RENSTRA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS TELKOM TAHUN 2019 – 2023 (Rolling Out 2020)

UNIVERSITAS TELKOM
BANDUNG 2020

PENGESAHAN

Rencana Strategis
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Telkom
2019 - 2023

Bandung, 30 September 2020

Dibuat oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Ratri Wahyuningtyas S.T., M.M.

Disahkan oleh:

Rektor Universitas Telkom

Prof. Adiwijaya, S.Si., M.Si.

Kata Pengantar

Rencana Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis (Renstra FEB) Universitas Telkom 2019 – 2023 Rolling Pertama, Rolling Out 2020, disusun sebagai pedoman penyusunan rencana strategis unit-unit di bawah fakultas, seperti prodi-prodi dan bidang-bidang lainnya. Renstra FEB ini dimaksudkan untuk menjadi pedoman dan panduan yang jelas, terukur, sistematis, bersinergi secara baik dan berkesinambungan dalam merumuskan perencanaan kinerja, program. Kegiatan operasional tahunan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis selama lima tahun ke depan. Renstra FEB ini juga merupakan penjabaran dari Renstra Yayasan Pendidikan Telkom 2019-2023 dan Renstra Universitas Telkom 2019-2023. Sebagaimana diketahui, bahwa arahan 5 tahun ke depan dari Universitas Telkom adalah *research university* dan *entrepreneurial university* secara bersamaan.

Renstra FEB 2019-2023 ini telah memperhatikan perkembangan lingkungan strategis dan dimaksudkan untuk menjawab segenap tantangan dari kondisi disrupsi terutama akibat perkembangan teknologi digital dan tuntutan dari perkembangan revolusi *Industry 4.0*. Dunia Pendidikan, khususnya Pendidikan tinggi, menjawab tantangan jaman ini dengan merumuskan konsep *Education 4.0* yang akan menjawab tuntutan dari *Industry 4.0*, mengeksploitasi teknologi digital, sangat *personalized*, mendukung *collaborative learning* dan *life-long learning*.

Penyusunan Renstra FEB 2019-2023 dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi berupa arahan dari Yayasan Pendidikan Telkom (YPT), arahan dari Pimpinan Universitas Telkom, harapan para pemangku kepentingan utama (dosen, staf, mahasiswa, orangtua mahasiswa, alumni, industri penyerap lulusan, pemerintah, dan masyarakat umum). Renstra FEB 2019-2023 ini berisi Visi, Misi, Nilai-nilai Organisasi, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, dan Posisi Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Bandung, 30 September 2020

Dr. Ratri Wahyuningtyas S.T., M.M.

Dekan

Tim Penyusun

Dekan FEB	: Dr. Ratri Wahyuningtyas
Wakil Dekan 1 Bidang Akademik	: Deannes Isynuwardhana Ph.D
Wakil Dekan 2 Bidang SDM, Keuangan dan Kemahasiswaan	: Dr. Farida Titik Kristanti
Program Studi S2 MM	: Siska Noviaristanti, Ph.D.
Ketua Program Studi S1 MBTI	: Dr. Nora Amelda Rizal
Ketua Program Studi S1 Akuntansi	: Dudi Pratomo
Ketua KK *Financial and Accounting Study*	: Dr. Astrie Krisnawati
Ketua KK *ICT Business Management*	: Dr. Maya Ariyanti
KK *Strategic, Economy and Entrepreneurship*	: Dr. Nidya Dudija
Sekretaris Program Studi S2 MM	: Risris Rismayani
Sekretaris Program Studi S1 MBTI	: Elvira Azis
Sekretaris Program Studi *ICT Business* (MBTI Internasional)	: Ella Jauvani Sagala
Sekretaris Program Studi S1 Akuntansi	: Muhammad Muslih
Kepala Urusan Akademik	: Setiadi
Kepala Urusan SDM dan Keuangan	: Sari Rahmawati
Kepala Urusan Kemahasiswaan	: Krishna Kusumahadi
Kepala Urusan Laboratorium	: Indra Gunawan
Kepala Urusan Sekretariat Dekan	: Nike Mandasari

Daftar Isi

PENGESAHAN i
Kata Pengantar ii
Tim Penyusun iii
Daftar Isi iv
Daftar Gambar viii
Daftar Tabel x

BAB I. PENDAHULUAN 1
1.1 Sejarah dan Gambaran Tentang Fakultas 1
1.2 Visi Jangka Panjang Fakultas 3
1.3 Rencana Strategis 2019 – 2023 4
1.4 Relasi dengan Kebijakan Pemerintah Terkait Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 6
1.5 Gambaran Kondisi Tahun 2023 8
1.5.1 Mutu 8
1.5.2 Relevansi dan Daya Saing 9
1.5.3 Akses 9
1.5.4 Tata Kelola yang Efektif dan Efisien 9

BAB II. FAKTA-FAKTA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN 10
2.1 Analisis Kapabilitas Internal Institusi 10
2.1.1 Customer 10
2.1.1.1 Evaluasi Dosen oleh Mahasiswa 10
2.1.1.2 Kepuasan Pengguna Lulusan 11
2.1.2 Internal Business Process 11
2.1.2.1 Jumlah Prestasi Dosen dan Mahasiswa 11
2.1.2.2 Proses Penjaminan Mutu 12
2.1.3 *Learning and Growth* 12
2.1.3.1 Jumlah Program Studi Terakreditasi A 12
2.1.3.2 Jumlah Publikasi Dosen 13
2.1.3.3 Jumlah Hak Atas Kekayaan Intelektual (HaKI) 13
2.1.3.4 Jumlah Dosen dengan Kualifikasi S3 13

2.1.4 *Financial* 14
2.2. Tinjauan Kesiapan Fakultas dalam Menunjang Terbentuknya Research and Entrepreunerial University 14
2.2.1 Tercapainya Kepercayaan dari Seluruh Pemangku Kepentingan 15
2.2.2 Menghasilkan Lulusan yang Memiliki Jiwa Entrepreneurial Secara Global 15
2.2.3 Menciptakan Budaya Riset di Kalangan Sivitas Akademika 15
2.2.4 Menghasilkan Karya Penelitian dan Produk Inovasi yang Bermanfaat Dalam Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat dan Mendukung Pembangunan Ekonomi Nasional 16
2.3. Fakta-Fakta (Faktor Eksternal) yang Mempengaruhi Rencana Strategis Fakultas 16
2.3.1 Politik dan Regulasi 16
2.3.2 Ekonomi 19
2.3.3 Sosial 19
2.3.4 Demografi 20
2.3.5 Teknologi 22
2.3.6 Tekanan Global 23
2.3.7 *Competitive Landscape* 23

BAB III. PERMASALAHAN STRATEGIS 28
3.1 Pendidikan 28
3.1.1 Kurikulum 29
3.1.2 Dosen 30
3.1.3 Mahasiswa 31
3.1.4 Penunjang dan Fasilitas Pendidikan 31
3.2 Penelitian 31
3.2.1 Pendanaan 31
3.2.2 Kualitas Penelitian (Dalam Bentuk Publikasi) 32
3.2.3 Komersialisasi Hasil Penelitian (Startup, Revenue Generator) 33
3.3 Pengabdian Masyarakat 35

BAB IV. ANALISIS SWOT - TOWS 37
4.1. Analisis Kekuatan 37

4.1.1 Fasilitas Olah Raga, Teknologi Informasi, Medis dan unit Kegiatan Mahasiswa yang Memadai 37
4.1.2 Tingginya Tingkat Kepuasan Mahasiswa dan Lulusan 37
4.1.3 Jumlah Peminat (calon mahasiswa) dan Mahasiswa Terus Meningkat 37
4.1.4 Research Center dan Kelompok Keahlian sebagai Ujung Tombak Inovasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis 38
4.1.5 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Memiliki Program Studi (Prodi) dengan Mutu Terjamin 40
4.1.6 Jumlah Publikasi dan Penelitian Terus Meningkat 41
4.1.7 Dosen dengan Kualifikasi Baik 41
4.1.8 Pelaksanaan Program Pengabdian Masyarakat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Terus Meningkat 42
4.1.9 Analisis Kekuatan FEB 42
4.2. Analisis Kelemahan 43
4.2.1 Jumlah Mahasiswa Asing Masih Sedikit 43
4.2.2 Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) Masih Belum Diselenggarakan 43
4.2.3 Kurangnya Kolaborasi Tridharma dengan Perguruan Tinggi Lain, Industri Asosiasi Bisnis dan Investor 44
4.2.4 Perlunya Monitoring Terhadap Rasio Dosen dan Mahasiswa 45
4.2.5 Fasilitas e-Journal yang Disediakan Perpustakaan Belum Bisa Diakses dari Jaringan Eksternal 45
4.2.6 Program Internasionalisasi Program Studi Belum Maksimal Diantaranya *Faculty Exchange, Student Exchange,* dan *Staf Exchange* 45
4.2.7 Lambatnya Peningkatan Jabatan Fungsional Akademik 45
4.2.8 Analisis Kelemahan FEB Telkom 46
4.3. Analisis Peluang 46
4.3.1 Perubahan Profil Pangsa Pasar Pendidikan Tinggi 46
4.3.2 Pergeseran Gaya Belajar: *Going Digital, Going Online* 48
4.3.3 Kemenristek Mencabut 20 Regulasi untuk Menghadapi Disrupsi Teknologi 48
4.3.4 Perubahan Model Bisnis Pendidikan Tinggi 49
4.3.5 Pergeseran Orientasi Kompetensi Lulusan 50
4.3.6 *Entreprenurial University* Tahapan Akhir Pengembangan Pendidikan Tinggi Di Indonesia 50

4.3.7 Industri telekomunikasi, asosiasi bisnis dan investor sebagai *key partner* 51
4.3.8 Analisis Peluang FEB Telkom 51
4.4. Analisis Ancaman 51
4.4.1 Dibukanya Regulasi Investasi Pendidikan Tinggi Asing 51
4.4.2 Maraknya *Start-Up* Pendidikan Sebagai Bentuk Teknologi Pembelajaran Disruptif 52
4.4.3 Industrialisasi *Digital* (Otomatisasi) Menghilangkan Pekerjaan Manusia..... 53
4.4.4 Analisis Ancaman FEB Telkom 54
4.5. Analisis SWOT 55

BAB V. VISI, MISI, TUJUAN DAN NILAI 56
5.1. Fakultas Ekonomi dan Bisnis 56
5.2. Program Studi S1 Akuntansi 57
5.3. Program Studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Bisnis 58
5.4. Program Studi S2 Magister Manajemen 59
5.5. Roadmap FEB Telkom 2019-2023 59

BAB VI. TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS 62
6.1 Tujuan 1 62
6.2 Tujuan 2 62
6.3 Tujuan 3 63

BAB VII. INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) DAN TARGET 64
7.1 Strategi Map FEB Telkom 64
7.2 Indikator Kinerja Utama 65
7.3 Target Indikator Kinerja Utama.....70

Daftar Gambar

Gambar I-1 RENIP 2014 – 2038 Universitas Telkom 3
Gambar I-2 RENSTRA Universitas Telkom 2019 – 2023 4
Gambar I-3 RENSTRA FEB 2019 – 2023 5
Gambar II-1 Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa (EDOM) FEB 10
Gambar II-2 Kepuasan Pengguna Lulusan FEB 11
Gambar II-3 Prestasi Dosen dan Mahasiswa FEB 11
Gambar II-4 Jumlah Publikasi Dosen FEB 13
Gambar II-5 Jumlah Hak Atas Kekayaan Intelektual (HaKI) FEB 13
Gambar II-6 Jumlah Dosen Kualifikasi S3 dari FEB 14
Gambar II-7 *Operating Ratio* FEB 14
Gambar III-1 Chronosystem Pendidikan di Era Industri 4.0 29
Gambar III-2 Model Entrepreneurial University 34
Gambar III-3 Strategi Perencanaan Proses Pembelajaran 36
Gambar IV-1 KK dan Sub-KK di FEB 38
Gambar IV-2 Strategic Objective RC-DBE 39
Gambar IV-3 KK, RC, Laboratorium FEB Telkom 40
Gambar IV-4 *Timeline* Generasi 47
Gambar IV-5 *Business Model Choice* 49
Gambar IV-6 Industri Perguruan Tinggi di Indonesia 52
Gambar IV-7 Fase *Industrial Revolution 4.0* 53
Gambar IV-8 Era Digitalisasi Global 54

Gambar V-1 Roadmap FEB Telkom 2019-2023 60

Gambar VII-1 FEB *Telkom's Strategy Map* 64

Daftar Tabel

Tabel I-1 Tema Tahunan Renstra FEB 2019-2023 6

Tabel II-1 Perbandingan Jenis Prodi dan Misi FEB di berbagai Perguruan Tinggi 25

Tabel II-2 Perbandingan *Student Body* dan Jumlah Dosen FEB di berbagai PT 26

Tabel II-3 Profil Akreditasi Institusi dan Prodi FEB di berbagai PT 27

Tabel IV-1 Jumlah Mahasiswa Baru FEB Per-Tahun Akademik 38

Tabel IV-2 Analisis Kekuatan (*Strengths*) 42

Tabel IV-3 Analisis Kelemahan (*Weaknesses*) 46

Tabel IV-4 Analisis Peluang (*Opportunities*) 51

Tabel IV-5 Analisis Ancaman (*Threats*) 54

Tabel IV-6 Analisis SWOT 55

Tabel V-1 Visi dan Misi YPT dan Tel-U 56

Tabel VII-1 Indikator Kinerja Utama FEB 65

Tabel VII-2 Indikator Kinerja Utama FEB yang harus dicapai 70

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Sejarah dan Gambaran Tentang Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) atau *School of Economics and Business* (SEB) merupakan satu dari tujuh fakultas yang ada di Universitas Telkom. Saat ini, FEB memiliki tiga program studi, yaitu: S1 Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika/MBTI), S1 Akuntansi, dan S2 Magister Manajemen. Khusus untuk S1 MBTI juga membuka kelas internasional dengan bahasa pengantar adalah Bahasa Inggris yang disebut sebagai ICT Business.

Perjalanan FEB dimulai sejak tahun 1990 (fase pertama) dengan nama MBA-Bandung. Institusi ini merupakan penyelenggara program *Master of Business Administration* (MBA) pertama di Jawa Barat, mendahului program sejenis yang kemudian diselenggarakan oleh perguruan tinggi negeri di Bandung (berikutnya adalah MBA ITB, dll.). Pada awal pendiriannya, MBA-Bandung mengadopsi secara utuh, *schooling system* dari Asian Institute of Management (AIM) Philipines, yang pada saat itu dikenal sebagai "Harvard Business School"-nya Asia.

Fase kedua dimulai pada tahun 1994 ketika MBA-Bandung berubah nama menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB), dan mengubah program MBA-nya menjadi program Magister Manajemen (MM) untuk menyesuaikan diri dengan regulasi pemerintah. Selain itu, STMB juga meragamkan varian program MM-nya dengan menyelengarakan tiga varian program MM: MM Reguler, MM Eksekutif, dan MM-Cooperative Development (Co-op). Sejak awal, kualitas program menjadi tujuan utama dari STMB. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya akreditasi A (Unggul) pada kesempatan akreditasi pertama yang diselenggarakan oleh pemerintah (BAN PT).

Fase ketiga dimulai pada tahun 1997, yaitu dengan menyelenggarakan program S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI). Hal ini seiring dengan adanya tuntutan dari regulasi pemerintah (Dirjen Dikti Depdikbud) agar sekolah tinggi tidak hanya menyelenggarakan program pasca sarjana (S2) tetapi juga diharuskan menyelenggarakan program sarjana (S1). Selain itu, adanya keinginan dari Direksi PT Telkom (pada saat itu dijabat oleh Bapak A. A. Nasution) agar STMB semakin berkiprah dalam dunia pendidikan tinggi nasional. Sejak awal, Program studi S1 MBTI telah dirancang untuk memiliki kesesuaian dengan kebutuhan industri telekomunikasi dan ICT. Minat masyarakat terhadap program studi ini terus meningkat disertai dengan daya serap industri terhadap alumni STMB yang semakin tinggi. Pada kesempatan akreditasi pertama oleh pemerintah di tahun 2002, program S-1 MBTI STMB memperoleh akreditasi A yang kemudian dipertahankan pada tahun 2007, 2013, dan terakhir pada tahun 2018.

Fase keempat dimulai pada tahun 2004 dengan merubah nama STMB menjadi STMB Telkom (Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom). Hal ini dimaksudkan untuk

memberikan identitas yang lebih kuat pada bidang keilmuan manajemen bisnis telekomunikasi dan ICT. Perubahan nama ini juga diikuti dengan peningkatan kapasitas penerimaan mahasiswa baru program S-1 MBTI, dalam rangka memenuhi permintaan pasar. Selain itu, program pasca sarjana juga menambah varian program dengan program MM Bisnis Telekomunikasi (MM Biztel) sebagai kelanjutan dari S1 MBTI.

Fase kelima dimulai pada tahun 2008 yang ditandai oleh transformasi STMB Telkom menjadi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom). Selain MBTI, maka terjadi penambahan lima program studi baru lainnya, yaitu: S-1 Ilmu Komunikasi, S-1 Desain Komunikasi Visual, S-1 Akuntansi, S-1 Administrasi Bisnis, dan D-3 Pemasaran. Transformasi ini selanjutnya diikuti dengan pengembangan fasilitas kampus, yang pada awalnya hanya berlokasi di Kompleks Telkom Learning Center Jalan Gegerkalong Hilir, kini ditambah dengan dua kampus baru yaitu: Kampus Jalan Setiabudi, dan Kampus Dayeuh Kolot.

Fase keenam dimulai sejak tahun 2013 sampai dengan saat ini yang ditandai dengan terbentuknya Universitas Telkom yang merupakan hasil penggabungan empat institusi pendidikan di bawah Yayasan Pendidikan Telkom, yaitu: Institut Teknologi Telkom (ITT atau dahulunya STT Telkom), Institut Manajemen Telkom (IMT), Politeknik Telkom, dan Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Disain Indonesia Telkom (STISI Telkom). Pada akhir 2013, setelah masa transisi empat fakultas hasil penggabungan selesai, maka terbentuklah Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) sebagai salah satu dari tujuh fakutas di Universitas Telkom, seperti saat ini. FEB memiliki dua kampus yaitu Kampus Utama di Dayeuhkolot untuk penyelenggaraan semua program studi S1 (MBTI dan Akuntansi) dan Kampus Utara di Gegerkalong untuk penyelenggaraan program studi S2 MM Universitas Telkom.

Kualitas prima menjadi standar dari semua proses bisnis Universitas Telkom dan FEB. Standar AIPT dan QS Rangking menjadi acuan dari kualitas seluruh prodi di Universitas Telkom. Pada tahun 2017, Universitas Telkom adalah satu-satunya perguruan swasta yang terakreditasi “A” di wilayah Kopertis IV di Jawa Barat dan Banten. Saat ini, seluruh program studi yang ada di FEB telah terakreditasi "A" oleh BAN-PT dan terakreditasi internasional. Akreditasi internasional *Accreditation Service for International Colleges* (ASIC) yang berbasiskan di UK, telah diberikan bagi program studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI) dan program studi S1 Akuntansi yang diperoleh pada bulan Mei 2018 dengan kategori "Premier University". Sebelumnya, akreditasi internasional ABEST-21 (*The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow*) yang berbasiskan di Tokyo Jepang diperoleh Program Studi S2 Magister Manajemen pada 02 Maret 2016.

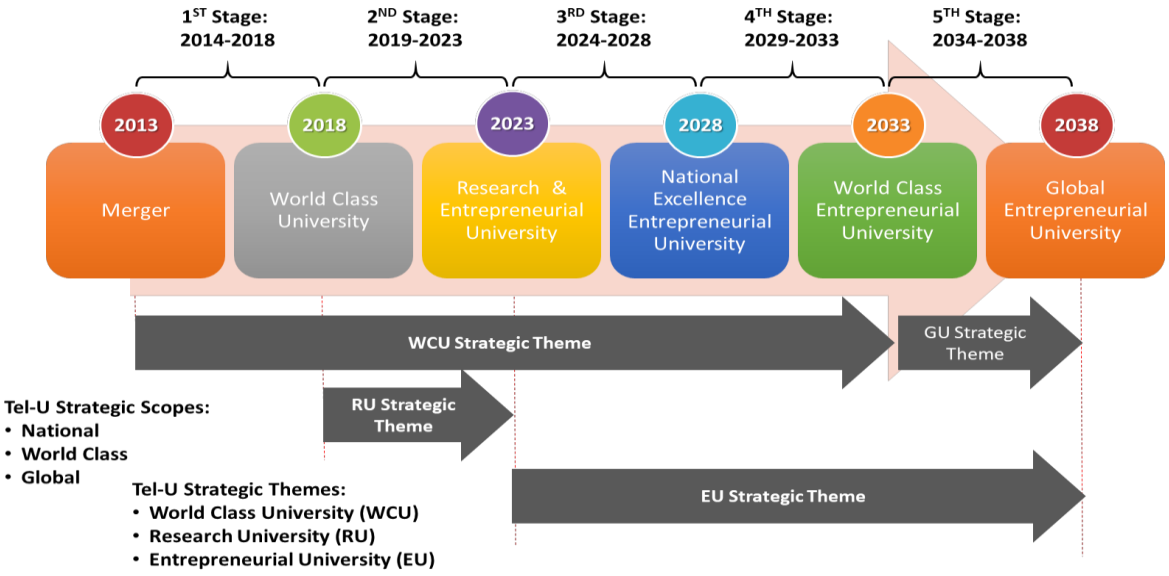
Selain dari pemberlakuan standar akreditasi untuk semua prodi yang ada, FEB Universitas Telkom juga sudah mendapatkan Sertifikasi ISO 9001:2008 sejak Agustus 2012, yang kemudian diperbaharui dengan sertifikasi ISO 9001:2015 pada tahun 2018. Tahun 2019 yang akan datang telah dicanangkan menjadi tahun pertumbuhan universitas Telkom, yaitu dengan menerapkan strategi pertumbuhan melalui tiga

program utama: *Academic Sustainability*; *Academic excellence*; dan *Expansion and Synergy*. Dalam kategori penyelenggaraan pendidikan tinggi, sesuai dengan ketetapan universitas, FEB telah merintis sistem pembelajaran ragam ganda (*blended learning*) sebagai kombinasi dari ragam kelas (*on-site*) dan daring (*on-line*). Pengembangan kampus pintar (*smart campus*) dan pengelolaan administrasi akademik serta pendukung akademik berbasis TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi).

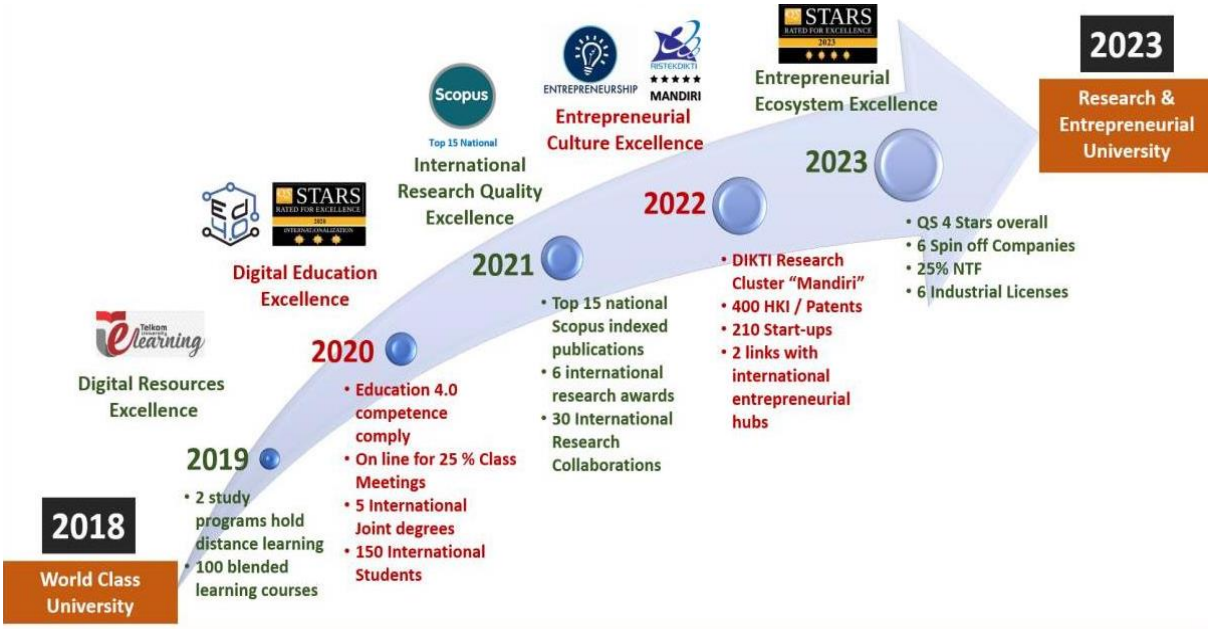
FEB telah lama menjalin kerjasama dengan industri, asosiasi, dan institusi pendidikan sejenis baik di dalam maupun di luar negeri. Kerjasama dengan industri dan asosiasi diantaranya PT. Telkom Indonesia dan Telkom Group, Bursa Efek Indonesia, Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL), *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) *Indonesia Chapter*, *The Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA), NexMU Malaysia, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), CIMBA, YEA, TechIN Asia, APMMI, F MI, ABEST21, Solusi247, QIA, dan lainnya. Selain itu, kerjasama dengan institusi pendidikan dari luar negeri, diantaranya: Solbridge International School of Business (Korea Selatan), Multi Media University (MMU) Malaysia, Universiti Utara Malaysia (UUM), Universiti Sains Malaysia (USM), University Malaysia Terengganu (Malaysia), Twente University (Netherland), Saxion University of Applied Sciences (Netherland), Fontys (Netherland), Hanyang University (Korea) dan lainnya.

1.2 Visi Jangka Panjang Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Perumusan visi jangka panjang Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Telkom tahun 2019 – 2023 menyesuaikan dengan Rencana Induk Pengembangan (RENIP) 2014-2038 Universitas Telkom (Gambar I-1) dan Renstra Universitas Telkom 2019-2023 (Gambar I-2).



Gambar I-1 RENIP 2014 – 2038 Universitas Telkom



Gambar I-2 RENSTRA Universitas Telkom 2019 – 2023

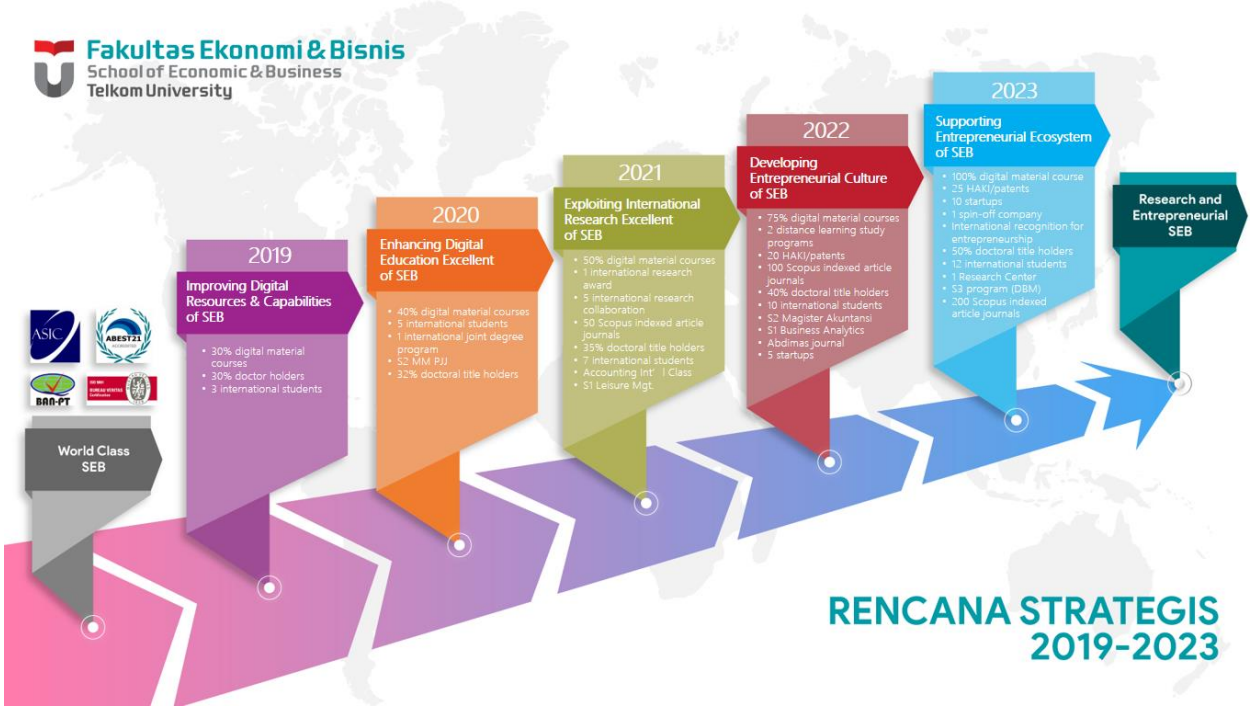
Untuk menuju pada visi jangka panjang Universitas Telkom, FEB memiliki sejumlah Rencana Strategis (RENSTRA) lima tahunan. Pada periode RENSTRA FEB 2014 – 2018, FEB fokus pada bidang edukasi dan penelitian. Proses pendidikan menjadi perhatian utama dan jumlah publikasi internasional meningkat dengan baik sehingga FEB menjadi *World Class School of Economics and Business* pada tahun 2018. Visi jangka panjang FEB sampai tahun 2023 adalah menjadi *Research and entrepreneurial School of Economics and Business*. Dalam mencapai visi dan misi jangka panjang ini, FEB telah mempersiapkan tahapan – tahapan yang akan dicapai setiap tahunnya melalui implementasi program – program utama dan pendukung.

1.3 Rencana Strategis FEB 2019 - 2023

Renstra FEB Universitas Telkom 2019 – 2023, merupakan hasil penjabaran Renstra Universitas Telkom 2019-2023 dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) seperti Ikatan Akuntan Indonesia, Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia, Asosiasi Fakultas Ekonomi Bisnis Indonesia, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Angkasa Pura 2, Bank Rakyat Indonesia, PT. Peruri, PT. Telekomunikasi Indonesia, Kementerian Keuangan, Universitas Gadjah Mada, Universitas Indonesia, Universitas Padjajaran dan alumni. Selain itu, Renstra FEB 2019-2023 juga memperhatikan pencapaian Renstra FEB 2014 - 2018. Lebih jauh, Renstra FEB 2019-2023 ini disusun untuk menjadi pedoman resmi dalam pengelolaan dan arah pengembangan FEB dikaitkan dengan perannya sebagai salah satu fakultas tertua dengan portofolio bisnis yang lengkap di lingkungan Universitas Telkom. Budaya pembelajaran yang berkualitas tinggi juga menjadi sumbangan yang nyata bagi masyarakat di Kota Bandung dan sekitarnya, serta bagi masyarakat di seluruh

Indonesia. Sesuai dengan arahan Renstra Universitas Telkom 2019-2023 bahwa Universitas Telkom akan menjadi *Research & Entrepreneurial University*, maka FEB juga akan mengarahkan upaya yang nyata untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Renstra FEB 2019-2023 berisi fakta – fakta berupa pencapaian kinerja fakultas dalam rentang waktu 2014-2017; permasalahan strategis terkait Tri Dharma Perguruan Tinggi; visi, misi, tujuan dan nilai organisasi; analisis kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman lingkungan internal dan eksternal; sasaran strategis; indikator kinerja utama dan target pencapaiannya. Renstra FEB 2019-2023 akan dievaluasi secara kontinu untuk melihat kesesuaian dengan perubahan lingkungan yang dinamis. *Milestone* dari Renstra FEB 2019-2023 adalah tercapainya kriteria *Research & Entrepreneural School of Economics and Business* pada tahun 2023. Peningkatan kualitas penelitian melalui publikasi internasional di jurnal – jurnal penelitian bereputasi dan aktivitas kewirausahaan menjadi indikator utama. Gambar I-3 memperlihatkan Renstra FEB 2019-2023 yang berupa tahapan-tahapan penting setiap tahun menuju ke tahun 2023.



Gambar I-3 Renstra FEB 2019 – 2023

Sejalan dengan Renstra Universitas Telkom 2019-2023, maka setiap tahun dikembangkan beberapa tema dan ukuran masing-masing tahun seperti terlihat pada Tabel I-1 berikut.

Tabel I-1 Tema Tahunan Renstra FEB 2019-2023

Periode	Tema	Ukuran
2019	Improving digital resources & capabilities	• 30% digital material courses • 30% Doctor holders • 3 international students
2020	Enhancing digital education excellence	• 40% digital material courses • 5 international students • 1 international joint degree program • S2 PJJ MM • 32% Doctor holders
2021	Exploiting international research excellence	• 50% digital material courses • 1 international research award • 5 international research collaboration • 2 national indexes journals • 50 Scopus index article journals • 35% Doctor holders • 7 international students • International Class for Akuntansi • S1 Leisure Management
2022	Developing entrepreneurial culture	• 75% digital material courses • 2 distance learning study programs • 20 HAKI/patent • 5 Start-ups • Abdimas journal • 40% Doctor holders • 10 international students • S2 Magister Akuntansi program • S1 Business Analytics • 100 Scopus index article journals
2023	Supporting entrepreneurial ecosystem	• 100% digital material courses • 25 HAKI/patent • 10 Start-ups • 1 Spin-off company • International recognition for entrepreneurship • 50% Doctor holders • 12 international students • 1 Research Center • S3 program (DBM) • 200 Scopus index article journals

1.4 Relasi dengan Kebijakan Pemerintah Terkait Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi, Kemenristekdikti telah menetapkan Tema Pembangunan Pendidikan dengan kepentingan untuk lebih memfokuskan program pada pencapaian target lima tahunan yang dirinci dalam target tahunan. Tema-tema ini diturunkan menjadi RPJMN. Renstra Universitas Telkom sejalan dengan RJPMN Pemerintah.

Berdasarkan Renstra Universitas, FEB menyusun Renstra Fakultas yang dirinci dalam program tahunan Fakultas. Program-program tersebut dituangkan dalam Rencana Kerja

Manajerial (RKM) dan Rencana Kerja Anggaran (RKA) FEB.

Berdasarkan Kerangka Proses Penyusunan Renstra Universitas Telkom 2019 – 2023 (Gambar I-2) setelah menyelesaikan tahap World Class University (WCU) FEB akan memfokuskan pada beberapa hal, yaitu:

1. **Peningkatkan mutu dan daya saing**
   Peningkatan mutu dan daya saing secara nasional dan global melalui pencapaian akreditasi dan penguatan kerjasama internasional di lingkungan FEB yang meliputi:
   a. Peningkatan kelulusan tepat waktu,
   b. Penurunan waktu tunggu lulusan,
   c. Peningkatan/mempertahankan akreditasi prodi baik nasional maupun internasional,
   d. Peningkatan *university ranking awareness,*
   e. Peningkatan kualifikasi dosen yang mencakup rasio dosen dengan kualifikasi S3 dan rasio dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala/Guru Besar),
   f. Peningkatan kualitas dosen melalui kegiatan sertifikasi kompetensi,
   g. Peningkatan kerjasama *student exchange, lecturer exchange,* dan *staff exchange,*
   h. Implementasi program *joint degree* dengan Universitas asing,
   i. Peningkatan jumlah start-up dan paten,
   j. Peningkatan komersialisasi hasil – hasil penelitian terapan.

2. **Peningkatan relevansi**
   Peningkatan pencapaian penghargaan global dan inovasi dalam bidang iptek di lingkungan FEB meliputi:
   a. Peningkatan jumlah PATEN/HAKI,
   b. Pengembangan *entrepreneurial competence* untuk dosen dan mahasiswa,
   c. Pengembangan *entrepreneurial culture* bagi dosen dan mahasiswa,
   d. Peningkatan prestasi mahasiswa dan dosen di level nasional dan internasional.

3. **Peningkatan akses**
   Peningkatan implementasi sistem pembelajaran digital di lingkungan FEB meliputi:
   a. Pengimplementasian metode pembelajaran jarak jauh (*online learning*) bertaraf internasional,
   b. Penyelenggaraan kelas perkuliahan jarak jauh (PJJ) dan *blended learning*,
   c. Pengembangan material digital dalam proses pembelajaran,
   d. Pengembangan program internasionalisasi Pendidikan melalui peningkatan jumlah mahasiswa asing dan penambahan international class bagi Prodi Akuntansi dan MM.

4. **Perbaikan tata kelola (GUG)**
   Peningkatan efisiensi dan efektifitas tata kelola Universitas Telkom di lingkungan FEB meliputi:
   a. Konsistensi implementasi standar mutu ISO 9001:2015,
   b. Pembukaan program studi S1 Leisure Management,

c. Pembukaan program studi S1 Business Analytics,
d. Pembukaan program studi S1 PJJ MBTI,
e. Pembukaan program studi S1 PJJ Akuntansi,
f. Pembukaan program studi S2 Magister Akuntansi,
g. Pembukaan program studi S2 PJJ MM,
h. Pembukaan program studi S3 Manajemen.

5. **Pengembangan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat.**
   Pemberdayaan grup riset dalam kelompok keahlian dan *research center* untuk memberdayakan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan penelitian dan pengabdian pada masyarakat di lingkungan FEB meliputi:
   a. Pelaksanaan penelitian yang didanai oleh industri dan pihak eksternal non-industri,
   b. Peningkatan kualitas dan kuantitas penelitian dan publikasi terindeks,
   c. Peningkatan kerjasama berupa *joint research* dengan universitas yang bereputasi tinggi baik nasional maupun internasional,
   d. Pelaksanaan kerjasama pengabdian masyarakat di skala nasional dan internasional,
   e. Peningkatan kualitas pengabdian masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital.
6. **Pengembangan Sarana dan Prasarana**
   Pengembangan sarana prasarana di lingkungan FEB meliputi:
   a. Optimalisasi ruangan
   b. Pengembangan laboratorium
   c. Pengadaan fasilitas pembelajaran jarak jauh (PJJ) dan *blended learning*

1.5 Gambaran Kondisi Tahun 2023

Pada tahun 2023, FEB akan menjadi *Research & Entrepreneurial School of Economics and Business* yang memiliki mutu dan daya saing prima, relevansi unggul, akses yang lebih luas, serta tata kelola yang efektif dan efisien.

1.5.1 Mutu

FEB sebagai bagian dari Universitas Telkom telah mengimplementasikan strategi peningkatan mutu meliputi peningkatan penjaminan mutu Perguruan Tinggi, peningkatan program kerja sama dengan industri, dan peningkatan mutu dosen. FEB berusaha menerapkan sistem pengajaran berkualitas tinggi pada bidang manajemen, bisnis dan seni berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yang dicirikan dengan seluruh program studi di bawah FEB yang telah terakreditasi A standar BAN-PT dan telah terakreditasi internasional yaitu ASIC untuk program studi S1 MBTI dan S1 Akuntansi serta ABEST-21 untuk program studi S2 MM.

Hasil-hasil penelitian diarahkan untuk dipublikasikan pada skala internasional dan mulai memperbaiki kualitas penelitian melalui program *joint research* dengan perguruan tinggi di luar negeri. Penelitian dosen FEB juga akan berkembang baik dari sisi kualitas maupun kualitas dengan dukungan dosen yang bergelar doktor dan master maupun dosen yang sedang menempuh pendidikan di program doktoral. Selain di lingkup penelitian dan publikasi, FEB telah mewujudkan kerjasama internasional dengan perguruan tinggi di luar negeri untuk program *student exchange, faculty exchange, staf exchange, edutrip, summer/winter-course* dan *joint seminar*. Kemudian terkait program pengabdian pada masyarakat yang dilakukan dosen dan mahasiswa FEB, telah memberikan manfaat bagi lingkungan masyarakat khususnya di daerah Jawa Barat.

1.5.2 Relevansi dan Daya Saing

Peningkatan relevansi dan daya saing FEB diwujudkan melalui peningkatan kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja *industry* 4.0, pengembangan kerjasama FEB dengan industri dan perguruan tinggi di dalam maupun luar negeri dalam lingkup tri dharma perguruan tinggi. FEB menghasilkan lulusan yang berpengetahuan, terdidik, dan terampil dengan ilmu pengetahuan berbasis digital. Lulusan terdidik dituntut memiliki perilaku dan pengetahuan dengan *skill* tinggi yang dapat bersaing dengan lulusan-lulusan perguruan tinggi lain di dalam maupun di luar negeri untuk memasuki dunia industri. Lulusan FEB yang terampil memiliki pengalaman pembelajaran yang kaya dengan peluang yang besar untuk berinteraksi dengan para peneliti, akademisi maupun industri. Profil lulusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis meliputi:

1. Manager
2. Researcher
3. Akuntan
4. Auditor dan Konsultan
5. Entrepreneur

1.5.3 Akses

FEB mendukung perwujudan upaya pemerintah umumnya dan kepentingan Universitas Telkom khususnya dalam hal pemerataan akses pendidikan tinggi melalui pelaksanaan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) dan pembelajaran *blended* yang berkualitas. Tahapan transformasi digital berhasil dilalui melalui peningkatan implementasi sistem pembelajaran digital melalui pembelajaran jarak jauh (*online learning*) bertaraf internasional yang telah dilaksanakan dengan pembukaaan dua Program Studi yang menyelenggarakan perkuliahan jarak jauh (PJJ).

1.5.4 Tata Kelola Yang Efektif dan Efisien

Tata kelola yang efektif dan efisien akan dicapai dengan konsistensi penerapan standar mutu yang terdapat dalam ISO 9001:2015. Untuk menjamin konsistensi ini maka akan dilakukan melalui audit mutu setiap semester baik oleh pihak intenal maupun eksternal.

BAB II. FAKTA-FAKTA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN

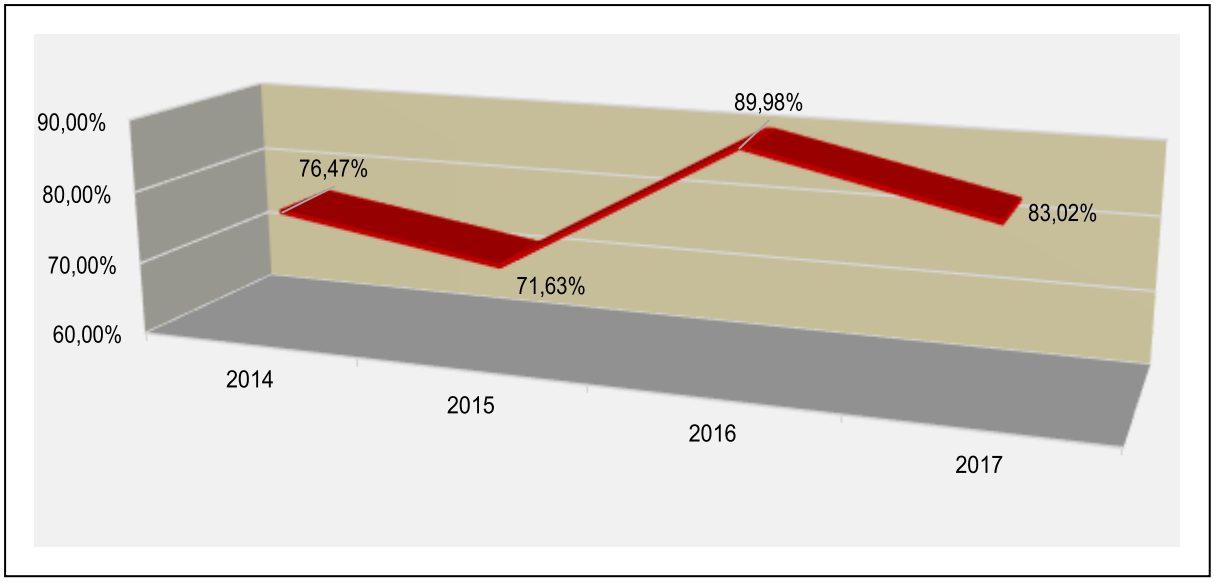
2.1 Analisis Kapabilitas Internal Institusi

Kemampuan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) dapat dilihat dari capaian beberapa *key performance indicator* dari Renstra Fakultas (atau Kontrak Manajemen) selama periode tahun 2014 – 2018 yang berdasarkan pada 4 (empat) perspektif, yaitu *customer*, *internal Business Process*, *learning and growth*, serta *financial*. Analisis dapat dilakukan dengan mengacu pada standar nasional seperti APT, APS, Pemeringkatan PT, Klaster Penelitian Kemenristek DIKTI.

2.1.1 *Customer*

Pada indikator customer dilakukan penilaian terhadap indikator evaluasi dosen oleh mahasiswa (EDOM).

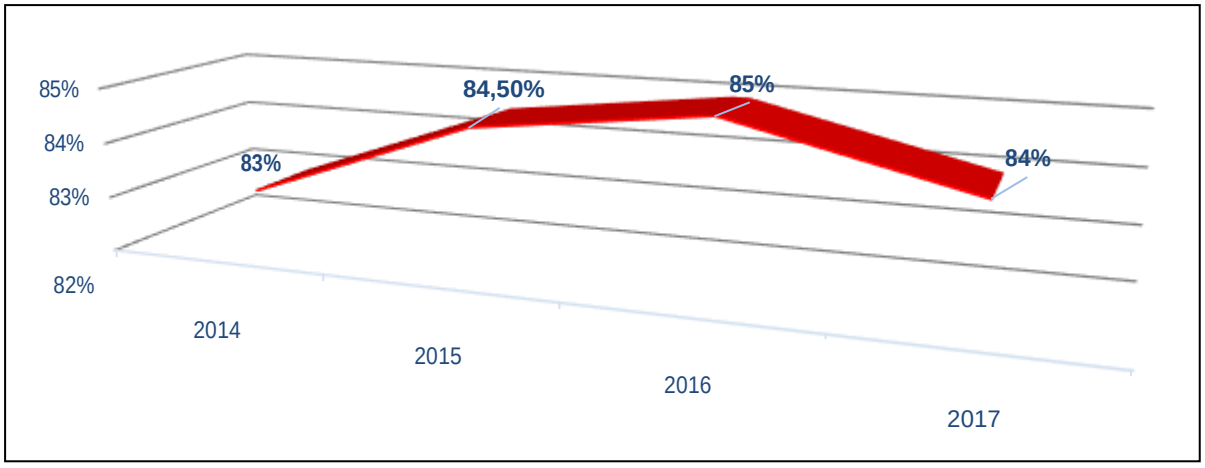
2.1.1.1. Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa



Gambar II-1 Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa (EDOM) FEB

Untuk nilai kepuasan mahasiswa, diambil dari kuesioner terkait pengajaran, yaitu EDOM (Evaluasi Dosen oleh Mahasiswa). Kuesioner ini diselenggarakan tiap semester. Dari Gambar II-1, dapat dilihat bahwa, terdapat tren penurunan antara tahun 2014 - 2015, namun terdapat kenaikan signifikan di tahun 2016, walaupun kemudian terdapat penurunan di tahun 2017. Namun jika dilihat, sebenarnya tingkat kepuasan mahasiswa untuk tiap tahun sudah di atas 75% kecuali tahun 2015. Menurut standar internasional QS Stars tingkat kepuasan yang ideal adalah di atas 75%. Untuk tahun 2017, FEB Universitas Telkom mendapatkan nilai 32 dari skala 0-40, untuk indikator overall student satisfaction. Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan yang bagus (berdasarkan survei yang dilakukan oleh QS).

2.1.1.2 Kepuasan Pengguna Lulusan



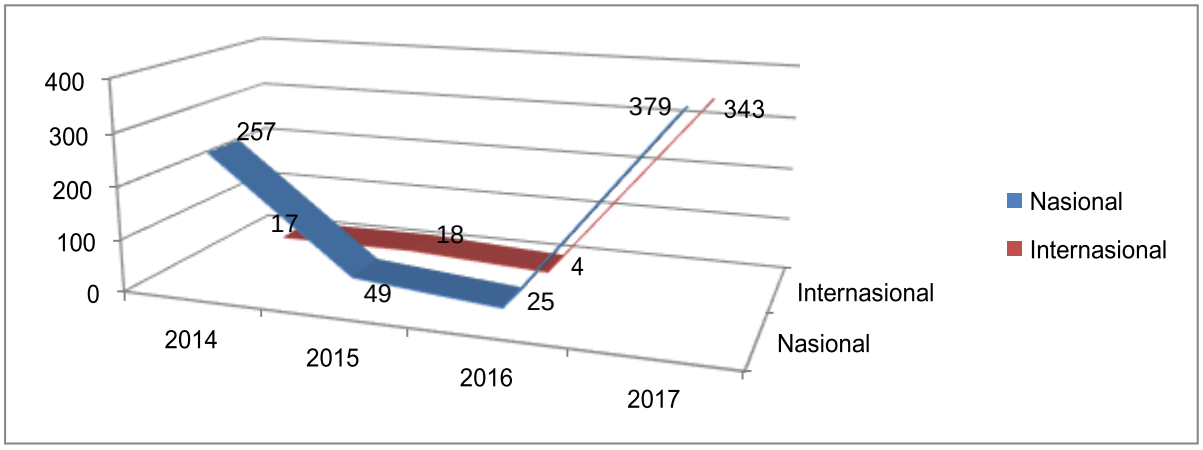
Gambar II-2 Kepuasan Pengguna Lulusan FEB

Kepuasan pengguna lulusan FEB pada dasarnya telah melmpaui dari target yang telah ditetapkan untuk periode 2014 – 2017 yaitu 75% untuk 2014, 78% untuk 2015, 80% untuk 2016, dan 83% untuk 2017. Yang perlu menjadi perhatian bahwa terdapat penurunan persentase kepuasan pengguna lulusan dari tahun 2016 ke tahun 2017.

2.1.2. *Internal Business Process*

Analisis dari beberapa indikator terkait dengan perspektif *internal business process* yang terdiri dari jumlah prestasi dosen dan mahasiswa serta proses penjaminan mutu.

2.1.2.1 Jumlah prestasi dosen dan mahasiswa



Gambar II-3 Prestasi Dosen dan Mahasiswa FEB

Jumlah prestasi dosen dan mahasiswa FEB selama periode 2014 – 2017 terbilang cukup berfluktuatif setiap tahunnya, namun sampai dengan akhir tahun 2017 terjadi peningkatan yang signifikan. Hasil ini menunjukkan jumlah prestasi yang sangat baik dan sesuai dengan matrik penilaian akreditasi program studi.

2.1.2.2. Proses Penjaminan Mutu

Pelaksanaan penjaminan mutu diukur melalui pencapaian sertifikat ISO 9001:2008. Persiapan sertifikasi ISO dimulai sejak tahun 2014 dengan target pencapaian di tahun 2015. Pelaksanaan ISO 9001:2008 termasuk kegiatan audit mutu internal dan eksternal yang dilakukan secara rutin setiap semester. Sejak tahun 2015 FEB telah tersertifikasi ISO 9001:2008 yang kemudian diperbaharui pada tahun 2018 dengan sertifikasi ISO 9001:2015. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan akademik di FEB telah terstandar internasional dan memiliki mutu yang baik. Selain hal tersebut, seluruh program studi di fakultas ekonomi dan bisnis telah terakreditasi secara internasional. Prodi S2 Magister Manajemen terakreditasi ABEST 21 sementara S1 Akuntansi dan S1 Manajemen terakreditasi ASIC.

2.1.3. Learning and Growth

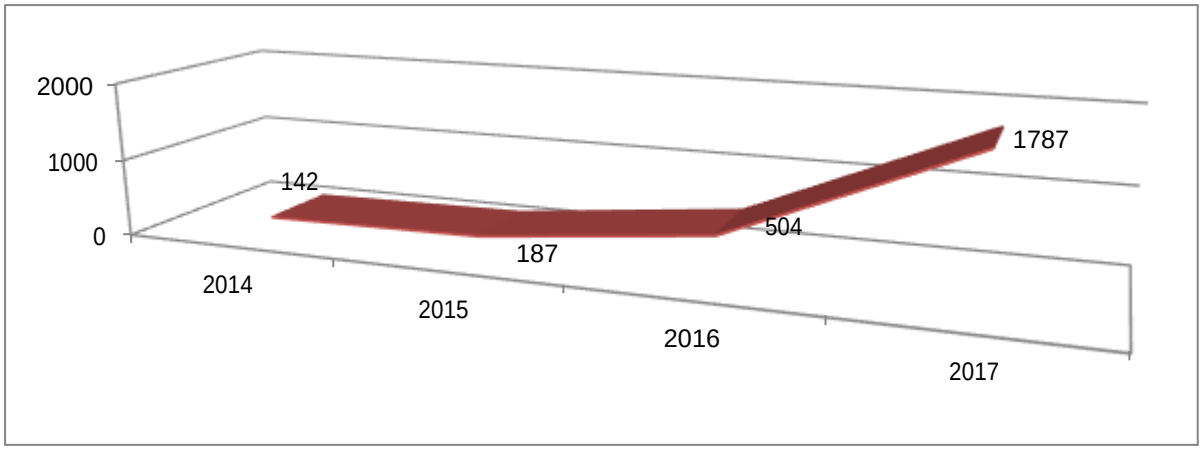
Pada indikator learning and growth terdapat 3 aspek yang menjadi penilaian yaitu: jumlah program studi terakreditasi A dan terakreditasi internasional, jumlah publikasi dosen dan jumlah hak kekayaan intelektual (HAKI).

2.1.3.1. Jumlah program studi terakreditasi A

Fakultas ekonomi dan bisnis membawahi tiga program studi, yaitu: S1 Manajemen, S1 Akuntansi dan S2 Magister Manajemen. Pada tahun 2014 dua program studi yaitu S1 Manajemen dan S2 Magister Manajemen memiliki akreditas A, sementara program studi S1 Akuntansi masih terakreditasi B. Pada tahun 2017 program studi S1 Akuntansi dan S2 Magister Manajemen melakukan re-akreditasi dan berhasil memperoleh akreditasi A. Begitu pula dengan S1 Manajemen yang melakukan reakreditasi pada tahun 2018 dengan memperoleh peringkat A.

Ketiga program studi di bawah FEB juga telah memperoleh akreditasi internasional. Pada tahun 2016, program studi S2 Manajemen memperoleh akreditasi internasional ABEST-21. Sedangkan pada tahun 2018, program studi S1 Manajemen dan S1 Akuntansi juga memperoleh akreditasi internasional ASIC.

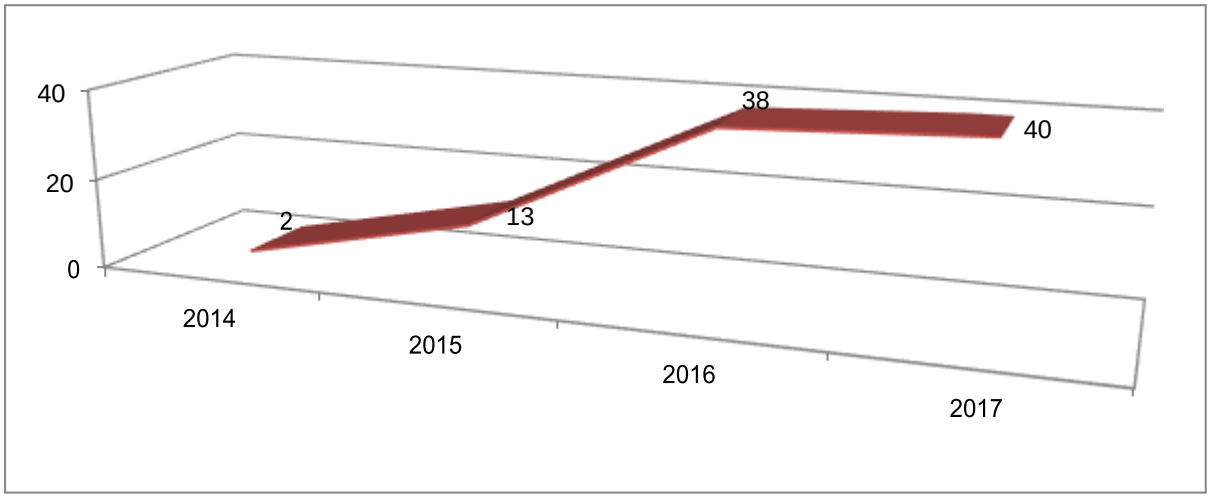
2.1.3.2. Jumlah Publikasi Dosen



Gambar II-4 Jumlah Publikasi Dosen FEB

Jumlah publikasi dosen FEB menunjukkan trend yang meningkat setiap tahunnya. Mengikuti standar akreditasi program studi menunjukkan bahwa publikasi dosen FEB termasuk dalam kategori sangat baik.

2.1.3.3. Jumlah Hak Atas Kekayaan Intelektual (HaKI)

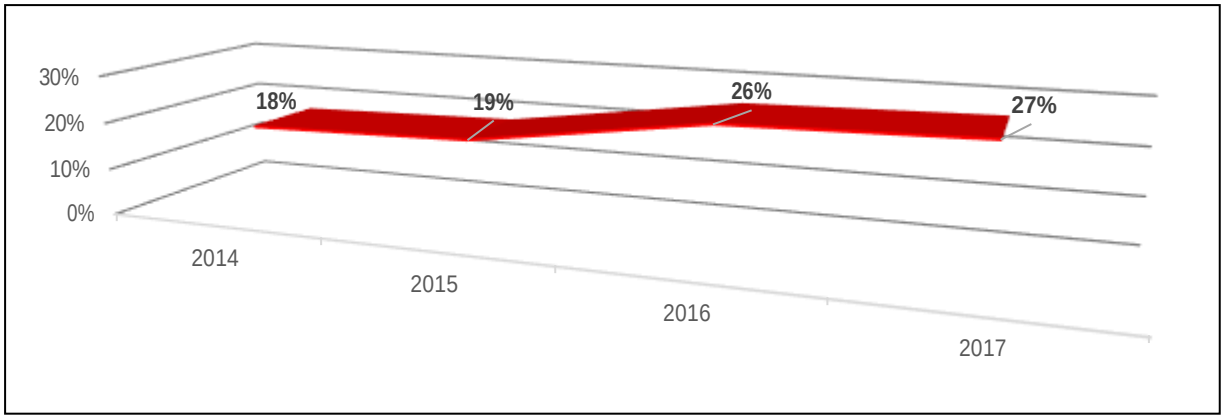


Gambar II-5 Jumlah Hak Atas Kekayaan Intelektual (HaKI) FEB

Tren pertumbuhan perolehan HAKI menunjukkan tingkat yang semakin bertambah, hal ini menunjukkan kualitas yang sangat baik karena menurut penilaian akreditasi program studi minimal peroleh HAKI adalah sebanyak buah selama tiga tahun terakhir.

2.1.3.4. Jumlah Dosen dengan Kualifikasi S3

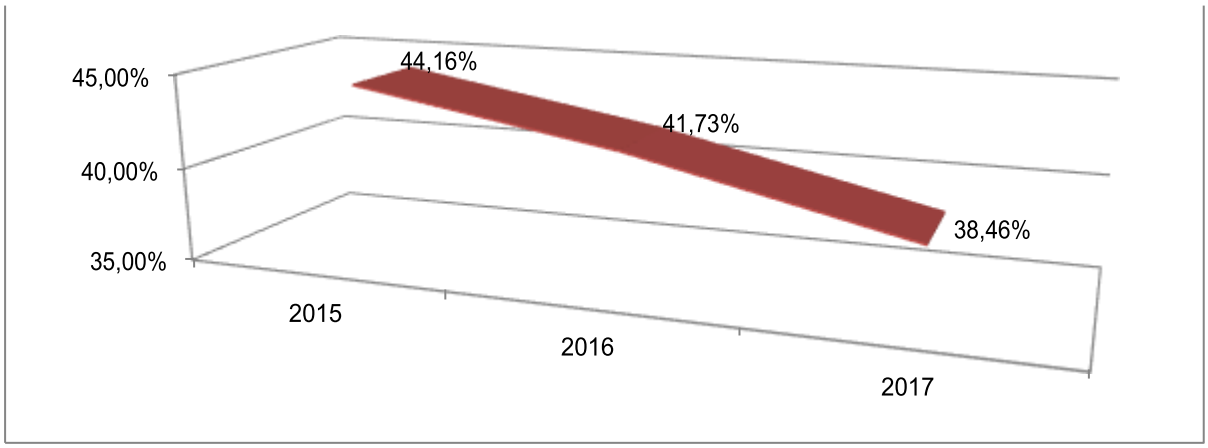
Dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran di perguruan tinggi, FEB Universitas Telkom mendorong dosen untuk melanjutkan kuliah. Hal ini ditargetkan sejak 2014. Realisasi dosen berkualifikasi S3 masih belum sesuai target dari tahun 2015 hingga 2017 meskipun mengalami tren peningkatan.



Gambar II-6 Jumlah Dosen Kualifikasi S3 dari FEB

2.1.4. *Financial*

Analisis dari indikator financial dilakukan melalui perhitungan *Operating Ratio* (OR) fakultas.



Gambar II-7 *Operating Ratio* FEB

Operating ratio FEB menunjukkan trend yang semakin menurun setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa FEB berhasil melakukan efisiensi dalam kegiatan operasionalnya.

2.2. Tinjuan Kesiapan Fakultas dalam Menunjang Terbentuknya *Research and Entrepreunerial University*.

Tinjauan kesiapan fakultas dalam menunjang terbentuknya *Research and Entreprenerial University* dilakukan melalui *key performance indicator* pada Renstra Universitas. *Key indicator* Universitas terdiri dari beberapa item yang dibentuk berdasarkan tujuan-tujuan hasil turunan dari visi dan misi Universitas. Tujuan ini terdiri dari: tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan, menghasilkan lulusan yang memiliki

jiwa entreprenerial secara global, menciptakan budaya riset di kalangan sivitas akademika, menghasilkan karya penelitian dan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional.

2.2.1. Tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan

Pada tujuan ini yang menjadi sasaran strategis adalah terselenggaranya *Good University Governance* dan Kemandirian Finansial. Untuk mendukung tercapainya tujuan ini, FEB telah mencapai key indicator seperti: memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015, seluruh program studi (S2 Magister Manajemen, S1 Akuntansi, dan S1 MBTI) telah terakreditasi A oleh BAN PT. Hasil evaluasi akademik juga menunjukkan bahwa kegiatan akademik yang dilakukan memiliki kualitas yang sangat baik, yang dibuktikan dengan rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa berada diatas target sasaran mutu yaitu lebih besar dari 80%. Dalam hal kemandirian secara finansial, nilai *operating ratio* yang cenderung menurun menunjukkan bahwa FEB berhasil melakukan efisiensi dengan menambah beberapa program kegiatan yang dapat menghasilkan *non tuition fee* melalui *Tax Center*, Galeri Bursa Efek Indonesia, dan Tempat Uji Kompetensi.

2.2.2. Menghasilkan lulusan yang memiliki jiwa entreprenerial secara global

Tingkat kesiapan fakultas dalam hal menghasilkan lulusan yang memiliki jiwa entreprenerial secara global dilakukan melalui pengembangan sumber daya dan lulusan program studi. Proses akademik yang berkualitas dibuktikan melalui waktu tunggu dan penyerapan lulusan di dunia kerja. Berdasarkan data pada tahun 2017, waktu tunggu lulusan hanya sekitar 3 bulan untuk memperoleh pekerjaan pertamanya. Rasio kelulusan tepat waktu juga terus didorong dengan pencapaian pada tahun 2018 mencapai sekitar 60%. Untuk mempersiapkan lulusan bersaing secara global, program studi akan membuka kelas internasional melengkapi Prodi ICT-Business, yaitu S1 Accounting International dan S2 MM Global. Hal ini akan membuka peluang terjadinya *outbound* dan *inbound exchange* baik mahasiswa maupun dosen. Selain itu juga akan mendorong terwujudnya program *joint degree* dan *double degree* dengan universitas terkemuka di seluruh dunia. Pengembangan program studi juga dilakukan melalui perencanaan pembukaan prodi baru.

2.2.3. Menciptakan budaya riset di kalangan sivitas akademika

Untuk menciptakan budaya riset, FEB mendorong seluruh sivitas akademika untuk turut serta dalam kegiatan – kegiatan ilmiah melalui: penyelenggaraan seminar internasional SCBTII dan ISCLO, workshop dan pelatihan metode penelitian. Melalui kelompok keahlian dan *research group* diharapkan akan menambah jumlah penelitian dosen yang didanai oleh pihak eksternal baik industri maupun non-industri.

2.2.4. Menghasilkan karya penelitian dan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional.

Peran fakultas untuk mendukung tercapaiya tujuan ini melalui perolehan Hak Kekayaan Intelektual dari karya para sivitas akademika. Hasil pencapaian tiap tahun menunjukkan bahwa terdapat peningkatan yang signifikan dari FEB dalam hal perolehan Hak Kekayaan Intelektual.

2.3. Fakta-Fakta (Faktor Eksternal) yang Mempengaruhi Rencana Strategis Fakultas

Analisis faktor eksternal yang dapat mempengaruhi rencana strategis fakultas dilakukan dengan cara mengkaji kecenderungan (trend) dalam berbagai bidang: politik, ekonomi, teknologi, sosial budaya yang saat ini terjadi secara global dan nasional dan implikasinya terhadap dunia pendidikan, khususnya fakultas, program studi, dosen, mahasiswa. Perubahan-perubahan lingkungan eksternal dari suatu organisasi secara global merupakan sumber utama dari peluang dan ancaman untuk masa sekarang dan masa depan organisasi tersebut. Lingkungan eksternal disusun oleh kecenderungan, kejadian, tekanan yang melebihi pengawasan langsung dari suatu perusahaan. Perubahan dalam lingkungan eksternal secara global mempengaruhi suatu organisasi yang berbeda-beda dengan cara yang berbeda-beda pula. Dengan demikian perubahan lingkungan yang sama dapat merupakan suatu ancaman bagi suatu organisasi dan juga dapat menjadi peluang untuk keberhasilan dalam organisasi yang lainnya.

2.3.1. Politik dan Regulasi

Politik dan pendidikan di Indonesia merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling mempengaruhi baik langsung dan tidak langsung. Pendidikan tidak secara langsung mempengaruhi pelaku politik. Pendidikan memberikan pengaruh berupa dasar-dasar pemikiran kepada setiap calon pelaku politik. Keterkaitan politik dengan pendidikan berimplikasi langsung terhadap kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah, kebijakan politik menentukan arah pembinaan dan pengembangan pendidikan di Indonesia.

Perkembangan politik di Indonesia sejak pergantian pemerintahan dari Orde Baru menjadi Orde Reformasi yang kental dengan slogan demokrasi dan reformasi, membuka peluang yang cukup besar bagi keterbukaan dan inovasi pemikiran khususnya dalam dunia pendidikan. Hal ini tercermin dengan ditetapkannya Undang-Undang RI No. 20 tahun 2002 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menekankan bahwa pendidikan merupakan faktor yang penting dalam pembangunan bangsa dan negara Indonesia.

Keberadaan regulasi terkait bidang pendidikan yang berlaku di Indonesia antara lain:

1. Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. PP No.17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelanggaraan Pendidikan Internasional harus bermuatan lokal;
3. PP No.75/2007 tentang penerimaan pendapatan non pajak yang berasal dari PT Asing;
4. PP No. 41/2006 tentang Pemberian Ijin Pendirian PT Asing;
5. PP No.19 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
6. PP No.17 /2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan;
7. PP No.66/2010 tentang perubahan dari PP 17/2010;
8. PP No.8/ 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia;
9. UU No.19/ 2002 tentang Hak Cipta;
10. UU No.28/ 2004 tentang Perubahan UU No.16/2001 tentang Yayasan;
11. UU No.14/2005 tentang Guru dan Dosen;
12. UU No.12/ 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
13. KEPMENDIKNAS No.264/U/1999 tentang Kerjasama Perguruan Tinggi;
14. KEPMENDIKNAS No.234/U/2000 tentang Pedoman Pendidikan PT;
15. KEPMENDIKNAS No.45/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi;
16. KEPMENDIKNAS No.20/U/2011 tentang Penyelenggaraan Program PT di Luar Domisili PT;
17. KEP DIRJEN DIKTI No.61/DIKTI/Kep/2000 tentang Juklak Kerjasama PT di Indonesia Dengan PT/ Lembaga lain Di LN;
18. Permendiknas No.17/ 2010 tentang pencegahan dan penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi;
19. Permendikbud No.24/ 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh;
20. Permendikbud No.49/ 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Implikasi dari terbitnya produk-produk hukum tersebut di atas adalah timbulnya persaingan yang semakin terbuka bukan hanya antara perguruan tinggi dalam negeri namun juga dengan perguruan tinggi luar negeri terutama yang membuka program di Indonesia. Hal ini mengakibatkan adanya pengetatan dalam standar pengelolaan perguruan tinggi. Untuk memenuhi standar pengelolaan yang ketat, berikut beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi terkait regulasi yang ada:

1. *Faculty competence development*

   Semua bidang kompetensi dosen diharapkan dapat terpenuhi dan dimiliki secara merata oleh semua dosen berdasarkan bidangnya. Program pengembangan kompetensi tersebut antara lain:

   a. Pengembangan kompetensi pedagogis,
   b. Pengembangan kompetensi teknik informasi,
   c. Pengembangan kompetensi manajemen/administrasi,
   d. Pengembangan kompetensi kurikulum,
   e. Pengembangan kompetensi ilmiah (riset dan publikasi),
   f. Pengembangan kompetensi evaluasi,
   g. Pengembangan kompetensi pengelolaan pendidikan jarak jauh
   h. Pengembangan kompetensi personal.

2. Sistem manajemen penjaminan mutu

Sistem oenjaminan mutu terdiri atas penjaminan mutu internal *(internal quality assurance)* yang dilakukan dengan ISO 9001:2015. Sedangkan penjaminan mutu eksternal *(external quality assurance)* dilakukan dengan penilaian akreditasi oleh BAN-PT dan akreditasi internasional, seperti ABEST21, ASIC, AACSB, EQUIS, ASIIN, ABET, dan lain-lain. Setiap perguruan tinggi harus mengembangkan penjaminan mutu sesuai dengan sejarah, visi, misi, budaya, ukuran, dan berbagai kekhasan dari perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi perlu membenahi implementasi serta memenuhi setiap unsur yang disyaratkan dalam sistem penjaminan mutu secara optimal. Akreditasi internasional diperlukan untuk mempermudah kerjasama dengan perguruan-perguruan tinggi di luar negeri dan memperkenalkan brand Universitas di skala global.

3. Aliansi dan kerjasama

Untuk menghadapi dan memenangkan persaingan yang semakin ketat, perguruan tinggi harus menjalin aliansi dan kerjasama yang saling menguntungkan. Aliansi dan kerjasama tersebut dilakukan antar perguruan tinggi baik di dalam dan luar negeri, antara perguruan tinggi dengan lembaga pemerintahan, lembaga keilmuan lain, dunia industri, masyarakat luas, dan lain-lain.

4. Implementasi *Good University Governance* (GUG)

Prinsip-prinsip GCG yaitu *fairness, transparency, accountability,* dan *responsibility* yang diterapkan di perguruan tinggi lebih dikenal dengan *Good University Governance*. Implementasi GUG diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang yang berkepentingan (*stakeholders*). Sasaran jangka panjang yang diharapkan dari penerapan *GUG* tidak hanya meningkatkan perannya sebagai *teaching university* tetapi juga dapat berkembang menjadi *research university* dan selanjutnya *entrepreneurial university*. Di samping itu, diharapkan perguruan tinggi dapat mengoptimalkan potensi

dan kapasitas untuk mengembangkan dirinya meraih keunggulan kompetitif, yakni keunggulan akademik (*academic excellence*).

2.3.2. Ekonomi

Data menunjukkan bahwa peringkat perguruan tinggi sangat tergantung dari tingkat kemakmuran negara dimana perguruan tinggi tersebut berada. Perguruan tinggi yang meraih peringkat tinggi berdasarkan *Times Higher Education Supplement (THES)* dan *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* berasal dari negara berpendapatan perkapita tinggi. Perkembangan ekonomi Indonesia, walaupun pada awal orde reformasi terjadi krisis multi dimensi, namun setelah tahun 2000 menunjukkan tanda-tanda perbaikan yang memperlihatkan pertumbuhan yang signifikan. Pemulihan kondisi ekonomi Indonesia akan memberikan dampak positif dan akan mendorong minat yang tinggi bagi perguruan tinggi luar negeri memasuki pasar pendidikan tinggi Indonesia, sehingga akan meningkatkan persaingan, yang lebih lanjut diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia. Beberapa indikator ekonomi Indonesia yang mempengaruhi industri perguruan tinggi antara lain:

1. Tingkat inflasi sebesar: 3.25 % - 3.20 % (target pemerintah 2.5% - 4.5%);
2. GDP *growth* (Laju Pertumbuhan Ekonomi): 5.27%;
3. *Population Growth* (Laju pertumbuhan penduduk): 1.06 % pada tahun 2018;
4. *Exchange rate* (Nilai tukar)secara rata-rata pada tahun 2018 adalah Rp 13,977 /USD (asumsi RAPBN 2018: Rp.13.400 /USD);
5. 20 % APBN untuk budget pendidikan.

Implikasi dari beberapa indikator ekonomi tersebut adalah perlunya penetapan strategi segmentasi dan targeting yang sesuai dengan indikator ekonomi terkini dan yang akan datang. Berdasarkan indikator perekonomian terkini, ukuran pasar perguruan tinggi menjadi semakin besar dari periode sebelumnya. Akan tetapi, hal ini harus diimbangi dengan peningkatan kualitas perguruan tinggi.

2.3.3. Sosial

Para pelajar yang ingin melanjutkan pendidikan dari tingkat menengah menuju ke pendidikan tinggi saat ini harus melalui rangkaian tahapan yang semakin berat karena kapasitas penerimaan yang semakin sedikit. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir, jumlah lulusan SMA sebagai bahan baku pendidikan tinggi *trend*-nya menurun. Jumlah lulusan SMA berdasarkan data dari tahun 2015 sampai 2016 menurun dari 1,4 juta orang menjadi 1,3 juta orang. Dari jumlah tersebut yang melanjutkan ke perguruan tinggi berkisar 68% pada tahun 2016.

Sejalan dengan perkembangan demokrasi, perkembangan sosial dan budaya di Indonesia telah mengalami perubahan yang besar, di mana telah terjadi perubahan pola pikir masyarakat, berupa keterbukaan dan dapat menerima perbedaan-perbedaan pandangan

walaupun masih memerlukan waktu yang cukup bagi pemantapannya. Faktor tingkat pengangguran yang tinggi dan tingkat kesejahteraan masyarakat yang relatif masih rendah merupakan masalah besar yang dihadapi dewasa ini. Masyarakat masih cenderung bertindak atas dasar emosional dan belum dapat berpikir jernih dalam menghadapi masalah kehidupan, sehingga sering terjadi bentrokan dan kebrutalan dalam masyarakat. Bahkan seringkali hal ini dilakukan oleh elemen masyarakat yang mengenyam pendidikan tinggi.

Persepsi masyarakat umum terhadap individu yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi tingkat diploma dan sarjana tetap tinggi, meskipun semakin lama semakin mendekati netral. Akan tetapi, persepsi masyarakat umum yang mengasumsikan bahwa lulusan perguruan tinggi hanya akan bekerja di perusahaan atau pemerintahan menjadi semakin berkurang karena munculnya kesadaran akan pentingnya semangat kewirausahaan. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya lulusan perguruan tinggi yang berwirausaha terutama pada industri kreatif.

2.3.4. Demografi

Terjadi peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan. Meskipun biayanya semakin mahal, pendidikan diyakini sebagai keharusan yang dapat mepengaruhi persaingan perebutan lapangan kerja, serta dapat menjadi batu loncatan untuk menggapai kesuksesan di masa depan. Kondisi ini juga yang selanjutnya membuat permintaan terhadap industri pendidikan relatif tidak elastis atau tidak sensitif terhadap harga. Hal ini merupakan peluang yang harus ditangkap oleh institusi pendidikan tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh survey yang dirilis Markplus awal 2010 menunjukkan bahwa lulusan SMTA memiliki preferensi tersendiri terhadap lokasi, reputasi dan program dari institusi pendidikan tinggi. Pertimbangan utama untuk memilih perguruan tinggi antara lain adalah kemudahan lulusan mendapatkan pekerjaan, kualitas perguruan tinggi, akreditasi, reputasi, dan kualitas tenaga pengajar. Khusus terkait akreditasi, mayoritas responden survey Markplus menjawab mengetahuinya. Lebih dari setengahnya menyatakan bahwa akreditasi yang baik menunjukkan kualitas PTS yang baik. Selain itu mereka menyadari bahwa status akreditasi yang baik dapat mempermudah untuk mencari pekerjaan.

Meskipun pertimbangan utama ketika memilih perguruan tinggi adalah kemudahan mendapatkan pekerjaan, disadari betul bahwa saat ini lapangan pekerjaan semakin sedikit. Semakin sedikitnya lapangan pekerjaan disebabkan pula oleh perkembangan teknologi yang meningkatkan efisiensi sehingga kebutuhan tenaga kerja semakin berkurang serta adanya persaingan global. Sehingga harus dipertimbangkan pula strategi untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keberanian dan kemampuan berwirausaha.

Implikasi terkait faktor demografi ini antara lain adalah:

1. *Customized* program studi.
   Semakin banyaknya bidang pekerjaan yang spesifik membuka peluang bagi perguruan tinggi untuk membuka program studi dengan konten yang spesifik dalam rangka memenuhi kebutuhan industri saat ini.

2. *Harus ada sumber pendanaan lain di luar tuition fees.*
   Dalam rangka meningkatkan reputasi dan *competitive advantage,* institusi perguruan tinggi tidak bisa hanya mengandalkan pendanaan dari *tuition fees*. Perguruan tinggi dituntut untuk 'menjual' jasa dan kompetensi sesuai keilmuannya untuk mendapatkan reputasi sekaligus mendanai program kegiatannya.

3. *Marketing strategy.*
   Menerapkan strategi pemasaran yang proaktif untuk menjangkau target pasar yang ditentukan. Semua program pemasaran benar-benar disesuaikan dengan target pasar perguruan tinggi.

4. *Excellent capability.*
   Kemampuan perguruan tinggi dalam mengelola kegiatan operasionalnya dapat dilihat dari akreditasi yang diperolehnya. Segala hal yang dilakukan oleh perguruan tinggi harus mengacu pada pencapaian kinerja yang berdasarkan standar akreditasi.

5. *Entrepreneurship capability.*
   Program menghasilkan lulusan yang mampu berwirausaha disusun secara sistematis dalam kurikulum perguruan tinggi. Tidak hanya bagi mahasiswa, jiwa dan kapabilitas kewirausahaan harus pula dimiliki institusi perguruan tinggi. Salah satunya untuk mendapatkan pendanaan selain dari *tuition fees.*

6. *Continuing education.*
   Saat ini lulusan program sarjana sudah semakin umum dan usia maksimum yang diterima bekerja dengan ijasah program sarjana semakin rendah. Dahulu usia maksimum pemegang ijasah S1 untuk melamar pekerjaan adalah 30 tahun, namun sekarang sudah ada yang menetapkan usia maksimum adalah 25tahun. Selain itu kebutuhan terhadap keahlian yang spesifik untuk mendukung pekerjaan pun semakin tinggi. Hal ini menyebabkan peluang membuka program pasca sarjana dan/atau sertifikasi keahlian menjadi sangat besar.

7. *Pengembangan softskill/work attitude & communication.*
   Tuntutan pasar yang semakin tinggi terhadap lulusan perguruan tinggi adalah unsur keterampilan bersosialisasi dan berorganisasi, selain pengetahuan sesuai kompetensinya. Industri saat ini sudah mensyaratkan calon karyawan untuk memiliki bukti penguasaan skill yang dapat dibuktikan dengan kepemilikan sertifikasi. Dengan demikian, perguruan tinggi harus mengusahakan kepemilikan sertifikasi bagi para mahasiswanya sebagai nilai tambah terhadap tuntutan pasar.

8. *Faculty & student exchange.*
   Pertukaran dosen dan mahasiswa dilakukan dalam rangka mempersiapkan lulusan agar dapat bekerja di lingkungan dengan budaya yang berbeda-beda dan bisa bekerja di negara mana saja.

2.3.5. Teknologi

Perkembangan teknologi di dunia khususnya teknologi telekomunikasi dan informatika, mengalami pertumbuhan yang pesat dan memberikan pengaruh yang besar dalam kehidupan masyarakat dan juga perubahan yang besar dalam dunia pendidikan. Perubahan teknologi ini akan terus berlangsung dan mempengaruhi pola manajemen pendidikan, yang pada akhirnya juga akan merubah pola pengajaran dan metode penghantaran dalam pendidikan.

Perkembangan teknologi yang terjadi diantaranya adalah evolusi teknologi telekomunikasi dari GSM, GPRS, EDGE, 3G, dan HSDPA (*High Speed Downlink Package Access*) ke teknologi 4G dan Cloud. Perkembangnya teknologi ini memberikan kontribusi nilai tambah terhadap kegiatan bisnis nirkabel, konvergensi data, suara, dan video dalam jaringan IP, serta perkembangan teknologi pembelajaran jarak jauh. Perkembangan teknologi ini juga mempengaruhi model bisnis yang muncul, misalnya dari model bisnis transactions cost menjadi model bisnis *freemium*. Selain itu, kebutuhan akan perhitungan big data menjadi semakin tinggi.

Pendidikan tinggi saat ini telah menjadi pusat evolusi masyarakat. Selain itu, lingkungan informasi dan komunikasi keilmuan yang berkembang di era digital saat ini sangat memberdayakan civitas akademika dan memperkaya ilmu pengetahuan. Hal ini dapat terjadi karena:

1. Koneksi yang lebih murah dan lebih cepat,
2. Semakin banyaknya perangkat yang memiliki kapasitas *multi-tasking* dan *multi processing*,
3. Instrumen digital dan teknik visualisasi yang mendukung interkoneksi dan juga dapat diakses dengan berbagai cara,
4. Akses yang banyak dan mudah terhadap sumber pengetahuan.

Civitas akademika tidak harus hanya bergantung kepada institusi dalam pengembangan dan kepakaran ilmu pengetahuan. Institusi adalah landasan bagi civitas akademika untuk mencapai tujuan akademik global dan pembangunan reputasi. Dengan teknologi, diharapkan civitas akademika dapat bergabung dengan organisasi virtual lintas disiplin ilmu yang beranggotakan berbagai unsur dari berbagai negara di dunia. Implikasi adanya perkembangan ICT terhadap perguruan tinggi diantaranya:

1. Kompetensi *requirements*.
   Manajemen perguruan tinggi harus menjadi pionir dalam penerapan ICT terkini sehingga setiap dosen dan staf harus memiliki kompetensi ICT yang relevan.

2. Pengembangan sarana dan sistem pembelajaran.
   Sarana dan sistem pembelajaran harus memanfaatkan ICT sehingga Proses Belajar Mengajar menjadi efektif dan efisien.

3. Pengembangan kurikulum dan membangun kemitraan dengan Industri.
   Pengembangan kurikulum selain menyesuaikan dengan kebutuhan industri terkini juga harus membuat keterkaitan dengan ICT.

2.3.6. Tekanan Global

Globalisasi dan tekanan internasional menuntut setiap organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kunci pembeda dari keunggulan kompetitif di era baru ini adalah pekerja yang ada pada suatu organisasi. Pekerja diharapkan untuk memberikan sesuatu yang lebih pada organisasi. Tantangan ini dihadapi juga oleh institusi pendidikan tinggi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Globalisasi pendidikan tinggi memiliki tujuan untuk memperbaiki mutu dan akses terhadap pendidikan tinggi. Keterbatasan dana yang dialami oleh Negara-negara berkembang, peningkatan permintaan akan pendidikan tinggi bermutu, serta kemajuan teknologi informasi adalah faktor-faktor yang mendorong pertumbuhan pasar yang tidak terbatas dalam pendidikan tinggi. Perguruan tinggi di Negara-negara maju amat agresif memanfaatkan pasar baru dengan meningkatkan penyediaan layanan pendidikan tinggi. Solusi yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas PT sampai setingkat dengan PT luar negeri. Untuk ini, maka akreditasi internasional (seperti ABEST21, ASIC, AACSB, EQUIS, dll.) terhadap program studi menjadi semacam jaminan bagi kualitas internasional.

2.3.7. Competitive Landscape

Perkembangan kompetisi dalam dunia perguruan tinggi semakin ketat terutama dalam hal pelayanan pendidikan, keberagaman program studi yang ditawarkan, dan besarnya BPP. Kompetisi ditunjukkan dengan berubahnya status perguruan tinggi negeri menjadi BHMN yang menjadikan setiap PTN semakin memperluas pasarnya. Kecenderungan perguruan tinggi mempersingkat lama pendidikan pun semakin memperketat persaingan.

Saat ini terdapat 4.504 perguruan tinggi di seluruh Indonesia, yang terdiri dari: 122 Perguruan Tinggi Negeri (PTN), 3.136 Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dan lebih dari 1.250 perguruan tinggi agama dan kedinasan. Jumlah perguruan tinggi ini dinilai telah berlebihan, jika dibandingkan dengan Cina yang memiliki jumlah penduduk hampir 1,5 milyar, hanya memiliki sekitar 2.500-an perguruan tinggi. Pemerintah Indonesia melalui Kemenristekdikti memiliki kebijakan untuk mengurangi jumlah perguruan tinggi ini dengan cara “memaksa” perguruan tinggi swasta untuk melakukan merger dengan mempermudah proses merger tersebut. Hal ini adalah untuk memudahkan dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi di Indonesia.

Walaupun jumlah perguruan tinggi sangat banyak di Indonesia, akan tetapi tidak tercermin pada angka partisipasi kasar yang sebenarnya. Pada tahun 2017, perguruan tinggi di Indonesia menampung kurang lebih 6,9 juta mahasiswa dari sekitar 22 juta penduduk usia 18-24 tahun, sehingga angka partisipasi kasar pendidikan tinggi sekitar 31,5%. Angka APK Indonesia ini masih jauh di bawah capaian negara-negara di Asia Tenggara lainnya. Angka partisipasi kasar di Malaysia mencapai 40%, Thailand 51%, Singapura 82%, bahkan Korea Selatan yang sudah mencapai 92%.

Ketatnya kompetisi antar perguruan tinggi di Indonesia akan bertambah ketat dengan masuknya perguruan tinggi asing baik secara langsung maupun bermitra dengan perguruan tinggi lokal, misalnya dengan mengadakan program *dual degree*. Perguruan tinggi asing yang beroperasi di Indonesia antara lain adalah Limkokwing University yang beroperasi di 8 negara, 2 di antaranya di Bali dan di Jakarta. Di lain pihak, data menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa Indonesia yang studi ke luar negeri pada tahun 2017 berjumlah sekitar 86.420 orang, yang tersebar ke 53 negara.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), walaupun namanya tidak harus FEB, pada komposisi lengkapnya mengandung prodi-prodi Manajemen, Akuntansi, Ekonomi dan Kewirausahaan, adalah fakultas yang paling favorit untuk dimiliki oleh perguruan tinggi di Indonesia. Hampir semua perguruan tinggi yang berbentuk universitas memiliki fakultas ini. Tabel II-1 memperlihatkan beberapa perguruan tinggi, baik di Bandung maupun di kota-kota lain, yang memiliki FEB dalam portofolio-nya. PTN memiliki jumlah prodi yang lebih banyak dibandingkan dengan PTS. Kebanyakan prodi yang ada merupakan prodi-prodi konvensional dalam rumpun FEB, yaitu manajemen (sains maupun terapan), ekonomi (umum maupun spesifik, misal ekonomi Syariah), dan akuntansi. Sejak tahun 2018, mulai ada prodi baru (kekinian) misalnya Prodi Bisnis Digital di Universitas Padjajaran Bandung.

Tabel II-1 juga memperlihatkan berbagai misi fakultas (yaitu: FEB) untuk setiap perguruan tinggi. Terlihat bahwa misi yang paling populer adalah keunggulan, entrepreneurship, kualitas, dan ICT/teknologi. Sebagai nilai rujukan beberapa perguruan tinggi menggunakan dasar agama (Islam dan Kristen), penekanan kewirausahaan (baik yang berlandaskan teknologi maupun yang umum), dan penekanan lingkungan (holistik). FEB Telkom bersama-sama dengan Binus, UMN, dan Gunadharma (tidak ada dalam tabel) menekankan pada eksploitasi dan eksplorasi ICT dalam membantu misi fakultasnya.

Tabel II-2 memperlihatkan profil terkait *student body* dan jumlah dosen tetap yang dimiliki oleh setiap FEB di berbagai perguruan tinggi. Terlihat bahwa terdapat kecenderungan bahwa PTN (kecuali: UI dan UB) memiliki jumlah *student body* yang lebih sedikit dibandingkan dengan PTS. Universitas Widyatama, Binus, UI, UMM, dan UII adalah universitas-universitas dengan jumlah *student body* di atas 5000 orang. FEB Telkom bersama-sama dengan UB, Unisba, Unpas, dan IPB adalah PT yang memiliki jumlah *student body* sebanyak 3000-4000 orang. Sedangkan yang lainnya memiliki jumlah

student body di bawah 3000 orang. SMB ITB adalah PT dengan jumlah *student body* terkecil yaitu 457 orang.

Tabel II-1 Perbandingan Jenis Prodi dan Misi FEB di berbagai Perguruan Tinggi

FEB	Jenis Prodi			Misi
	S3	S2	S1	
SBM ITB-Bandung	Sains Manajemen	Adbis (Bdg), Adbis (Jkt), Sains Manajemen	Kewirausahaan, Manajemen	Leadership & entrepreneurial mindset
Universitas Padjadjaran-Bandung	Akuntansi, Manajemen, Ekonomi	Akuntansi, Ekonomi Terapan, Ilmu Manajemen, Manajemen, Ilmu Ekonomi, Manajemen Keuangan Terpadu	Akuntansi, Bisnis Digital*, Ekonomi Islam, Ekonomi Pembangunan, Manajemen	Fakultas yang unggul
Universitas Pendidikan Indonesia-Bandung	Manajemen, Pendidikan Ekonomi	Manajemen, Pendidikan Ekonomi	ilmu Ekonomi & Kug Islam, Manajemen, Pendidikan Akuntansi, Pendidikan Manajemen Perkantoran	Fakultas pelopor & unggul berbasis syariah
Universitas Islam Bandung-Bandung	Tidak ada	Ekonomi Syariah*, Manajemen	Akuntansi, Ekonomi Pembangunan, Manajemen	FEB Islam rujukan
Universitas Parahyangan-Bandung	Ilmu Ekonomi	Manajemen	Akuntansi, Ekonomi Pembangunan, Manajemen	FEB yang humanum dan menyebarkan kasih
Universitas Pasundan-Bandung	Ilmu Manajemen	Akuntansi, Manajemen	Akuntansi, Ekonomi Pembangunan, Manajemen	FEB yang religius, berbudaya sunda, berwawasan global
Universitas Maranatha-Bandung	Tidak ada	Akuntansi, Manajemen	Akuntansi, Manajemen	FEB kristiani yg mandiri dan berdaya cipta
Universitas Widyatama-Bandung	Tidak ada	Akuntansi, Manajemen	Akuntansi, Manajemen	SDM profesional, berbudi luhur, adaptif
Universitas Bina Nusantara-Jakarta	Ilmu Manajemen	Manajemen	Manajemen	Technopreneur with IT knowledge & skills
Universitas Indonesia-Jakarta	Ilmu Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Ilmu Manajemen	Ilmu Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Ilmu Manajemen, Maksi, MM, Perencanaan & Kebijakan Publik	Akuntansi, Bisnis Islam, Ekonomi Islam, Ekonomi Pembangunan, Manajemen	Unggul di Indonesia dan Asia
Universitas Muhammadiyah Malang-Malang	Tidak ada	Manajemen	Akuntansi, Ekonomi Pembangunan, Manajemen	Entrepreneur dan keislaman
Universitas Gajah Mada-Jogyakarta	Ilmu Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Ilmu Manajemen	Akuntansi, Manajemen (bdg+Jkt), Ekonomi Pembangunan, Sains Akuntansi, Sains Ekonomi, Sanins Manajemen	Ilmu Ekonomi, Akuntansi, Manajemen	International quality network with local wisdom
Universitas Islam Indonesia-Jogyakarta	Ilmu Ekonomi	Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Manajemen	Akuntansi, Manajemen, Ekonomi Islam, Ekonomi Pebangunan	Unggul dg komitmen pada kesempurnaan, keberlanjutan, risalah islamiyah
Institut Pertanian Bogor-Bogor	Ilmu Ekonomi Pertanian, Manajemen & Bisnis	Ekonomi Kelautan Tropika, Ekonomi SD & Lingkungan, Ilmu Ekonomi, Ilmu Ekonomi Pertanian, Ilmu Manajemen, Manajemen & Bisnis, Sains Agribisnis	Agribisnis, Bisnis, Ekonimi & SP, Ekonomi SD & Lingkungan, Ilmu Ekonomi Syariah, Manajemen	Ekonomi berwawasan holistik
Universitas Multimedia Nusantara-Jakarta	Tidak ada	Tidak ada	Akuntansi, Manajemen	ICT dan entrepreneur
Universitas Brawijaya-Malang	Ilmu Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Ilmu Manajemen, Manajemen	Akuntansi, Ilmu Ekonomi, Manajemen	Ekonomi Islam; Ekonomi Pembangunan; Ekonomi, Keuangan & Perbankan; Manajemen	FEB internasional berbasis riset, kewirausahaan, ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan
Universitas Ciputra-Surabaya	Tidak ada	Manajemen	Akuntansi, Manajemen	Entrepreneur kelas dunia yang Integritas-Profesionalisme-Entrepreneurship (IPE)
Telkom University-Bandung	Tidak ada	Manajemen	Akuntansi, Manajemen	ICT-based management

Sumber: dari berbagai sumber

Tabel II-2 ini juga memperlihatkan jumlah dosen yang dimiliki fakultas (FEB) di berbagai PT. Bila kemudian jumlah student body dibagi dengan jumlah dosen, maka akan kita dapatkan rasio dosen-mahasiswa untuk setiap PT. Semakin besar nilai rasio, maka semakin kekurangan. Sebagai standar bagi prodi sosial di Indonesia, maka angka yang menjadi batas paling rendah adalah 45, yang artinya setiap dosen akan rata-rata menangani 45 orang mahasiswa. FEB Telkom sudah mendekati angka 45 ini dan ini cukup berbahaya dan harus segera dicarikan solusinya. FEB Telkom memiliki angka rasio

rata-rata 43 yang artinya sudah mendekati 45. FEB Telkom sudah saatnya menambah jumlah dosennya.

Tabel II-2 Perbandingan *Student Body* dan Jumlah Dosen FEB di berbagai PT

FEB	Student Body			Total	Jumlah Dosen			Total	Rasio
	S1	S2	S3	SB	S1	S2	S3	Dosen	Dos/Mhs
SBM ITB	113	332	12	457	40	29	5	74	6,18
Universitas Padjadjaran	1917	632	292	2841	68	36	19	123	23,10
Universitas Pendidikan Indonesia	1607	184	150	1941	45	12	12	69	28,13
Universitas Islam Bandung	3068	326	0	3394	62	5	0	67	50,66
Universitas Parahyangan	2243	78	17	2338	58	5	6	69	33,88
Universitas Pasundan	2900	148	161	3209	71	13	6	90	35,66
Universitas Maranatha	2357	348	0	2705	76	16	0	92	29,40
Universitas Widyatama	5629	530	0	6159	156	17	0	173	35,60
Universitas Bina Nusantara	5330	581	148	6059	184	26	10	220	27,54
Universitas Indonesia	3657	2027	205	5889	187	66	27	280	21,03
Universitas Muhammadiyah Malang	5526	198	0	5724	80	2	0	82	69,80
Universitas Gajah Mada	1412	1	0	1413	61	48	17	126	11,21
Universitas Islam Indonesia	4998	512	183	5693	21	122	19	162	35,14
Institut Pertanian Bogor	2597	435	84	3116	71	37	13	121	25,75
Universitas Multimedia Nusantara	1173	0	0	1173	40	0	0	40	29,33
Universitas Brawijaya	3266	892	512	4670	71	19	21	111	42,07
Universitas Ciputra	1922	245	0	2167	68	9	0	77	28,14
Telkom University	4039	309	0	4348	84	15	0	99	43,92

Sumber: dari berbagai sumber

Akreditasi institusi yang menjadi pesaing bagi FEB Telkom sudah hampir sama yaitu A. Tabel II-3 memperlihatkan hal ini. Beberapa institusi memang memiliki akreditasi dari BAN-PT masih B, akan tetapi kemungkinan di masa depan akan berubah menjadi A. Suatu hal yang membanggakan bahwa FEB Telkom bersama SBM ITB dan UGM telah memiliki akreditasi prodi 100%. Akan tetapi beberapa perguruan tinggi masih memiliki prodi dengan akreditasi di bawah A dikarenakan adanya prodi-prodi baru. Misalnya UNPAD yang memiliki Prodi Bisnis Digital dengan akreditasi C yang notabene adalah prodi kekinian. Sudah saatnya bagi FEB Telkom untuk memikirkan pengembangan prodi baru yang sesuai dengan misi fakultas dan Universitas Telkom secara umum.

Dari Tabel II-3 terlihat bahwa UNPAD, UI, UGM, IPB dan UB yang adalah PTN memiliki jumlah prodi di fakultas yang banyak (di atas 10 prodi) dan dengan jenjang yang sudah lengkap dari S1 sampai S3. Tel-U bersama dengan UMN, Ciputra, Unisba, Maranatha, Widyatama, dan UMM (adalah PTS) memiliki jumlah prodi yang sedikit (5 atau kurang dari lima prodi) dengan jenjang pendidikan hanya S1 dan S2.

Tabel II-3 Profil Akreditasi Institusi dan Prodi FEB di berbagai PT

FEB	Akreditasi Institusi	Jumlah Prodi				Rasio Mhs/Prodi	Akreditasi Prodi						
		S1	S2	S3	Total		S1	S2	S3	A	B	C	% A
SBM ITB	A	2	3	1	6	76	2A	3A	1A	6			100%
Universitas Padjadjaran	A	5	6	3	14	203	3A1B1C	5A1B	1A2B	9	4	1	64%
Universitas Pendidikan Indonesia	A	4	2	2	8	243	3A1B	1A1B	1B1C	4	3	1	50%
Universitas Islam Bandung	A	3	2		5	679	3A1B	1B1C		3	2	1	60%
Universitas Parahyangan	A	3	1	1	5	468	3A	2B		3	2		60%
Universitas Pasundan	B	3	2	1	6	535	3A	1B1C	1B	3	2	1	50%
Universitas Maranatha	B	2	2		4	676	2A	2B		2	2		50%
Universitas Widyatama	B	2	2		4	1540	2A	2B		2	2		50%
Universitas Bina Nusantara	A	1	1	1	3	2020	1A	1A	1B	2	1		67%
Universitas Indonesia	A	5	6	3	14	421	3A1B1C	4A2B	3A	10	3	1	71%
Universitas Muhammadiyah Malang	A	3	1		4	1431	2A1B	1B		2	2		50%
Universitas Gajah Mada	A	3	7	3	13	109	3A	7A	3A	13			100%
Universitas Islam Indonesia	A	4	3	1	8	712	4A	1A2B	1A	6	2		75%
Institut Pertanian Bogor	A	6	7	2	15	208	5A1C	6A1B	2A	13	1	1	87%
Universitas Multimedia Nusantara	A	2			2	587	2A			2			100%
Universitas Brawijaya	A	4	3	4	11	425	4A	3A	3A1B	10	1		91%
Universitas Ciputra	A	2	1		3	722	1A1B	1B		1	2		33%
Telkom University	A	2	1		3	1449	2A	1A		3			100%

Sumber: dari berbagai sumber

Tabel II-3 juga memperlihatkan bahwa beberapa FEB memiliki prodi yang sangat "gemuk". Empat terbesar FEB yang memiliki prodi gemuk adalah UBINUS, Widyatama, Tel-U, dan UMM. FEB lain memiliki rata-rata jumlah mahasiswa per prodi di bawah 700 orang, bahkan SBM ITB "hanya" memiliki rata-ata jumlah mahasiswa sebesar 76 orang per prodi. Memang terlihat bahwa fakultas yang memiliki prodi-prodi gemuk adalah universitas swasta, sedangkan PTN memiliki rata-rata jumlah mahasiswa per prodi di bawah 300 orang (kecuali UB).

Data-data di atas memperlihatkan bahwa PTN memiliki portofolio yang lengkap dari prodi-prodi yang dimilikinya. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena dari sisi usia, mereka sudah lebih tua. Selain itu, dengan jumlah rata-rata mahasiswa per prodi yang lebih sedikit menyebabkan potensi untuk menjaga kualitas seharusnya lebih besar dibandingkan dengan PTS. Data diatas juga memperlihatkan bahwa ketersediaan biaya opersional akan mempengaruhi kualitas suatu prodi. Tidak dipungkiri bahwa beberapa prodi PTN saat ini memiliki biaya SPP yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan prodi di PTS. Ke depan, segmentasi prodi seharusnya sudah bergeser ke arah kualitas pendidikan dan potensi lulusan untuk cepat bekerja (atau melanjutkan sekolah) dibandingkan dikotomi PTN dan PTS.

BAB III. PERMASALAHAN STRATEGIS

3.1 Pendidikan (Pengajaran)

Menurut M. Hanif Dhakiri, Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia, dalam acara Seminar Aasional dan Rakernas APTISI di Palembang (www.tribunnews.com/era-revolusi-industri-40-harus-diantisipasi-perguruan-tinggi), dunia Pendidikan harus mengantisipasi perubahan akibat terjadinya revolusi industry 4.0 dengan mempersiapkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Pada era revolusi industry 4.0, dunia kerja memiliki karakteristik, yaitu: digitalisasi, optimalisasi dan kustomisasi produksi/operasi, otomatisasi dan adapsi, meningkatnya *human-machine interactions*, menekankan pada *value added services*, *data analytics* & *data-driven business*, *internet-of-things*, dan *inclusivity*. Hal ini didorong oleh perkembangan dan kemajuan pada *Social, Mobility, Analytics, & Cloud* yang disingkat menjadi SMAC. Lalu Pendidikan seperti apa yang cocok dengan era revolusi industri 4.0?

Peter Fisk, seorang *business expert, best selling author, and keynote speaker on leadership, innovation, & growth* (https://www.thegeniusworks.com/2017/01/future-education-young-everyone-taught-together/), mengatakan bahwa: "*Global connectivity, smart machines, and new media are just some of the drivers reshaping how we think about work, what constitutes work, and how we learn and develop the skills to work in the future*." Untuk itu dia menawarkan suatu konsep yang disebut sebagai Education 4.0. Konsep ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

"Education 4.0" *is my vision for the future of education, which:*

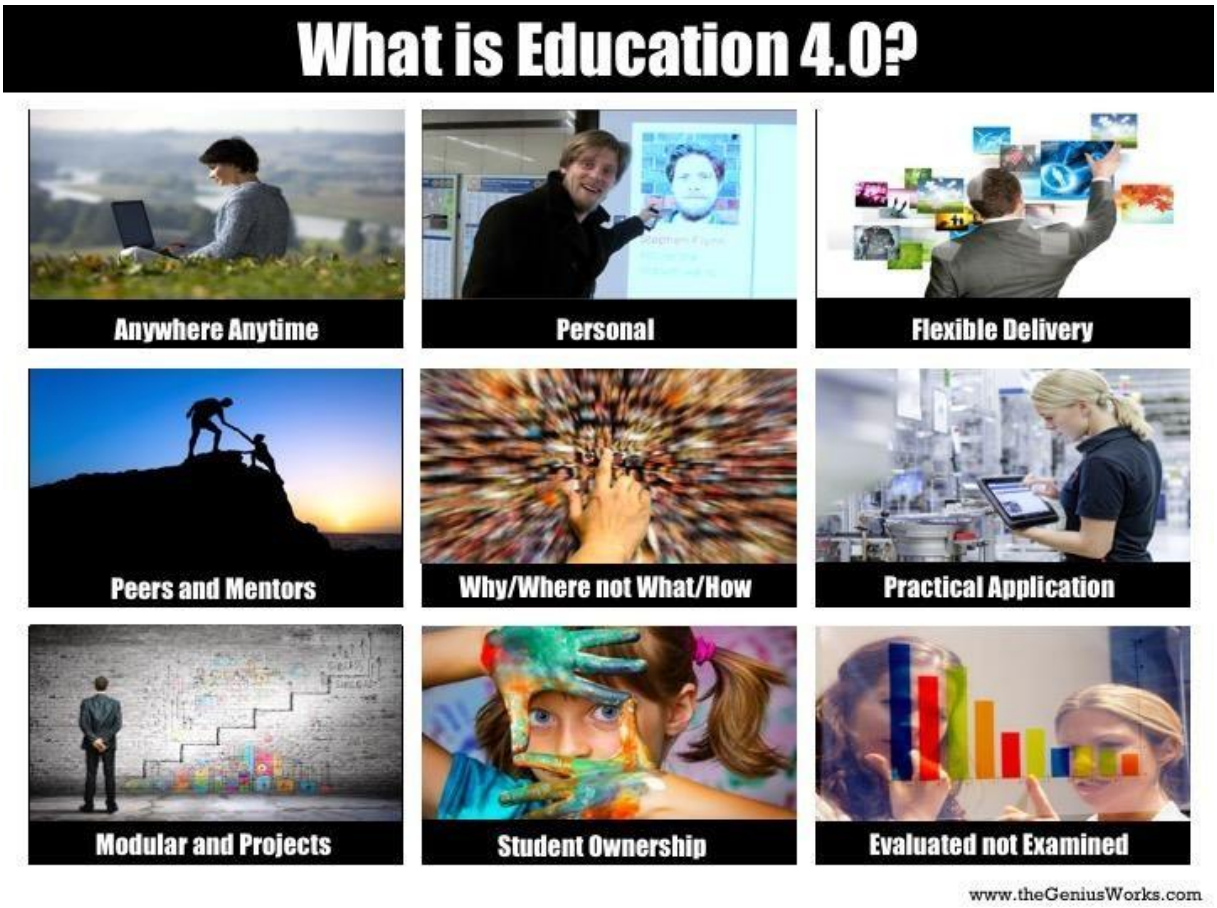
- *responds to the needs of "industry 4.0" or the fourth industrial revolution, where man and machine align to enable new possibilities,*
- *harnesses the potential of digital technologies, personalised data, open sourced content, and the new humanity of this globally-connected, technology-fueled world,*
- *establishes a blueprint for the future of learning – lifelong learning – from childhood schooling, to continuous learning in the workplace, to learning to play a better role in society.*

Gambar III-1 di bawah ini menjelaskan bagaimana karakteristik dari education 4.0 menurut Peter Fisk.

Bila demikian yang akan terjadi, maka apa yang dapat dilakukan oleh universitas untuk mempersiapkan diri mengahadapi revolusi industri 4.0? Beberapa hal berikut ini dapat menjadi pemikiran dan aksi yang dapat dilakukan oleh universitas, yaitu:

1. Menanamkan 4C ke semua mahasiswa: *Communication, Collaboration, Critical Thinking, & Creativity*.

2. Membuat *programming* dan literasi ICT sebagai subyek wajib.
3. Bangun konten pendidikan melalui kolaborasi dengan industri.
4. Perbaiki konten dan metode pengajaran via digital.
5. Memiliki sumberdaya manusia yang berkualifikasi tinggi untuk melakukan hubungan dengan industri (*industrial engagement*).
6. Ciptakan *trend* bisnis baru melalui perbaikan pendidikan tinggi.
7. Penelitian industry 4.0: Government, industry, university.



Gambar III-1 *Chronosystem* pendidikan di era 4.0
Sumber: www.thegeniusworks.com/2017/01/future-education-young-everyone-taught-together; diakses 10 november 2018, 17:10)

Dengan demikian, maka di bawah ini adalah agenda yang harus dilakukan oleh FEB Telkom untuk mempersipakan diri dalam menyambut era revolusi industri 4.0 yang terkait dengan Pendidikan.

3.1.1 Kurikulum

Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Telkom terkait kurikulum adalah:

1. Penyesuaian kurikulum dengan user, environment, dan industri 4.0 yang menuntut fleksibilitas yang tinggi, misalnya dengan memperbanyak kuliah elektif (yang menunjang *cross-discipline*), credit transfer, magang, dan lain-lain.
2. Penguatan matakuliah inti yang menunjang identitas program studi
3. Mata Kuliah di FEB belum sepenuhnya bisa memperkenalkan mahasiswa dengan dasar-dasar ekonomi akuntansi, bisnis dan manajemen berbasis kebutuhan industri 4.0.
4. Mata Kuliah entrepreneurship belum terintegrasi dengan matakuliah lain yg terkait sehingga outputnya belum sepenuhnya melahirkan lulusan yang betul–betul siap untuk menjadi entrepreneur di lapangan dengan produk nyata.
5. Mata Kuliah yang menunjang kemampuan di dunia nyata (*project-based learning*) masih kurang.
6. Materi perkuliahan belum seluruhnya berbentuk digital untuk mempermudah dan meningkatkan fleksibilitas mmahasiswa dalam proses pembelajaran.
7. Konten mata kuliah universitas dan fakultas belum sejalan dengan kebutuhan industri yang akan menunjang kebutuhan industri dalam revolusi industri 4.0.
8. Pengembangan karakter belum menjadi bagian dari evaluasi mahasiswa.
9. Belum banyak tersedia program sertifikasi yang terintegrasi dengan kurikulum program studi.

3.1.2 Dosen

Permasalahan yang dihadapi oleh FEB terkait dosen adalah:

1. Rasio Dosen terhadap mahasiswa masih terlalu tinggi yang kemudian berdampak terhadap pelaksanaan yang ideal dari tuntutan Tridarma Perguruan Tinggi belum dapat dilakukan.
2. Walaupun jumlah dosen dengan kualifikasi S3 sudah akan mencapai angka 40%, akan tetapi untuk tuntutan education 4.0 hal ini masih sangat rendah.
3. Program pengembangan kompetensi untuk meningkatkan *softskills* dosen dalam menyambut era industri 4.0 masih rendah.
4. Jumlah dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar dibandingkan jumlah tetap dosen di FEB Telkom masih sangat rendah.
5. Belum berkembangnya budaya pengajaran *online learning* sebagai metode pengajaran yang dapat dikombinasikan dengan metode lainnya.
6. Diversitas dosen (terutama dosen asing) yang masih rendah di FEB Telkom

3.1.3 Mahasiswa

Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Telkom terkait mahasiswa adalah:

1. Masih rendahnya nilai *passing grade* seleksi mahasiswa baru, seperti: nilai TOEFL rnilai TPA, penelurusan minat dan bakat (*passion*), dan lainnya yang akan berdampak pada kelancaran proses pembelajaran.
2. Tingkat kelulusan tepat waktu di program studi MM yangmasih rendah.
3. Tingkat undur diri dan DO di FEB yang cukup tinggi.
4. Tingkat keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat di FEB yang masih rendah.
5. Sedikitnya proporsi mahasiswa asing yang mengikuti proses pendidikan di FEB Telkom.

3.1.4 Fasilitas penunjang pendidikan

Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Telkom terkait fasiltas penunjang pendidikan adalah:

1. Pengembangan laboratorium belum sesuai dengan kebutuhan industri 4.0 seperti lisensi dan jenis perangkat (hardware & software).
2. Fasilitas kelas belum memanfaatkan teknologi informasi yang sesuai dengan kemajuan teknologi.
3. Belum tersedianya fasilitas pengajaran *online learning* yang memadai dari sisi kuantitas dan kualitas, sehingga menyebabkan perkuliahan masih sangat berbasiskan ruangan kelas.
4. Interior belum menunjang proses belajar yang nyaman dan mendorong munculnya kreatifitas individu.

3.2 Penelitian

Beberapa agenda bidang penelitian yang harus dilakukan oleh FEB Telkom adalah sebagai berikut.

3.2.1 Pendanaan (Kolaborasi)

Penelitian berbasis industri 4.0 membawa strategi baru dalam pelaksanaan dan pembiayaannya. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah kolaborasi tingkat universitas dengan industri atau perusahaan terkait. Kerjasama dalam penelitian ini dapat menunjang hasil penelitian yang didukung oleh pendanaan kedua belah pihak.

Pendanaan yang dapat diberikan berupa tunai (*in cash*) maupun natura (*in kind*) oleh salah satu pihak kolaborator. Untuk efektifitas kolaborasi ini, FEB dapat mengundang pihak-pihak industri untuk melakukan pemetaan permasalahan yang ada di industri. Kegiatan ini diharapkan dapat memberikan ide-ide untuk penelitian yang berpotensi besar untuk dilakukan komersialisasi.

Hambatan yang terjadi di FEB terkait pendanaan adalah sebagai berikut:

1. Pendanaan sudah diperoleh dari dana internal (Tel-U) dan eksternal, namun masih terbatas pada pendanaan publikasinya saja.
2. Industri menuntut adanya solusi yang lebih mengarah pada solusi *multi-discipline* untuk memecahkan masalah mereka.
3. Dosen terkendala dengan pendanaan akomodasi dan transportasi untuk bisa melakukan publikasi ilmiah dengan mengikuti konferensi internasional di luar negeri.

3.2.2 Kualitas penelitian (dalam bentuk publikasi)

Dengan mengacu pada revolusi industri 4.0, kualitas penelitian masih tetap diukur dalam bentuk publikasi ilmiah. Dengan adanya faktor kolaborasi dengan perusahaan/industri lain, publikasi ilmiah yang dihasilkan memiliki dampak yang sangat besar. Secara umum, jurnal-jurnal ilmiah dengan membawa warna industri memiliki *impact factor* tinggi. Sehingga, kolaborasi dengan industri menjadi keuntungan untuk akademisi dalam publikasi ilmiah. Untuk meningkatkan kualitas publikasi, FEB Telkom perlu melakukan kolaborasi dengan universitas-universitas di Indonesia dan di luar negeri yang telah mempunyai kualitas publikasi yang baik sehingga diharapkan akan adanya kolaborasi dalam *join research* maupun penulisan bersama antar universitas-universitas tersebut. Hal ini dapat diwujudkan melalui program kolaborasi dalam penyelenggaraan seminar, kompetisi, visiting professor, dan lain-lain.

Hambatan yang terjadi di FEB Telkom terkait kualitas penelitian adalah sebagai berikut:

1. Dosen masih terkendala dalam membuat peta penelitian yang terintegrasi untuk jangka panjang.
2. Dosen belum konsisten untuk melaksanakan penelitian sesuai dengan peta penelitiannya.
3. Beban kerja dosen yang melebihi standar sehingga tidak mampu memprioritaskan penelitian yang memiliki standar publikasi yang tinggi. Hal ini mengakibatkan penelitian hanya dilakukan untuk memenuhi beban kerja semata.
4. Belum bisa memaksimalkan peran mahasiswa untuk pengembangan peta penelitian setiap dosen.

5. Kolaborasi penelitian yang masih rendah dengan peneliti-peneliti dari universitas lain baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Dalam hal ini, kehadiran *visiting professor* di FEB yang dapatmenjadi "publication generator" dengan melakukan *joint research* dengan dosen-dosen FEB sekaligus melakukan *research coaching*.

6. Belum adanya *research coaching* di FEB. Hal ini diharapkan dapat mengembangkan keahlian dosen dalam melakukan penelitian yang selanjutnya dapat dilakukan *Research coaching* dengan sesama dosen di fakultas. *Research coaching* dapat dilakukan dengan peneliti-peneliti di internal maupun eksternal yang sudah teruji keahlian melakukan publikasi di jurnal-jurnal internasional bereputasi baik.

7. Mendorong dosen untuk melakukan penelitian yang *multi discipline*.

3.2.3 Komersialisasi hasil penelitian (*startup, revenue generator*)

Hasil penelitian tidak hanya dalam bentuk publikasi saja. Harapan lainnya adalah kolaborasi penelitian dengan industri yang akan langsung dapat menghasilkan produk yang dapat dikomersialkan. Hal ini berguna untuk menjaga "sustainability" dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu, perlu adanya *Research Center* yang bisa menjadi pusat payung dalam menjaga dan komersialisasi hasil penelitian.

Komersialisasi hasil penelitian dapat digunakan sebagai *revenue generator*, sehingga memudahkan pendanaan untuk penelitian-penelitian berikutnya. Selain itu, komersialisasi juga merupakan suatu bentuk publikasi ke khalayak umum sehingga dapat digunakan atau dirasakan langsung oleh masyarakat.

Hambatan yang terjadi di FEB terkait komersialisasi hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Program pendanaan usaha sudah ada dari alumni FAST pada saat Mata Kuliah Kewirausahaan (2 SKS), akan tetapi sifatnya masih *cross sectional* belum *longitudinal*. Akibatnya mayoritas usaha yang diciptakan oleh mahasiswa melalui Mata Kuliah tidak dapat berlanjut dikarenakan beberapa hal, diantaranya terkendala masalah pendanaan.

2. Pendanaan usaha belum melibatkan *stakeholders* yang lebih luas misal dengan mengundang *angel investor* dari praktisi atau pengusaha yang sudah sukses dan dari pihak perbankan.

3. Walaupun sudah ada Bandung Techno Park (BTP), akan tetapi proses pengelolaan kewirausahaan sejak awal sampai dengan *spin-off* belum terasakan efektifitasnya. Proses masih sendiri-sendiri dan tidak terkoordinasi dengan baik.

4. Masih rendahnya kerjasama yang mengarah pada kebutuhan industri atau masyarakat, sehingga penelitian yang dilakukan tidak memiliki nilai komersialisasi yang tinggi.

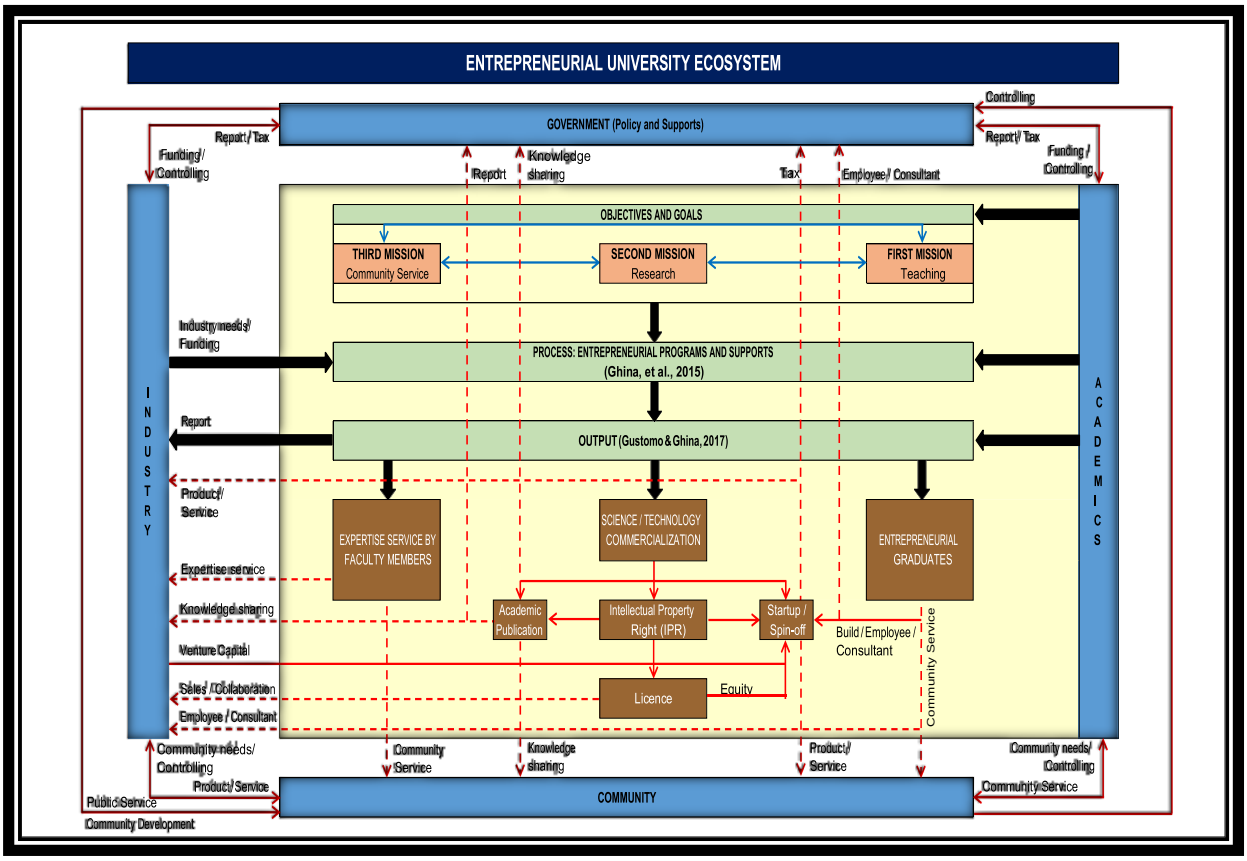
5. Belum adanya kolaborasi antar Fakultas di Universitas Telkom sehingga jenis-jenis usaha yang diciptakan dengan basis ICT masih sedikit.

Untuk itu, perlu dibangun model untuk mengaitkan beberapa sumber daya FEB Telkom dalam menunjang *research & entrepreneural university*, yang disadur dari penelitian tentang "Entrepreneurial University Ecosystem". Gambar III-2 memperlihatkan model *entrepreneurial university* yang dapat dikembangkan di FEB Telkom maupun di Tel-U.

Menurut model ini, terdapat tiga kelompok besar yang membentuk *research & entrepreneural university* adalah sebagai berikut:

A. *Creating research & innovation*

Dalam kelompok ini, *Research Center* & Kelompok Keahlian (KK) berperan penting menghasilkan publikasi ilmiah pada *top journals* dan melahirkan *patent technology* yang kemudian akan diarahkan menuju *industrial licensing* untuk dikomersialkan atau diciptakan unit usaha baru berdasarkan hasil penelitian tersebut. KK yang ada di FEB Telkom terdiri dari *Strategy Entrepreneurship and Economics* (SEE), ICT-Based Management (IBM), dan Finance and Accounting Studies (FAS). Untuk mendapatkan kualitas research dan inovasi, maka perlu adanya kolaborasi antar fakultas di Universitas Telkom yang diintegrasikan di bawah *Research Centre*.



Gambar III-2 Model Entrepreneurial University
Sumber: Ghina & Gustomo (2017)

B. Building professional & entrepreneural competency

Sebagai penunjang untuk mencapai *entrepreneural university,* perlu adanya kerja sama antar fakultas-fakultas di Universitas Telkom, *Entrepreneursip Center*, dan *Career Development Center, dan Industri* untuk menciptakan lulusan yang berjiwa *entrepreneur*. Dalam hal ini, diperlukan sumber daya manusia *entrepreneur/businessman* untuk membantu dosen akademik untuk melahirkan mahasiswa *entrepreneur* yang profesional. Sehingga, lulusan yang dihasilkan dapat bersaing untuk masuk ke dalam *employment in top companies* dan *entrepreneur* "*top of mind*", yang berdaya saing tinggi dan bermanfaat bagi peningkatan ekonomi masyarakat.

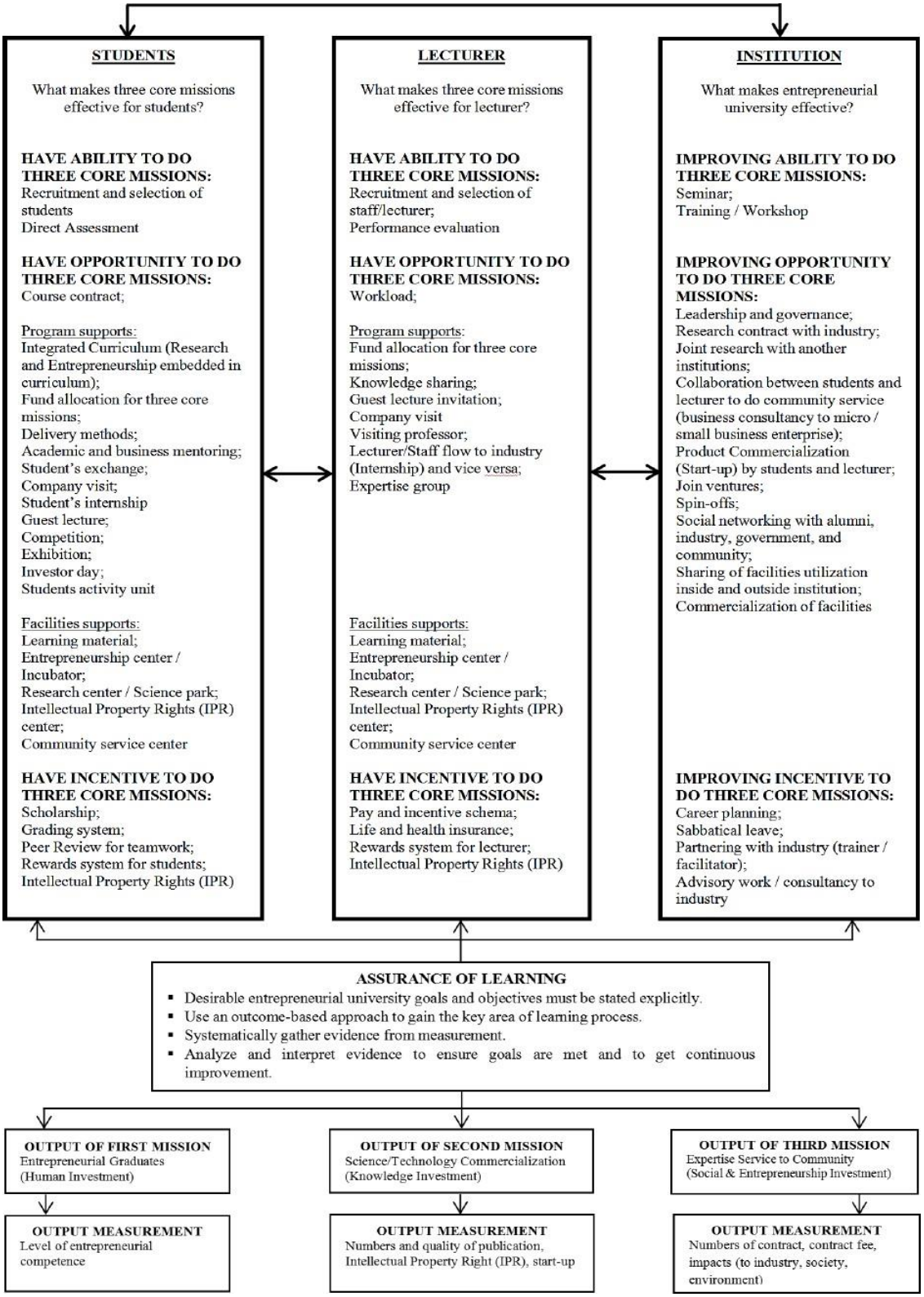
C. Commercializing research & knowledge

Pada kelompok ini, peranan kurikulum di FEB bersama-sama dengan Bandung Techno Park (BTP) dan Klinik Haki untuk mengkomersialkan hasil penelitian untuk menjadi unit usaha baru. Dari segi penelitian *patent technology*, maka melalui kolaborasi Entrepreneurship Laboratory dengan BTP dapat membantu menjadikan *Indutrial licensing* yang kemudian dapat membangun *partner industires* untuk selanjutnya berkesinambungan dengan kegiatan sponsorship pada penelitian selanjutnya. Sedangkan, dari segi SDM *entrepreneur*, *Entrepreneurship Laboratory* bersama-sama BTP dapat menjaring kandidat-kandidat berbakat sehingga munculnya *start-up community*. Selanjutnya dengan sedikit pembinaan, maka harapannya *start-up comunity* yang dibentuk menjadi *spin-off companies* dari FEB Telkom. Untuk mewujudkan Tridarma Perguruan Tinggi, maka Fakultas harus dapat menyusun strategi perencanaan proses pembelajaran yang terintegrasi terkait aspek-aspek seperti pada Gambar III-3 (Gustomo & Ghina, 2017).

3.3 Pengabdian masyarakat

Permasalahan strategis terkait pengabdian masyarakat yang dihadapi oleh FEB Telkom meliputi:

1. Pelaksanaan pengabdian masyarakat masih belum terintegrasi dengan program penelitian dan pengajaran.
2. Kurangnya pengabdian masyarakat yang berkolaborasidengan perusahaan/industri dengan harapan akan lebih memberikan dampak signifikan.
3. Kurangnya Pengabdian masyarakat yang berkolaborasi dengan universitas di luar negeri untuk dapat memberikan manfaat secara lebih luas.
4. Program pengabdian masyarakat belum bersifat jangka panjang dan berkesinambungan.



Gambar III-3 Strategi Perencanaan Proses Pembelajaran
Sumber: Gustomo & Ghina (2017)

BAB IV. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS (SWOT)

4.1. Analisis Kekuatan

Dalam rangka mencapai visi menjadi *Research and Entrepreneurial School* pada tahun 2023, secara umum kekuatan yang dimiliki Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom (FEB Telkom) meliputi pencapaian Tri Dharma yang baik melalui *good university governance* (GUG), fasilitas yang mumpuni, kualitas dosen yang baik, tingginya tingkat kepuasan mahasiswa serta lulusan dan memiliki *research center* dan kelompok keahlian (KK) sebagai ujung tombak inovasi.

4.1.1. Fasilitas olah raga, asrama, teknologi informasi, medis dan unit kegiatan mahasiswa yang memadai

FEB Telkom memberikan fasilitas terbaik dalam mendukung proses pembelajaran bagi mahasiswa. Fasilitas olaharaga, asrama bagi mahasiswa tahun pertama yang bisa menampung sampai 7.000 mahasiswa, fasilitas teknologi informasi terkini dan memadai, dan unit kegiatan mahasiswa sebagai pendukung kegiatan sehari-hari bagi mahasiswa. Universitas Telkom diakui memiliki fasilitas yang baik berdasarkan penilaian QS Stars (*4 stars overall*) meliputi fasilitas olahraga (mendapatkan skor 18 dari 20), Infrastruktur IT (mendapatkan 20 dari 20), fasilitas medis (mendapatkan skor 10 dari 10) dan Unit Kegiatan Mahasiswa (mendapatkan skor 10 dari 10). Fasilitas yang ada juga mendukung untuk akses mahasiswa difabel. Hal ini sudah juga diakui oleh ASIC yang telah memberikan aktreditasi premier (tertinggi) bagi baik S1 MBTI maupun S1 Akuntansi.

4.1.2. Tingginya tingkat kepuasan mahasiswa dan lulusan

Pengukuran kepuasan mahasiswa dan lulusan sebagai pengguna jasa pada suatu fakultas merupakan elemen utama dalam mempertimbangkan kinerja fakultas. Tingkat kepuasan pelanggan atas kualitas layanan juga dapat dikaitkan dengan perkembangan jumlah calon mahasiswa yang masuk setiap tahunnya, dengan asumsi bahwa mahasiswa yang sangat puas secara tidak langsung akan menjadi agen promosi bagi programstudi bersangkutan untuk menarik calon mahasiswa baru. FEB Telkom memiliki nilai kepuasan sebesar 82% pada tahun 2017 berdasarkan hasil survey kepuasan terhadap mahasiswa, lulusan dan pengguna lulusan. Suatu angka pencapaian yang sudah tinggi karena berada di atas 80%.

4.1.3. Jumlah peminat (calon mahasiswa) dan mahasiswa terus meningkat

FEB Telkom termasuk kedalam 10 besar perguruan tinggi terbaik di kota Bandung (sumber: http://miner8.com/id/20083). FEB Telkom memiliki Program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI) yang merupakan program studi popular atau pilihan terbanyak nomor satu oleh calon mahasiswa di Universitas Telkom. Sedangkan Program studi Akuntansi dan Program studi S2 Magister Manajemen memiliki jumlah mahasiswa yang terus meningkat sampai pada tahun 2016. Pada tahun 2017, jumlah mahasiswa baru agak mengalami penurunan, akan tetapi masih melebihi

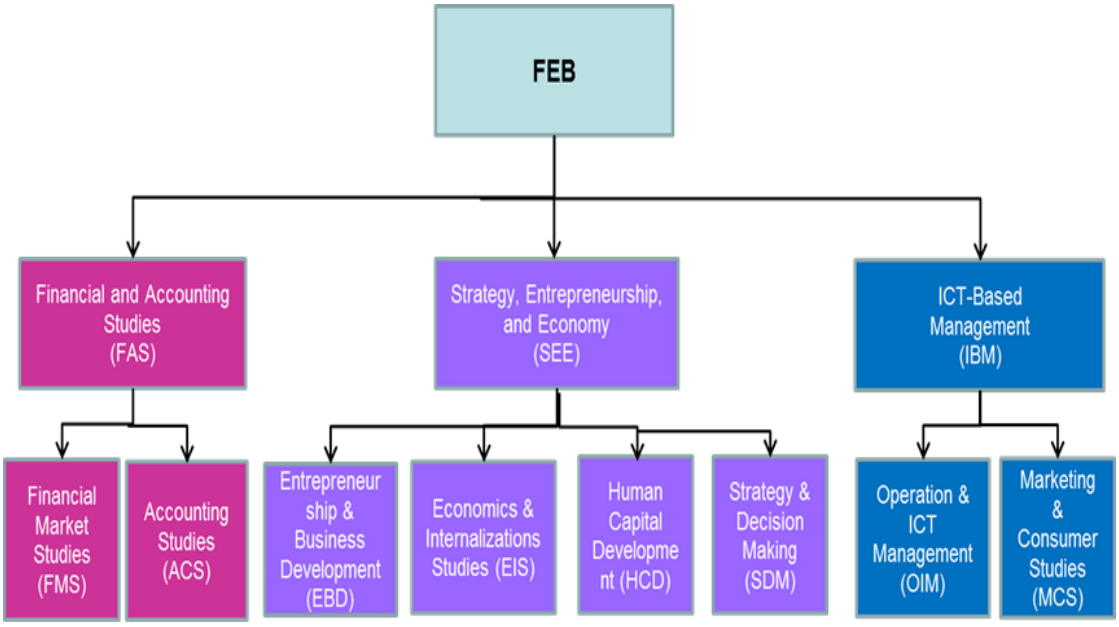
dari daya tampung yang ditetapkan (kuota tahunan). Jumlah mahasiswa baru dibandingkan dengan jumlah yang mendaftar sudah mencapai angka 1: 6, atau rata-rata 1 mahasiswa baru berasal dari 7 orang pendaftar ke FEB Telkom. Adapun jumlah mahasiswa baru untuk setiap tahun akademik dapat dilihat pada Tabel IV-1.

Tabel IV-1 Jumlah Mahasiswa Baru FEB Per-Tahun Akademik

Program Studi	Tahun Akademik			
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
S1 MBTI	459	581	571	503
S1 Akuntansi	225	347	380	342
S2 MM	105	90	174	107

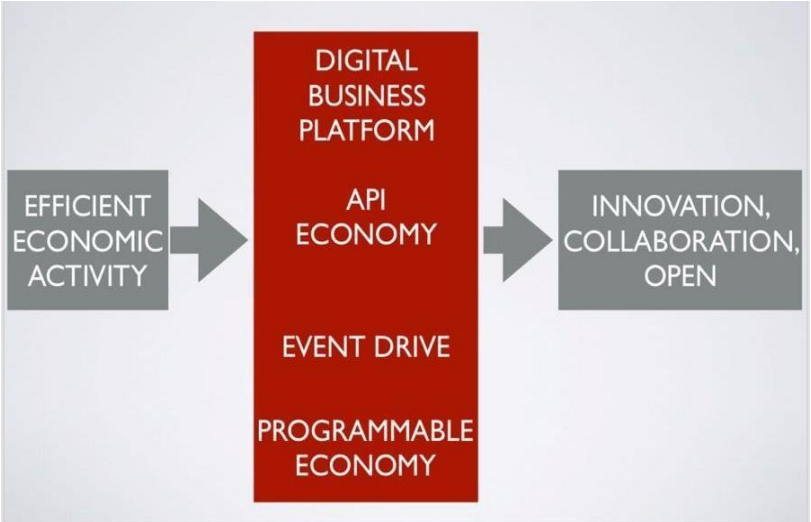
4.1.4. *Research Center* dan kelompok keahlian sebagai ujung tombak inovasi FEB Telkom

Inovasi FEB Telkom dilakukan secara terstruktur dengan memperhatikan dinamika perkembangan kelompok keahlian (KK) yang dibentuk. Berdasarkan kelompok keahlian kemudian akan dibuat pohon penelitian, pengembangan laboratorium, pengembangan kapabilitas dan kompetensi dosen, pembuatan kasus-kasus, *research grant*, penyelenggaraan konferensi, dan pengembangan kurikulum. Jumlah KK yang berada dibawah FEB Telkom adalah sebanyak 3 KK yang terbagi menjadi 8 Sub-KK. Gambar IV-1 memperlihatkan KK dan Sub-KK di FEB. Diharapkan KK akan menjadi wadah pengembangan baik dosen daa keilmuaan FEB Telkom.



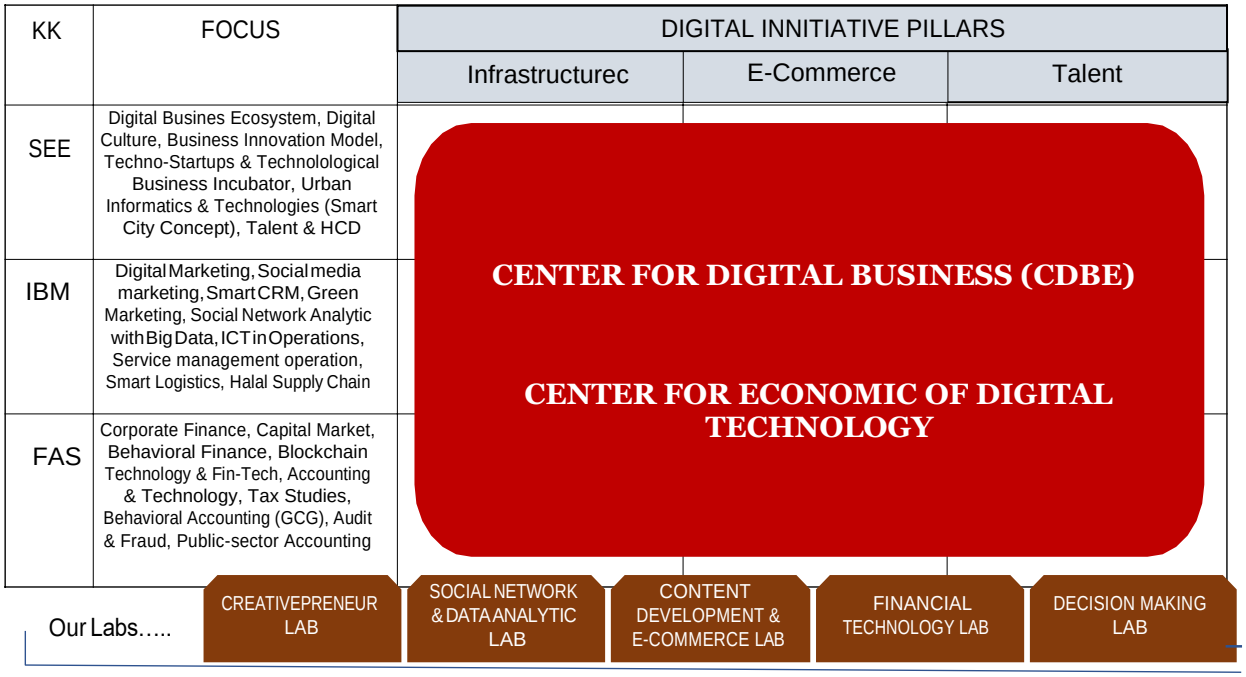
Gambar IV-1 KK dan Sub-KK di FEB Telkom

Selain itu, pada tahun 2017, FEB Telkom memiliki *research center* yang dinamai *Research Center for Digital Business Ecosystem* (RC-DBE) dalam rangka mengisi peluang pergeseran bisnis menuju ekosistem bisnis digital dan untuk mewujudkan visi dan misi FEB Telkom (lihat Gambar IV-2). Tujuan objektif selama lima tahun ke depan adalah mendorong efisiensi dalam aktifitas ekonomi melalui pengembangan platform bisnis digital, pengenalan pelayanan organisasi dan asset digital menggunakan *Application Programming Interfaces* (API), mendorong even-even seminar terkait, dan mengembangkan *programmable economy* dalam rangka mewujudkan inovasi dan keterbukaan kolaborasi. Output dari RC-CDBE ini antara lain: artikel jurnal, buku, *sharing session*, *industrial solutions*, *white papers*, *seminars & conferences*, dan lain-lain. Belum setahun berdiri, RC-DBE sudah memiliki kerjasama dengan TuV, Solusi247, LIPI, Coach Indonesia, INKA, BMKG, Bank Indonesia, Kementrian Maritim, INTI, Digipreneur, Pulse Lab, Microsoft, dan Biro Pusat Statistik (BPS). Di masa depan, FEB Telkom akan megembangkan minimal dua RC lagi untuk mendukung visi dan misi FEB Telkom, yaitu: RC-DFA (*Research Center for Digital Finance and Accounting*), dan RC-DLTE (*Research Center for Digital Leadership, Talent, and Entrepreneurship*). RC-RC ini akan menjadi ujung tombak bagi pengabdian masyarakat warga FEB sekaligus tempat kolaborasi dan pengembangan jejaring (network) FEB Telkom.



Gambar IV-2 Strategic Objective RC-DBE

Sebagai kunci dari *key competences* FEB Telkom, maka KK dan RC-DBE akan didukung oleh keberadaan laboratorium terkini yang dimiliki oleh FEB Telkom. Terdapat lima kelompok laboratorium yang dikembangkan, yaitu: *Creativepreneur Lab*, *Data Analyitc and Social Network Lab*, *Content Development and E-commerce Lab*, *Financial Technology Lab*, dan *Decision Making Lab*. Gambar IV-3 memperlihatkan KK, RC, dan Lab yang menjadi tulang punggung operasional dan pengembangan di FEB Telkom.



Gambar IV-3 KK, RC, Laboratorium FEB Telkom

4.1.5. FEB Telkom memiliki program studi (prodi) dengan mutu yang terjamin

Pemeliharaan mutu di FEB Telkom telah dilakukan dengan baik terlihat dengan pencapaian akreditasi A BAN-PT bagi prodi-prodi sebesar 100%. Tidak cukup nasional, akreditasi internasional ABEST-21 juga diperoleh Prodi S2 Magister Manajemen serta dua Prodi lainnya meraih akreditasi ASIC. Berkat pencapaiannya, pada tahun 2018 program studi di bawah FEB tersebut menerima pengargaan Tel-U QA Awards dari Satuan Penjaminan Mutu Universitas Telkom terkait dengan kinerja akreditasi sebagai berikut:

1. *Castle Award* diambil dari filosopi bangunan yang besar dan kokoh, sehingga dianugerahkan kepada program studi yang paling lama bertahan di akredatasi A dan tidak pernah mengalaai penurunan akreditasi ke akreditasi B. Jatuh kepada Program StudiaS1 Manajemen (MBTI).
2. *CanopusAward* diambil dari filosofi yang artinya bintang yang paling terang di langit, dianugerahkan kepada program studi yang telah meraih akreditasi internasional yaitu:

    a. S2 Magister Manajemen: Meraih akreditasi ABEST-21 di tahun 2016,
    b. S1 Manajemen/ MBTI: Meraih akreditasi ASIC di tahun 2018,
    c. S1 Akuntansi: Meraih akreditasi ASIC di tahun 2018.

Program Studi S2 Magister Manajemen FEB Telkom (MM Tel-U) menerima akreditasi *internasional dari The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st centuryorganization* (ABEST21). ABEST21 merupakan organisasi yang didirikan pada 10

tahun yang lalu dan MM FEB Tel-U telah memulai aplikasi untuk akreditasi ini pada tahun 2013. Selama dua tahun terakhir, MM FEB telah melalui serangkaian tahapan agar kemudian dinyatakan layak untuk diakreditasi dengan standar mutu pendidikan manajemen bermutu internasional dari ABEST21. Sebagai penerima akreditasi ABEST21, maka selanjutnya MM Tel-U dituntut untuk melakukan kaizen (*continuous improvement*) dalam segala hal yang akan dilaporkan pada satu tahun kemudian.

Akreditasi internasional ASIC (*Accreditation for International Schools, Colleges, and Universities*) _ yang berbasiskan di UK _ membantu institusi yang terakreditasi agar mampu menerapkan sistem jaminan kualitas yang berkelanjutan, mengembangkan sistem audit internal yang komprehensif, membangun kemitraan strategis di seluruh dunia, membangkan strategi pemasaran yang etis, mendapatkan pengakuan internasional untuk institusi, dan menjalin kemitraan yang bermanfaat di sektor pendidikan profesional di seluruh dunia.

4.1.6. Jumlah publikasi dan penelitian yang terus meningkat

Peran utama perguruan tinggi adalah menyokong kebutuhan sumber daya manusia berkualitas. Dalam menjalankan peran ini perguruan tinggi perlu meningkatkan mutu dan relevansi antara ilmu pengetahuan teoritis dan praktik. Salah satu indikatornya adalah pengembangan riset. Riset dapat mendekatkan pendidikan dengan realitas sosial serta mampu menawarkan solusi. Pencapaian *research* Universitas Telkom sudah tidak diragukan lagi dengan diperolehnya penghargaan dalam ajang SINTA *Awards* 2018 yaitu Universitas Telkom sebagai Institusi dengan Produktifitas Publikasi Tertinggi dalam Kategori PTS.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis meningkatkan publikasi selain melalui dukungan program-program PPM Telkom University (melalui program insentif penelitian dan publikasi) juga telah memiliki jurnal bereputasi. Jurnal Manajemen Indonesia (JMI) atau *Indonesian Journal of Management* merupakan jurnal nasional yang dikelola oleh Program Studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI), Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Telkom. JMI berisi hasil penelitian dan telaah konseptual di bidang manajemen. Frekuensi penerbitan JMI adalah 3 kali dalam setahun yaitu April, Agustus, dan Desember. Saat ini, JMI sudah terindeks SINTA (DIKTI), Google Scholar, DOAJ, dan DOI. Selain itu, FEB Telkom juga memiliki dua *international conferences* yang dilaksanakan pada setiap tahun, yaitu ISCLO dan SCBTII. Kedua konferensi internasional ini sudah dilaksanakan selama lebih dari lima tahun berturut-turut.

4.1.7. Dosen dengan kualifikasi baik

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. kualifikasi dan kompetensi Dosen ditentukan dan diatur oleh Undang – Undang. Dalam UU tersebut dijelaskan bahwa Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang

dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. FEB Telkom sudah didukung oleh tenaga dosen yang memenuhi kualifikasi standar yang ditentukan oleh UU seperti mayoritas sudah memiliki jabatan fungsional (90,43%) dan memiliki latar belakang pendidikan yang relevan dengan keilmuan program studi. Lebih dari 30% dosen FEB telah memiliki gelar doktor dan diharapkan pada tahun 2019 angka ini akan mencapai 50%.

4.1.8. Pelaksanaan program pengabdian masyarakat FEB Telkom yang terus meningkat

Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat merupakan elemen dari Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kedua elemen tersebut menjadi aksi dari keterlibatan perguruan tinggi dalam pembangunan dan menghilangkan isolasi dunia akademik terhadap persoalan masyarakat. Selain itu, masyarakat juga akan mendapatkan bekal untuk menyelesaikan permasalahan dan menjawab tantangan dalam kehidupannya. Masyarakat juga nantinya akan memberikan pembelajaran bagi perguruan tinggi tentang realitas kehidupan. Penelitian, dan pengabdian terhadap masyarakat diharapkan menjadi kegiatan berkesinambungan untuk membantu masyarakat dalam menangani permasalahan yang mereka hadapi. Terlebih jika output dari kedua kegiatan tersebut jelas, manfaat dari penelitian tersebut dapat berefek langsung bagi masyarakat. Dosen FEB Telkom melaksanakan pengabdian masyarakat baik secara mandiri maupun dengan bantuan dana dari PPM. Pengabdian masyarakat yang sudah dilakukan bermitra dengan beberapa pihak diantaranya Asparindo, PHRI, Ecocamp, desa neglasari, dinas pemerintahan, lembaga independen, yayasan dan sentra industri.

4.1.9. Analisis kekuatan FEB Telkom

Tabel IV-2 Analisis Kekuatan *(Strengths)*

KEKUATAN	
1.	Fasilitas olah raga, teknologi informasi, medis dan unit kegiatan mahasiswa yang memadai
2.	Tingkat kepuasan mahasiswa dan lulusan cukup tinggi
3.	Jumlah peminat (calon mahasiswa) dan mahasiswa terus meningkat
4.	*Research Center* dan Kelompok Keahlian sebagai ujung tombak inovasi FEB Telkom
5.	FEB Telkom memiliki program studi (prodi) dengan mutu terjamin
6.	Jumlah publikasi dan penelitian terus meningkat
7.	Dosen dengan kualifikasi baik
8.	Pelaksanaan program pengabdian masyarakat FEB Telkom terus meningkat

4.2. Analisis Kelemahan

Dalam rangka mencapai visi menjadi *Research and Entrepreneurial School* pada tahun 2023, berikut kelemahan FEB Telkom berdasarkan RENSTRA 2014-2018 sebagai berikut.

4.2.1. Jumlah mahasiswa asing masih sedikit

Jumlah mahasiswa asing di Indonesia masih sangat sedikit. Pada tahun 2016 hanya tercatat kurang dari 7.000 surat izin belajar yang dikeluarkan oleh pemerintah. Hal ini cukup mengecewakan mengingat Indonesia memiliki peluang sangat besar untuk meningkatkan jumlah mahasiswa asing secara signifikan. Tidak perlu jauh-jauh membandingkan dengan Amerika Serikat yang total mahasiswa asingnya sudah sampai di atas 1.000.000 pada periode 2015/2016 (*Institute of International Education*, 2016). Dibandingkan Malaysia saja Indonesia sudah tertinggal sangat jauh. Jumlah mahasiswa asing di Malaysia pada 2014 telah menembus lebih dari 108.000 dengan target 250.000 di tahun 2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015).

Salah satu komponen menuju *World Class University* adalah seberapa besar rasio mahasiswa asing di suatu universitas. Memang betul komponen ini dihargai oleh pemeringkat universitas dunia seperti *Quacquarelli Symonds* (QS) hanya sebesar 5% dan *Times Higher Education* lebih kecil lagi yaitu 2,5%. Namun demikian dipilihnya suatu universitas oleh banyak mahasiswa asing dapat dikatakan merupakan salah satu bukti universitas tersebut unggul di persaingan internasional. Hadirnya mahasiswa asing juga akan meningkatkan reputasi internasional suatu universitas. Jumlah mahasiswa asing di Universitas Telkom menunjukkan kecenderungan peningkatan yang positif, tetapi belum memenuhi proporsi standar minimal dari QS Star.

4.2.2. Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) masih belum diselenggarakan

Jumlah perguruan tinggi di beberapa wilayah di Indonesia terutama di daerah 3T (terluar, terjauh, tertinggal) seperti Papua dan Papua Barat masih terbatas. Oleh sebab itu Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) menjadi salah satu solusi tepat meningkatkan akses pendidikan tinggi di daerah-daerah tersebut. Angka Partisipasi Kasar (APK) Pendidikan Tinggi Indonesia baru pada angka 31,5%, dengan skema peningkatan akses secara konvensional, rata-rata peningkatan APK hanya 0,5% per tahun. Dengan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ), APK akan meningkat lebih signifikan. Tahun 2022-2023 optimis APK pendidikan tinggi bisa di angka 40%.

Pendidikan tinggi di Indonesia harus melakukan perubahan dengan melaksanakan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ). Hal ini untuk mengantisipasi perkembangan dunia yang begitu cepat. Menristekdikti mengingatkan agar proses pembelajaran dengan sistem PJJ tidak melupakan kualitas. Baik perguruan tinggi negeri maupun swasta dapat menjalankan program PJJ sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh Kemenristekdikti. Kopertis memiliki tugas pembinaan terhadap perguruan tinggi swasta

yang ingin mengembangkan PJJ di kampus mereka. Program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis belum terwujud.

4.2.3. Kurangnya kolaborasi tridharma dengan perguruan tinggi lain, industri, asosiasi bisnis, dan investor

Kolaborasi antara dunia Industri dan Perguruan Tinggi mutlak diperlukan. Kebutuhan serta tantangan dunia Industri untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan pengembangan teknologi yang berkualitas diharapkan dapat dijawab dengan kerjasama yang baik dengan perguruan tinggi mitra. Perguruan tinggi bisa membantu industri dalam penelitian dan pengembangan *(research and development)* produk. Dengan begitu produk yang dikembangkan perguruan tinggi bisa dipakai secara masif. Jika masih ada kelemahan dan kualitas produk yang tidak memadai, pemerintah juga harus memberi dukungan dalam riset yang dilakukan oleh perguruan tinggi.

Era baru digital ikut memengaruhi perkembangan teknologi pada seluruh bidang. Hal ini perlu diberi perhatian dalam rangka membangun daya saing dengan membangun kekuatan ekonomi baru melalui lahirnya *start-up* tangguh dan kompetitif. Upaya menumbuhkembangkan *startup* khususnya di perguruan tingggi sudah dilakukan sejak 2014 melalui pusat unggulan inovasi di berbagai kampus. Di pusat unggulan inovasi inilah dilakukan penggodokan hasil-hasil riset supaya siap dihilirkan menjadi produk inovasi. Kerja sama dengan industri menjadi faktor penting dalam fase hilirisasi produk inovasi. Dari poduk inovasi ini jika mampu dihilirkan dan dikomersialkan dengan baik akan memiliki efek multiplier. Dengan demikian, diharapkan ekonomi masyarakat bisa berkembang lebih baik da lebih cepat.

Dunia sedang menghadapi revolusi industri 4.0 yang perlu dijawab oleh Perguruan Tinggi (PT) melalui inovasi-inovasi terhadap proses pembelajaran, pengukuran kualitas, dan umpan balik (http://www.tribunnews.com/pendidikan/2018/08/12/pentingnya-model-tri-dharma-terbaru-hadapi-revolusi-industri-40). Perguruan tinggi harus mulai memanfaatkan teknologi informasi (IT) untuk pendidikan dalam bentuk *hybrid* atau *blended learning*. Salah satu indikator perguruan tinggi yang memiliki berdaya saing adalah melakukan kerjasama/sinergi dengan industri, pemerintah, asosiasi profesi, lembaga pendidikan, dan pengujian dalam dan luar negeri. Termasuk pertukaran dosen dan mahasiswa. Kolaborasi tridharma dengan perguruan tinggi lain, industri, asosiasi bisnis, dan investor diperlukan untuk mendorong bisnis industri kreatif yang terangkum dalam konsep *triple helix*. Dalam konsep ini, setiap pihak tidak terpisahkan dengan pihak lain. Setiap pihak juga diharapkan untuk memberikan kontribusi yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya secara sinergis dan seimbang. Pihak akademisi perguruan tinggi sebagai kaum intelektual memegang peran penting dalam pengembangan industri kreatif, mengingat akademisi sangat erat dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi penelitian. Oleh karenanya, transfer pengetahuan, teknologi dan inovasi berikut pendampingan sangat relevan untuk pengembangan industri kreatif. Hal ini sekaligus menunjukkan komitmen akademisi perguruan tinggi untuk berkontribusi pada

pembangunan ekonomi nasional. Saat ini kolaborasi *triple helix* sudah ada namun belum maksimal.

4.2.4. Perlunya monitoring terhadap rasio dosen dan mahasiswa

Selain sibuk mendorong para dosen menghasilkan karya ilmiah yang bermanfaat untuk masyarakat dan menulis buku, memenuhi jumlah dosen di Indonesia juga menjadi agenda yang tak kalah pentingnya. Kekurangan dosen sejatinya lebih membutuhkan perhatian, sebab masih terdapat ketimpangan antara jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa dan perguruan tinggi. Tidak hanya kebutuhan secara kuantitas, kebutuhan dosen di perguruan tinggi dengan kualitas yang mumpuni juga masih harus ditingkatkan. Jumlah dosen tetap yang harus dimiliki oleh semua jenis prodi adalah 6 orang, rujukan sebelumnya ada di Kepmendikbud no. 234/U/2000 dan SK Dirjen Dikti no. 108/DIKTI/Kep/2001. Saat ini, sudah ada rujukan yang lebih baru yaitu Permendikbud no. 49 tahun 2014 tentang sistem nasional pendidikan. Adapun standar rasio dosen tetap : mahasiswa adalah 1 : 45 untuk ilmu sosial. FEB Telkom perlu melakukan monitoring terhadap rasio dosen dan mahasiswa mengingat peningkatan jumlah mahasiswa setiap tahunnya menyumbang terhadap peningkatan rasio dosen dan mahasiswa menjauhi skala ideal.

4.2.5. Fasilitas e-journal yang disediakan perpustakaan belum bisa diakses dari jaringan eksternal

Berdasarkan Skor QS Star, perpustakaan Universitas Telkom (mendapatkan 0 dari 20). Hasil penilaian QS ini mengindikasikan bahwa fasilitas perpustakaan yang harus ditingkatkan, terutama dari jumlah buku perpustakaan (3 buku permahasiswa). Fasilitas e-journal saat ini sudah ada namun belum dapat diakses dari jaringan eksternal, sementara FEB memiliki kelas *blended learning* yang membutuhkan fasilitas tersebut. **Pembelajaran campuran** (*blended learning*) adalah program pendidikan formal yang memungkinkan siswa belajar (sebagian) melalui konten dan petunjuk yang disampaikan secara daring dengan kendali mandiri terhadap waktu, tempat, urutan, maupun kecepatan belajar. Walau masih menghadiri ruang kelas fisik, metode tatap muka ruang kelas dikombinasikan dengan aktivitas bermedia komputer dapat dikembangkan.

4.2.6. Program internasionalisasi program studi belum maksimal diantaranya *faculty exchange, student exchange,* dan *staf exchange*

Di tengah era disrupsi dan revolusi industri 4.0, internasionalisasi menjadi keniscayaan bagi perguruan tinggi. Hanya inovasi, kolaborasi, dan riset bermutu yang bakal mampu memperkuat keilmuan. Internasionalisasi prodi melalui akreditasi internasional, kelas internasional, mahasiwa asing, *faculty exchange*, *student exchange*, dan *staff exchange* sudah dilaksanakan tetapi belum maksimal. Beberapa program lain yang dapat dilakukan untuk mendorong internasionalisasi diantaranya riset dan publikasi yang bermitra dengan mitra internasional, buku internasional, prestasi dan reputasi mahasiswa

internasional, dan program unggulan inovasi (PUI) serta hak atas kekayaan intelektual (HaKI).

4.2.7. Lambatnya peningkatan jabatan fungsional akademik

Jabatan fungsional dosen merupakan catatan atau posisi dalam masyarakat akademik yang menunjukkan pengakuan atas kemampuan akademik dalam kehidupan akademik. Peningkatan jabatan fungsional akademik di FEB Telkom dari Level Asisten Ahli ke Lektor dan dari Lektor ke Lektor Kepala, serta selanjutnya ke Guru Besar berjalan lambat.

4.2.8. Analisis kelemahan FEB Telkom

Tabel IV-3 Analisis Kelemahan *(Weaknesses)*

KELEMAHAN	
1.	Jumlah mahasiswa asing masih sedikit
2.	Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) masih belum diselenggarakan
3.	Kurangnya kolaborasi tridharma dengan perguruan tinggi lain, industri asosiasi bisnis dan investor.
4.	Perlunya monitoring terhadap rasio dosen dan mahasiswa
5.	Fasilitas e-journal yang disediakan perpustakaan belum bisa diakses dari jaringan eksternal
6.	Program internasionalisasi program studi belum maksimal diantaranya *faculty exchange*, *student exchange*, *staf exchange* dan *visiting proffesor*
7.	Lambatnya peningkatan jabatan fungsional akademik

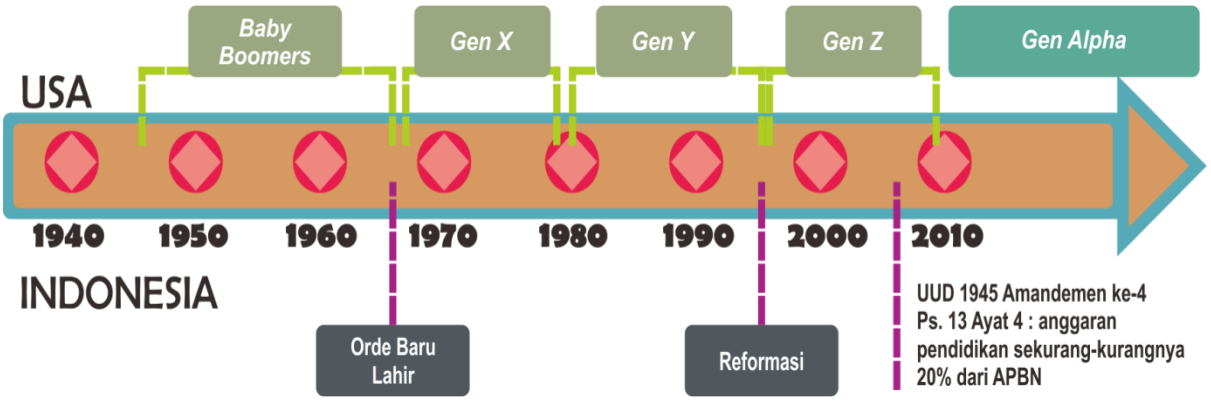
4.3. Analisis Peluang

Dalam sub bab ini akan dibahas peluang Universitas Telkom berdasarkan analisis lingkungan makro Pendidikan Tinggi di Indonesia dan Global, dalam rangka mencapai visi menjadi *Research and Entrepreneurial School* pada tahun 2023.

4.3.1. Perubahan profil pangsa pasar pendidikan tinggi

Generasi Z disebut juga *iGeneration*, Generasi Net, atau Generasi Internet terlahir dari Generasi X dan Generasi Y. Karakteristik Generasi Z diantaranya: (1) Fasih teknologi, *tech-savvy, web-savvy, app-friendly generation*; (2) Sosial, sangat intens berinteraksi melalui media sosial dengan semua kalangan; (3) Ekspresif, cenderung toleran dengan perbedaan kultur dan sangat peduli dengan lingkungan; dan (4) cepat berpindah dari satu pemikiran/pekerjaan ke pemikiran/pekerjaan lain (*fast switcher*). Beberapa statistika Generasi Z menunjukkan menghabiskan hampir 11 jam untuk menikmati konten dan berinteraksi dengan gawai digital, 22% remaja generasi Z masuk ke akun media sosial lebih dari 10 kali setiap hari (2009), memiliki ponsel sendiri (75%) yang digunakan untuk media sosial baik *texting* (54%) maupun *instant messaging* (24%). Model pembelajaran yang sesuai dan dapat dikembangkan adalah *e-learning* sebagai

komplemen atau mengembangkan *blended learning* dimana dosen juga dapat berinteraksi melalui media digital. *Flipped-classroom* maupun aplikasi *mobile* juga dapat digunakan sebagai strategi dalam proses pembelajaran.



Gambar IV-4 *Timeline* Generasi

Pada tahun 2045, Indonesia akan genap berusia 100 tahun. Indonesia akan mewujudkan Indonesia Emas pada 2045 dengan memanfaatkan generasi produktif sebagai bonus demografi. Bonus demografi merupakan kondisi struktur penduduk didominasi kalangan usia produktif. Diperkirakan Indonesia akan mengalami fase bonus demografi di tahun 2020-2030 dimana 70% penduduk usia produktif (15-64 tahun). Hal ini mendorong potensi ekonomi dengan meningkatnya baik PDB maupun pendapatan per kapita. PDB diperkirakan meningkat dari US$ 0,932 T pada 2016 menjadi US$ 0,1 T pada 2045. Pendapatan per kapita diperkirakan meningkat dari US$ 3,6 ribu pada 2016 menjadi US$ 29 ribu pada 2045. Kondisi ini terjadi hanya sekali saja dalam sejarah sebuah negara. Menghadapi fenomena tersebut, pendidikan tinggi merupakan kunci dalam membangun modal intelektual yang berasal dari bonus demografi tersebut agar menjadi sumber daya strategis yang menentukan kekuatan, kemakmuran, dan kesejahteraan bangsa. Pendidikan tinggi dapat berkontribusi menyiapkan SDM dengan kemampuan IT yang humanis dan mengembangkan *Fintech* untuk menyongsong bonus demografi.

Bonus demografi juga berdampak pada Generasi Z dengan terbukanya peluang lahan pekerjaan baru meliputi perkembangan bisnis berbasis digital, terbentuknya industri kreatif baru, dan munculnya peluang tenaga lepas harian (*freelancer*). Implikasinya adalah berkurangnya pengangguran, mengurangi beban negara terhadap ekonomi masyarakat, meningkatknya transaksi ekonomi Indonesia, peningkatan taraf hidup, maju dan berkembangnya industri lokal, dan peluang baru bisnis lokal untuk *Go International* melalui berbagai *platform online*.

Di era milenial, kecenderungan dunia pendidikan antara lain: berkembangnya model belajar jarak jauh (*distance learning*), mudahnya menyelenggarakan pendidikan terbuka, *sharing resource* bersama antar lembaga pendidikan, perpustakaan dan instrumen pendidikan lainnya (guru, dosen, laboratorium) berubah fungsi menjadi sumber

informasi daripada sekedar rak buku. Lembaga pendidikan akan menghadapi sebuah perubahan yang signifikan akibat proses digitalisasi. Ini menjadi sebuah peluang dan cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus tantangan bagi dunia pendidikan di Indonesia.

4.3.2. Pergeseran gaya belajar: *going digital, going online*

Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat di era *Industrial Revolution* 4.0 harus menjadi perhatian bangsa Indonesia, terutama kalangan pendidikan tinggi. Dengan penguasaan terhadap teknologi informasi dapat menunjang segala aspek pelayanan pendidikan tinggi, sehingga peningkatan mutu perguruan tinggi Indonesia dapat tercapai. Dalam menghadapi era digitalisasi, Kemenristekdikti akan terus memberikan pendampingan kepada perguruan tinggi, melalui berbagai kebijakan, antara lain: membebaskan nomenklatur prodi untuk mendukung pengembangan kompetensi di *industry* 4.0; membangun *teaching factory industry* 4.0; melaksanakan kuliah *online* yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pendidikan tinggi secara fleksibel, lintas ruang dan waktu; mendefinisikan ulang liniearitas untuk lebih adaptif terhadap kecenderungan multidisipliner; dan bekerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri untuk membuka prodi yang mendukung dan sesuai zaman.

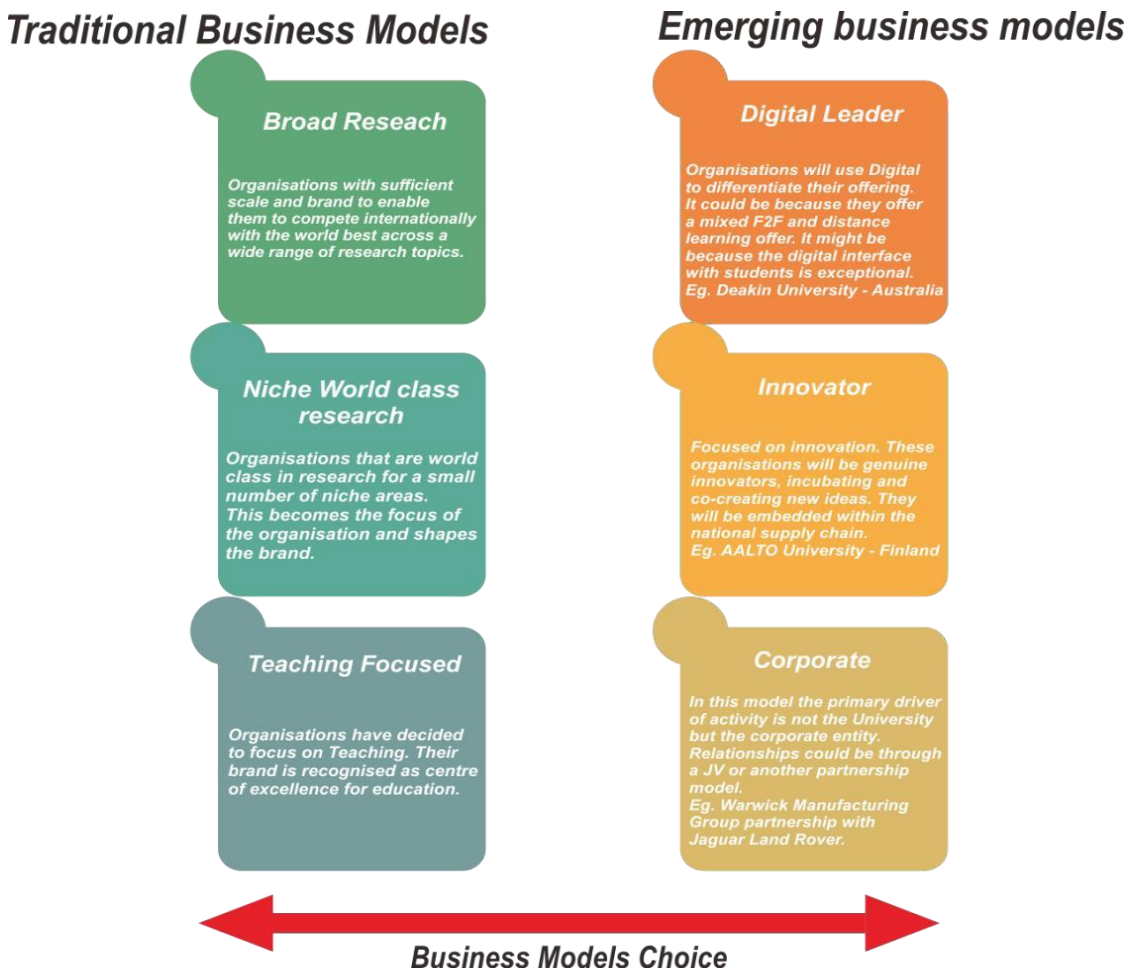
Digitalisasi dalam bidang pendidikan tinggi dilakukan dalam dua hal utama yaitu digitalisasi infrastruktur dan digitalisasi pembelajaran (*e-learning*). Digitalisasi infrastruktur merupakan penopang pembelajaran digital. *Going digital* sekaligus *going online* serta dibukanya investasi Perguruan Tinggi asing di Indonesia memperbesar keran globalisasi pendidikan tinggi mendorong terciptanya multinational education. Kedepannya dari sisi infrastruktur akan bergerak menuju *Global Cloud University*.

4.3.3. Kemenristekdikti mencabut 20 regulasi untuk menghadapi disrupsi teknologi

Menristekdikti mengungkapkan bahwa sistem pendidikan tinggi di Indonesia harus adaptif dan fleksibel agar relevan dengan tantangan *Industrial Revolution* 4.0 dan *disruptive innovation*. Untuk mendukung tujuan tersebut, Kemenristekdikti melakukan penyederhanaan regulasi dengan mencabut kebijakan (20 peraturan menteri) yang dianggap tidak relevan dengan perkembangan jaman. Selain penyederhanaan regulasi, penyesuaian sistem pembelajaran berbasis teknologi juga harus mulai dibangun secara masif. Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) dan *online learning* merupakan program strategis dalam menghadapi *industrial revolution* 4.0 dan meningkatkan Angka Parsitipasi Kasar (APK) Indonesia yang saat ini masih diangka 31,5%. Kemenristekdikti mendorong 90 perguruan tinggi negeri untuk mulai menyiapkan sistem Pendidikan Jarak Jauh. Dari jumlah tersebut, baru 51 PTN yang sudah dan siap menggelar model perkuliahan berbasis daring.

4.3.4. Perubahan model bisnis pendidikan tinggi

Perguruan tinggi perlu menentukan model bisnis yang sesuai untuk mewujudkan tujuan strategik. Pemilihan model bisnis dilakukan berdasarkan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang tersedia. Terdapat tiga model bisnis tradisional yaitu *broad research*, *niche world class research* dan *teaching focused*. Model bisnis baru yang berkembang adalah *digital leader*, *inovator*, dan *corporate*. Perguruan tinggi saat ini dapat mengkombinasikan keenam model bisnis tersebut. Menyongsong era Revolusi 4.0, perguruan tinggi tidak hanya fokus mengembangkan model bisnis untuk berkompetisi di tingkat international melalui topik penelitian (*broad research*), atau hanya mengembangkan penelitian fokus pada area tertentu saja, tetapi juga dapat memanfaatkan digitalisasi menjadi diferensiasi, misalnya mengadakan PJJ dan *e-learning*. Selain itu, pengembangan model bisnis pendidikan tinggi dapat menangkap peluang hubungan yang baik dengan industri dan menjadikan industri sebagai pendorong berkembangnya model *corporate university* melalui model kerjasama JV atau model *partnership* lainnya.



Gambar IV-5 *Business Model Choice*

4.3.5. Pergeseran orientasi kompetensi lulusan

Industry 4.0 membutuhkan *skill* lulusan yang relevan. Dampak era *industrial revolution* 4.0 akan luas dan mempengarungi segala aspek kehidupan manusia dan menentukan perkembangan ekonomi ke depan secara global. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu yang harus dipersiapkan untuk menghadapi *Industrial Revolution 4.0*. Upaya yang dilakukan adalah dengan menggenjot vokasi atau pendidikan tinggi yang menunjang pada penguasaan keahlian terapan terten tu. Pemerintah menyiapkan pengembangan pendidikan vokasi di enam sektor penggerak ekonomi yaitu manufaktur, agribisnis, pariwisata, tenaga kesehatan, ekonomi digital dan pekerja migran untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja dalam menghadapi *industrial revolution* 4.0. Penguatan pendidikan vokasi di sektor tersebut menjadi penting karena merupakan enam sektor utama yang selama ini konsisten menyerap tenaga kerja setiap tahunnya. Berdasarkan data, jumlah pekerja di industri manufaktur saat ini mencapai 575.000 orang, diikuti pekerja imigran sebesar 243.265 orang, agribisnis sebesar 195.843 orang, tenaga kesehatan 6.018 orang, ekonomi digital 5.172 orang dan pariwisata 3.333 orang.

4.3.6. *Entrepreneurial University* tahapan akhir pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia

Waktu bergerak dengan cepat dan tidak lama lagi pengembangan teknologi dan otomatisasi akan merubah tatanan industri. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh *Brookfield Institute* menemukan bahkan 42% pekerjaan di Kanada beresiko tinggi terkena otomatisasi. Hasil penelitian lainnya menyebutkan kurang lebih 50% pekerjaan saat ini dapat digantikan oleh robot pada tahun 2030. Hal ini ditegaskan juga oleh peneliti dari McKinsey bahwa pekerjaan-pekerjaan manusia akan dilakukan oleh mesin dalam kurun 20 sd 50 tahun mendatang. Tatanan industri terutama kebutuhan SDM akan bergeser pada lini tenaga *blue collar*. Perangkat menjadi lebih *smart* dan lebih *emotionally intelligent*, sehingga diperkirakan dalam jangka 15 tahun mendatang 90% berita dapat ditulis oleh mesin.

Tantangan bagi lulusan perguruan tinggi (PT) di era *Industrial Revolution* 4.0 semakin meningkat, oleh karena itu setiap lulusan PT harus memiliki kompetensi yang mumpuni untuk bersaing secara global. Lulusan PT dituntut tidak hanya mampu bekerja di perusahaan dan instansi lainnya, namun juga memiliki jiwa kewirausahaan untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru dengan memanfaatkan peluang yang muncul dari *Industrial Revolution* 4.0. Di masa yang akan datang, *entrepreneur* akan menjadi profesi unggulan, dan siapapun bisa menjadi *entrepreneur*. Saat ini, satu dari tiga generasi Z siap untuk menjadi *entrepreneur*. Pergeseran dari karyawan menjadi *entrepreneur* melalui fase *intrapreneur* menjadi semakin meningkat. Berdasarkan studi yang dilakukan *Paychex*, kebutuhan pekerjaan *freelance* meningkat sebesar 500 persen dari tahun 2000 hingga 2014. Hal ini sesuai dengan pergeseran model bisnis digital dengan munculnya perusahaan digital seperti *Airbnb, UBER*, dan *Task Rabbit*.

4.3.7. Industri telekomunikasi, asosiasi bisnis, dan investor sebagai *key partners*

Industri saat ini bukan hanya sebagai pengguna lulusan saja tetapi juga dapat dilibatkan sebagai pendidik sekaligus investor. Dalam rangka mencapai *entrepreneurial university*, diperlukan kedekatan aktif dan simbiosis mutualisme dengan industri. Hal ini dikarenakan, industri bukan hanya sebagai pengguna lulusan perguruan tinggi, tetapi juga membutuhkan inovasi-inovasi dari penelitian-penelitian yang dihasilkan oleh Perguruan Tinggi. Industri yang mempunyai dana dan perguruan tinggi yang mempunyai produk inovasi tentu dapat melakukan kolaborasi yang baik untuk menciptakan sebuah *entrepreneurial university*. Industri sangat berharap bahwa perguruan tinggi tidak hanya menghasilkan lulusan yang menjadi SDM (yang masih memerlukan *training & development*) bagi mereka, akan tetapi menghasilkan *talent* yang sudah siap bekerja dan berkembang sejak awal industri menyerap mereka. Dengan demikian, sebagian proses pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh perguruan tinggi. Hal ini memerlukan keterbukaan baik dari industri (dalam bentuk membuka diri dengan menyampaikan secara terbuka akan data, informasi, masalah, dan bahkan dana kepada PT) maupun perguruan tinggi (dalam bentuk *open curriculum* yang menakomodasi kebutuhan industri).

4.3.8. Analisis peluang FEB Telkom

Tabel IV-4 Analisis Peluang *(Opportunities)*

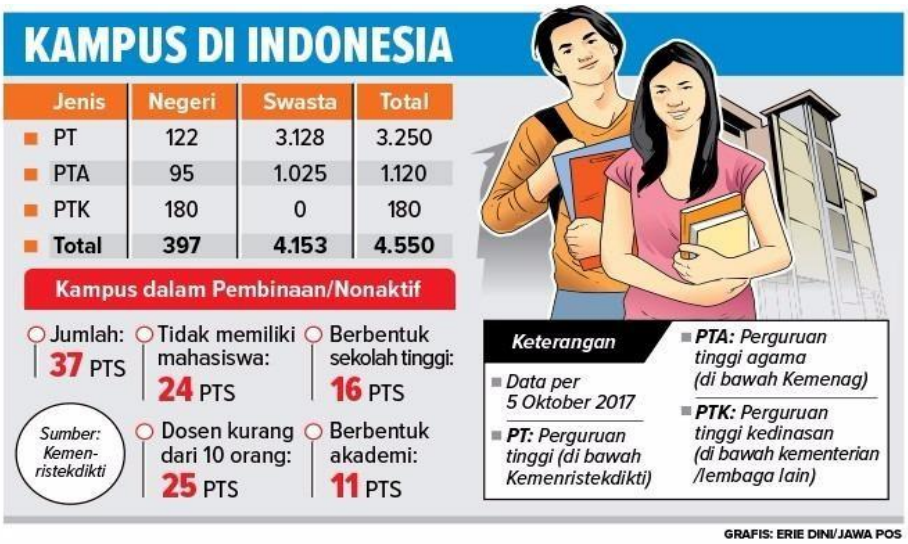
PELUANG	
1.	Perubahan profil pangsa pasar Pendidikan Tinggi
2.	Pergeseran gaya belajar: *going digital, going online*
3.	Kemenristekdikti mencabut 20 regulasi untuk menghadapi disrupsi teknologi
4.	Pergeseran model bisnis pendidikan tinggi
5.	Pergeseran orientasi kompetensi lulusan
6.	*Entrepreneurial university* tahapan akhir pengembangan perguruan tinggi di Indonesia
7.	Industri telekomunikasi, asosisasi bisnis, dan investor sebagai *key partners*

4.4. Analisis Ancaman

Dalam sub bab ini akan dibahas tentang ancaman Universitas Telkom berdasarkan analisis lingkungan makro Pendidikan Tinggi di Indonesia dan Global, dalam rangka mencapai visi menjadi *Research and Entrepreneurial University* pada tahun 2023.

4.4.1. Dibukanya regulasi investasi pendidikan tinggi asing

Saat ini di Indonesia terdapat 4.550 kampus yang dikelola pemerintah maupun swasta. Hingga 2017, terdapat 37 Perguruan Tinggi Swasta yang berada dalam pembinaan atau non-aktif, karena tidak memiliki mahasiswa, jumlah dosen kurang dari 10 orang, berbentuk Sekolah Tinggi, dan berbentuk Akademi.



Gambar IV-6 Industri Perguruan Tinggi di Indonesia

Jumlah perguruan tinggi yang banyak menyebabkan tingkat kompetisi yang tinggi dalam industri. Persaingan ini akan semakin meningkat karena pemerintah membuka keran investasi bagi kampus asing swasta untuk beroperasi. Pada pertengahan 2018 diperkirakan 5-10 kampus asing sudah akan beroperasi di Indonesia melalui kemitraan dengan kampus lokal diantaranya *Central Queensland University, University of Cambridge*, dan *National Taiwan University*. Hadirnya perguruan tinggi asing di Indonesia dapat dipandang sebagai investasi bagi inovasi dan penciptaan ilmu pengetahuan sehingga beberapa perguruan tinggi sudah akan siap berkolaborasi sambil menunggu aturan teknisnya dari pemerintah.

4.4.2. Maraknya *start-Up* pendidikan sebagai bentuk teknologi pembelajaran disruptif

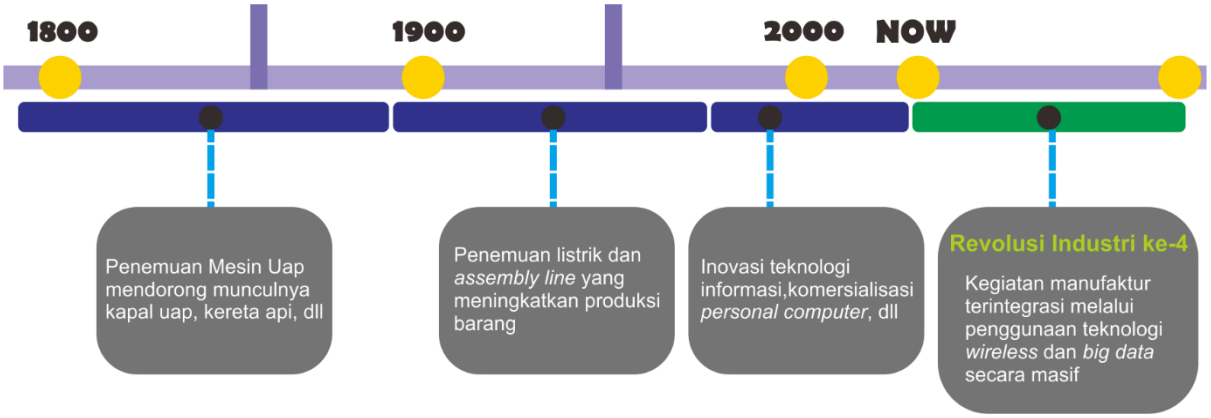
Bagi Indonesia, negara dengan penduduk terbesar kelima peringkat dunia, industri pendidikan dinilai menjanjikan sehingga saat ini terdapat banyak pengembangan model bisnis sebagai dampak digitalisasi pada multibidang, salah satunya berbentuk *start-up* pendidikan. Pengembangan model bisnisnya bervariasi meliputi video edukasi (*Quipper* dan *Zenius*), video chat dan aplikasi *mobile* (*Squiline* dan *Bahaso*), *plattform e-learning* publik (HarukaEdu, Kelase, dan KelasKita); atau menghubungkan pengguna dengan guru les atau tempat kursus berkualitas (Sukawu dan PrivatQ).

HarukaEdu merupakan *platform e-learning* yang bekerja sama dengan universitas untuk menghadirkan layanan kuliah *online*. Hingga saat ini telah memberikan layanan kepada sekitar empat ribu mahasiswa. Hal ini berkat terus bertambahnya jumlah institusi pendidikan yang menjadi mitra mereka, yang saat ini telah mencapai sepuluh institusi.

Target market perguruan tinggi saat ini fokus untuk mengelola bonus demografi sekaligus perguruan tinggi bagi Generasi Z yang memiliki karakteristik dominan, salah satunya lebih tertarik pada kegiatan Pendidikan secara *online*.

4.4.3. *Digitalisasi* (otomatisasi) menghilangkan pekerjaan manusia

Kegiatan manufaktur terintegrasi melalui penggunaan teknologi *wireless* dan *big data* secara masif menunjukan fase revolusi industri keempat (*industry 4.0*). Saat ini merupakan awal dimulainya fase tersebut. Fase periode revolusi keempat membutuhkan masa yang lebih singkat dari waktu ke waktu. Saat ini berbagai macam kebutuhan manusia telah banyak menerapkan dukungan internet dan dunia digital sebagai wahana interaksi dan transaksi.



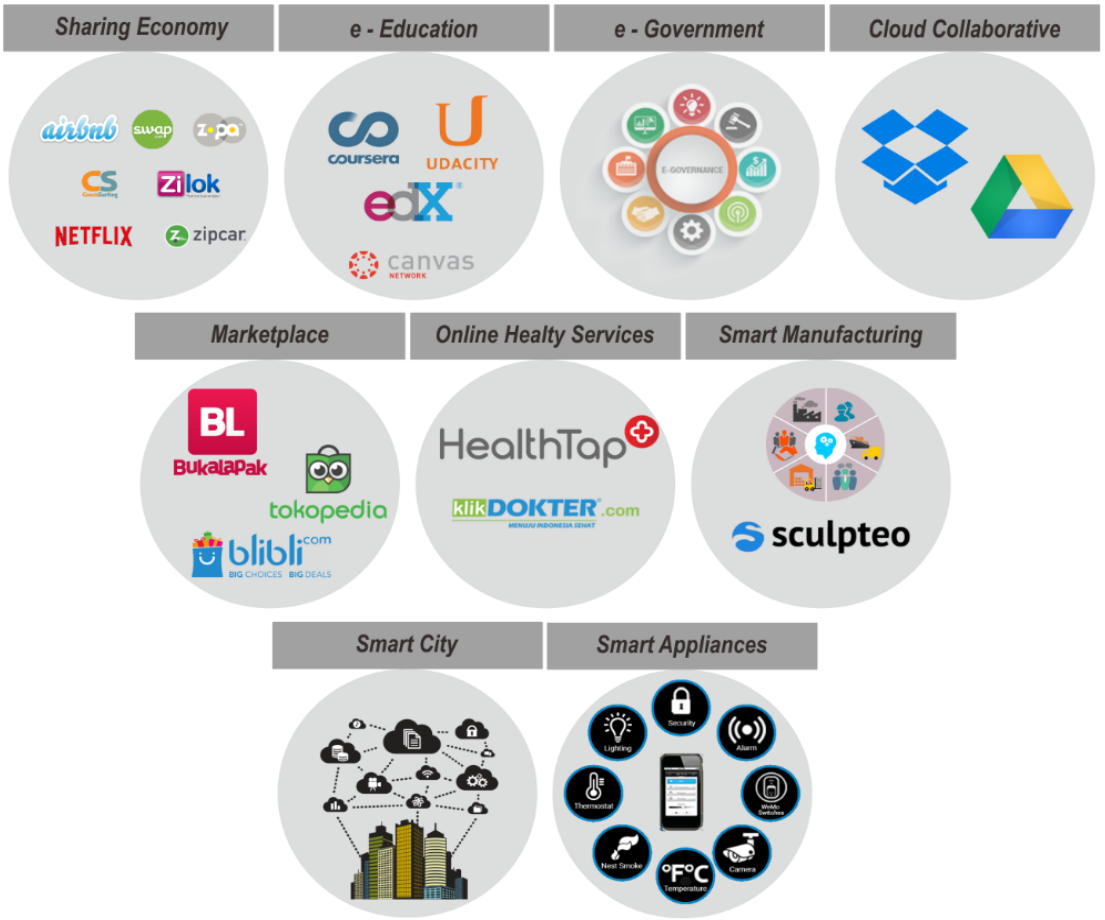
Gambar IV-7 Fase *Industrial Revolution 4.0*

Perubahan dunia kini tengah memasuki era *Industrial Revolution* 4.0 atau revolusi industri dunia keempat dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Segala hal menjadi tanpa batas (*borderless*) dengan penggunaan daya komputansi dan data yang tidak terbatas (*unlimited*), karena dipengaruhi oleh perkembangan internet dan teknologi digital yang masif sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Era ini juga akan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia, termasuk didalamnya ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta pendidikan tinggi, seperti ditunjukkan pada Gambar IV-7.

Secara global era digitalisasi akan menghilangkan sekitar 1–1,5 miliar pekerjaan sepanjang tahun 2015-2025 karena digantikannya posisi manusia dengan mesin otomatis (*Gerd Leonhard, Futurist, www.futuristgerd.com*). Selain itu, diperkirakan bahwa di masa yang akan datang, 65% murid sekolah dasar di dunia akan bekerja pada pekerjaan yang belum pernah ada di hari ini (*U.S. Department of Labor report*).

Pada kondisi yang seperti ini, akan sangat salah jika perguruan tinggi mengajarkan hal-hal yang nantinya akan dilakukan dengan lebih baik oleh mesin kepada para mahasiswanya. Manusia tidak akan bisa bersaing dengan mesin yang memiliki tingkat produktifitas dan kualitas yang lebih tinggi daripada manusia. Dengan demikian,

pertanyaan yang muncul adalah bagaimana kurikulum yang tepat bagi para mahasiswa agar mereka tidak akan bersaing dengan mesin? Jawabannya adalah kurikulum yang akan membuat mereka tetap menjadi manusia.



Gambar IV-8 Era Digitalisasi Global

4.4.4. Analisis ancaman FEB Telkom

Tabel IV-5 Analisis Ancaman *(Threats)*

ANCAMAN	
1.	Dibukanya regulasi investasi perguruan tinggi asing
2.	Maraknya *start up* pendidikan sebagai bentuk teknologi pembelajaran disruptif
3.	Digitalisasi menggeser eksistensi program studi

4.5. Analisis SWOT

Tabel IV-6 Analisis SWOT

Internal / Eksternal			Kekuatan (*Strengths*)		Kelemahan (*Weaknesses*)	
			1	Fasilitas olah raga, teknologi informasi, medis dan unit kegiatan mahasiswa yang memadai	1	Jumlah mahasiswa asing masih sedikit
			2	Tingkat kepuasan mahasiswa dan lulusan cukup tinggi	2	Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) masih belum diselenggarakan
			3	Jumlah peminat (calon mahasiswa) dan mahasiswa terus meningkat	3	Kurangnya kolaborasi tridharma dengan perguruan tinggi lain, industri asosiasi bisnis dan investor
			4	*Research Center* dan Kelompok Keahlian sebagai ujung tombak inovasi FEB Telkom	4	Perlunya monitoring terhadap rasio dosen dan mahasiswa
			5	FEB Telkom memiliki program studi (prodi) dengan mutu terjamin	5	Fasilitas e-journal yang disediakan perpustakaan belum bisa diakses dari jaringan eksternal
			6	Jumlah publikasi dan penelitian terus meningkat	6	Program internasionalisasi program studi belum maksimal diantaranya *faculty exchange*, *student exchange*, *staf exchange* dan *visiting Proffesor*
			7	Dosen dengan kualifikasi baik	7	Lambatnya peningkatan jabatan fungsional akademik
			8	Pelaksanaan program pengabdian masyarakat FEB Telkom terus meningkat		
Peluang (Opportunities)	1	Perubahan profil pangsa pasar Pendidikan Tinggi	S1O1	Mempersiapkan SDM, infrastruktur dan pembelajaran digital (Digital Education)	W2O2	Membuka Prodi PJJ bagi S1 (MBTI dan Akuntansi) dan Menambah Jumlah Kelas PJJ
	2	Pergeseran gaya belajar: *going digital, going online*	S1O2	Menambah Materi Digital	W3O7	Melaksanakan kolaborasi pendanaan dengan industri, asosiasi bisnis, dan investor dengan prinsip *win-win collaboration*.
	3	Kemenristekdikti mencabut 20 regulasi untuk menghadapi disrupsi teknologi	S1O3	Menggalakkan *blended learning*	O7W3	Membuat skema kolaborasi dengan industri, asosiasi, dan investor dengan prinsip *win-win collaboration* terutama untuk publikasi, penelitian, dan *industrial licenses*.
	4	Pergeseran model bisnis pendidikan tinggi	S4O4	Meningkatkan komersialisasi hasil penelitian pada FEB	O7W4	Meningkatkan komposisi ideal dosen dengan melibatkan industri, asosiasi dan internal dalam bentuk kolaborasi SDM sebagai Dosen
	5	Pergeseran orientasi kompetensi lulusan	S4S9O	Mendorong start up bisnis dari internal *(business project)* dan eksternal (melalui *e-marketplace*)	O7W5	Meningkatkan fasilitas ruang kelas melalui kolaborasi dengan industri, asosiasi bisnis, dan investor
	6	*Entrepreneurial university* tahapan akhir pengembangan perguruan tinggi di Indonesia	S6O6	Menciptakan skema baru NTF	O6W7	Program peningkatan kualitas dosen
	7	Industri telekomunikasi, asosisasi bisnis, dan investor sebagai *key partners*	S4O7	Pengembangan kerjasama dalam riset dan pendanaan lab	O7W1	Pembuatan international class melalui kerjasama dengan industri
Ancaman (Threats)	1	Dibukanya regulasi investasi perguruan tinggi asing	S3T1	Mengembangkan kerjasama *joint degree* dengan perguruan tinggi asing	O3W2	Mendorong peningkatan HAKI/ Patent.
	2	Maraknya *start up* pendidikan sebagai bentuk teknologi pembelajaran disruptif	S3T2	Pergeseran pembelajaran menggunakan *e-learning*	O2W3	Open curriculum melalui kerjasama dengan industri
	3	Digitalisasi menggeser eksistensi program studi	S3T3	Penyesuaian kurikulum dengan tuntutan Education 4.0	O3W3	Pelaksanaan program PJJ/e-learning

BAB V. VISI, MISI, TUJUAN DAN NILAI

5.1. Fakultas Ekonomi dan Bisnis 2019-2023

Visi, Misi, dan Tujuan FEB Telkom University merupakan penurunan dari visi, misi, dan tujuan baik YPT maupun Tel-U. Tabel V-1 memperlihatkan visi dan misi baik YPT maupun Tel-U yang menjadi acuan pembuatan visi dan misi FEB Telkom.

Tabel V-1 Visi dan Misi YPT dan Tel-U

UNIT	VISI	MISI
YPT	Menjadi yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa. Tagllne: " *To be a Leader in IT Education Provider*"	• Menyelenggarakan dan mengembangkan lembaga pendidikan berstandar internaslonal; • Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa; • Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas.
TEL-U	Menjadi *research and entrepreneurial university* pada tahun 2023, yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, sains dan seni berbasis teknologi informasi Tagline: "*Creating the Future*"	• Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berstandar internasional berbasis teknologi informasi; Mengembangkan, menyebarluaskan dan menerapkan teknologi, sains dan seni yang diakui secara internasional; • Memanfaatkan teknologi, sains dan seni untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi entrepreneurial.

VISI FEB Telkom

Menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang berstandar internasional pada tahun 2023, melalui penelitian dan pengembangan secara kreatif ekosistem kewirausahaan dalam bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital.

MISI FEB Telkom

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang berstandar internasional;
2. Melakukan kajian dan penelitian dalam rangka pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi dan bisnis yang berbasis digital kepada masyarakat;
3. Memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital bagi pelayanan dan pemberdayaan masyarakat melalui kolaborasi yang kreatif dan inovatif antara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas.

TUJUAN FEB Telkom

1. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan lulusan di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang berstandar internasional;

2. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan Menghasilkan kajian dan penelitian fundamental yang unggul di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang dapat dipublikasikan secara internasional;
3. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan program pelayanan dan pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital melalui kolaborasi yang kreatif dan inovatif antara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas.

NILAI-NILAI INTI

Nilai-nilai FEB adalah nilai-nilai Tel-U, yaitu: *Harmony*, *Excellence*, dan *Integrity* atau disingkat menjadi **HEI Tel-U**.

TAGLINE

Preparing the digital business leaders

5.2. Program Studi S1 Akuntansi

VISI

Menjadi program studi berstandar internasional dalam bidang Akuntansi berdasarkan perkembangan keilmuan berbasis digital yang berkontribusi terhadap pengembangan ekonomi sosial masyarakat pada tahun 2023.

MISI

1. Menyelenggarakan pendidikan di bidang Akuntansi berbasis digital serta memiliki jiwa wirausaha;
2. Melaksanakan kegiatan penelitian dan publikasi hasil penelitian yang bereputasi nasional maupun internasional di bidang akuntansi dengan mengakomodir konten digital;
3. Memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam bidang Akuntansi berbasis digital melalui kolaborasi yang inovatif antara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas yang akan berkontribusi secara luas dalam pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat bagi pelayanan dan pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan.

TUJUAN

1. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan lulusan di bidang akuntansi berbasis digital yang berstandar internasional;
2. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan kajian dan penelitian fundamental yang unggul di bidang akuntansi berbasis digital yang dapat dipublikasikan secara nasional dan internasional;

3. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan program pelayanan dan pemberdayaan masyarakat di bidang akuntansi berbasis digital melalui kolaborasi yang inovatif antara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas yang akan berkontribusi secara luas dalam pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat

5.3. Program Studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Bisnis

VISI

Menjadi program studi berstandar internasional dalam bidang Manajemen Bisnis berdasarkan pengembangan secara kreatif terhadap ilmu pengetahuan berbasis digital yang berkontribusi terhadap pengembangan ekonomi sosial masyarakat pada tahun 2023.

MISI

1. Menyelenggarakan pendidikan di bidang manajemen bisnis berbasis digital serta memiliki jiwa kewirausahaan;
2. Melaksanakan kegiatan penelitian dan publikasi hasil penelitian yang bereputasi nasional maupun internasional di bidang manajemen bisnis dengan mengakomodir konten digital;
3. Memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen bisnis berbasis digital melalui kolaborasiyanginovatifantara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas yang akan berkontribusi secara luas dalam pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat bagi pelayanan dan pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan;

TUJUAN

1. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan lulusan di bidang manajemen bisnis berbasis digital yang berstandar internasional;
2. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan kajian dan penelitian fundamental yang unggul di bidang manajemen bisnis berbasis digital yang dapat dipublikasikan secara nasional dan internasional;
3. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan program pelayanan dan pemberdayaan masyarakat di bidang manajemen bisnis berbasis digital melalui kolaborasi yang inovatif antara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas yang akan berkontribusi secara luas dalam pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat.

5.4. Program Studi S2 Magister Manajemen

VISI

Menjadi program studi magister manajemen berbasis digital yang unggul di Asia dan secara kreatif berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi sosial masyarakat pada tahun 2023

MISI

Menumbuh kembangkan pemimpin, manajer dan peneliti yang unggul di Asia melalui pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat di bidang manajemen dan bisnis dengan memanfaatkan jejaring dan kapabilitas pemangku kepentingan di dalam industri berbasis digital

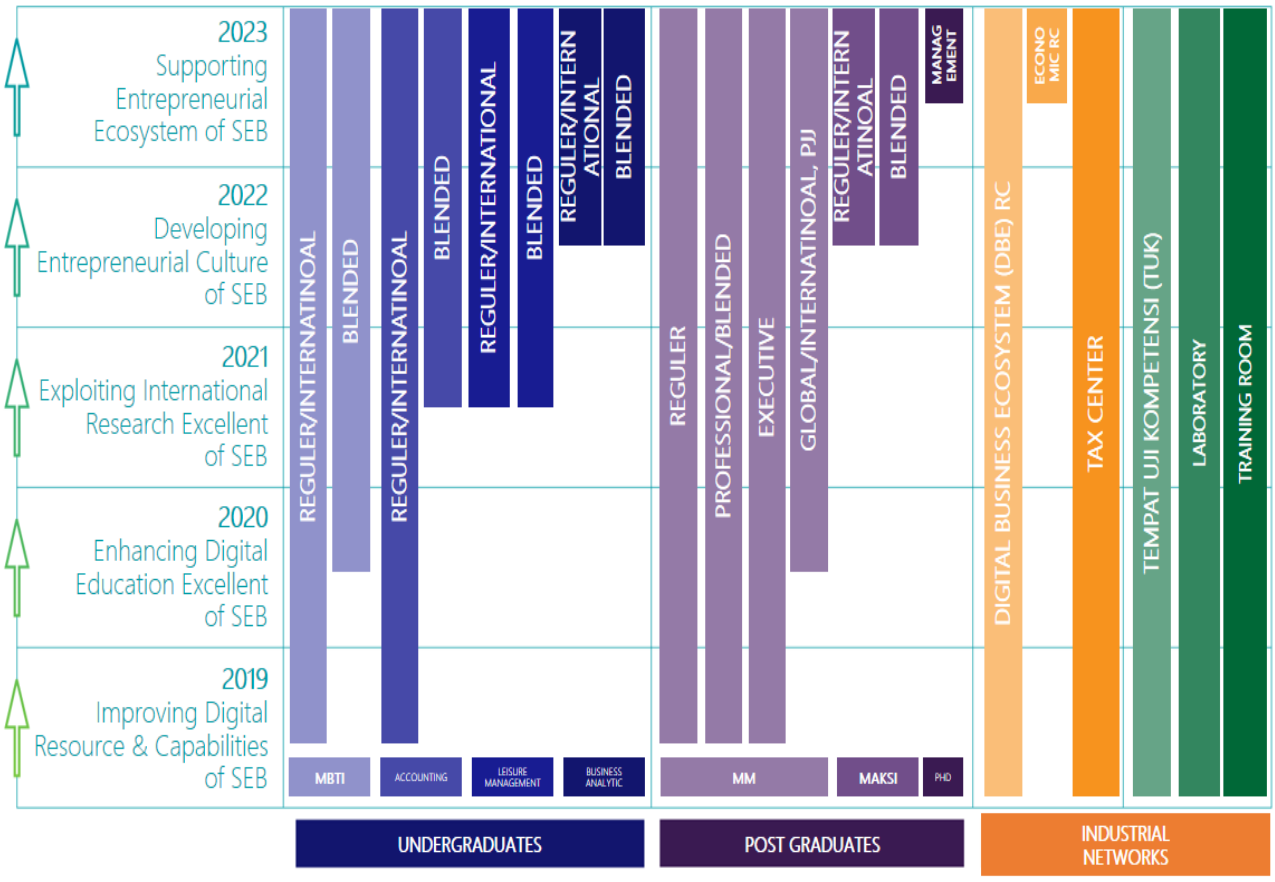
TUJUAN

1. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan lulusan magister manajemen bereputasi internasional pada bisnis berbasis digital;
2. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan keilmuan dan kepakaran yang unggul dalam bisnis berbasis digital;
3. Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan membangun ekosistem berbasis digital yang mendukung terciptanya kolaborasi strategis antara akademisi, pemerintah, industri, media dan komunitas yang yang secara luas berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi sosial masyarakat serta bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen berbasis digital.

5.5. Roadmap FEB Telkom 2019-2023

Untuk mencapai visi 2023, maka FEB Telkom memiliki *roadmap* seperti terlihat di Gambar V-1. Mengacu pada Renstra FEB Telkom 2019-2023 (Gambar I-3), maka dibuatlah *roadmap* ini. Terdapat 5 tahapan tahunan dari perkembangan FEB Telkom, yaitu secara berturut-turut dari tahun 2018-2019 sampai dengan 2022-2023 adalah: *improving digital resources & capabilities*, *enhancing digital education excellence*, *exploiting international research excellence*, *developing entrepreneurial culture*, dan *supporting entrepreneurial ecosystem*.

Gambar V-1 ini juga memperlihatkan bahwa sampai dengan akhir 2023, FEB Telkom akan memiliki minimal 4 prodi S1, 2 prodi S2, dan 1 prodi S3. Ketujuh prodi ini akan dilaksanakan baik secara konvensional maupun *on-line learning (blended)*. Selain prodi-prodi, maka FEB Telkom akan memiliki 2 RC, Tax center, 5 TUK (tempat uji kompetensi), laboratory dan training room yang bisa dimanfaatkan oleh mahaiswa maupun partner industri. Diharapkan dengan portofolio seperti ini, FEB Telkom dapat menjawab tantangan industry 4.0 dan mewujudkan visi dan misinya sebagai *research* dan *entrepreneurial university* sekaligus.



Gambar V-1
Roadmap FEB Telkom 2019-2023

BAB VI. TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS

Sasaran strategis adalah target terukur yang menjadi indikator acuan pencapaian rencana strategis. Sasaran strategis disusun berdasarkan:

1. Visi, misi dan tujuan FEB Telkom,
2. Tantangan dari lingkungan eksternal saat ini dan masa depan,
3. Kondisi sumber daya dan infrastruktur di FEB.

Sasaran strategis disusun berdasarkan masing-masing tujuan yang telah ditetapkan pada Bab V.

6.1 Tujuan 1

Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan lulusan di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang berstandar internasional

Sasaran Strategis:

1. Menghasilkan lulusan yang mempunyai daya saing di tingkat Internasional. Hal ini ditunjukkan melalui penurunan waktu tunggu lulusan, peningkatan rasio lulusan tepat waktu, penurunan rasio undur diri mahasiswa, peningkatan jumlah perusahaan yang menyerap lulusan, pengembangan *entrereneurial competence* mahasiswa, perumusan kurikulum baru yang menyesuaikan kondisi eksternal, mendatangkan pembicara dari luar, penyelenggaraan seminar, kuliah umum dan menawarkan kegiatan sertifikasi kepada mahasiswa.
2. Meningkatkan kualitas dosen. Peningkatan kualitas dosen dilakukan melalui peningkatan jabatan fungsional, menjamin dosen memiliki sertifikasi kompetensi berstandar internasional, peningkatan jumlah dosen dengan kualifikasi S3, pelaksanaan kegiatan untuk pengembangan *entrereneurial competence*, diseminasi penelitian, melakukan kunjungan industri dan penerbitan buku sebagai hasil karya dosen.
3. Mewujudkan *digital education* sebagai penyelenggaraan pengajaran di bidang ekonomi dan bisnis yang berbasis digital. Hal ini terutama sesuai dengan karakter generasi saat ini yang melakukan interaksi yang tinggi dengan teknologi digital. Hal ini dilakukan dengan pengimplementasian metode pembelajaran jarak jauh (*online learning*) bertaraf internasional, penyelenggaraan kelas Perkuliahan Jarak Jauh (PJJ), dan pengembangan material digital dalam proses pembelajaran.
4. Meningkatkan internasionalisasi pendidikan dengan peningkatan mahasiswa asing, pertukaran mahasiswa dan pertukaran dosen dengan universitas asing, menyelenggarakan joint degree dengan universitas asing bereputasi baik dan meningkatkan jumlah *visiting professor*.

5. Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa dan lulusan dilihat dari peningkatan kualitas *intake* mahasiswa dari sisi intelektual dan emosional, dan peningkatan prestasi nasional dan internasional.

6.2 Tujuan 2

Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan kajian dan penelitian yang unggul di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang dapat dipublikasikan secara internasional

Sasaran Strategis:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dilihat dari peningkatan publikasi yang terindeks mengacu pada kualifikasi dari DIKTI serta penelitian yang memperoleh pengakuan atau penghargaan internasional melalui kerjasama berupa *joint research* dengan universitas yang bereputasi tinggi baik nasional maupun internasional.
2. Meningkatkan kerjasama dengan pihak eksternal (akademisi, industri, media, pemerintah dan komunitas) untuk pengembangan penelitian terapan dan *multi-discipline* dalam bidang eknomi dan bisnis berbasis digital yang bersumber dari permasalahan nyata industri dengan melibatkan mahasiswa, sekaligus untuk mencari alternatif pendanaan dari industri.
3. Meningkatkan jumlah Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) atau paten, dengan maksud melakukan komersialisasi hasil-hasil penelitian terapan di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital secara terpadu.
4. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas konferensi internasional dan jurnal milik FEB Telkom agar menjadi konferensi dan jurnal yang bereputasi.

6.3 Tujuan 3

Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan Menghasilkan program pelayanan dan pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital melalui kolaborasi yang kreatif dan inovatif antara akademisi, pemerintah, industri, media, dan komunitas

Sasaran Strategis:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kegiatan pemberdayaan dan pelayanan masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital secara berkesinambungan melalui kerjasama yang inovatif bersama dengan pemerintah, industri, media, dan komunitas, misalnya dengan melakukan abdimas tematik yang melibatkan mitra dari universitas dalam dan luar negeri melalui pendanaan internal dan eksternal.
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas karya penulisan pengabdian masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital.

3. Memberikan jasa konsultansi, *coaching*, pendampingan, dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, pemerintah, industri, dan komunitas di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital.
4. Mendukung perwujudan Good University Governance. Good University governance dapat direpresentasikan dengan capaian terkait dengan kelembagaan di tingkat fakultas, seperti perolehan akreditasi program studi di lingkup nasional, perolehan akreditasi program studi di lingkup internasional, dan konsistensi pelaksanaan ISO 9001:2015 melalui audit mutu internal dan eksternal .
5. Mewujudkan kemandirian finansial. Kemandirian finansial ditunjang melalui kerjasama proyek penelitian, kerjasama proyek konsultansi, pengembangan jumlah *start up*, dan operating ratio.
6. Menyediakan infrastruktur digital. Penyediaan infrastruktur digital dilakukan melalui revitalisasi ruangan berkonsep digital, penambahan aplikasi baru, dan kolaborasi dengan pihak eksternal terkait penyediaan ruangan.
7. Meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Peningkatan kualitas tenaga kependidikan dilakukan melalui keikutsertaan staf dalam kegiatan pelatihan dan sertifikasi.
8. Internalisasi budaya HEI melalui kegiatan sosialisasi dan penanaman nilai – nilai budaya HEI kepada seluruh karyawan di FEB
9. Meningkatkan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas diukur dari hasil evaluasi dosen oleh mahasiswa, kepuasan pengguna lulusan dan kepuasan mahasiswa terhadap kinerja fakultas.

BAB VII. INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) DAN TARGET

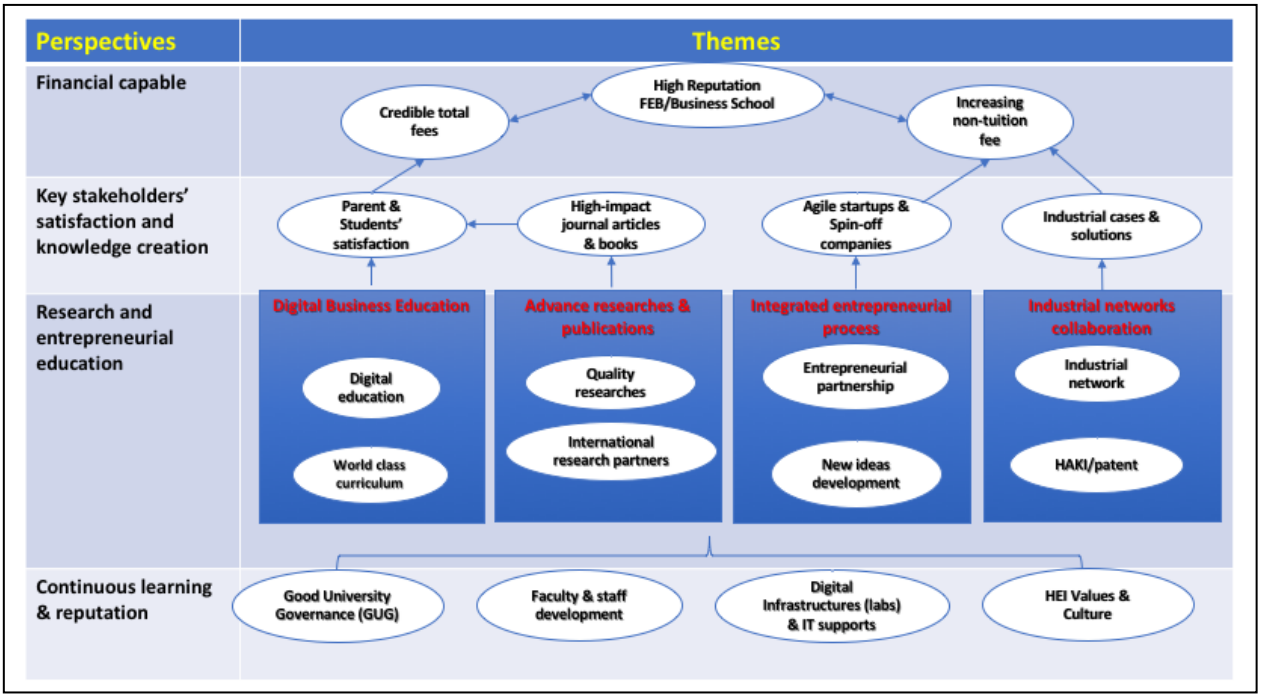
Dalam memastikan ketercapaian setiap tahapan strategis yang telah ditetapkan FEB Telkom, maka dirumuskan indikator-indikator kinerja utama yang merupakan metrik terukur yang dapat dikuantisasi, meliputi:

a. Strategy Map FEB 2019-2023,
b. Indikator kinerja utama, dan
c. Target indikator kinerja utama.

Indikator kinerja utama diturunkan dari masing-masing sasaran strategis yang sudah ditetapkan dalam Bab VI.

7.1 Strategy Map FEB Telkom 2019-2023

Merubah visi menjadi satu kumpulan ation plans yang terukur tidak lah mudah. Akan tetapi dengan menggunakan konsep *Strategy Map* dari Kaplan dan Norton (2004) hal ini dapat dilakukan dengan cukup mudah. Gambaran mengenai *Strategy Map* dari FEB Telkom dapat dilihat pada Gambar VII-1.



Gambar VII-1
FEB Telkom's Strategy Map

Setiap oval dalam *strategy map* merupakan tema-tema yang berkesinambungan yang akan diterjemahkan menjadi inisiatif (*action plans*) yang lebih terukur. Hubungan antara

satu tema dan tema lainnya pada perspektif yang berbeda memperlihatkan hubungan sebab akibat yang disusun berdasarkan waktu. Inisiatif pada lapisan yang paling bawah (*learning & growth perspective*) memiliki jangka yang lebih panjang dibandingkan inisiatif yang berada pada lapisan di atasnya. Demikian seterusnya sampai mencapai lapisan teratas (*financial perspective*) yang memiliki jangka waktu terpendek (biasanya triwulan, semester, atau tahunan).

Dengan mengusung dua misi besar yaitu *research university* dan *entrepreneurial university*, maka strategi FEB Telkom mengacu pada empat tema utama, yaitu: *digital business education*, *advance research & publication*, *integrated entrepreneurial process*, dan *industrial networks collaboration*. Dengan tema-tema ini, maka hasil yang diharapkan dari proses mencakup: *future ready graduates*, *high-impact journal articles & books*, *agile start-ups & spin-off companies*, dan *industrial cases & solutions*. Setiap oval akan memiliki beberapa inisiatif (*action plans*) yang lebih mudah untuk diukur dan dikelola.

7.2 Indikator Kinerja Utama

Indikator kinerja utama FEB seperti diuraikan pada Tabel VII-1.

Tabel VII-1 Indikator Kinerja Utama FEB

No	Tujuan	Tema Strategi	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
1	Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan lulusan di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang berstandar internasional	1	Menghasilkan lulusan yang mempunyai daya saing di tingkat Internasional (IBP)	Lama waktu tunggu lulusan
				Persentase rasio lulusan tepat waktu
				Persentase rasio Undur Diri dan *Drop Out*
				Jumlah kerjasama dengan perusahaan baru untuk penyerapan lulusan
				Jumlah kegiatan untuk pengembangan *entrepreneurial competence* bagi mahasiswa
				Perumusan kurikulum baru
				Jumlah pembicara luar dalam mendukung program dan proses pembelajaran
				Jumlah penyelenggaraan kegiatan seminar atau konferensi

No	Tujuan	Tema Strategi	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
				Jumlah penyelenggaraan kuliah umum
				Jumlah program studi yang membuka kelas internasional
				Persentase lulusan yang berkerja di Perusahaan Multinasional
				Jumlah sertifikasi yang ditawarkan kepada mahasiswa
		2	Meningkatkan kualitas dosen (LG)	Persentase dosen dengan jabatan fungsional Lektor dan Lektor Kepala
				Persentase dosen dengan jabatan fungsional Guru Besar
				Persentase dosen yang telah memiliki sertifikasi kompetensi berstandar internasional
				Persentase dosen dengan kualifikasi S3
				Jumlah kegiatan untuk pengembangan *entrepreneurial competence* bagi dosen
				Jumlah kegiatan diseminasi penelitian / *sharing knowledge* dosen
				Jumlah kegiatan kunjungan industri
				Jumlah buku ber-ISBN karya dosen
		3	Mewujudkan digital education sebagai penyelenggaraan pengajaran di bidang ekonomi dan bisnis yang berbasis digital. (IBP)	Penyelenggaraan kelas Perkuliahan Jarak Jauh (PJJ)
				Jumlah mata kuliah yang telah menggunakan materi digital dalam proses pembelajaran
				Pembukaan program studi baru

No	Tujuan	Tema Strategi	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
		4	Meningkatkan internasionalisasi pendidikan (IBP)	Jumlah mahasiswa asing
				Jumlah mahasiswa yang mengikuti program *Student Exchange*
				Jumlah dosen yang mengikuti program *Lecturer Exchange*
				Jumlah kerjasama *joint degree*
				Jumlah *Visiting Profesor* dari luar negeri
		5	Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa dan lulusan (IBP)	Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat nasional
				Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat internasional
2	Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan kajian dan penelitian yang unggul di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang dapat dipublikasikan secara internasional	1	Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian (IBP)	Jumlah publikasi penelitian di jurnal/proceeding nasional maupun internasional
				Jumlah publikasi penelitian di jurnal/proceeding internasional bereputasi
				Jumlah hibah pendanaan penelitian dari internal
				Jumlah penelitian yang memperoleh penghargaan internasional
				Jumlah joint research/publication dengan universitas lain di dalam negeri
				Jumlah joint research/publication dengan universitas lain diluar negeri

No	Tujuan	Tema Strategi	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
		2	Meningkatkan kerjasama dengan pihak eksternal untuk pengembangan penelitian terapan dalam bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital (IBP)	Jumlah kerjasama penelitian dengan pihak eksternal
				Jumlah hibah pendanaan penelitian dari pihak eksternal
				Jumlah kegiatan Alumni Gathering
		3	Meningkatkan jumlah Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) atau paten dan komersialisasi hasil-hasil penelitian terapan di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital (IBP)	Jumlah Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) atau Paten
				Jumlah penelitian yang telah dikomersialisasi
		4	Meningkatkan kualitas konferensi internasional dan jurnal (IBP)	Kemudahan akses database website jurnal di luar kampus
3	Menciptakan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dengan menghasilkan program pelayanan dan pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital melalui kolaborasi yang kreatif dan inovatif antara akademisi, pemerintah,	1	Meningkatkan kualitas kegiatan pemberdayaan dan pelayanan masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital yang berpengaruh pada pertumbuhan sosial ekonomi bangsa secara berkesinambungan (IBP)	Jumlah kerjasama pengabdian masyarakat bersifat multiyears
				Jumlah perolehan hibah pendanaan internal untuk kegiatan pengabdian masyarakat
				Jumlah perolehan hibah pendanaan eksternal untuk kegiatan pengabdian masyarakat
		2	Meningkatkan kualitas dan kuantitas karya penulisan pengabdian masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis berbasis digital (IBP)	Jumlah buku ber-ISBN sebagai hasil kegiatan pengabdian masyarakat
		3	Menyelenggarakan kerjasama nasional dan internasional dalam lingkup pengabdian pada masyarakat (IBP)	Jumlah kerjasama di lingkup nasional dalam pelaksanaan pengabdian masyarakat

No	Tujuan	Tema Strategi	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
				Jumlah kerjasama di lingkup internasional dalam pelaksanaan pengabdian masyarakat
		4	Mendukung perwujudan Good University Governance (LG)	Jumlah program studi terakreditasi di lingkup Nasional
				Jumlah program studi terakreditasi di lingkup internasional
				konsistensi pelaksanaan ISO 9001:2015
		5	Mewujudkan kemandirian finansial (F)	Jumlah kerjasama proyek penelitian
				Jumlah kerjasama proyek konsultasi
				Jumlah *start up*
				Operating Ratio
		6	Menyediakan infrastruktur digital (LG)	Jumlah revitalisasi ruangan dengan konsep digital
				Jumlah kolaborasi dengan pihak eksternal dalam penyediaan fasilitas ruangan
		7	Meningkatkan kualitas Tenaga Kependidikan (LG)	Persentase jumlah staf yang mengikuti pelatihan atau sertifikasi
		8	Internalisasi Budaya HEI (LG)	Jumlah kegiatan internalisasi Budaya
		9	Meningkatkan Pelayanan yang berkualitas (IBP)	Persentase nilai Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa (EDOM)
				Persentase kepuasan pengguna lulusan
				Persentase kepuasan mahasiswa terhadap kinerja Fakultas

7.3 Target Indikator Kinerja Utama

Berikut merupakan target-target dari tabel indikator kinerja utama yang harus dicapai sampai dengan tahun 2023.

Tabel VII-2 Indikator Kinerja Utama FEB yang harus dicapai

No	Indikator Kinerja Utama	2018 (baseline)	2019	2020	2021	2022	2023	BIDANG	PIC
1	Lama waktu tunggu lulusan (bulan)	3	3	3	3	3	3	Akademik	Wakil Dekan 1
2	Persentase rasio lulusan tepat waktu	53%	55%	55%	55%	55%	60%	Akademik	Wakil Dekan 1
3	Persentase rasio *Undur Diri* dan *Drop Out*	10%	8%	8%	6%	6%	6%	Akademik	Wakil Dekan 1
4	Jumlah kerjasama dengan perusahaan baru untuk penyerapan lulusan	-	1	1	2	2	2	Akademik	Wakil Dekan 1
5	Jumlah kegiatan untuk pengembangan *entrereneurial competence* mahasiswa	1	1	1	2	2	2	Akademik	Kaprodi
6	Perumusan kurikulum Baru	-	-	3(MM, MBTI & Akun)	-	-	-	Akademik	Kaprodi
7	Jumlah pembicara luar dalam mendukung program dan proses pembelajaran	15	15	17	20	22	25	Akademik	Kaprodi
8	Jumlah penyelenggaraan kegiatan seminar atau konferensi	12	4	4	5	5	6	Akademik	Wakil Dekan 1
9	Jumlah penyelenggaraan kuliah umum	3	7	7	8	8	8	Akademik	Kaprodi
10	Jumlah program studi yang membuka kelas internasional	1	1	1	1	2	3	Akademik	Kaprodi
11	Persentase lulusan yang bekerja di Perusahaan Multinasional	-	5	7	10	12	15	Akademik	Kaprodi
12	Jumlah sertifikasi yang ditawarkan kepada mahasiswa	2	3	4	4	4	5	Akademik	Kaprodi
13	Persentase dosen dengan jabatan fungsional Lektor dan Lektor Kepala	30%	33%	35%	40%	42%	45%	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
14	Persentase dosen dengan jabatan fungsional Guru Besar	1	1	1	1	2	3	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
15	Persentase dosen yang telah memiliki sertifikasi kompetensi berstandar internasional	6%	6%	7%	8%	9%	10%	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
16	Persentase dosen dengan kualifikasi S3	27%	30%	32%	35%	40%	50%	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
17	Jumlah kegiatan untuk pengembangan *entrereneurial competence* bagi dosen	-	1	1	1	1	1	Akademik	Ketua KK
18	Jumlah kegiatan diseminasi penelitian / sharing knowledge dosen	3	6	8	10	10	12	Akademik	Ketua KK

No	Indikator Kinerja Utama	2018 (baseline)	2019	2020	2021	2022	2023	BIDANG	PIC
19	Jumlah kegiatan kunjungan industri	6	6	6	6	6	6	Akademik	Kaprodi
20	Jumlah dosen yang menerbitkan buku ber-ISBN	2	3	3	4	4	5	Akademik	Wakil Dekan 1
21	penyelenggaraan kelas Perkuliahan Jarak Jauh (PJJ)	-	-	S2 PJJ	-	S1 MBTI & S1 AKUNT ANSI	-	Akademik	Wakil Dekan 1
22	Persentase mata kuliah yang telah menggunakan materi digital dalam proses pembelajaran	-	30	40	50	75	100	Akademik	Kaprodi
23	Pembukaan Program Studi baru	-	-	-	S1 Leisure Manage ment	S1 Business Analytics & S2 Maksi	S3 Manaje men	Akademik	Wakil Dekan 1
24	Jumlah mahasiswa asing	2	3	5	7	10	12	Akademik	Kaprodi
25	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program *Student Exchange*	5	5	5	5	5	5	Akademik	Kaprodi
26	Jumlah dosen yang mengikuti program *Lecturer Exchange*	0	1	1	1	1	1	Akademik	Wakil Dekan 1
27	Jumlah kerjasama joint Degree	0	1	1	1	2	2	Akademik	Wakil Dekan 1
28	Jumlah *Visiting Profesor* dari luar negeri	2	1	1	2	2	2	Akademik	Wakil Dekan 1
29	Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat nasional	3	10	10	10	12	12	Kemahasis w aan	Wakil Dekan 2
30	Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat internasional	6	1	1	1	2	2	Kemahasisw aan	Wakil Dekan 2
31	Jumlah publikasi penelitian di jurnal/proceeding nasional maupun internasional	26	40	50	55	60	65	Akademik	Ketua KK
32	Jumlah publikasi penelitian di jurnal/proceeding internasional bereputasi	30	20	25	50	100	200	Akademik	Ketua KK
33	jumlah hibah pendanaan penelitian dari internal	19	10	13	15	17	20	Akademik	Ketua KK
34	Jumlah penelitian yang memperoleh penghargaan internasional	-	-	-	1	1	1	Akademik	Ketua KK
35	Jumlah joint research/publication dengan universitas lain didalam negeri	0	2	2	2	3	3	Akademik	Ketua KK
36	Jumlah joint research/publication dengan universitas lain diluar negeri	2	1	1	2	2	2	Akademik	Ketua KK

No	Indikator Kinerja Utama	2018 (Baseline)	2019	2020	2021	2022	2023	Bidang	PIC
37	Jumlah kerjasama penelitian dengan pihak eksternal	2	2	2	3	3	3	Akademik	Ketua KK
38	Jumlah hibah pendanaan penelitian dari pihak eksternal	2	1	1	2	2	2	Akademik	Ketua KK
39	Jumlah kegiatan Alumni Gathering	1	1	1	1	1	1	Kemahasiswaan	Wakil Dekan 2
40	Jumlah Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) atau Patent	11	10	13	15	20	23	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
41	Jumlah penelitian yang telah dikomersialisasi	-	-	-	1	1	2	Akademik	Ketua KK
42	Kemudahan akses database website jurnal di luar kampus	Belum bisa diakses dari luar kampus	Bisa diakses dari dalam dan luar kampus	Bisa diakses dari dalam dan luar kampus	Bisa diakses dari dalam dan luar kampus	Bisa diakses dari dalam dan luar kampus	Bisa diakses dari dalam dan luar kampus	Akademik	Wakil Dekan 1
43	Jumlah kerjasama pengabdian masyarakat bersifat multiyears	1	1	1	1	1	1	Akademik	Ketua KK
44	Jumlah perolehan hibah pendanaan internal untuk kegiatan pengabdian masyarakat	23	10	10	12	12	15	Akademik	Ketua KK
45	Jumlah perolehan hibah pendanaan eksternal untuk kegiatan pengabdian masyarakat	0	0	1	1	2	2	Akademik	Ketua KK
46	Jumlah buku ber-ISBN sebagai hasil kegiatan pengabdian masyarakat	0	0	1	1	1	1	Akademik	Ketua KK
47	Jumlah kerjasama di lingkup nasional dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat	0	1	1	1	1	1	Akademik	Ketua KK
48	Jumlah kerjasama di lingkup internasional dalam pelaksanaan pengabdian kepada Masyarakat	0	0	1	1	1	1	Akademik	Ketua KK
49	Jumlah program studi terakreditasi "A" BAN-PT	3	3	3	3	3	3	Akademik	Kaprodi
50	Jumlah program studi terakreditasi di lingkup internasional	3 (ABEST21 & ASIC)	3	3	3	3	3	Akademik	Kaprodi
51	konsistensi pelaksanaan ISO 9001:2015	Tersertifikasi	Tersertif Ikasi	Tersertif ikasi	Tersertif ikasi	Tersertif ikasi	Tersertif ikasi	Akademik	Wakil Dekan 1

No	Indikator Kinerja Utama	2018 (baseline)	2019	2020	2021	2022	2023	BIDANG	PIC
52	Jumlah kerjasama proyek penelitian	-	2	2	3	3	3	Akademik	Ketua KK
53	Jumlah kerjasama proyek konsultansi	-	2	2	2	3	3	Akademik	Wakil Dekan 1
54	Jumlah *start up*	-	-	1	2	5	10	Akademik	Ketua KK
55	Operating Ratio	80%	80%	80%	80%	80%	80%	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
56	Jumlah revitalisasi ruangan dengan konsep digital	2	1	1	1	1	1	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
57	Jumlah kolaborasi dengan pihak eksternal dalam penyediaan fasilitas ruangan	-	1	1	1	1	1	Sumber Daya	KaProdi
58	Persentase jumlah staf yang mengikuti pelatihan atau sertifikasi	-	100%	100%	100%	100%	100%	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
59	Jumlah kegiatan internalisasi Budaya	1	1	1	1	1	1	Sumber Daya	Wakil Dekan 2
60	Persentase nilai Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa (EDOM)	80%	83%	84%	85%	85%	85%	Akademik	Wakil Dekan 1
61	Persentase kepuasan mahasiswa terhadap kinerja Fakultas	94.76%	83%	83%	84%	84%	85%	Akademik	Wakil Dekan 1
62	Persentase kepuasan pengguna lulusan	-	80%	82%	83%	85%	85%	Akademik	Wakil Dekan 1