

RENCANA STRATEGIS

UNIVERSITAS TELKOM 2024-2028

FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS

Telkom University



The background of the cover features an aerial view of the Telkom University campus. The central focus is a tall, modern building with a curved facade and a green-tinted glass exterior. The words "Telkom University" are printed in red on the top edge of this building. To the left, there are other university buildings and a green field. To the right, there are more buildings with red roofs. The sky is blue with some light clouds. The overall design is clean and professional, with red and white accents.



PENGESAHAN

**Rencana Strategis
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
2024 – 2028**

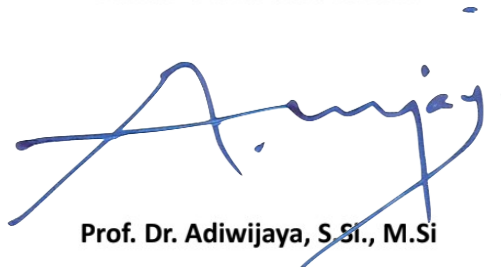
Bandung, 28 Maret 2024

**Dibuat oleh:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



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

**Disahkan oleh:
Rektor Universitas Telkom**



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



PRAKATA

Rencana Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis (Renstra FEB) Universitas Telkom 2024 - 2028 disusun sebagai pedoman penyusunan rencana strategis unit-unit di bawah FEB, 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, dan kegiatan operasional tahunan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis sampai dengan tahun 2028. Renstra FEB ini juga merupakan penjabaran dari Renstra Yayasan Pendidikan Telkom 2024 - 2028 dan Renstra Universitas Telkom 2024 - 2028. Sebagaimana diketahui, bahwa arahan Universitas Telkom pada tahun 2028 adalah menjadi *National Excellence Entrepreneurial University* sehingga penyusunan Renstra FEB diarahkan untuk dapat mendukung pencapaian sasaran strategis Universitas secara keseluruhan. Renstra FEB 2024 - 2028 ini telah memperhatikan perkembangan lingkungan strategis yang terus berubah dan untuk menjawab segenap tantangan yang muncul sebagai dampak perkembangan teknologi digital dan tuntutan perkembangan revolusi industri 5.0 dan *society 5.0*. Dunia Pendidikan, khususnya Pendidikan tinggi, menjawab tantangan jaman ini dengan merumuskan konsep Education yang akan menjawab tuntutan dari Industri 5.0, mengeksplorasi teknologi digital, sangat personalized, mendukung *collaborative learning dan life-long learning*. Penyusunan Renstra FEB 2024 - 2028 dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi berupa arahan dari Yayasan Pendidikan Telkom (YPT), arahan dari Pimpinan Universitas Telkom, harapan para pemangku kepentingan utama (dosen, mahasiswa, alumni, industri penyerap lulusan, pemerintah, dan akademisi). Renstra FEB 2024 - 2028 ini berisi Visi, Misi, Nilai-nilai Organisasi, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, dan Posisi Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Bandung, 28 Maret 2024

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



TIM PENYUSUN

Dekan FEB	: Dr. Ratri Wahyuningtyas, S.T., M.M.
Wakil Dekan 1 Bidang Akademik	: Deannes Isyuardhana, S.E., M.M., Ph.D
Wakil Dekan 2 Bidang SDM, Keuangan dan Kemahasiswaan	: Dr. Farida Titik Kristanti, S.E., M.Si.
Ketua Program Studi S2 MM	: Siska Noviaristanti, S.Si., M.T., Ph.D.
Ketua Program Studi PJJ S2 Manajemen	: Dr. Irni Yunita, S.T., M.M.
Ketua Program Studi S2 Magister Akuntansi	: Dr. Leny Susan, S.E., M.Si.
Ketua Program Studi S1 MBTI	: Ratih Hendayani, S.T., M.M., Ph.D.
Ketua Program Studi S1 Akuntansi	: Dudi Pratomo, S.E.T., M.Ak.
Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Rekreasi	: Yuhana Astuti, S.Si., S.E., M.T., M.Agr., Ph.D
Ketua Program Studi Bisnis Digital Surabaya	: Caesareano Lafado Yesa, S.M.B., M.M.
Ketua KK Financial and Accounting Study	: Dr. Cahyaningsih, S.E., M.Si., Ak., CA.
Ketua KK ICT Business Management	: Dr. Maya Ariyanti, S.E., M.M
KK Strategic, Economy and Entrepreneurship	: Dr. Nidya Dudija, S.Psi., M.A.
Sekretaris Program Studi S2 MM	: Ajeng Luthfiyatul Farida, S.E., M.Akun.
Sekretaris Program Studi S1 MBTI	: Dr. Fajra Octrina, S.E., M.M.
Sekretaris Program Studi S1 MBTI (Internasional)	: Dr. Putri Fariska Sugestie, S.Si., M.Si.
Sekretaris Program Studi S1 Akuntansi	: Tri Utami Lestari, S.E., M.Ak.
Kepala Urusan Akademik	: Setiadi, S.Kom.
Kepala Urusan SDM dan Keuangan	: Nathaleo Michel Apon, S.T.
Kepala Urusan Kemahasiswaan	: Muhammad Tyas Prawitra, S.M.B.
Kepala Urusan Laboratorium	: Indra Gunawan, S.Kom.
Kepala Urusan Sekretariat Dekan	: Noor Aini Anggorowati, S.E.
Tim Pelaksana FGD dan Pengumpulan Data	: Willy Sri Yuliandhari, S.E., Ak., M.M., Ph.D Dr. Anton Mulyono Aziz, S.E., M.T. Ir. Dodie Tricahyono, M.M, Ph.D. Dian Putri Ramadhani, S.M., M.M. Tarandhika Tantra, S.MB., M.M. Annisa Nurbaiti, S.E., M.Si. Sela Garnita S.M. Asep Sudrajat, S. Kom.



DAFTAR ISI

PENGESAHAN	i
PRAKATA	ii
TIM PENYUSUN.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Gambaran Tentang FEB	1
1.2. Visi FEB 2024-2028.....	3
1.3. Rencana Strategis FEB 2024-2028	5
1.4. Relasi dengan Kebijakan Pemerintah terkait Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)	6
BAB II. FAKTA-FAKTA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN.....	8
2.1. Analisis Kapabilitas Internal	8
2.1.1. Customer.....	8
2.1.2. Internal Business Process.....	10
2.1.3. <i>Learning and Growth</i>	14
2.1.4. Kemampuan Finansial.....	16
2.2. Analisis Kapabilitas Relatif Terhadap FEB Universitas Lain	17
2.2.1. Analisis Komparatif FEB Telkom University terhadap Universitas Internasional Regional Asia.....	20
2.2.2. Posisi FEB Universitas Telkom berdasarkan Jumlah Program Studi dan Persentase Program Studi Terakreditasi Unggul.....	27
2.2.3. Posisi FEB Universitas Telkom berdasarkan Jumlah Mahasiswa dan Rasio Dosen terhadap Mahasiswa.....	28
2.2.4. Posisi FEB Universitas Telkom Dengan Fakultas Sejenis di Indonesia berdasarkan THE <i>World University Rankings</i>	30
2.2.5. Posisi Telkom University terhadap Universitas di Indonesia yang menawarkan Subjek Bisnis dan Manajemen berdasarkan THE Asia University Ranking	33
2.2.6. Posisi FEB Telkom University berdasarkan Scimago Institutions Rankings	36
2.2.7. Posisi FEB Telkom University berdasarkan Peringkat SINTA.....	37
2.2.8. Tinjauan Kesiapan FEB Universitas Telkom Menuju Entrepreneurial School of Economics and Business	39
2.3. Fakta-Fakta (Faktor Eksternal) yang Memengaruhi Renstra FEB	49
2.3.1. Faktor Politik	49
2.3.2. Faktor Ekonomi	49
2.3.3. Faktor Sosial	50



2.3.4.	Faktor Teknologi.....	52
2.3.5.	Faktor Lingkungan.....	54
2.3.6.	Faktor Hukum dan Regulasi	57
BAB III.	PERMASALAHAN STRATEGIS	60
3.1.	Pendidikan dan Pengajaran	61
3.2.	Penelitian	62
3.3.	Pengabdian Masyarakat	64
3.4.	Sustainability Growth	65
BAB IV.	ANALISIS SWOT – TOWS.....	67
4.1.	Analisis Kekuatan.....	67
4.2.	Analisis Kelemahan.....	69
4.3.	Analisis Peluang.....	71
4.4.	Analisis Ancaman.....	73
4.5.	Analisis SWOT.....	75
BAB V.	SASARAN STRATEGIS.....	77
5.1.	Tujuan 1: Terciptanya Kualitas SDM Terbaik Melalui Kegiatan Invest in People	77
5.1.1.	Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas dalam Akreditasi	77
5.1.2.	Meningkatkan Kapasitas Internasionalisasi	77
5.1.3.	Mengembangkan Kapasitas SDM untuk Mencapai Visi dan Misi FEB Universitas Telkom	77
5.1.4.	Pengembangan Learning Factory.....	77
5.1.5.	Menghasilkan Inovasi Berbasis SDGs untuk Mendukung Visi.....	77
5.1.6.	Penguatan Infrastruktur, Teknologi Multimedia, Dan Inovasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Keberhasilan Pembelajaran.....	78
5.2.	Tujuan 3: Terwujudnya Expansion of Footprint.....	78
5.2.1.	Mengembangkan Portofolio Model Bisnis Baru dalam Layanan Pendidikan yang Memiliki Daya Tarik bagi Masyarakat.....	78
5.3.	Tujuan 4: Tercapainya Alignment Across Domain	78
5.3.1.	Menciptakan Ekosistem Bisnis Pendidikan Yang Inovatif.....	78
5.3.2.	Melaksanakan Restrukturisasi Entitas Riset untuk Mendukung Pencapaian SDGs	78
5.4.	Tujuan 5: Terwujudnya Sustainable Growth	78
5.4.1.	Membangun Kemandirian Finansial	78
5.4.2.	Meningkatkan Dukungan Publikasi di High Impact Open Access Journals	78
BAB VI.	INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DAN TARGET	80
6.1.	Indikator Kinerja Utama	80
6.2.	Target Indikator Kinerja Utama.....	81
BAB VII.	MONITORING DAN EVALUASI	84
7.1.	Monitoring dan Evaluasi	84



7.2.	Prinsip Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja.....	85
7.3.	Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Kinerja Fakultas dan Program Studi	85
7.4.	Pengendalian dan Peningkatan.....	85
BAB VIII. KETENTUAN UMUM.....		87



DAFTAR GAMBAR

Gambar I-1. Rencana Induk Pengembangan (RENIP) 2014-2038 Universitas Telkom	3
Gambar I-2. Rencana Strategis (Renstra) Universitas Telkom 2024-2028	4
Gambar I-3. Rencana Strategis (Renstra) FEB 2024-2028	5
Gambar II-1. Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa (EDOM) FEB	8
Gambar II-2. Kepuasan Pengguna Lulusan FEB	9
Gambar II-3. Customer Satisfaction Index (CSI) FEB	9
Gambar II-4. Kelulusan Tepat Waktu	10
Gambar II-5. Tingkat Undur Diri	11
Gambar II-6. Rekoneksi Dosen	11
Gambar II-7. Prestasi Mahasiswa	12
Gambar II-8. Penelitian Dosen	12
Gambar II-9. Kerja Sama Abdimas	13
Gambar II-10. Start Up Binaan	13
Gambar II-11. Peserta MBKM	14
Gambar II-12. Jumlah Dosen FEB	15
Gambar II-13. Jumlah Dosen Pendidikan S-3	15
Gambar II-14. Jabatan Akademik Dosen	16
Gambar II-15. Kemampuan Finansial	17
Gambar II-16. Jumlah Mahasiswa Indonesia (2012-2022)	18
Gambar II-17. Rincian Jumlah Mahasiswa di Indonesia tahun 2022	18
Gambar II-18. Perbandingan Posisi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University dengan Fakultas Sejenis pada Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Jumlah Program Studi (Jenjang S1, S2, dan S3) dan Persentase Program Studi Terakreditasi Unggul	27
Gambar II-19. Perbandingan Posisi Telkom University dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Jumlah Mahasiswa dan Rasio Mahasiswa terhadap Staf (Dosen) yang Terlibat dalam Pengajaran atau Penelitian untuk Bidang Ekonomi dan Bisnis	28
Gambar II-20. Posisi FEB Universitas Telkom berdasarkan THE World University Rankings	30
Gambar II-21. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Indikator Research Quality, Industry, International Outlook, Research Environment, dan Teaching untuk Bidang Ekonomi dan Bisnis	31
Gambar II-22. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Asia University Rankings untuk Bidang Bisnis dan Manajemen	33
Gambar II-23. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Indikator Citations, Industry Income, International Outlook, Research, dan Teaching untuk Bidang Bisnis dan Manajemen	34
Gambar II-24. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Scimago Institutions Rankings pada Bidang Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi	36
Gambar II-25. Perbandingan Posisi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University dengan Fakultas Sejenis pada Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Rank Sinta	37
Gambar II-26. Market Day x MBKM Fair 2023	42
Gambar II-27. Training and Coaching Sequence of GRIT	43
Gambar II-28. Creative Entrepreneurship Festival 2023	43



Gambar II-29. Layanan Bandung Techno Park (BTP)	44
Gambar II-30. Partners Kolaborasi Bandung Techno Park (BTP)	46
Gambar II-31. Aktivitas Daring Masyarakat.....	51
Gambar II-32. Sustainable Development Goals	52
Gambar II-33. Angkatan Kerja di Indonesia	55
Gambar III-1. Konsep Alignment Tridarma terhadap SDGs dan IDEAS	60
Gambar III-2. Paradigma Kurikulum Pendidikan dan Pengajaran berbasis Entrepreneurial Education	61
Gambar III-3. Roadmap Penelitian Universitas Telkom	63
Gambar III-4. Roadmap Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Telkom.....	65
Gambar VII-1. Kerangka monitoring dan evaluasi rencana strategis	84



DAFTAR TABEL

Tabel II-1. Peringkat Universitas Internasional Regional Asia Berdasarkan THE WUR (Subject Business & Management Studies)	20
Tabel II-2. Peringkat Universitas Internasional Regional Asia berdasarkan ScimagoJR (Subject Business, Management & Accounting)	23
Tabel II-3. Peringkat Universitas Berdasarkan <i>THE Asia University Ranking</i>	25
Tabel II-4. Jumlah Mahasiswa FEB Program Wrap	45
Tabel II-5 Jumlah Mahasiswa dan Dosen FEB Program FJIP	45
Tabel II-6. Proporsi Generasi di Indonesia.....	55
Tabel VI-1. Indikator Kinerja Utama	80
Tabel VI-2. Target Indikator Kinerja Utama	81



BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Tentang FEB

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 tujuh program studi, yaitu Program Studi S-1 Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika-MBTI), Program Studi S-1 Akuntansi, Program Studi S-1 Manajemen Bisnis Rekreasi, Program Studi S-1 Bisnis Digital, Program Studi S-2 Magister Manajemen, Program Studi PJJ S-2 Magister Manajemen, dan Program Studi S-2 Magister Akuntansi. Program studi S-1 baik MBTI maupun Akuntansi telah membuka kelas internasional dengan bahasa pengantar adalah Bahasa Inggris.

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 menyelenggarakan 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 S-1 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 (S-2) tetapi juga diharuskan menyelenggarakan program sarjana (S-1). 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 S-1 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 S-1 MBTI. Fase kelima dimulai pada tahun 2008 yang ditandai dengan 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 Fakultas di Universitas Telkom. Fase ketujuh diawali dengan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) di tahun 2023 yang telah mewujudkan *Telkom University National Campus (TUNC)*, merupakan program strategis dengan mendirikan Universitas Telkom di berbagai daerah sebagai kontribusi dalam pemerataan kualitas Pendidikan dan peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi Indonesia. Maka melalui Surat Keputusan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) Republik Indonesia Nomor 115/E/2023 yang memuat izin penyatuan IT Telkom Jakarta ke Universitas Telkom serta Surat Keputusan Kemendikbudristek Republik Indonesia Nomor 931/E/0/2023, tanggal 07 Desember 2023, perihal Izin Penyatuan Teknologi Telkom Surabaya. Berdasarkan hal tersebut pada awal tahun 2024, program Studi Bisnis Digital pada Program Sarjana Institut Teknologi Telkom Surabaya, sebagaimana Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 4257/SK/BAN-PT/PB-PS/S/VII/2022, dengan peringkat akreditasi Baik (5 April 2021 – 5 April 2026) bergabung dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Telkom. Dengan penambahan program studi dimaksud, saat ini FEB memiliki tiga Kampus yaitu:

1. Kampus Utama di Dayeuhkolot Bandung untuk penyelenggaraan program studi S-1 MBTI, S-1 Akuntansi, S-1 Manajemen Bisnis Rekreasi, S-2 PJJ Magister Manajemen, dan S-2 Magister Akuntansi
2. Kampus Utara di Gegerkalong Bandung untuk penyelenggaraan program studi S-2 Magister Manajemen,
3. Kampus Surabaya untuk penyelenggaraan program studi S-1 Bisnis Digital.

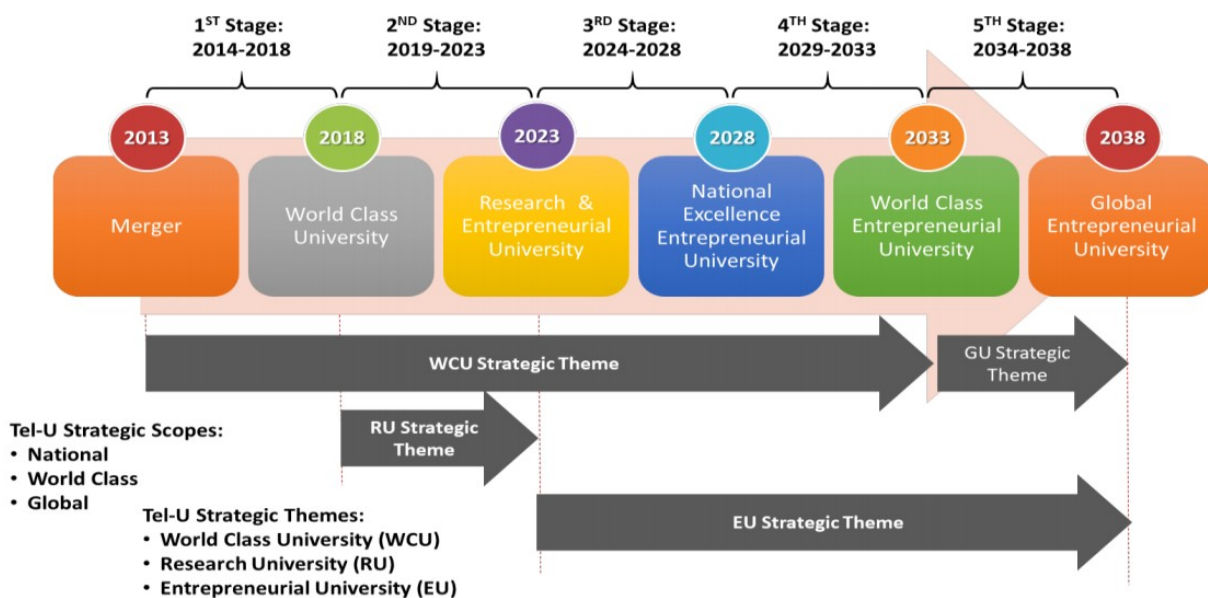
Kualitas prima menjadi standar dari semua proses bisnis Universitas Telkom dan FEB. Standar AIPT dan QS Rangkaing menjadi acuan dari kualitas seluruh prodi di Universitas Telkom. Pada tahun 2017, Universitas Telkom adalah satu-satunya perguruan swasta yang terakreditasi "A" di wilayah Kopertis IV di Jawa Barat dan Banten. Saat ini, program-program studi di FEB Universitas Telkom telah terakreditasi tingkat nasional oleh Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (LAMEMBA), antara lain tiga program studi dengan predikat "Unggul", satu program studi dengan predikat "Baik Sekali" dan tiga program studi baru dengan predikat "Baik". Akreditasi Internasional *Agentur für Qualitätssicherung Durch Akkreditierung von Studiengängen (AQAS)* yang berbasis di Jerman, 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 berbasis di Tokyo Jepang diperoleh Program Studi S-2 Magister Manajemen pada 2 Maret 2016 dan berlanjut pada tanggal 16 Maret 2021 melalui proses reakreditasi.

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 21001:2018 pada tahun 2021. Universitas Telkom telah mencanangkan tahun pertumbuhan sejak tahun 2019, 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 luring (*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 juga telah lama menjalin kerja sama dengan industri, asosiasi, instansi pemerintah, dan institusi pendidikan sejenis baik di dalam maupun di luar negeri. Kerja sama dengan industri dan asosiasi diantaranya dengan PT. Surveyor Indonesia, PT. Angkasa Pura II, Wynettes, Sariraya Co. Ltd., PT. Graha Sarana Duta, PT. Emurgo, PT. Griya Yasa Selaras, Tokocrypto, PT. Rabbani Tour, PT. Jasa Pesta Wisata, PT. Sitama, KONTAN, Altama Brothers, Solusi 247, CNA, ASITA, Sygma Examedia, Archipelago International, Bursa Efek Indonesia (BEI), Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL), Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia (PHRI), *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) Indonesia Chapter*, *The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*, NexMU Malaysia, Salimah Taiwan, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), CIMBA, YEA, TechIN Asia, APMMI, FMI, QIA, ABEST21 dan AACSB. Kerja sama dengan instansi pemerintah antara lain dengan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI), Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia (Kemenparekraf RI), Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI) di Hongkong, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), Badan Pangan Nasional, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kanwil I Jawa Barat, dan Balai Besar Kerajinan Batik. Selain itu, kerja sama dengan institusi pendidikan dari luar negeri antara lain dengan Saxion University of Applied Sciences (Netherland), Universiti Tenaga Nasional (Malaysia), Universiti Malaysia Serawak, Kanazawa University (Japan), Universiti Kebangsaan Malaysia, Chitkara University (India), Sunway University (Malaysia), dan Karel de Grote University (Belgium).

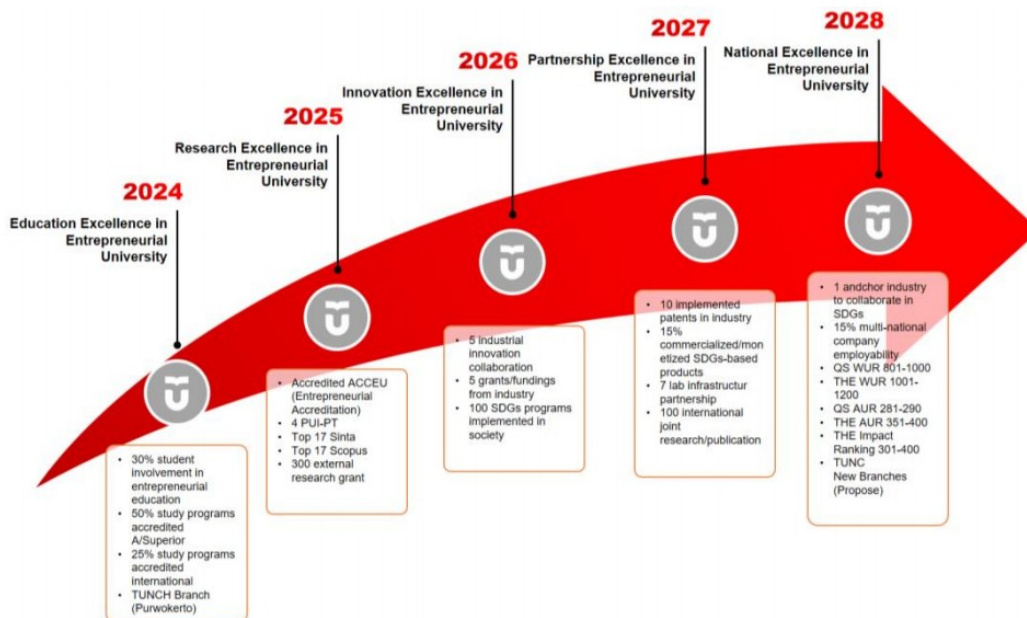
1.2. Visi FEB 2024-2028

Perumusan visi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Telkom tahun 2024-2028 menyesuaikan



Gambar I-1. Rencana Induk Pengembangan (RENIP) 2014-2038 Universitas Telkom

dengan Rencana Induk Pengembangan (RENIP) 2014- 2038 Universitas Telkom (Gambar I-1) dan Renstra Universitas Telkom 2024 - 2028 (Gambar I-2).



Gambar I-2. Rencana Strategis (Renstra) Universitas Telkom 2024-2028

Untuk menuju pada visi jangka panjang Universitas Telkom, FEB memiliki sejumlah Rencana Strategis (RENSTRA) lima tahunan. 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 sehingga pada tahun 2028 dapat menjadi *National Excellence in Entrepreneurial School of Economics and Business*. Visi, misi, dan tujuan FEB pada tahun 2024 – 2028 adalah sebagai berikut:

a. Visi FEB

Menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis berstandar internasional yang unggul secara nasional dengan berfokus pada kewirausahaan serta aktif dalam pemanfaatan teknologi digital di bidang ekonomi dan bisnis untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan yang berdampak positif pada pertumbuhan ekonomi bangsa di tahun 2028.

b. Misi FEB

- 1) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berkelas dunia, dan berwawasan kewirausahaan di bidang Ekonomi dan Bisnis.
- 2) Mengembangkan dan menyebarkan pengetahuan baru dan produk intelektual di bidang Ekonomi dan Bisnis yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development goals*).
- 3) Berkolaborasi dengan industri dan pemangku kepentingan lain dalam pengembangan inovasi melalui pemanfaatan teknologi digital di bidang Ekonomi dan Bisnis yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi bangsa.

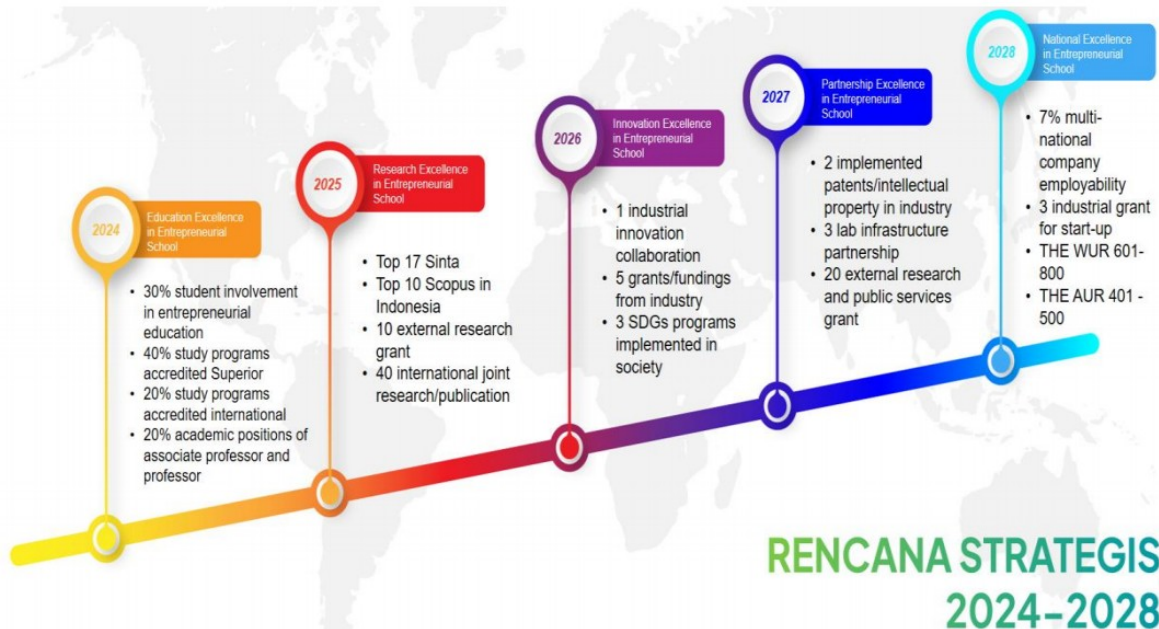
c. Tujuan FEB

- 1) Menghasilkan lulusan yang berdaya saing global dan berwawasan kewirausahaan di bidang Ekonomi dan Bisnis
- 2) Menghasilkan penelitian di bidang Ekonomi dan Bisnis yang berkontribusi sesuai kebutuhan bangsa dan dunia melalui penciptaan pengetahuan baru dan produk intelektual untuk memenuhi tujuan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development goals*)
- 3) Menghasilkan produk intelektual dan inovasi di bidang Ekonomi dan Bisnis yang berkontribusi pada kemajuan bangsa dan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*)

1.3. Rencana Strategis FEB 2024-2028

Renstra FEB Universitas Telkom 2024 – 2028, merupakan hasil penjabaran Renstra Universitas Telkom 2024 - 2028 dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Selain itu, Renstra FEB 2024 - 2028 juga memperhatikan pencapaian Renstra FEB 2019 - 2023. Lebih jauh, Renstra FEB 2024 – 2028 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 seluruh Indonesia. Sesuai dengan arahan Renstra Universitas Telkom 2024 - 2028 bahwa Universitas Telkom akan menjadi *National Excellence Entrepreneurial University*, maka FEB juga akan mengarahkan upaya yang nyata untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Renstra FEB 2024 - 2028 berisi fakta – fakta berupa pencapaian kinerja fakultas dalam rentang waktu 2019 - 2023; 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 2024 – 2028 akan dievaluasi secara kontinu untuk melihat kesesuaian dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Milestone dari Renstra FEB 2024 - 2028 adalah tercapainya kriteria *National Excellence Entrepreneurial School of Economics and Business* pada tahun 2028. Peningkatan kualitas penelitian melalui publikasi internasional di jurnal – jurnal penelitian bereputasi dan aktivitas kewirausahaan menjadi indikator utama. Gambar I-3 memperlihatkan Renstra FEB 2024 - 2028 yang berupa tahapan-tahapan penting setiap tahun menuju ke tahun 2028.



Gambar I-3. Rencana Strategis (Renstra) FEB 2024-2028

Sejalan dengan Renstra Universitas Telkom 2024 - 2028, maka setiap tahun dikembangkan beberapa tema dan ukuran masing-masing tahun untuk FEB Universitas Telkom. FEB Universitas Telkom bertujuan untuk menerapkan *education excellence in entrepreneurial school* pada tahun 2024. Hal ini ditunjukkan dengan keterlibatan mahasiswa dalam pendidikan kewirausahaan, program studi yang terakreditasi unggul dan terakreditasi internasional. Selanjutnya, FEB Universitas Telkom mengembangkan *research excellence in entrepreneurial school* pada tahun 2025. Hal ini ditunjukkan



dengan capaian ranking nasional dalam SINTA dan Scopus, serta capaian hibah riset eksternal yang selaras dengan tema SDGs. FEB Universitas Telkom menciptakan *innovation excellence in entrepreneurial school* pada tahun 2026. Hal ini ditunjukkan dengan menghasilkan kolaborasi inovasi industri, hibah/ pendanaan industri, serta peningkatan program SDGs yang terimplementasi di masyarakat. Selanjutnya, FEB Universitas Telkom bertujuan membangun *partnership excellence in entrepreneurial school* pada tahun 2027, yang ditandai dengan peningkatan jumlah paten yang diimplementasikan di industri, produk berbasis SDGs yang dikomersialisasikan, kerjasama infrastruktur lab, serta riset/ publikasi kerjasama internasional. Di akhir periode renstra ini, FEB Universitas Telkom diharapkan dapat mewujudkan *national excellence in entrepreneurial school* pada tahun 2028. Hal ini ditandai dengan adanya kolaborasi dalam program SDGs, penyerapan lulusan di perusahaan multi-nasional, capaian dalam pemeringkatan dan *THE Impact Ranking*.

FEB Universitas Telkom sebagai bagian dari Universitas Telkom mempunyai nilai luhur untuk penataan orientasi bagi sivitas kampus yang diatur dalam SK Rektor Nomor KR.0005/ORG11/P31/2019 tentang Budaya Institusi di Lingkungan Universitas Telkom. Penataan orientasi ini memuat penyesuaian dan penelarasan yang meliputi filosofi dan prinsip pengelolaan Institusi, khususnya terkait dengan pola perilaku kepegawaian dan budaya institusi. Universitas Telkom memandang bahwa filosofi budaya dapat menjadi landasan untuk membangun semangat, pola pikir dan arah perilaku sivitas kampus termasuk di lingkungan FEB Universitas Telkom. Nilai ini akan membentuk pribadi-pribadi yang handal. Pemimpin dan pegawai yang handal di Institusi tidak ditunggu kelahirannya secara alamiah, melainkan harus direncanakan dan dikembangkan secara terus menerus berdasarkan suatu pola yang disepakati sebagai panduan bersama. FEB sebagai bagian dari Universitas Telkom memiliki nilai budaya HEI, yang terdiri dari Harmoni (*Harmony*), Keunggulan (*Excellence*), dan Integritas (*Integrity*). *Harmony* adalah komitmen berdasarkan prinsip kepercayaan, kebersamaan, kerjasama, saling menghormati perbedaan, keharmonisan dan keinginan untuk melakukan tindakan yang membawa kebaikan pada diri sendiri dan orang lain. *Excellence* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas dengan kualitas terbaik untuk diri sendiri dan lingkungannya. *Integrity* bermakna selalu mempertahankan sikap diri mengikuti norma dan etika yang berlaku dengan menjaga hubungan baik dengan orang lain, jujur, dapat dipercaya, independen, melakukan janji, mematuhi, dan menjunjung tinggi kebenaran. Nilai HEI menjadi pedoman perilaku seluruh sivitas akademika Universitas Telkom termasuk di lingkungan FEB Universitas Telkom.

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

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-20241 disusun untuk mendukung visi Indonesia 2045 yaitu Indonesia Maju. Pada RPJMN 2020-2024, visi pemerintah tahun 2020-2024 adalah “Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Dalam rangka mencapai visi tersebut, diturunkan menjadi 9 misi Pemerintah yang dituangkan dalam Nawacita Kedua, yang terdiri atas:

1. Peningkatan kualitas manusia Indonesia
2. Struktur ekonomi yang produktif, mandiri, dan berdaya saing
3. Pembangunan yang merata dan berkeadilan
4. Mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan
5. Kemajuan budaya yang mencerminkan kepribadian bangsa
6. Penegakan sistem hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya
7. Perlindungan bagi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga

8. Pengelolaan pemerintah yang bersih, efektif, dan terpercaya
9. Sinergi pemerintah daerah dalam kerangka negara kesatuan

Merujuk pada perwujudan misi Pemerintah, maka salah satu prioritas strategi berkaitan dengan peningkatan kualitas dan daya saing SDM. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan peningkatan pemerataan layanan pendidikan berkualitas. FEB Universitas Telkom berkomitmen untuk turut berkontribusi dalam mendukung prioritas strategi tersebut, dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas, mendorong peningkatan penelitian dan pengabdian Masyarakat yang berkualitas, serta mengakselerasi luaran IPTEK dan inovasi berdaya saing. Salah satu poin dalam RPJMN 2020-2024 adalah penguatan kualitas sumber daya manusia berdaya saing. Maka, perlu dihasilkan lulusan FEB yang berkualitas melalui pengembangan prodi yang adaptif dan desain kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan industri, sertifikasi, program untuk percepatan masa tunggu bekerja, dan pelatihan kewirausahaan untuk mendorong tumbuhnya wirausahawan muda. Untuk mendorong peningkatan kapabilitas IPTEK-inovasi unggul, ekosistem riset telah dikembangkan dalam berbagai macam unit, antara lain *Center of Excellence (CoE)* dan Kelompok Keahlian (KK). Hasil penelitian yang dikembangkan dari ekosistem riset diarahkan untuk berkontribusi pada inovasi prioritas riset nasional. Sejalan dengan arah kolaborasi dengan pihak industri, Pemerintah telah menyediakan berbagai skema insentif bagi perguruan tinggi dan industri, melalui program hibah serta *matching grant* Kedaireka, sehingga dapat dihasilkan berbagai produk hasil riset inovatif yang menjawab kebutuhan industri. Selanjutnya, kolaborasi penta helix yang melibatkan Pemerintah, Industri, Komunitas, Media, dan Perguruan tinggi lain dengan FEB Universitas Telkom dilakukan untuk mendorong terciptanya sumber inovasi teknologi, yang pada akhirnya dapat menjadi sumber-sumber pendapatan baru di luar biaya Pendidikan (*non-tuition fee/ NTF*). Salah satu model transformasi yang perlu dilakukan untuk mendorong penguatan inovasi pada lingkup Perguruan Tinggi adalah transisi dari Research University menjadi *Entrepreneurial University*. Pada lingkup entrepreneurial school, salah satu misi yang dikembangkan adalah memberikan dampak pengembangan secara ekonomi dan sosial bagi masyarakat. Inisiasi ke arah entrepreneurial school, mulai dilaksanakan pada tahun 2023 yang berfokus pada pengembangan *Research & Entrepreneurial School*. Dalam penyusunan rencana strategis 2024 - 2028, arah pengembangan FEB Universitas Telkom adalah menjadi *National Excellence in Entrepreneurial School*. Target capaian yang berkaitan dengan lingkup entrepreneurial school berkaitan dengan input penelitian (mencakup nilai hibah penelitian), serta luaran penelitian dan komersialisasi (lisensi yang digunakan industri, serta jumlah *spin-off*). Untuk mendorong pencapaian target tersebut diperlukan penguatan kelembagaan untuk komersialisasi hasil riset, sehingga dapat memperkuat kolaborasi dan sinergi, serta mendorong peningkatan kualitas dan pemanfaatan penelitian dengan pihak industri. FEB dalam hal ini akan memfokuskan pada beberapa hal, yaitu:

1. Peningkatan mutu dan daya saing. Peningkatan mutu dan daya saing secara nasional dan global dilakukan melalui akreditasi dan penguatan kerjasama internasional.
2. Peningkatan relevansi. Hal itu dilakukan melalui pencapaian penghargaan dan inovasi dalam bidang IPTEK.
3. Peningkatan akses. Peningkatan akses pendidikan dilakukan melalui implementasi sistem pembelajaran digital melalui pengembangan Perkuliahan Jarak Jauh (PJJ) bertaraf internasional.
4. Perbaikan tata kelola. Perbaikan ini dilakukan dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas tata kelola FEB Universitas Telkom.
5. Pengembangan penelitian dan pengabdian masyarakat. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan kapabilitas grup riset dalam kelompok keahlian dan Center of Excellence, untuk memberdayakan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

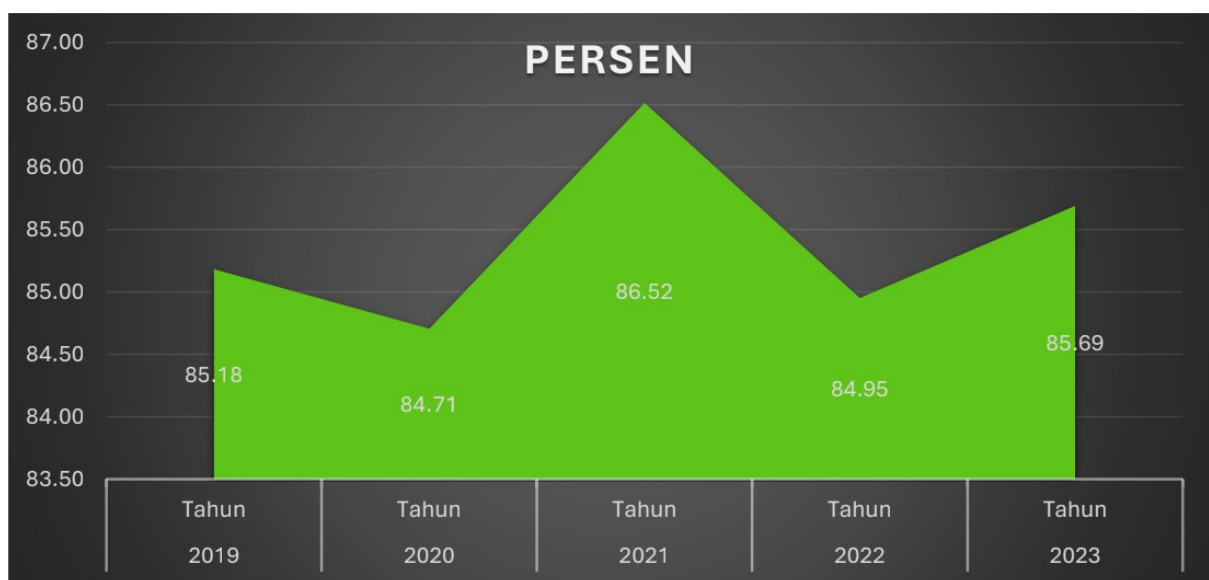
BAB II. FAKTA-FAKTA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN

2.1. Analisis Kapabilitas Internal

Kemampuan Fakultas Ekonomi dan Bisnis(FEB) dapat dilihat dari capaian beberapa *key performance indicator* dari Renstra Fakultas (atau Kontrak Manajemen) selama periode tahun 2019 - 2022 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, Pemingkatan PT, Klaster Penelitian Kemenristek DIKTI.

2.1.1. Customer

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 trend penurunan antara tahun 2019 - 2020, namun terdapat kenaikan di tahun 2021. Secara keseluruhan tingkat kepuasan mahasiswa untuk tiap tahun sudah di atas 75%. Menurut standar internasional QS Stars tingkat kepuasan yang ideal adalah di atas 75%. Untuk tahun 2017, 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.

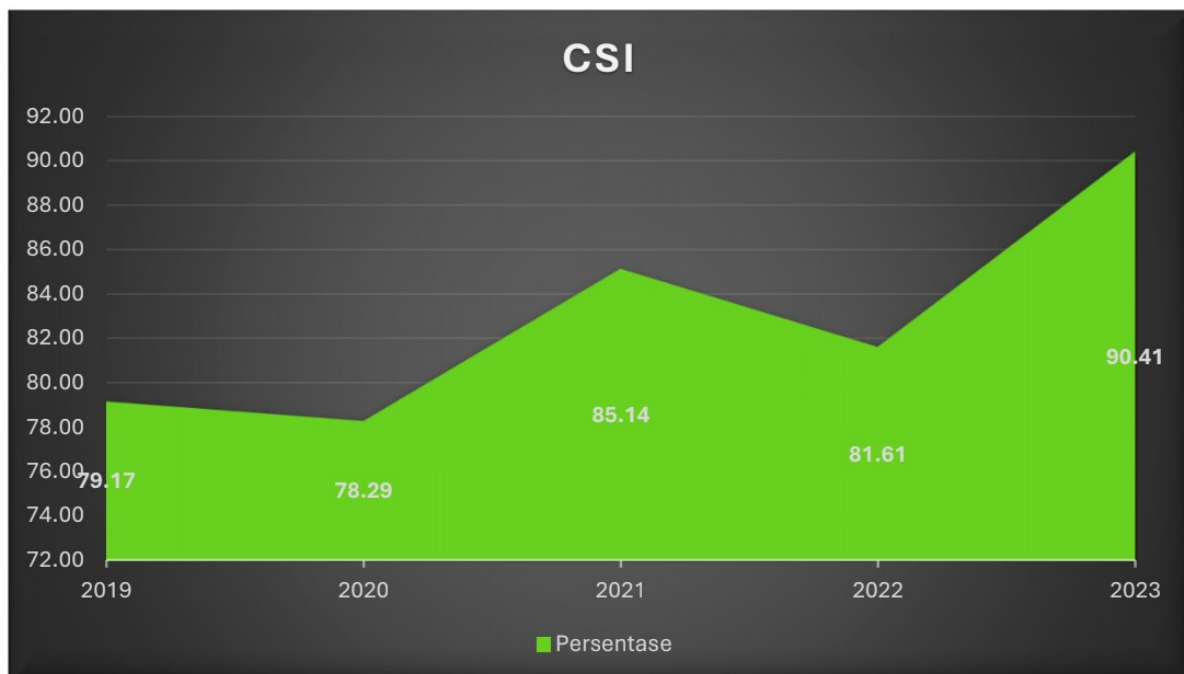
2.1.1.2. Kepuasan Industri Pengguna Lulusan



Gambar II-2. Kepuasan Pengguna Lulusan FEB

Kepuasan pengguna lulusan FEB pada dasarnya telah melampaui dari target yang telah ditetapkan untuk periode 2019 - 2023 yaitu 80% untuk 2019, 82% untuk 2020, 83% untuk 2021, dan 85% untuk 2022, 89,21 untuk 2023. Yang perlu menjadi perhatian bahwa terdapat penurunan persentase kepuasan pengguna lulusan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023. Hasil Kuesioner pengguna lulusan FEB menunjukkan bahwa diperlukan peningkatan kemampuan bahasa asing bagi lulusan FEB.

2.1.1.3. Customer Satisfaction Index (CSI)



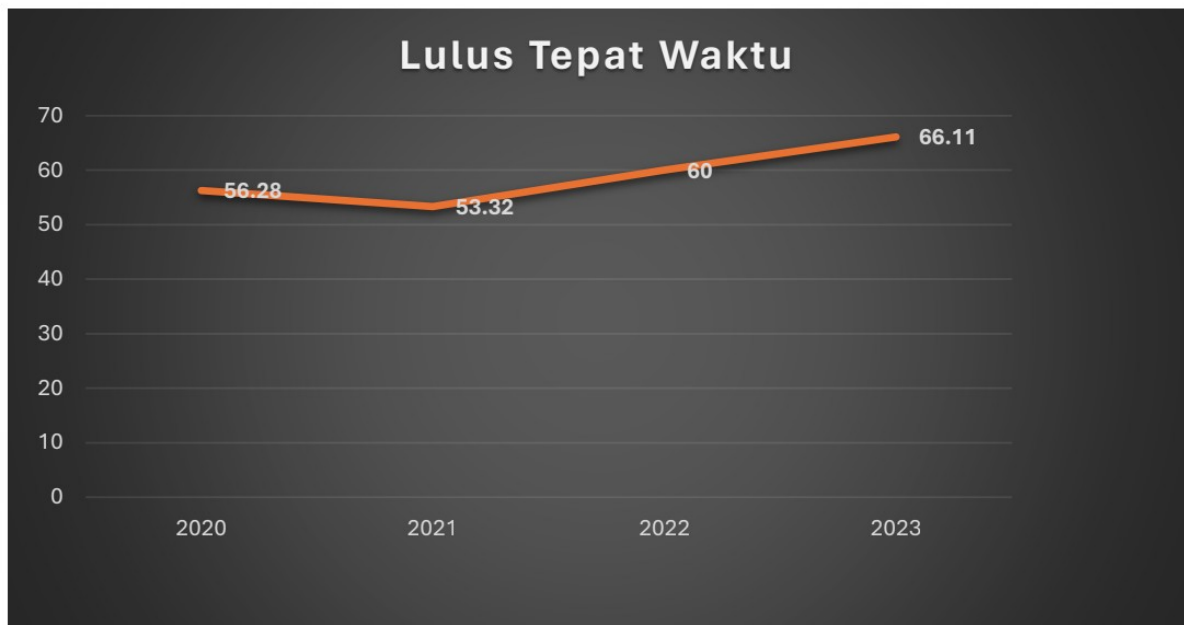
Gambar II-3. Customer Satisfaction Index (CSI) FEB

Berdasarkan pada gambar di atas bahwa hasil Survei CSI untuk periode 2019 – 2023 yaitu 79,7% untuk tahun 2019, 78,29% untuk tahun 2020, 85,14% untuk tahun 2021 dan 81,61% untuk tahun 2022, 90,41% untuk tahun 2023. Hasil ini menunjukkan bahwa selama periode tersebut Tingkat *Customer Satisfaction Index* di FEB selalu berada diatas target yaitu 75%.

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. Kelulusan Tepat Waktu



Gambar II-4. Kelulusan Tepat Waktu

Gambar di atas menunjukkan bahwa kelulusan tepat waktu mahasiswa FEB mengalami peningkatan setiap tahun dan selalu berada diatas target yaitu 52%. Hal ini merupakan dampak dari kebijakan publikasi ilmiah sebagai pengganti sidang akhir sehingga mahasiswa memiliki pilihan yang lebih beragam untuk penyelesaian tugas akhirnya baik skripsi maupun thesis.

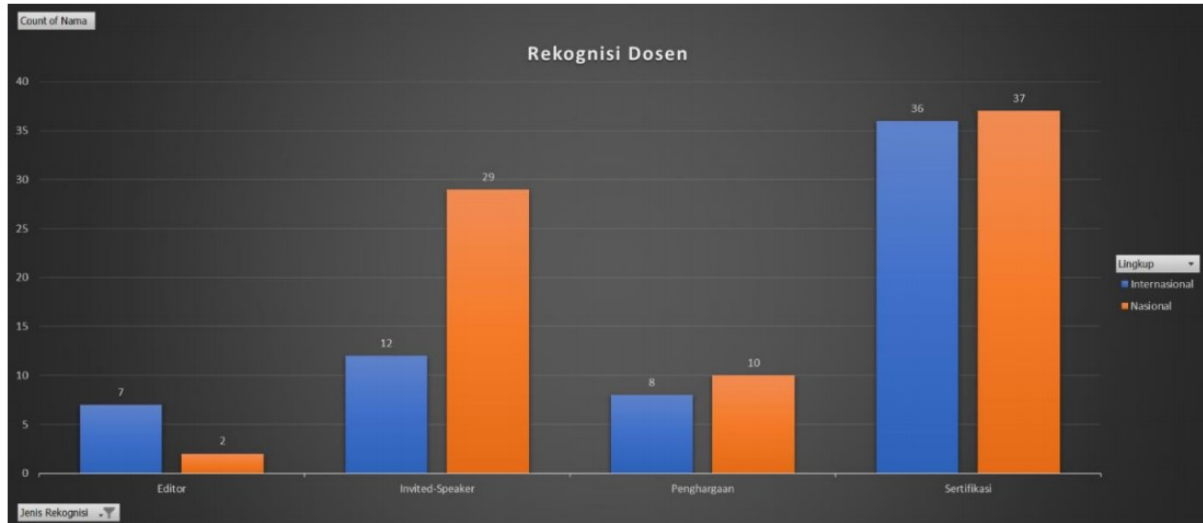
2.1.2.2. Tingkat Undur Diri



Gambar II-5. Tingkat Undur Diri

Gambar diatas menunjukkan bahwa tingkat Undur Diri mahasiswa FEB mengalami penurunan dari tahun ketahun dengan posisi di tahun 2023 adalah di angka 11,48%. Meskipun terjadi penurunan tetapi angka realisasi masih belum mencapai target sasaran mutu yaitu 6%.

2.1.2.3. Rekognisi Dosen



Gambar II-6. Rekognisi Dosen

Jumlah prestasi dosen dan mahasiswa FEB selama periode 2019 – 2023 mengalami tren kenaikan yang signifikan terutama di tahun 2023, hasil ini menunjukkan prestasi dosen dan mahasiswa FEB selalu mencapai target yang telah ditetapkan, namun perlu adanya peningkatan jumlah prestasi mahasiswa di level internasional melalui pembentukan *study group* di program study dengan pembinaan dosen.

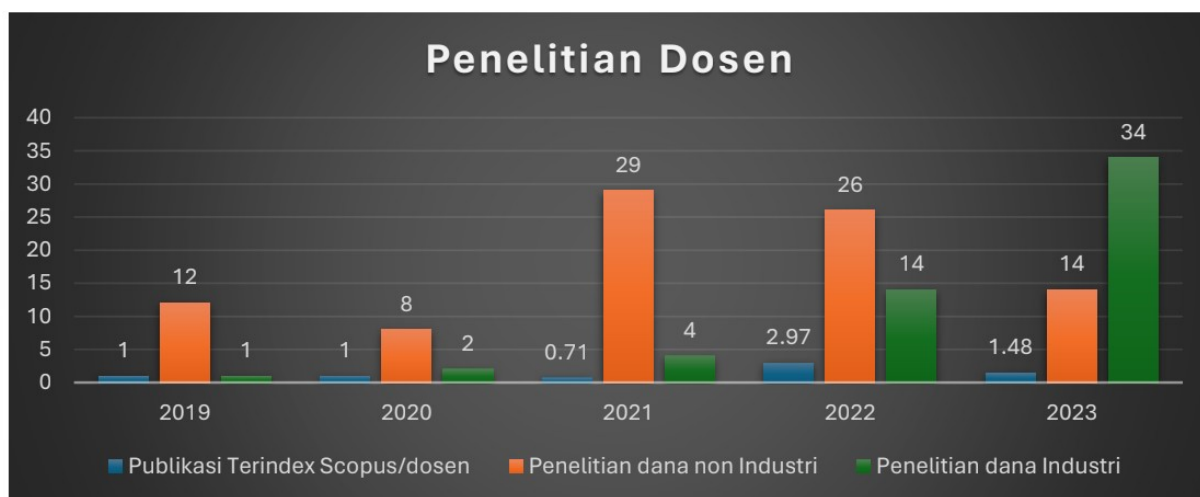
2.1.2.4. Prestasi Mahasiswa



Gambar II-7. Prestasi Mahasiswa

Total prestasi mahasiswa FEB setiap tahun mengalami peningkatan dengan jumlah prestasi di tahun 2023 adalah sebanyak 140 prestasi kompetisi baik skala nasional maupun internasional. Prestasi mahasiswa skala internasional masih perlu ditingkatkan kembali sebagai bentuk internasionalisasi di bidang kemahasiswaan.

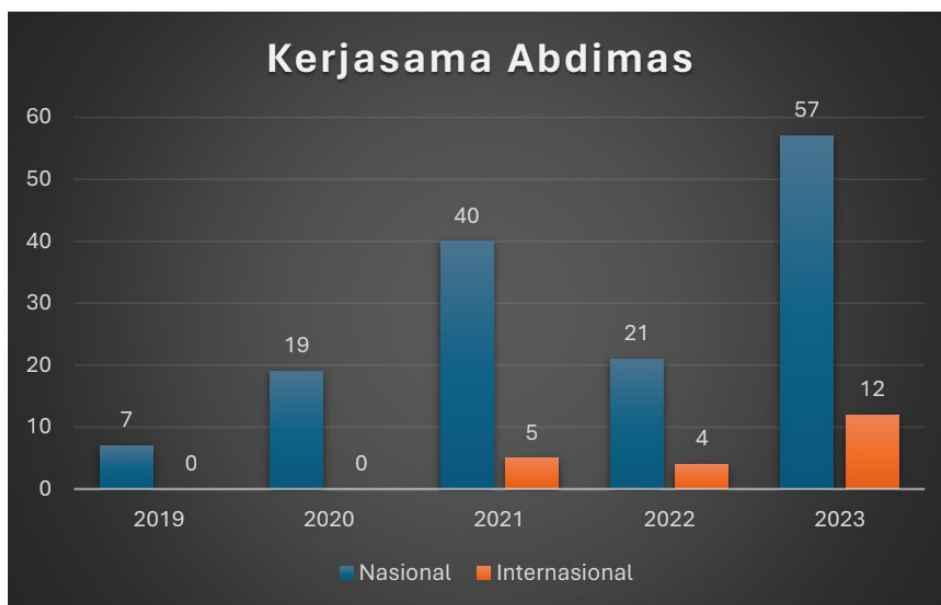
2.1.2.5. Penelitian Dosen



Gambar II-8. Penelitian Dosen

Penelitian Dosen mengalami peningkatan dengan skor total di tahun 2022 sebesar 42,97 dan di tahun 2023 sebesar 49,48. Peningkatan signifikan terjadi untuk skor penelitian yang memperoleh pendanaan industri dengan persentase peningkatan sebesar 350%. Hal ini menunjukkan bahwa engagement dengan industri dalam pelaksanaan penelitian semakin tinggi.

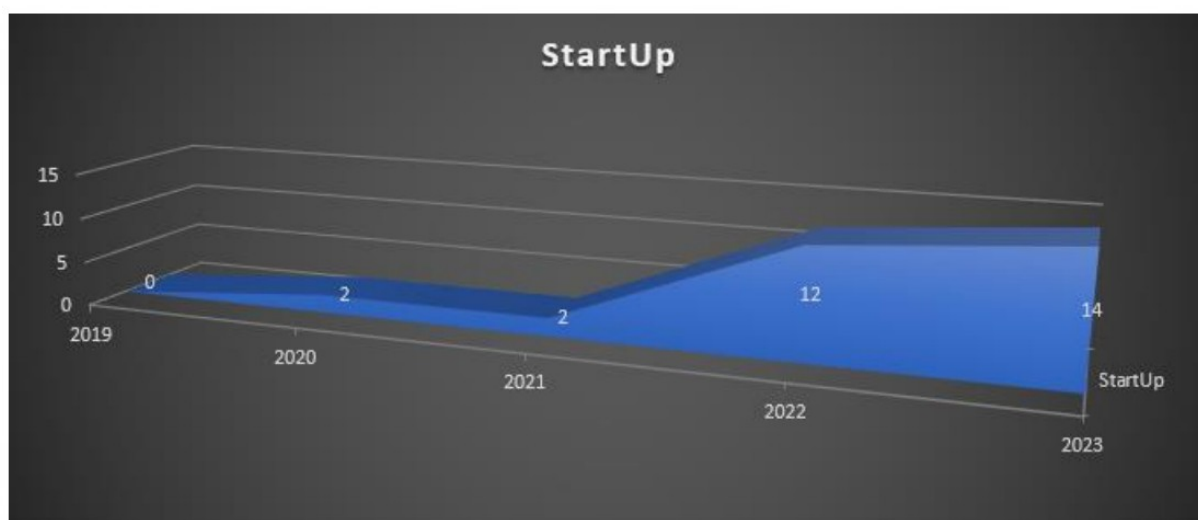
2.1.2.6. Kerja Sama Abdimas 2023



Gambar II-9. Kerja Sama Abdimas

Jumlah kerjasama Pengabdian kepada Masyarakat dalam bentuk kegiatan bersama mengalami penurunan dari tahun 2021 ke tahun 2022 dan mengalami peningkatan pada tahun 2023. Penurunan disebabkan alokasi anggaran abdimas yang mengalami penurunan sehingga kegiatan abdimas diarahkan berupa pendanaan bersama mitra.

2.1.2.7. Start Up Binaan



Gambar II-10. Start Up Binaan

Jumlah *start-up* mahasiswa binaan FEB mengalami peningkatan setiap tahun dari 2019 – 2023. Pada tahun 2023, jumlah *start-up* binaan mencapai 14 buah yang sedang dalam pengembangan oleh Bandung Techno Park, Universitas Telkom.

2.1.2.8. Peserta MBKM



Gambar II-11. Peserta MBKM

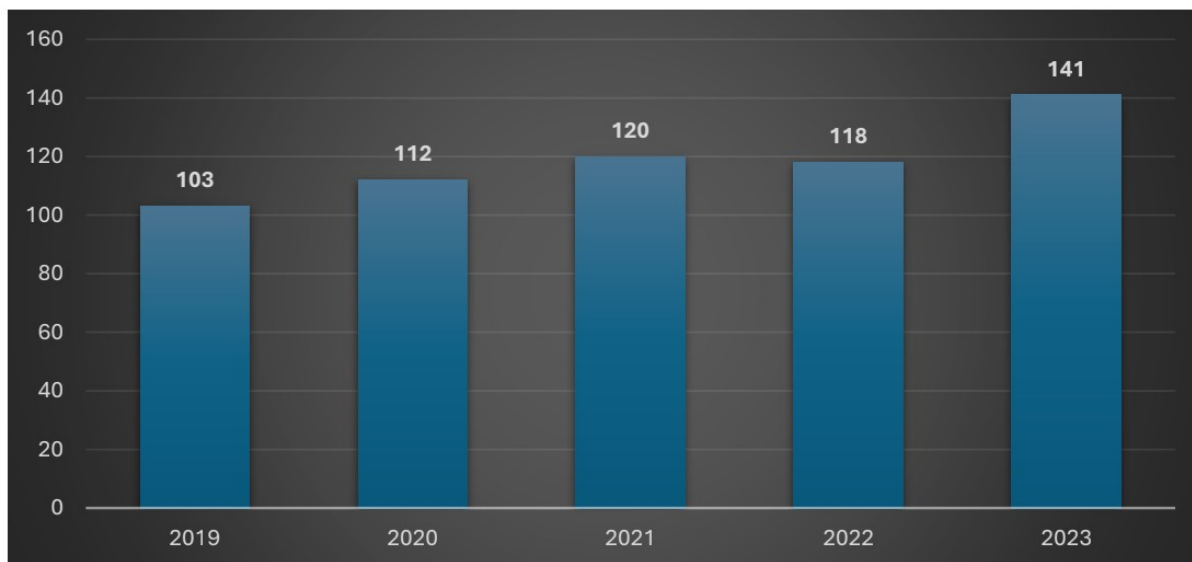
Seiring dengan berjalannya waktu, pemahaman dosen dan mahasiswa terkait program Merdeka Belajar Kampus Merdeka semakin tinggi. Hal ini berdampak positif pada peningkatan jumlah mahasiswa yang mengikuti MBKM, baik yang diselenggarakan oleh Kemendikbudristek maupun yang diselenggarakan oleh Universitas Telkom.

2.1.2.9. Proses Penjaminan Mutu

Pelaksanaan penjaminan mutu diukur melalui pencapaian sertifikat ISO 21001:2018. Pelaksanaan ISO 21001:2008 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 dan sertifikasi ISO 21001:2018 pada tahun 2021. 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 Manajemen terakreditasi AQAS. Selain itu, Penjaminan mutu di level nasional dibuktikan dengan pencapaian akreditasi UNGGUL untuk program studi S1 Akuntansi, S1 MBTI dan S2 MM, akreditasi BAIK SEKALI untuk prodi S2 PJJ MM dan S1 Bisnis Digital Surabaya serta akreditasi BAIK untuk prodi S1 Manajemen Bisnis Rekreasi dan S2 Magister Akuntansi.

2.1.3. Learning and Growth

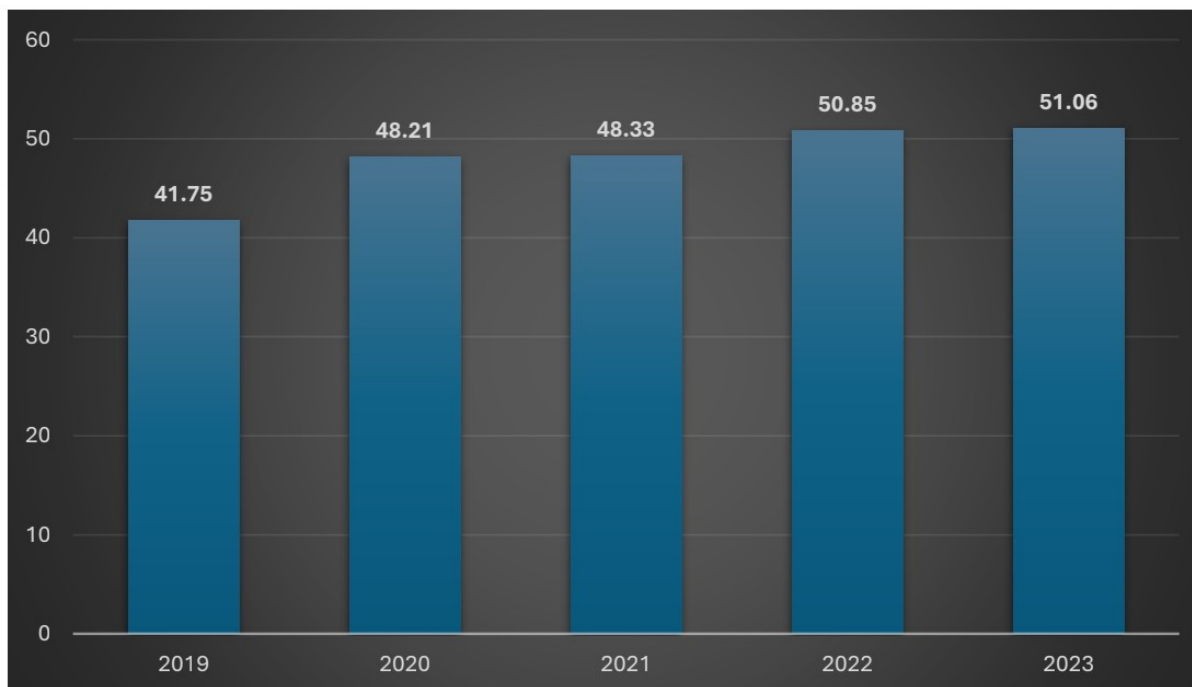
2.1.3.1. Jumlah Dosen



Gambar II-12. Jumlah Dosen FEB

Jumlah dosen FEB dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Hal ini terjadi seiring dengan penambahan jumlah program studi baru yang dibuka seperti S2 PJJ MM, S1 Manajemen Bisnis Rekreasi, dan S2 Magister Akuntansi.

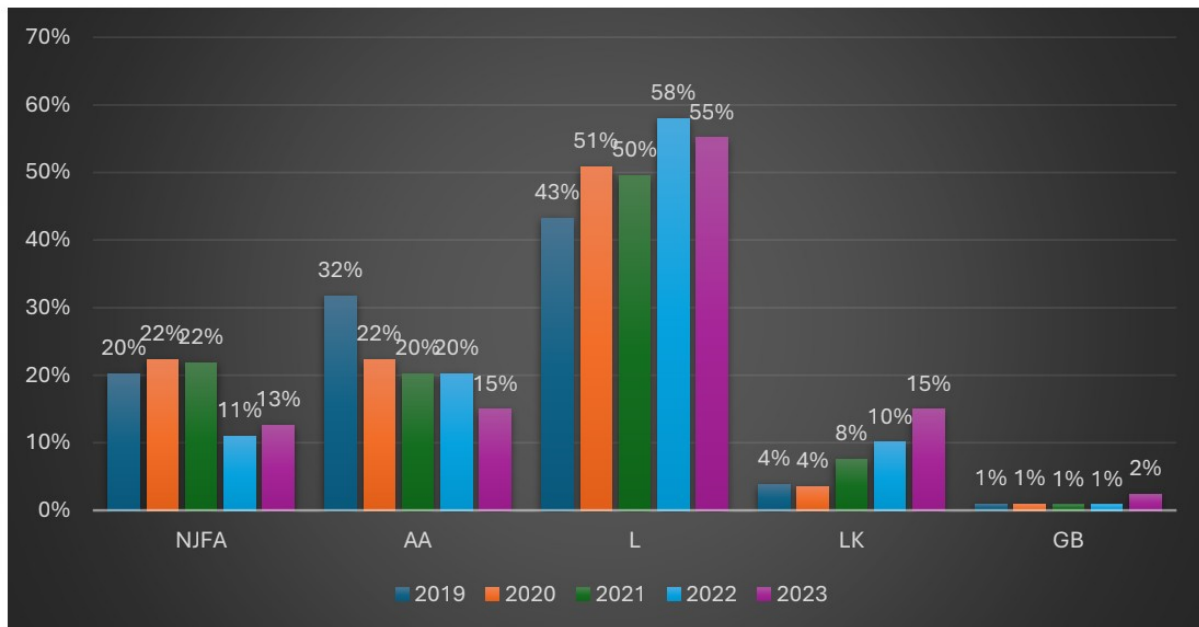
2.1.3.2. Jumlah Dosen dengan Kualifikasi S-3



Gambar II-13. Jumlah Dosen Pendidikan S-3

Berdasarkan gambar II-13 terlihat bahwa jumlah dosen dengan kualifikasi pendidikan S3 mengalami peningkatan meskipun tidak signifikan. Pada tahun 2019, jumlah dosen S3 sebanyak 43 orang, kemudian tahun 2020 sebanyak 54 orang, pada tahun 2021 sebanyak 58 orang dan pada tahun 2022, jumlah dosen S3 sebanyak 60 orang.

2.1.3.3. Jabatan Akademik Dosen

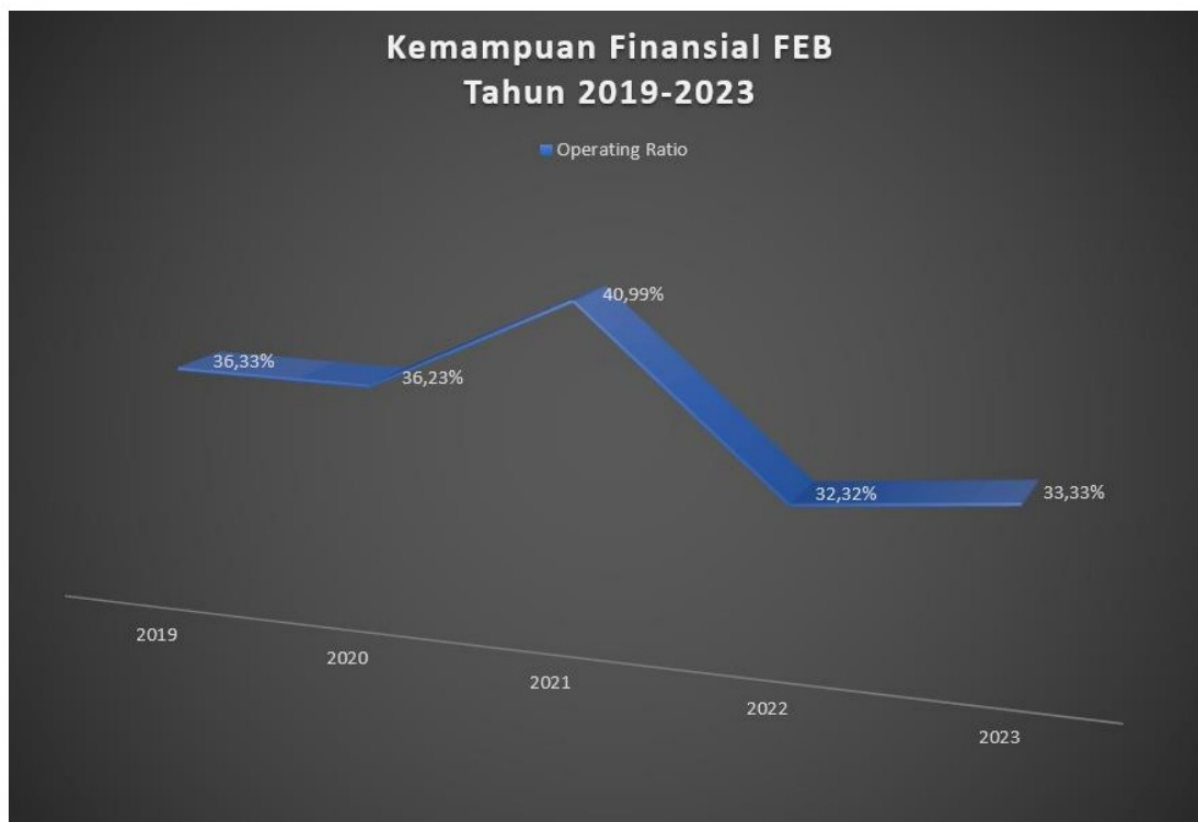


Gambar II-14. Jabatan Akademik Dosen

Gambar II-14 menunjukkan bahwa Jabatan akademik dosen masih didominasi oleh jabatan akademik Lektor yaitu 55% di tahun 2023. Terjadi peningkatan jumlah dosen dengan jabatan Lektor Kepala tetapi masih belum proporsional apabila dibandingkan dengan jumlah dosen di lingkungan FEB Universitas Telkom secara keseluruhan. Masih banyak dosen yang belum memiliki jabatan akademik yaitu sebesar 13% pada tahun 2023. Yang perlu menjadi perhatian utama adalah akselerasi peningkatan jabatan akademik Guru Besar yang tidak mengalami peningkatan sama sekali sejak tahun 2019.

2.1.4. Kemampuan Finansial

Analisis dari indikator finansial dilakukan melalui perhitungan *Operating Ratio* (OR) fakultas, yaitu perbandingan antara Biaya yang digunakan dengan Pendapatan yang diterima. Jika target Fakultas tercapai di tahun berjalan, maka semakin kecil *Operating Ratio* menunjukkan semakin efisien Fakultas dalam penggunaan dana.

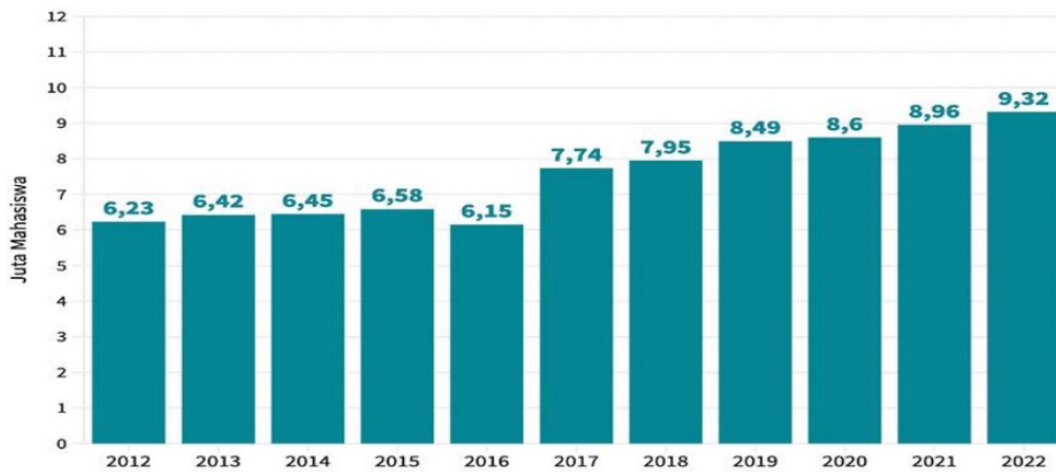


Gambar II-15. Kemampuan Finansial

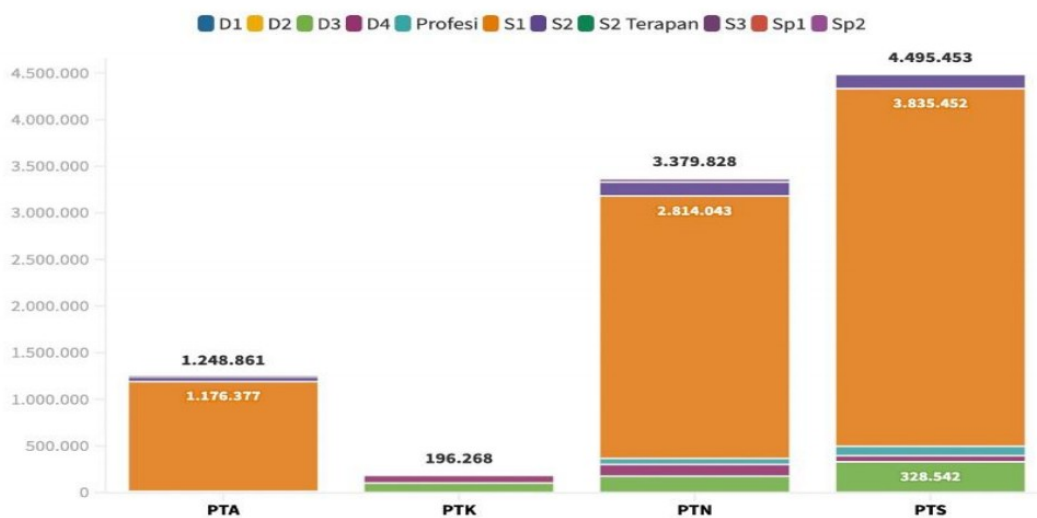
Untuk *Operating Ratio* FEB menunjukkan adanya fluktuasi dari tahun 2019 sampai tahun 2023. Pada tahun 2019, rasio operasi berada pada 36,33%, menunjukkan titik awal efisiensi operasional. Tahun 2020 mengalami penurunan rasio operasi yang marginal ke 36,23%, mengindikasikan sedikit peningkatan efisiensi. Namun, pada tahun 2021 terjadi lonjakan rasio hingga 40,99%, mengimplikasikan penurunan efisiensi, yang mungkin disebabkan oleh peningkatan biaya operasional. Namun pada tahun 2022, dengan rasio operasi yang turun secara signifikan ke 32,32% dan pada tahun 2023 rasio operasi berada di 33,33%, menandakan peningkatan efisiensi yang substansial dan kemungkinan peningkatan kinerja keuangan.

2.2. Analisis Kapabilitas Relatif Terhadap FEB Universitas Lain

Sampai akhir Bulan September tahun 2023 ini, menurut Kemenristekdikti terdapat 4.523 perguruan tinggi di seluruh Indonesia, yang terdiri dari: 122 Perguruan Tinggi Negeri (PTN), 4.401 Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Berdasarkan data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) bahwa jumlah mahasiswa di Indonesia pada tahun 2022 sebanyak 9,32 juta orang. Jumlah tersebut naik 4,02% dibandingkan pada tahun sebelumnya yang sebanyak 8,96 juta orang. Melihat trennya, jumlah mahasiswa cenderung meningkat dalam sedekade terakhir. Jumlah mahasiswa di dalam negeri sempat menurun pada 2016, tapi naik lagi sejak 2017 hingga tahun 2022 lalu (<https://dataindonesia.id/pendidikan/detail/jumlah-mahasiswa-indonesia-sebanyak-932-juta-orang-pada-2022>). Keadaan tersebut dapat digambarkan pada gambar II-16 dan gambar II-17.



Gambar II-16. Jumlah Mahasiswa Indonesia (2012-2022)



Gambar II-17. Rincian Jumlah Mahasiswa di Indonesia tahun 2022

Berdasarkan data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), jumlah mahasiswa yang berkuliah di Perguruan Tinggi Swasta sebanyak 4,49 juta orang sepanjang tahun 2022, lalu sebanyak 3,37 juta mahasiswa menempuh pendidikan di perguruan tinggi negeri (PTN), dan sebanyak 1,24 juta mahasiswa yang berkuliah di perguruan tinggi agama (PTA). Sementara itu, mahasiswa yang berkuliah di perguruan tinggi kedinasan (PTK) memiliki jumlah paling sedikit yaitu hanya tercatat sebanyak 196.268 orang mahasiswa yang berkuliah pada tahun 2022. Mahasiswa paling banyak berasal dari jenjang sarjana (S1) yakni 7,83 juta orang, sedangkan 607.288 mahasiswa tengah menempuh jenjang pendidikan D3. Terdapat juga 351.892 mahasiswa yang berasal dari jenjang magister (S2). Sementara, sebanyak 273.894 mahasiswa sedang menempuh jenjang pendidikan D4. Secara total, jumlah mahasiswa di Indonesia sebanyak 9,32 juta orang pada 2022. Jumlah itu naik 4,02% dibandingkan pada tahun sebelumnya sebanyak 8,96 juta orang.

Peningkatan jumlah mahasiswa dari tahun-ke tahun tersebut masih belum seiring dengan kenaikan dari Angka Partisipasi Kasar dari perguruan tinggi yang jumlahnya sangat tinggi di Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2023, perguruan tinggi di Indonesia memiliki angka partisipasi kasar (APK) pendidikan tinggi sekitar 36,31%, naik sekitar 5,15% dari APK tahun 2022. Angka APK Indonesia ini masih jauh di bawah capaian negara-negara di Asia Tenggara lainnya, seperti angka partisipasi kasar di Singapura mencapai 91,09%, Thailand 49,29%, dan Malaysia 43%. Dengan semakin



meningkatnya peminat 'calon mahasiswa baru' di Indonesia terhadap perguruan tinggi dari tahun ke tahun, maka perguruan tinggi, khususnya PTS harus mampu berkompetisi karena berbagai faktor yang melibatkan keberlangsungan institusi, daya saing, dan kualitas layanan pendidikan. Dalam lingkungan pendidikan tinggi yang kompetitif, perguruan tinggi swasta bersaing untuk menarik mahasiswa. Dengan jumlah mahasiswa yang relatif tetap atau bahkan meningkat, persaingan terjadi dalam hal pilihan program studi, fasilitas, dan kualitas pengajaran. Perguruan tinggi swasta bersaing untuk meningkatkan reputasi dan peringkat mereka di tingkat nasional maupun internasional. Hal ini dapat membantu meningkatkan daya tarik bagi calon mahasiswa, dosen, serta potensi kerja sama dengan industri dan lembaga internasional. Begitu pula dengan Universitas Telkom yang merupakan PTS terbaik di Indonesia pada saat ini, sangatlah penting untuk mempertahankan posisinya agar dapat selalu menjadi yang terbaik.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) di Indonesia umumnya merupakan salah satu fakultas yang terkemuka dan banyak diminati oleh calon mahasiswa. FEB menawarkan program-program studi di bidang ekonomi, manajemen, akuntansi, keuangan, dan bisnis. Berikut adalah gambaran umum tentang Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Indonesia:

1. Program studi yang ditawarkan dapat berupa program Studi Manajemen, Akuntansi, Ekonomi Syariah, Ekonomi Pembangunan, dan Kewirausahaan
2. Fasilitas dan infrastruktur yang diberikan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis biasanya berupa ruang kelas, auditorium, laboratorium komputer, perpustakaan, ruang diskusi, dan kolaborasi, serta fasilitas lainnya yang sudah terstandarisasi minimal sesuai dengan akreditasi tingkat nasional
3. Dosen di FEB umumnya memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman di dunia bisnis dan ekonomi, yang ditunjang dengan latar belakang pendidikan minimal S3 dan jabatan fungsional yang mumpuni, dan aktif dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang dan memiliki keterlibatan langsung dengan industri, dibawah naungan lembaga PPM dari masing-masing PT.
4. Tingkat akreditasi FEB dari PTS memiliki akreditasi tidak hanya dari nasional, tetapi memiliki akreditasi dari lembaga internasional juga.

Dalam menilai dan membandingkan institusi pendidikan tinggi, terdapat berbagai faktor yang harus dipertimbangkan. Masing-masing FEB di setiap universitas memiliki keunikan dalam visi, misi, dan program studi yang ditawarkan, yang bersama-sama mencerminkan komitmennya terhadap pendidikan, inovasi, dan kontribusi sosial. Sebuah analisis komparatif tidak hanya memungkinkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan FEB setiap universitas tetapi juga memberikan wawasan tentang bagaimana menyikapi tantangan global dan mempersiapkan lulusannya untuk masa depan. Dengan mempertimbangkan keunggulan kompetitif seperti kerja sama industri, inisiatif penelitian, dan jangkauan global, FEB Universitas Telkom dapat mengembangkan pemahaman yang lebih matang tentang posisi FEB universitas lain dalam lingkungan pendidikan tinggi yang sangat dinamis. Melalui analisis komparatif, kita dapat diketahui posisi FEB Universitas Telkom dalam kancah pendidikan tinggi global. Kesimpulan dari penilaian ini menegaskan pentingnya terus mengadaptasi dan menyempurnakan pendekatan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja yang berubah dengan cepat dan tantangan global yang kompleks. Dengan mengevaluasi secara berkelanjutan dan menerapkan pembelajaran dari institusi lain, FEB Universitas Telkom dapat memperkuat kapabilitasnya melalui penciptaan nilai tambah bagi mahasiswa dan secara efektif turut berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial.

Pemeringkatan seperti *Times Higher Education (THE)*, *QS World University Rankings*, dan peringkat sejenis memiliki peranan penting dalam mengarahkan visi sebuah perguruan tinggi untuk menjadi lembaga pendidikan unggulan secara global. Mereka bukan hanya merupakan indikator

pengakuan atas kualitas pendidikan yang diberikan, tetapi juga menjadi faktor penarik bagi calon mahasiswa internasional yang memprioritaskan mutu akademik. Dalam penyusunan strategi, peringkat tinggi tersebut menjadi pendorong utama untuk mendorong persaingan sehat dan inovasi di dalam institusi. Selain itu, peringkat tinggi menjadi kunci dalam membuka peluang kerja sama strategis dan memperoleh sumber pendanaan dari berbagai lembaga. Hal ini tidak hanya memengaruhi reputasi institusi tetapi juga berdampak pada keberhasilan alumni dalam karier serta daya tarik perguruan tinggi untuk menarik dosen dan peneliti berprestasi. Namun, perlu diperhatikan bahwa pemeringkatan ini, meskipun penting, tidaklah menjadi satu-satunya penentu suksesnya sebuah lembaga pendidikan, karena masih terdapat aspek lain yang memiliki relevansi dalam pengalaman pendidikan dan kontribusi perguruan tinggi terhadap masyarakat. Pada paparan selanjutnya akan dijelaskan tentang analisis komparatif dari FEB Telkom University jika dibandingkan dengan FEB yang terdapat di universitas lain baik di dalam maupun di luar negeri.

2.2.1. Analisis Komparatif FEB Telkom University terhadap Universitas Internasional Regional Asia

World University Rankings - Times Higher Education merupakan sistem penilaian global yang mengukur kinerja universitas di seluruh dunia berdasarkan beberapa aspek inti seperti pengajaran, penelitian, transfer pengetahuan, dan orientasi internasional. Dengan menggunakan metodologi yang terus diperbarui, penilaian ini memberikan gambaran yang komprehensif dan seimbang tentang prestasi universitas, menjadi rujukan utama bagi berbagai pihak seperti mahasiswa, akademisi, pemimpin universitas, industri, dan pemerintah dalam mengevaluasi dan memahami peran serta posisi universitas di tingkat global. THE juga menyediakan pemeringkatan berdasarkan 11 subjek spesifik untuk memungkinkan penelusuran mendalam di berbagai disiplin, salah satunya yaitu Bisnis dan Ekonomi. Dalam pemeringkatan masing – masing subjek, indikator kinerja yang digunakan tetap sama, namun bobot dari setiap indikator disesuaikan dengan ciri khas dan prioritas masing-masing disiplin tersebut. Dengan demikian, peringkat subjek memberikan pandangan yang lebih terfokus dan relevan terhadap prestasi universitas dalam bidang-bidang ilmu yang berbeda. Bobot untuk peringkat bisnis dan ekonomi meliputi pengajaran yang mencerminkan kualitas lingkungan belajar (30,4 %), lingkungan penelitian yang menilai faktor seperti volume, pendapatan, dan reputasi (31,6 %), serta kualitas penelitian yang mengevaluasi atribut seperti kekuatan, pengaruh, dan keunggulan (25 %). Selain itu, pandangan internasional mempertimbangkan aspek terkait staf, mahasiswa, dan penelitian secara global (9 %), sedangkan industri mengukur pendapatan dan aktivitas paten (4 %). Tabel II-1 menyajikan peringkat Universitas Telkom, universitas swasta dalam negeri, dan beberapa universitas lainnya di regional Asia berdasarkan *World University Rankings - Times Higher Education 2024* dengan subjek spesifik Bisnis dan Ekonomi.

Tabel II-1. Peringkat Universitas Internasional Regional Asia Berdasarkan THE WUR (*Subject Business & Management Studies*)

Peringkat	Institusi	Nilai Keseluruhan	Nilai Research Quality	Nilai Industry	Nilai International Outlook	Nilai Research Environment	Nilai Teaching	Negara
38	Nanyang Technological University, Singapore	68.4	77.4	100	86.8	63.3	56.6	Singapura
101–125	National Taiwan University (NTU)	52.3–55.6	73.2	100	59.4	47.7	41.1	Taiwan
126–150	Beijing Institute of Technology	49.3–52.2	97.8	55.1	61.9	29.2	35.6	China



151–175	Universiti Sains Malaysia	47.4–49.2	76.1	60.5	63.1	32.7	36.6	Malaysia
176–200	Universiti Teknologi Malaysia	46.2–47.3	78.7	67.6	69.7	29.1	31.1	Malaysia
176–200	Universiti Utara Malaysia	46.2–47.3	71.8	44.1	67.2	30.4	39.1	Malaysia
201–250	Hanyang University	44.3–46.1	68.8	88.6	67.8	25.9	32.9	Korea Selatan
251–300	Osaka University	41.7–44.2	36.1	48	61.7	42.4	45	Japan
301–400	Kyushu University	37.4–41.6	70.1	61.3	48.6	31.6	22.6	Japan
301–400	Universiti Kebangsaan Malaysia	37.4–41.6	46.4	45.2	57.6	30.2	33.6	Malaysia
301–400	Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA)	37.4–41.6	81	42.9	71.1	18.2	19.6	Malaysia
301–400	Sunway University	37.4–41.6	83.6	18.3	71	11.7	23.5	Malaysia
401–500	Universiti Brunei Darussalam	34.2–37.3	48.4	25.5	66.3	26.7	22.6	Brunei
401–500	China University of Petroleum (East China)	34.2–37.3	88	33.9	27.2	11.8	16.5	China
401–500	Pukyong National University	34.2–37.3	71.3	49.7	53.9	11.1	20.7	Korea Selatan
401–500	Universiti Malaysia Terengganu (UMT)	34.2–37.3	68.9	43	51.8	17.5	17.3	Malaysia
401–500	Chulalongkorn University	34.2–37.3	47.2	89	45.1	25.9	24.4	Thailand
401–500	Ton Duc Thang University	34.2–37.3	88.1	25.3	58.4	11.7	8.3	Vietnam
501–600	Guangzhou University	31.3–34.1	78.6	23.1	42.8	8.6	15.8	China
501–600	Kobe University	31.3–34.1	32.5	45	44.6	25.1	32.5	Japan
501–600	National Chengchi University	31.3–34.1	33	89.3	46.3	26.8	27.5	Taiwan
501–600	Mahidol University	31.3–34.1	53.9	71.1	54.3	25.1	15	Thailand
501–600	Duy Tan University	31.3–34.1	84.3	18.9	55.6	7.9	8.1	Vietnam
601–800	Guangdong University of Technology	23.0–31.2	65.1	33	39.3	9.8	13.4	China
601–800	BINUS University	23.0–31.2	42.8	23.4	35.7	14	18.6	Indonesia
601–800	Incheon National University	23.0–31.2	40	36.3	44.5	11.5	20.2	Korea Selatan
601–800	Yuan Ze University	23.0–31.2	51.3	43.4	47.9	16.8	15.3	Taiwan
601–800	Chiang Mai University	23.0–31.2	47.3	68.9	41.1	14.1	13.1	Thailand
601–800	Vietnam National University, Hanoi	23.0–31.2	63.5	21.8	49.5	12.6	17.3	Vietnam
801+	Telkom University	12.6–22.9	27.8	27.9	32.2	10.6	13.5	Indonesia
801+	Ritsumeikan University	12.6–22.9	24.7	21.8	42.7	9.9	14.4	Japan
801+	De La Salle University	12.6–22.9	42.5	17.5	36.8	10.6	13.1	Filipina
801+	University of the Philippines	12.6–22.9	26.8	18.6	31.6	13	15.6	Filipina
801+	Islamic University of Indonesia	12.6–22.9	25.7	19.9	27.1	10.4	17	Indonesia
801+	University of Seoul	12.6–22.9	23.8	39.9	33.3	17.8	17.7	Korea Selatan
801+	Multimedia University	12.6–22.9	29.5	47.8	34	12.5	20.5	Malaysia
801+	Universiti Malaysia Sabah (UMS)	12.6–22.9	28.7	33.3	34.3	12.2	12.5	Malaysia



801+	National Taipei University	12.6–22.9	30.3	18.2	27.8	15.3	16.9	Taiwan
801+	Kasetsart University	12.6–22.9	28.6	37.6	30.6	10.9	13.7	Thailand
801+	Vietnam National University (Ho Chi Minh City)	12.6–22.9	33.5	17.5	30.5	12.3	13.3	Vietnam

sumber: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/subject-ranking/business-and-economics#!/length/-1/subjects/3096/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores

Dalam daftar *World University Rankings - Times Higher Education* untuk subjek spesifik Bisnis dan Ekonomi, Universitas Telkom menempati posisi dalam kategori 801+ bersama dengan beberapa universitas lain dari berbagai negara. Berada di kategori ini menunjukkan bahwa Universitas Telkom memiliki ruang untuk perbaikan dalam berbagai aspek yang dinilai oleh THE, seperti kualitas pengajaran, lingkungan penelitian, transfer pengetahuan, orientasi internasional, serta keterlibatan dengan industri. Posisi Universitas Telkom di kategori 801+ dapat dianalisis dari beberapa sudut pandang:

1. Kualitas Pengajaran (Nilai 13.5): Angka ini mengindikasikan bahwa fakultas memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas lingkungan belajarnya, termasuk upaya untuk meningkatkan metode pengajaran, fasilitas pembelajaran, serta kualitas dan keberagaman staf pengajar.
2. Lingkungan Penelitian (Nilai 10.6): Skor ini menunjukkan bahwa universitas perlu meningkatkan lingkungan penelitiannya, termasuk *volume*, pendapatan dari penelitian, dan reputasinya. Upaya yang dapat dilakukan yaitu meliputi investasi dalam fasilitas penelitian, mempromosikan kolaborasi penelitian internasional, dan meningkatkan publikasi di jurnal terkemuka.
3. Kualitas Penelitian (Nilai 27.8): Meskipun lebih tinggi dibandingkan dengan beberapa indikator lainnya, nilai ini tetap menunjukkan bahwa universitas memiliki ruang untuk memperkuat kekuatan, pengaruh, dan keunggulan penelitiannya.
4. Pandangan Internasional (Nilai 32.2): Skor ini menunjukkan bahwa universitas perlu meningkatkan orientasi internasionalnya, yang bisa termasuk meningkatkan keragaman mahasiswa dan staf internasional serta meningkatkan kolaborasi penelitian global.
5. Industri (Nilai 27.9): Nilai ini mengindikasikan potensi untuk meningkatkan keterlibatan dengan industri, termasuk pendapatan dari penelitian yang dibiayai industri dan aktivitas paten.

Dalam perbandingan antara Telkom University dan universitas lain yang berada di peringkat 801+ dalam *World University Rankings - Times Higher Education* untuk subjek Bisnis dan Ekonomi, Universitas Telkom menunjukkan keunggulan dalam penilaian industri dengan skor 27.9, yang sedikit lebih tinggi dari sebagian besar institusi pada peringkat yang sama. Ini menandakan bahwa Universitas Telkom sudah memiliki keterlibatan yang baik dengan industri, mencerminkan potensi pendapatan dari penelitian yang dibiayai industri dan aktivitas paten yang solid. Namun, dalam aspek lainnya, Universitas Telkom perlu melakukan peningkatan yang signifikan untuk bisa naik ke peringkat yang lebih tinggi, khususnya ke kategori 601-800. Untuk meningkatkan internasionalisasi dan posisi peringkat Universitas Telkom dalam *QS World University Rankings (WUR)*, beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan:

a. *International Student*:

1. Program Pertukaran dan Kolaborasi Internasional: Membangun lebih banyak program pertukaran siswa, magang, atau kerja sama akademik dengan universitas-universitas di luar negeri. Ini akan menarik minat mahasiswa internasional untuk belajar di Telkom University.
2. Beasiswa International: Menawarkan beasiswa khusus untuk mahasiswa internasional untuk menarik bakat-bakat dari berbagai negara.

b. *Research Network*:

1. Kolaborasi Penelitian Internasional: Mendorong dan mendukung kolaborasi penelitian lintas-batas dengan institusi dan peneliti dari berbagai negara.
 2. Konferensi dan Seminar Internasional: Menjadi tuan rumah konferensi atau seminar internasional untuk memperluas jaringan penelitian dan menarik perhatian para peneliti dari seluruh dunia.
 3. Publikasi Internasional: Mendorong fakultas untuk mempublikasikan penelitiannya di jurnal-jurnal internasional yang terkemuka untuk meningkatkan visibilitas dan dampak penelitian.
 4. Kemitraan dengan Industri dan Dunia Usaha: Melibatkan perusahaan dan industri internasional dalam proyek penelitian atau kerja sama untuk meningkatkan relevansi penelitian dengan kebutuhan dunia kerja.
- c. *Citation*:
1. Penelitian Berkualitas Tinggi: Fokus pada penelitian yang berkualitas tinggi dan relevan yang dapat memberikan dampak besar di bidangnya.
 2. Pengakuan dan Promosi Penelitian: Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada peneliti yang menghasilkan karya-karya yang sangat dikutip, serta mempromosikan hasil penelitian tersebut secara aktif.
 3. Keterbukaan dan Kolaborasi: Mendorong akses terbuka terhadap publikasi dan penelitian untuk meningkatkan peluang sitasi.
 4. Peningkatan Infrastruktur Riset: Memperkuat fasilitas dan dukungan untuk penelitian guna mendukung karya ilmiah yang berkualitas.

Melangkah lebih jauh dalam pemetaan prestasi akademis, *Scimago Institutions Rankings* (ScimagoIR) memberikan perspektif tambahan mengenai prestasi akademik dan penelitian. Peringkat *Institusi SCImago* (SIR) merupakan sistem klasifikasi institusi akademik dan terkait penelitian yang dirangking berdasarkan indikator komposit yang menggabungkan tiga kelompok indikator berbeda berdasarkan kinerja penelitian, hasil inovasi, dan dampak sosial yang diukur melalui visibilitas web. Peringkat ini juga dapat diukur berdasarkan universitas dengan area subjek tertentu, termasuk bisnis, manajemen, dan akuntansi. ScimagoIR, yang mengambil pendekatan yang berbeda dalam metodologinya, menitikberatkan pada output penelitian, inovasi, dan dampak sosial sebagai indikator utama kinerja institusi. Melalui ScimagoIR, kita dapat mengeksplorasi bagaimana universitas, termasuk Telkom University, berdiri dalam kompetisi global dalam hal produksi ilmiah, kolaborasi internasional, dan kontribusi terhadap inovasi dalam bisnis, manajemen, dan akuntansi. Tabel II-2 menyajikan peringkat Universitas Telkom, universitas swasta dalam negeri, dan beberapa universitas lainnya di regional Asia berdasarkan ScimagoIR 2024 regional Asia dengan subjek spesifik bisnis, manajemen, dan akuntansi.

Tabel II-2. Peringkat Universitas Internasional Regional Asia berdasarkan ScimagoIR (*Subject Business, Management & Accounting*)

Peringkat	Institusi	Negara
14	Nanyang Technological University, Singapore	Singapura
16	Beijing Institute of Technology	China
23	BINUS University	Indonesia
54	National Taiwan University (NTU)	Taiwan
62	Hanyang University	Korea Selatan
79	Guangdong University of Technology	China



91	Ton Duc Thang University	Vietnam
112	China University of Petroleum (East China)	China
115	Universiti Malaysia Terengganu (UMT)	Malaysia
118	Chulalongkorn University	Thailand
121	Mahidol University	Thailand
152	Guangzhou University	China
162	Kyushu University	Japan
163	Multimedia University	Malaysia
165	Sunway University	Malaysia
171	National Chengchi University	Taiwan
186	De La Salle University	Filipina
190	Duy Tan University	Vietnam
195	Telkom University	Indonesia
224	Islamic University of Indonesia	Indonesia
258	National Taipei University	Taiwan
262	Chiang Mai University	Thailand
270	Osaka University	Japan
276	Kobe University	Japan
285	Vietnam National University (Ho Chi Minh City)	Vietnam
287	Incheon National University	Korea Selatan
294	Kasetsart University	Thailand
324	Universiti Brunei Darussalam	Brunei
341	Yuan Ze University	Taiwan
354	Universiti Malaysia Sabah (UMS)	Malaysia
420	Pukyong National University	Korea Selatan
426	Ritsumeikan University	Japan
439	University of the Philippines	Filipina
479	Vietnam National University, Hanoi	Vietnam
520	University of Seoul	Korea Selatan
-	Universiti Kebangsaan Malaysia	Malaysia
-	Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA)	Malaysia
-	Universiti Sains Malaysia	Malaysia
-	Universiti Teknologi Malaysia	Malaysia
-	Universiti Utara Malaysia	Malaysia

sumber:

<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&country=Asiatic+Region&area=1400&ranking=Overall&year=2018>

Universitas Telkom, yang menempati posisi ke-195 dari 774 dalam peringkat *SCImago Institutions Rankings* (SIR) untuk subjek *Business, Management, and Accounting* di Asia, memperlihatkan pencapaian yang signifikan di bidang ini. Dibandingkan dengan institusi papan atas seperti Nanyang Technological University di Singapura dan Tsinghua University di China, Universitas Telkom memiliki ruang yang luas untuk pertumbuhan dalam hal kinerja penelitian, inovasi, dan dampak sosial. Dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, Universitas Telkom masih tertinggal dibandingkan dengan BINUS University yang menempati peringkat ke-23. Untuk meningkatkan posisinya lebih lanjut, Universitas Telkom dapat fokus membuka akses terhadap sumber

daya riset internasional serta menjalin kolaborasi dengan peneliti terkemuka dari berbagai negara dapat menjadi peluang untuk meningkatkan kualitas publikasi. FEB juga dapat memperkuat jejaring risetnya dengan mendukung konferensi dan seminar internasional serta memfasilitasi pertemuan rutin antara peneliti internal dan eksternal. Kolaborasi dengan sektor industri dan organisasi bisnis dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap riset dan memberikan dampak yang lebih nyata. Selain itu, dukungan terhadap publikasi hasil riset dalam jurnal-jurnal internasional yang memiliki dampak tinggi akan berkontribusi pada peningkatan visibilitas dan jumlah sitasi. Perhatian yang diberikan pada aspek infrastruktur riset juga krusial. FEB dapat memperbaiki fasilitas dan mendukung infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung kegiatan riset, termasuk akses ke basis data ilmiah dan perangkat lunak analisis data. Selain itu, penciptaan lingkungan akademik yang mendukung kreativitas dan kolaborasi, seperti laboratorium riset dan pusat inovasi, dapat menjadi daya tarik bagi peneliti dan mahasiswa doctoral yang potensial. Langkah-langkah strategis ini tidak hanya akan mengangkat posisi Universitas Telkom dalam peringkat regional dan global tetapi juga akan memperkuat kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang bisnis, manajemen, dan akuntansi.

Selanjutnya, dalam rangka menilai dan membandingkan perguruan tinggi di kawasan Asia, *The Asia University Rankings* menggunakan 13 indikator kinerja yang menawarkan pandangan komprehensif tentang kualitas perguruan tinggi di Asia, disesuaikan untuk mencerminkan prioritas regional. Dengan memberikan bobot sebesar 25% untuk pengajaran, yang menilai kualitas lingkungan belajar; 30% untuk penelitian, yang mengakui *volume*, pendapatan, dan reputasi penelitian; 30% untuk sitasi, yang mencerminkan pengaruh penelitian; serta masing-masing 7.5% untuk pandangan internasional dan pendapatan industri, yang menilai kemampuan universitas dalam mempromosikan keberagaman dan inovasi serta kerjasama dengan industri, peringkat ini memberikan analisis yang komprehensif dan seimbang. Kami menelusuri peringkat Universitas Telkom, universitas swasta dalam negeri, dan beberapa universitas lainnya di regional Asia berdasarkan *The Asia University Rankings* 2023 untuk perguruan tinggi yang menawarkan subjek bisnis dan manajemen. Data tersebut disajikan pada Tabel II-3.

Tabel II-3. Peringkat Universitas Berdasarkan *THE Asia University Ranking*

Peringkat	Institusi	Nilai Keseluruhan	Nilai Citations	Nilai Industry Income	Nilai International Outlook	Nilai Research	Nilai Teaching	Negara
5	Nanyang Technological University, Singapore	79.2	87.2	84.5	94.5	81.2	61.3	Singapura
29	National Taiwan University (NTU)	57.9	60.1	75.1	47.2	59.7	51.1	Taiwan
47	Osaka University	53.4	31.8	96.4	42.2	64	56.9	Japan
57	Hanyang University	50.6	40.8	89.8	63.7	49.3	48.3	Korea Selatan
60	Universiti Brunei Darussalam	50.3	83.2	40.1	85.2	27.6	30.6	Brunei
86	Ton Duc Thang University	47	99.2	39.8	58.4	19.6	15.9	Vietnam
92	Beijing Institute of Technology	46.6	49.9	99.8	25.8	42.4	37.9	China
99	Universiti Utara Malaysia	45.9	60.2	41.1	74.8	31.3	39.2	Malaysia
106	Duy Tan University	45.3	100	37.7	48.6	15.4	16.9	Vietnam
108	Kyushu University	45	34.8	71	43.6	45.9	49	Japan

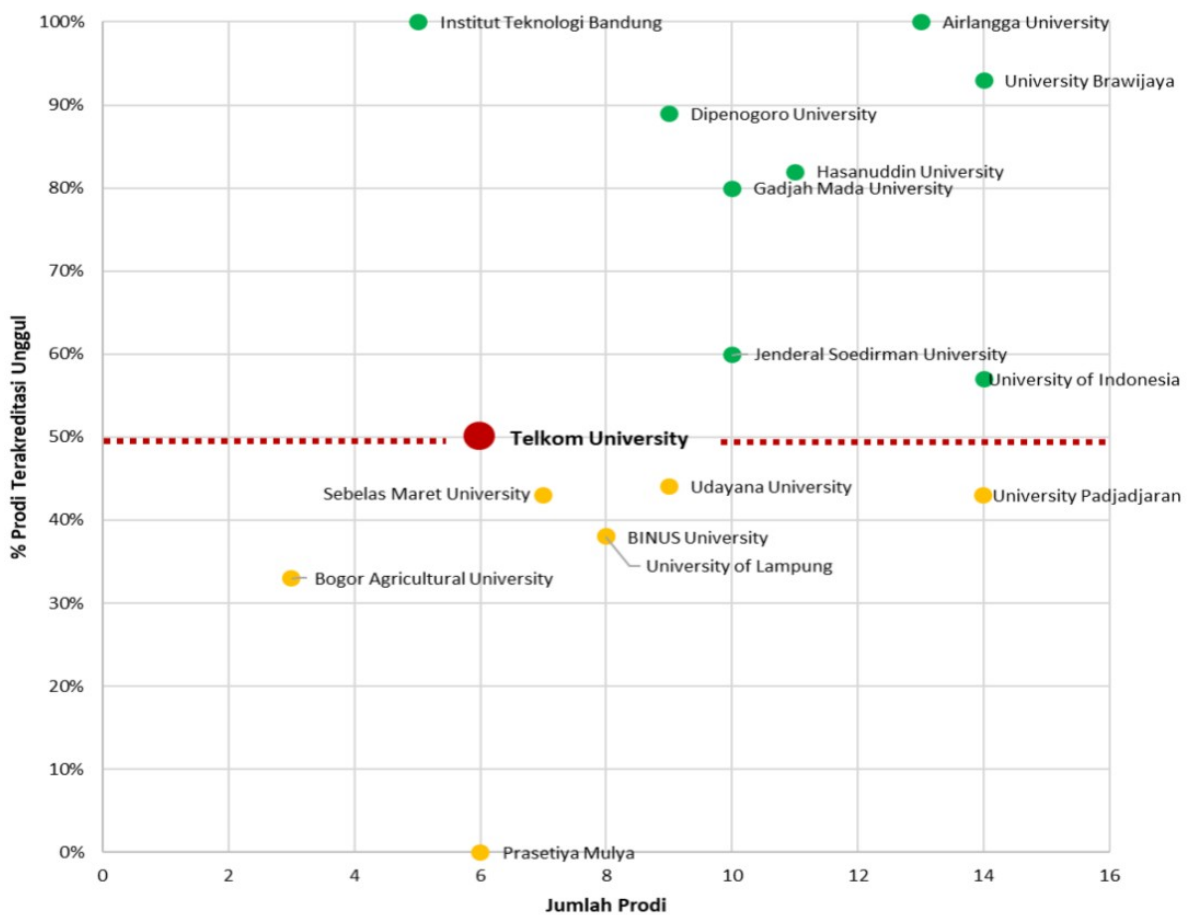
149	Universiti Kebangsaan Malaysia	41.4	47.1	40.1	65.7	28.2	43.5	Malaysia
161	Universiti Teknologi Malaysia	40.7	41.7	46.2	64.2	34.5	38.2	Malaysia
170	Universiti Sains Malaysia	40.1	43.2	44.8	60.6	29.7	41.5	Malaysia
196	Guangzhou University	38.4	76.9	41.5	28.9	17.6	19.1	China
201–250	Chulalongkorn University	35.5–38.1	34.5	87.5	38.1	29.1	34.5	Thailand
201–250	Guangdong University of Technology	35.5–38.1	69.9	61.1	25.1	18.4	19.1	China
201–250	Kobe University	35.5–38.1	38.5	46.7	33.1	29.1	37.8	Japan
201–250	Mahidol University	35.5–38.1	35.8	69.8	45.7	25.6	36.8	Thailand
201–250	Sunway University	35.5–38.1	58	37.6	73.2	14.8	24.2	Malaysia
201–250	Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA)	35.5–38.1	58.7	39.6	51.5	22.6	23.6	Malaysia
201–250	University of the Philippines	35.5–38.1	62.5	41.4	34.6	20.2	25.1	Filipina
351–400	Chiang Mai University	27.4–29.7	30.8	58.2	36.4	20.3	29	Thailand
351–400	National Chengchi University	27.4–29.7	11	44.4	47.6	34.5	27.6	Taiwan
351–400	Vietnam National University, Hanoi	27.4–29.7	45.9	38.9	45.5	11.6	21.7	Vietnam
401–500	BINUS University	23.0–27.2	24.4	43.8	27	17.8	21	Indonesia
401–500	Incheon National University	23.0–27.2	25.2	38.6	29.8	18.1	21.4	Korea Selatan
401–500	Multimedia University	23.0–27.2	25.6	38.5	42.1	13.1	23.1	Malaysia
401–500	Universiti Malaysia Terengganu (UMT)	23.0–27.2	27.9	40.8	41.8	20.6	21.1	Malaysia
401–500	University of Seoul	23.0–27.2	26.1	40.9	26.4	25.7	26.4	Korea Selatan
401–500	Yuan Ze University	23.0–27.2	16.7	55.8	35.8	27.1	21.7	Taiwan
501–600	Telkom University	19.3–22.9	20.3	40.5	29.4	12.9	16.6	Indonesia
501–600	De La Salle University	19.3–22.9	23.6	37	25.6	16.3	21.2	Filipina
501–600	National Taipei University	19.3–22.9	14.2	38.1	28.5	16.4	21.4	Taiwan
501–600	Ritsumeikan University	19.3–22.9	16.9	39.3	40.1	15.4	21.6	Japan
501–600	Universiti Malaysia Sabah (UMS)	19.3–22.9	16.5	37.5	40.1	15.4	19.2	Malaysia
501–600	Vietnam National University (Ho Chi Minh City)	19.3–22.9	20.7	41.5	35.6	12.1	17.5	Vietnam
601+	Islamic University of Indonesia	13.0–19.2	6.1	38.3	26.7	11.5	30.5	Indonesia
601+	Kasetsart University	13.0–19.2	13.4	42	32.2	13.5	22.2	Thailand
-	China University of Petroleum (East China)	-	-	-	-	-	-	China
-	Pukyong National University	-	-	-	-	-	-	Korea Selatan

sumber: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/regional-ranking#!/length/-1/subjects/3096/sort by/rank/sort order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/regional-ranking#!/length/-1/subjects/3096/sort%20by/rank/sort%20order/asc/cols/scores)

Dalam evaluasi terbaru *The Asia University Rankings 2023*, ditemukan bahwa Universitas Telkom berada di peringkat 501-600, mengindikasikan area potensial untuk peningkatan dan

pertumbuhan. Banding ini menempatkan Universitas Telkom dalam posisi yang strategis untuk mengidentifikasi dan menerapkan inisiatif yang dapat meningkatkan performa terutama dalam sitasi penelitian, pendapatan dari industri, proyeksi internasional, serta kualitas penelitian dan pengajaran. Sementara universitas seperti Nanyang Technological University di Singapura dan National Taiwan University menonjol di peringkat teratas dengan skor tinggi di berbagai indikator, Universitas Telkom berkesempatan untuk mengeksplorasi dan mengadopsi praktik terbaik untuk memperkuat posisi global dan regionalnya. Penekanan khusus pada peningkatan kolaborasi penelitian internasional dan visibilitas akademik dapat menjadi kunci untuk meningkatkan pengaruh dan prestasi Universitas Telkom dalam bidang bisnis dan manajemen di panggung Asia.

2.2.2. Posisi FEB Universitas Telkom berdasarkan Jumlah Program Studi dan Persentase Program Studi Terakreditasi Unggul



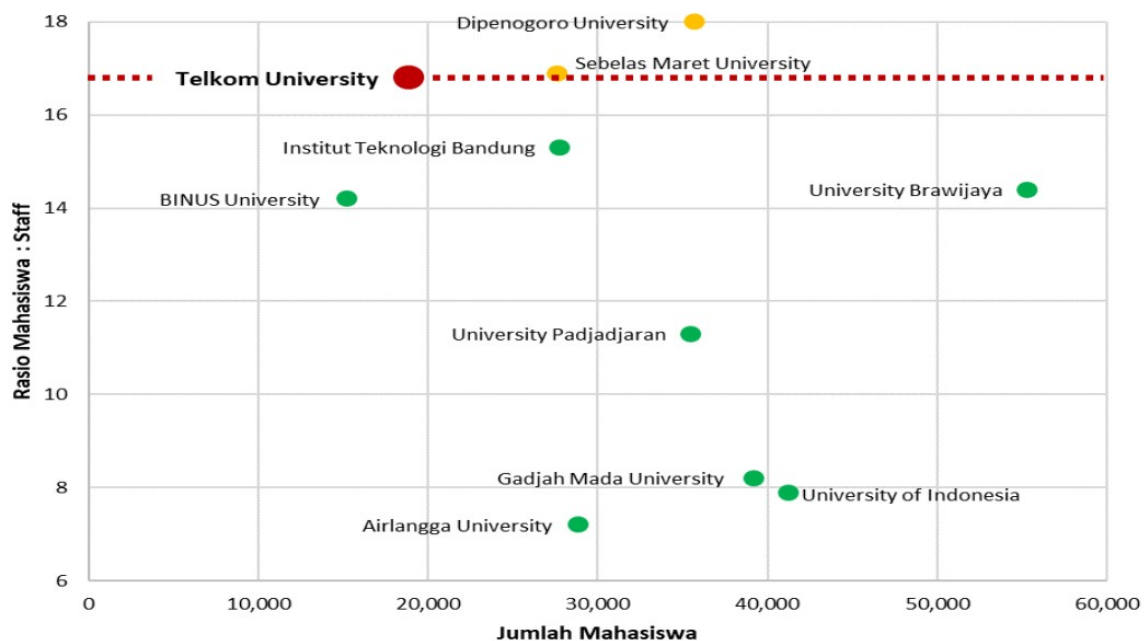
Gambar II-18. Perbandingan Posisi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University dengan Fakultas Sejenis pada Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Jumlah Program Studi (Jenjang S1, S2, dan S3) dan Persentase Program Studi Terakreditasi Unggul

Sumber: website universitas / fakultas dan PDDIKTI

Website PDDIKTI (2023) menunjukkan bahwa sekolah bisnis pada Institut Teknologi Bandung (ITB) dan Universitas Airlangga terlihat menonjol dengan persentase program studi terakreditasi unggul yang sangat tinggi. Di sisi lain, sekolah bisnis Universitas Indonesia (UI) dan Universitas Brawijaya diketahui memiliki program studi yang cukup banyak dengan persentasi terakreditasi unggul yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa kedua universitas ini tidak hanya menawarkan beragam

program, tetapi juga mempertahankan standar akreditasi yang tinggi untuk program-program tersebut. FEB Universitas Telkom memiliki persentase terakreditasi unggul yang mendekati 50% dengan jumlah program studi yang tidak terlalu banyak dibandingkan dengan beberapa universitas lain. Posisi ini cenderung rendah jika dibandingkan dengan berbagai universitas lainnya secara umum. Namun demikian, Universitas Telkom merupakan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang relatif baru dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang telah berdiri lama. Pencapaian 50% dari program studi di FEB telah terakreditasi unggul mencerminkan adanya komitmen terhadap kualitas dan keunggulan akademis. Kinerja ini mencerminkan kemampuan FEB Universitas Telkom untuk bersaing dengan FEB di PTN yang telah mapan dengan memanfaatkan kebaruan dan fleksibilitasnya sebagai PTS untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar pendidikan yang dinamis.

2.2.3. Posisi FEB Universitas Telkom berdasarkan Jumlah Mahasiswa dan Rasio Dosen terhadap Mahasiswa



Gambar II-19. Perbandingan Posisi Telkom University dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Jumlah Mahasiswa dan Rasio Mahasiswa terhadap Staf (Dosen) yang Terlibat dalam Pengajaran atau Penelitian untuk Bidang Ekonomi dan Bisnis

Sumber: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/subject-ranking/business-and-economics#!/length/25/name/telkom/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats (rasio mahasiswa:staff) PDDIKTI (jumlah mahasiswa)

Jumlah mahasiswa merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan tinggi. Universitas dengan jumlah mahasiswa yang lebih banyak cenderung memiliki lebih banyak sumber daya, seperti dosen, fasilitas, dan dana. Namun, universitas dengan jumlah mahasiswa yang lebih banyak juga cenderung memiliki beban kerja yang lebih tinggi. Rasio mahasiswa terhadap staf (dosen) merupakan faktor yang penting untuk menentukan kualitas pendidikan tinggi. Rasio yang lebih rendah menunjukkan bahwa setiap mahasiswa memiliki lebih banyak waktu untuk berinteraksi dengan dosen. Hal ini dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan bimbingan mahasiswa. Namun, metrik ini tidak selalu mencerminkan kualitas pendidikan secara keseluruhan, karena banyak faktor lain yang berperan, seperti kualifikasi dosen, metode pengajaran, kurikulum, dan sumber daya pendidikan yang tersedia.



Berdasarkan sebaran jumlah mahasiswa dan rasio jumlah mahasiswa terhadap jumlah staf di 10 sekolah bisnis pada universitas terbaik di Indonesia menurut “*World University Rankings 2024 by Subject: Business and Economic*”, dapat dilihat bahwa jumlah mahasiswa bervariasi, mulai dari 55.332 orang mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya hingga 15.185 orang mahasiswa di sekolah bisnis BINUS University. Rasio mahasiswa terhadap dosen juga bervariasi, mulai dari 1:18 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro hingga 1:7,2 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Secara umum, perguruan tinggi negeri memiliki jumlah mahasiswa yang lebih banyak dan rasio mahasiswa terhadap staf yang lebih rendah dibandingkan dengan universitas swasta yang ada di Indonesia. FEB Universitas Telkom memiliki rasio mahasiswa terhadap staf yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan universitas lainnya, yaitu sebanyak 16,8 mahasiswa per staf. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa setiap anggota staf di Universitas Telkom menangani lebih banyak mahasiswa dibandingkan dengan universitas lain dalam sampel ini. Hal ini bisa menjadi indikator bahwa staf di FEB Universitas Telkom memiliki beban kerja yang relatif lebih besar, yang bisa mempengaruhi kualitas interaksi dan bimbingan akademik yang diterima mahasiswa. Sekolah bisnis dengan rasio yang lebih rendah, seperti Universitas Indonesia dan Universitas Gadjah Mada, memiliki jumlah mahasiswa yang besar tetapi juga rasio mahasiswa terhadap staf yang lebih seimbang. Berikut adalah beberapa rekomendasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia:

1. Menambah jumlah dosen dan staf: Penambahan jumlah dosen dan staf dapat membantu mengurangi beban kerja dosen dan staf yang ada, sehingga mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada mahasiswa.
2. Meningkatkan kualitas dosen dan staf: Peningkatan kualitas dosen dan staf dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan.
3. Meningkatkan kualitas kurikulum: Kurikulum harus disesuaikan dengan kebutuhan industri dan perkembangan ilmu pengetahuan.
4. Meningkatkan kualitas fasilitas: Fasilitas yang memadai dapat mendukung kegiatan belajar mengajar dan penelitian.

Bagi FEB Universitas Telkom, rasio yang tinggi ini mungkin menantang namun juga mencerminkan pertumbuhan pesat mahasiswa yang perlu diimbangi dengan peningkatan proporsional dalam perekrutan staf. Hal tersebut menjadi area potensi peningkatan, terutama jika universitas ingin mempertahankan atau meningkatkan standar pendidikannya saat populasi mahasiswanya terus berkembang.



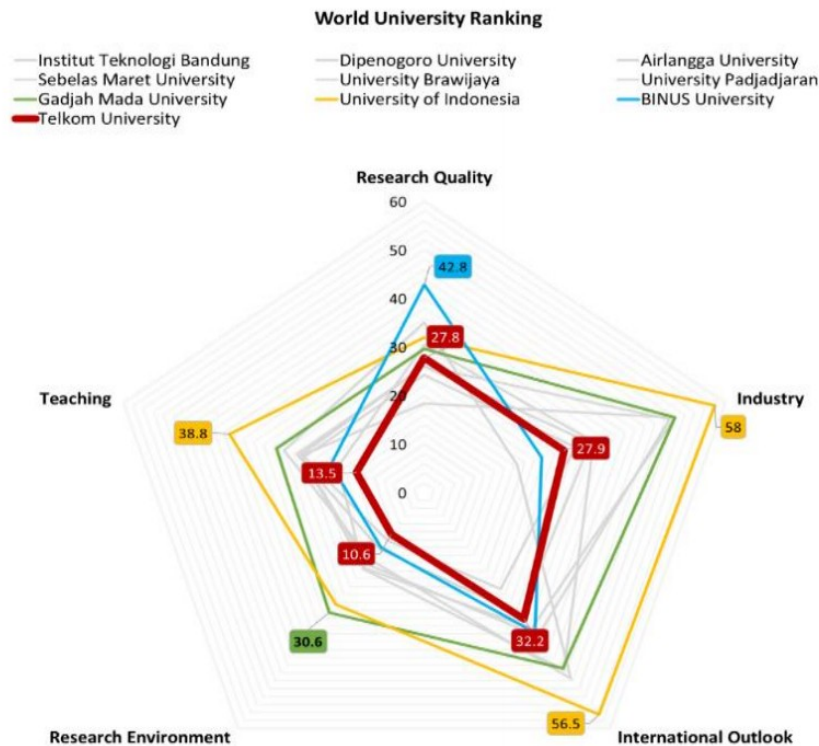
2.2.4. Posisi FEB Universitas Telkom Dengan Fakultas Sejenis di Indonesia berdasarkan THE World University Rankings



Gambar II-20. Posisi FEB Universitas Telkom Dengan Fakultas Sejenis di Indonesia berdasarkan THE World University Rankings

Sumber: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/subject-ranking/business-and-economics#!/length/-1/subjects/3096/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores

Gambar diatas menampilkan peringkat universitas di dunia dengan penekanan pada bidang ekonomi dan bisnis di 10 institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Dari gambar tersebut, terlihat bahwa Universitas Telkom menempati posisi di kisaran 801+, yang menandakan posisi di peringkat bawah dari universitas-universitas yang tercantum, bersama dengan Universitas Padjajaran dan Universitas Brawijaya. Dibandingkan dengan pesaingnya, bidang keilmuan Bisnis dan Ekonomi Universitas Telkom berada di bawah sejumlah perguruan tinggi negeri (PTN) lain seperti Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, dan Institut Teknologi Bandung, yang semuanya tercatat memiliki peringkat yang lebih tinggi. Dalam konteks sebagai perguruan tinggi swasta, Universitas Telkom menunjukkan pencapaian yang cukup baik dengan menjadi salah satu dari hanya dua perguruan tinggi swasta yang berhasil masuk ke dalam daftar tersebut. Hal ini menandakan bahwa Universitas telkom telah mencapai standar tertentu yang memungkinkan untuk bersaing di tingkat yang lebih tinggi melalui potensi dan kualitas yang ditawarkan.



Gambar II-21. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Indikator Research Quality, Industry, International Outlook, Research Environment, dan Teaching untuk Bidang Ekonomi dan Bisnis

sumber: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/subject-ranking/business-and-economics#!/length/-1/subjects/3096/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores

Dalam dunia pendidikan tinggi yang semakin global dan kompetitif, *World University Ranking* telah menjadi salah satu ukuran penting untuk menilai dan membandingkan kualitas institusi pendidikan di seluruh dunia. Indikator-indikator seperti *Research Quality*, *Industry*, *International Outlook*, *Research Environment*, dan *Teaching* adalah komponen kunci yang digunakan dalam penilaian ini. Gambar II-21 menampilkan perbandingan antara beberapa universitas di Indonesia (untuk subjek ekonomi dan bisnis) dalam berbagai aspek yang dinilai, termasuk Kualitas Pengajaran, Kualitas Riset, Lingkungan Riset, Outlook Internasional, dan Keterlibatan Industri. Diketahui bahwa masing – masing universitas memiliki skor yang bervariasi untuk masing – masing indikatornya. Tiga perguruan tinggi yang terunggul dalam satu atau lebih indikator, yaitu Universitas Bina Nusantara (unggul dalam *research quality*), Universitas Indonesia (unggul dalam *industry*, *international outlook*, dan *teaching*), dan Universitas Gajah Mada (unggul dalam *research environment*). Posisi masing – masing indikator untuk Universitas Telkom ditandai dengan garis merah. Universitas Telkom, dalam konteks subjek Ekonomi dan Bisnis pada *World University Ranking*, memperlihatkan profil yang bervariasi. Berikut adalah uraian kinerjanya dalam poin-poin penting, dibandingkan dengan universitas lain:

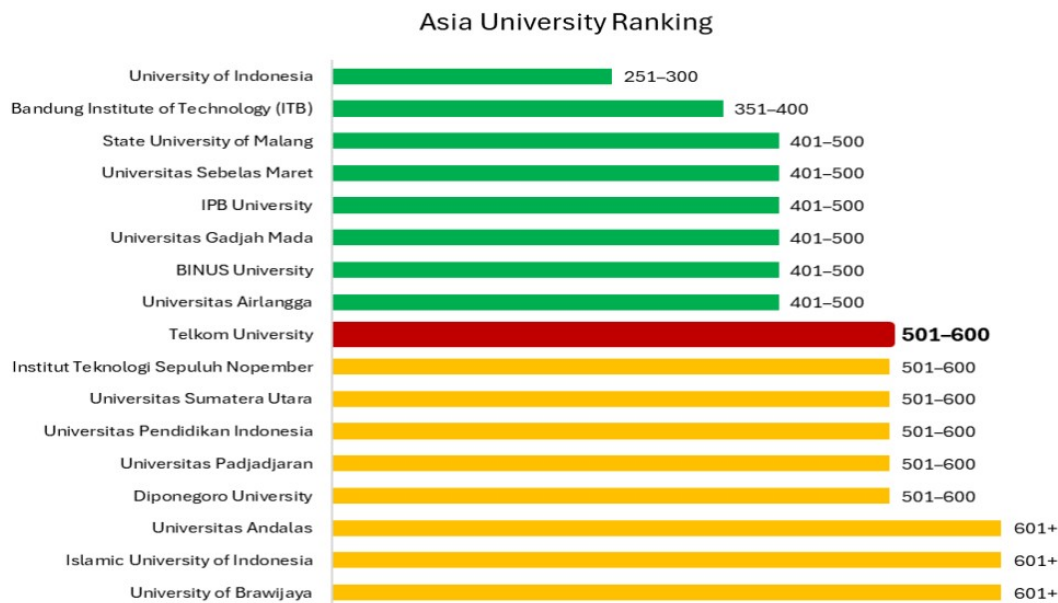
1. Kualitas Riset (*Research Quality*): Universitas Telkom menorehkan angka yang menunjukkan potensi dalam output risetnya dengan skor 27,8. Meskipun ini merupakan prestasi yang baik, BINUS University, sebagai contoh, unggul dengan skor 42,8, menunjukkan bahwa ada peluang bagi Telkom untuk meningkatkan kualitas risetnya, mengejar keunggulan yang ditunjukkan oleh BINUS.
2. Keterlibatan Industri (*Industry*): Dengan skor 27,9, Universitas Telkom menunjukkan kekuatan dalam keterlibatan industri, yang vital dalam membangun relevansi akademis dengan kebutuhan pasar. Namun, Universitas Indonesia memperoleh peringkat yang lebih tinggi dengan skor 58, menggarisbawahi potensi untuk Universitas Telkom memperdalam kerja sama industri yang ada.



3. Lingkungan Riset (*Research Environment*): Skor Universitas Telkom sebesar 10,6 dalam lingkungan riset memperlihatkan bahwa ada ruang yang signifikan untuk peningkatan. Hal ini terlihat jelas ketika dibandingkan dengan Universitas Gadjah Mada yang memiliki skor 30,6 menandakan UGM telah menciptakan ekosistem riset yang lebih mendukung.
4. Outlook Internasional (*International Outlook*): Dengan skor 32,2 Universitas Telkom berada di jalur yang baik untuk memperluas jangkauan internasionalnya. Meskipun ini menunjukkan adanya inisiatif internasional, UI dengan skor 56,5 mengungguli dalam hal ini, menandakan bahwa UI lebih diakui dalam kerja sama internasional dan memiliki jaringan global yang lebih luas.
5. Pengajaran (*Teaching*): Dalam aspek pengajaran, skor Universitas Telkom sebesar 13,5 menunjukkan adanya peluang signifikan untuk pengembangan dalam kurikulum dan metodologi pengajaran, serta peningkatan kualifikasi tenaga pengajar. Kontras dengan Universitas Telkom, Universitas Indonesia (UI) menonjol dengan skor pengajaran yang tinggi, yaitu 38,8 mencerminkan standar pengajaran yang mapan dan kualitas pendidikan yang diakui. Keunggulan UI sebesar 25,3 poin menunjukkan benchmark bagi Universitas Telkom untuk mengejar dan mengimplementasikan praktik terbaik dalam pendidikan Ekonomi dan Bisnis, guna meningkatkan pengalaman belajar mahasiswa dan memperkuat posisi mereka dalam peringkat pendidikan tinggi.

Untuk memperbaiki peringkatnya dalam subjek Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom dapat mengambil langkah-langkah strategis, termasuk mengadopsi praktik pengajaran terbaik dan mengintegrasikan teknologi baru dalam pembelajaran, meningkatkan investasi dalam fasilitas riset dan mendorong kolaborasi antara dosen dan mahasiswa, membangun kemitraan dengan universitas dan lembaga internasional untuk memperluas perspektif global, memperdalam hubungan dengan industri, memastikan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja saat ini dan masa depan. Integrasi dari strategi ini tidak hanya akan meningkatkan peringkat Universitas Telkom tetapi juga secara substansial akan meningkatkan kualitas lulusan FEB, sehingga memberikan manfaat yang luas bagi komunitas akademis dan industri terkait.

2.2.5. Posisi Telkom University terhadap Universitas di Indonesia yang menawarkan Subjek Bisnis dan Manajemen berdasarkan THE Asia University Ranking

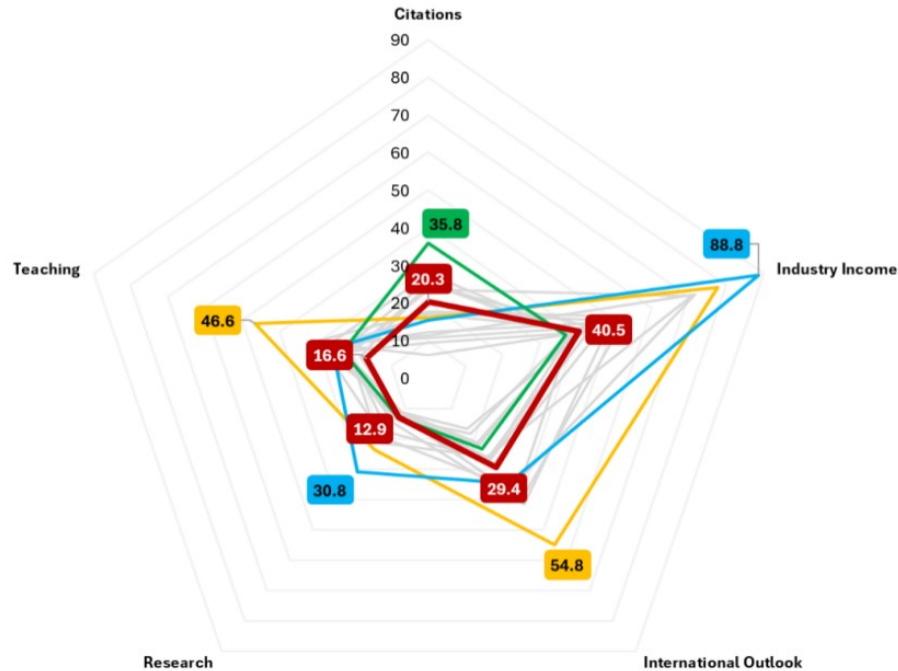


Gambar II-22. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Asia University Rankings untuk Bidang Bisnis dan Manajemen

sumber: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/regional-ranking#!length/-1/subjects/3096/sort by/rank/sort order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/regional-ranking#!length/-1/subjects/3096/sort%20by/rank/sort%20order/asc/cols/scores)

Asia University Rankings menyediakan wawasan penting tentang kualitas dan prestasi lembaga pendidikan tinggi di kawasan Asia, menyoroti institusi yang menonjol dalam edukasi dan inovasi. Ranking ini memanfaatkan serangkaian indikator komprehensif untuk mengukur keunggulan universitas, termasuk *citations*, *industry income*, *international outlook*, *research*, dan *teaching*. Melalui indikator-indikator ini, *Asia University Rankings* memberikan pandangan yang berimbang mengenai posisi dan prestasi universitas di wilayah ini, membantu calon mahasiswa, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam memahami dinamika pendidikan tinggi Asia. Universitas Telkom sebagai universitas yang menawarkan Subjek Bisnis dan Manajemen berada pada kisaran peringkat 501-600, sebuah pencapaian yang patut dihargai untuk sebuah Perguruan Tinggi Swasta dalam konteks yang didominasi oleh universitas-universitas negeri dengan sumber daya yang lebih luas dan jangkauan internasional yang lebih mapan. Posisi ini merefleksikan potensi dan tantangan yang dihadapi oleh PTS dalam meningkatkan profil penelitian, pengajaran, dan hubungan industri mereka. Mengingat kemampuan adaptasi yang sering dimiliki oleh PTS dalam menanggapi perubahan cepat dalam pendidikan dan kebutuhan industri, Universitas Telkom memiliki kesempatan untuk lebih meningkatkan kualitas dan reputasinya melalui inovasi pendidikan, kemitraan strategis, dan inisiatif internasional. Dalam hal ini, persaingan dengan institusi seperti Universitas Indonesia dan ITB yang menonjol di peringkat atas bisa menjadi motivasi untuk mengejar keunggulan akademik dan penelitian dengan menarik inspirasi dari praktik-praktik terbaik yang telah diterapkan oleh para pemimpin pendidikan tinggi di Indonesia.

- Universitas Airlangga
- IPB University
- Universitas Padjadjaran
- Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Universitas Andalas
- State University of Malang
- BINUS University
- Universitas Sebelas Maret
- Universitas Pendidikan Indonesia
- University of Brawijaya
- University of Indonesia
- Telkom University
- Universitas Gadjah Mada
- Diponegoro University
- Universitas Sumatera Utara
- Islamic University of Indonesia
- Bandung Institute of Technology (ITB)



Gambar II-23. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia yang menawarkan Subjek Bisnis dan Manajemen berdasarkan Indikator Citations, Industry Income, International Outlook, Research, dan Teaching

sumber: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/regional-ranking#!/length/-1/subjects/3096/sort by/rank/sort order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/regional-ranking#!/length/-1/subjects/3096/sort%20by/rank/sort%20order/asc/cols/scores)

Gambar II-23 menampilkan perbandingan antara Universitas Telkom dan institusi pendidikan tinggi lainnya di Indonesia yang menawarkan Subjek Bisnis dan Manajemen dalam lima indikator utama yang digunakan untuk menilai universitas di Asia. Universitas Telkom sebagai Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia, menghadapi persaingan yang ketat dalam peringkat universitas.

1. **Sitasi (*Citations*):** Dalam kompetisi akademis yang diukur melalui sitasi karya ilmiah, Universitas Telkom mencatatkan skor 20.3, yang menandakan adanya keberhasilan dalam menghasilkan penelitian yang diakui tetapi masih terbatas dalam jangkauan globalnya. Skor ini, meskipun tergolong rendah jika dibandingkan dengan Universitas Negeri Malang yang memimpin dengan skor 35.8, menunjukkan prestasi yang tidak bisa dianggap remeh, terutama karena Universitas Telkom berhasil melampaui Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung dalam aspek sitasi. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa walaupun sebagai perguruan tinggi swasta, Universitas Telkom memiliki potensi penelitian yang signifikan dan dapat meningkatkan pengaruh globalnya dengan strategi publikasi yang lebih terarah dan kolaborasi riset yang lebih luas.
2. **Pendapatan Industri (*Industry Income*):** Dalam aspek pendapatan industri, Universitas Telkom mencatat skor 35.8, menandai potensi yang belum tergali sepenuhnya untuk mengembangkan kemitraan strategis dengan sektor bisnis dan industri. Ini berbanding dengan Institut Teknologi Bandung (ITB), yang menetapkan standar dengan skor luar biasa 88.8, menggarisbawahi kemampuan ITB dalam mengintegrasikan inovasi dan riset dengan kebutuhan industri. Untuk Universitas Telkom, ini menunjukkan ruang yang besar untuk menguatkan hubungan industri yang

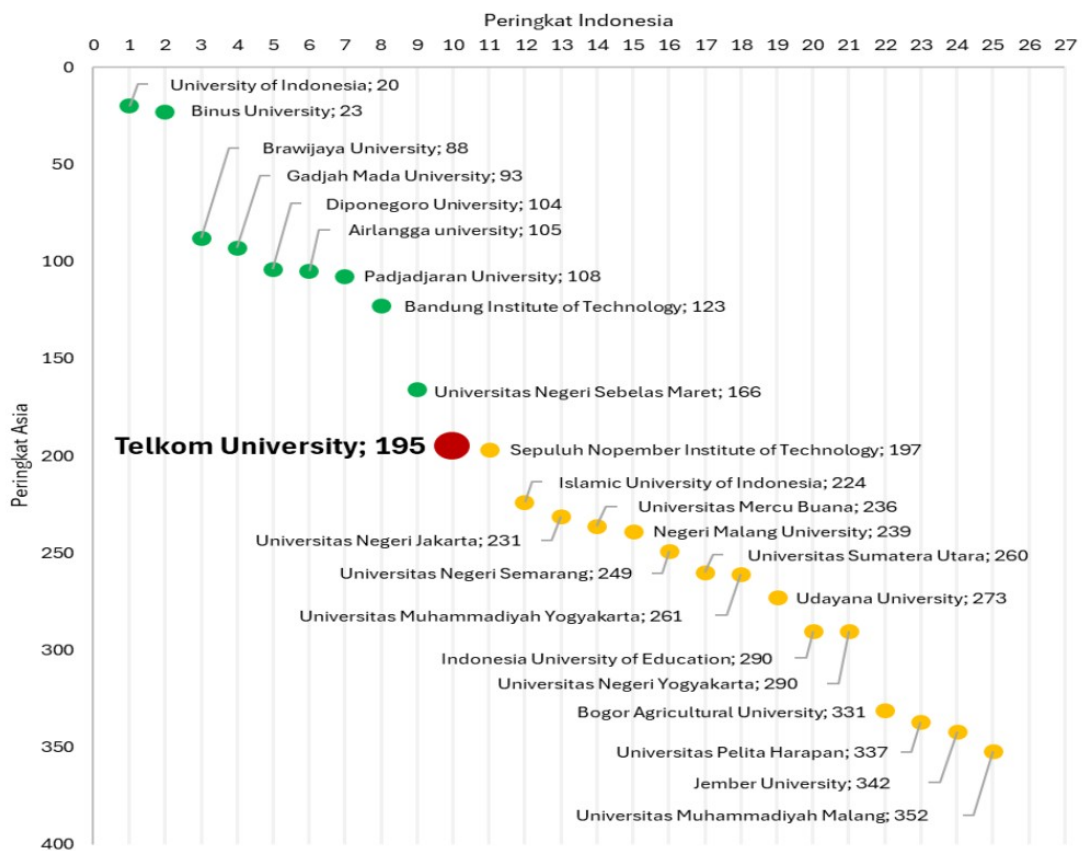


dapat mengarah pada peningkatan pendapatan dan kesempatan kolaborasi yang bermanfaat bagi kedua belah pihak.

3. Outlook Internasional (*International Outlook*): Universitas Telkom menunjukkan komitmen terhadap internasionalisasi dengan skor 29.4 dalam outlook internasional, namun masih memiliki jarak yang harus ditempuh untuk mencapai tingkat kerja sama internasional yang lebih luas seperti yang diwakili oleh Universitas Indonesia dengan skor impresif 40.5. Universitas Telkom memiliki peluang untuk lebih memperluas jaringan globalnya dan meningkatkan kerja sama lintas negara, yang akan membantu dalam meningkatkan skor outlook internasional serta memperkaya pengalaman akademis dan budaya kampus.
4. Penelitian (*Research*): Universitas Telkom mencatat skor 12.9 untuk penelitian, menandakan kesempatan yang luas untuk pengembangan dalam aspek ini, terutama jika dibandingkan dengan Institut Teknologi Bandung (ITB) yang memegang skor tertinggi di 54.8. Sebagai sebuah Perguruan Tinggi Swasta, Universitas Telkom dihadapkan dengan tantangan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya yang terbatas. Namun, dengan strategi yang fokus pada pencarian kemitraan strategis dengan industri dan jaringan kolaborasi akademik yang kuat, Telkom University berpotensi meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas penelitiannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan skor penelitiannya dan memperluas pengaruh akademisnya.
5. Pengajaran (*Teaching*): Dengan skor 16.6 dalam pengajaran, Universitas Telkom berada di posisi untuk meningkatkan dan berinovasi dalam pendidikannya, terutama saat dibandingkan dengan Universitas Indonesia yang unggul dengan skor 46.6. Skor ini, yang merupakan yang paling rendah di antara 16 universitas teratas lainnya, menggarisbawahi urgensi untuk Universitas Telkom mengadopsi pendekatan baru dalam pengembangan kurikulum, metodologi pengajaran, dan peningkatan kualitas fakultas. Dengan fokus pada peningkatan ini, Telkom University dapat berusaha untuk menyamai standar pendidikan yang ditawarkan oleh universitas-universitas yang lebih mapan dengan sumber daya yang lebih besar.

Dalam menganalisis performa FEB Universitas Telkom melalui berbagai indikator peringkat universitas di Asia, terlihat jelas bahwa Universitas Telkom sebagai Perguruan Tinggi Swasta menunjukkan potensi signifikan dan peluang pertumbuhan di berbagai bidang. Dengan skor yang mengindikasikan kebutuhan untuk meningkatkan dalam pengajaran, penelitian, sitasi, outlook internasional, dan pendapatan industri, ada peluang nyata untuk inovasi dan peningkatan strategis. Melihat ke institusi dengan skor tertinggi sebagai *benchmark*, FEB Universitas Telkom dapat merencanakan untuk mengadopsi praktik terbaik dan memanfaatkan keleluasaannya sebagai PTS untuk bergerak cepat dalam merespons kebutuhan dan trend pendidikan global. Dengan komitmen untuk terus berkembang dan beradaptasi, FEB Universitas Telkom berada pada jalur untuk meningkatkan reputasinya di kancah internasional dan memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap komunitas akademis dan industri.

2.2.6. Posisi FEB Telkom University berdasarkan Scimago Institutions Rankings



Gambar II-24. Perbandingan Posisi Universitas Telkom dengan Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia berdasarkan Scimago Institutions Rankings pada Bidang Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi
<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&area=1400&ranking=Overall&year=2018>

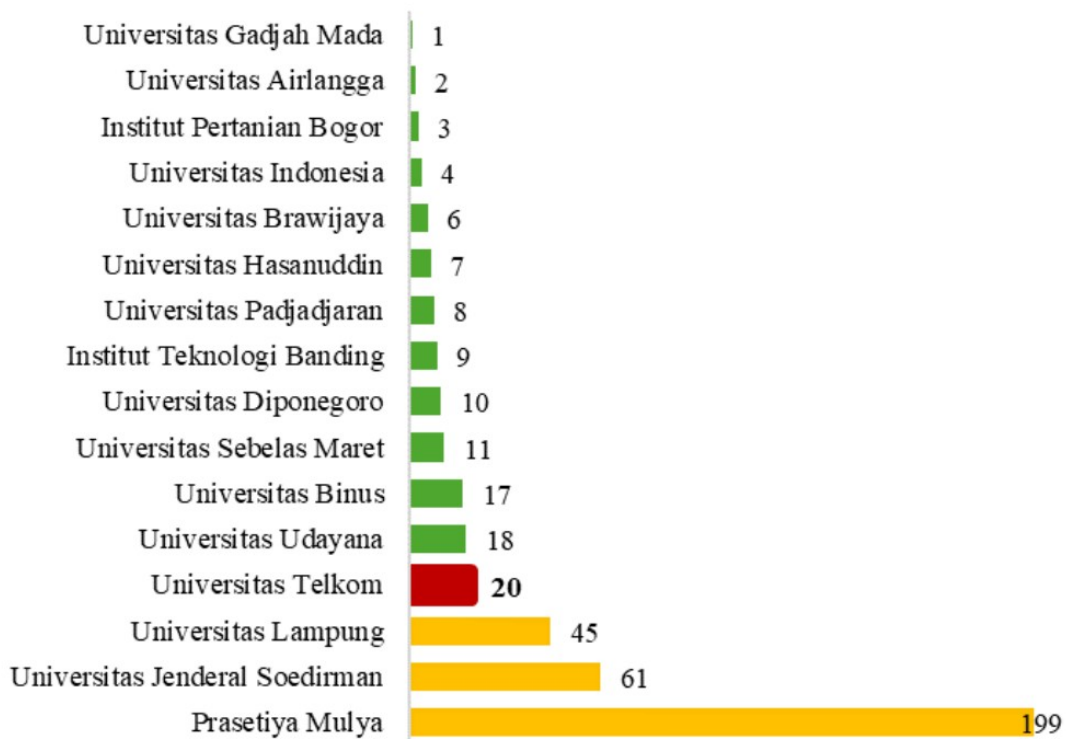
Scimago Institutions Rankings menyajikan evaluasi komprehensif lembaga-lembaga penelitian di seluruh dunia, menggabungkan tiga set indikator utama yang berkaitan dengan penelitian: output, pengaruh, dan kolaborasi internasional. Peringkat ini memberikan wawasan tentang kinerja institusi dalam konteks regional (*Asia Rank*) dan juga menempatkannya dalam lingkup nasional (*Indonesia Rank*), memungkinkan perbandingan antar universitas dalam skala yang lebih luas dan lebih sempit. Peringkat Scimago secara khusus memberikan indikator kinerja yang penting bagi universitas di Indonesia, menggambarkan bagaimana institusi tersebut menonjol di panggung pendidikan dan penelitian global, serta bagaimana mereka bersaing dalam konteks nasional. Dengan demikian, peringkat ini menjadi alat yang berharga untuk universitas yang berupaya meningkatkan reputasi penelitian dan akademis. Peringkat Scimago menunjukkan posisi relatif Universitas Telkom dibandingkan dengan perguruan tinggi lain di Indonesia, dari perspektif kinerja penelitian dan pengaruh akademik. Dalam konteks sebagai perguruan tinggi swasta (PTS), Universitas Telkom berada pada posisi yang menantang di dalam peringkat ini, terutama ketika dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri (PTN) yang dominan di peringkat atas. Komparasi dengan PTN seperti Universitas Indonesia (UI) dan Institut Teknologi Bandung (ITB), yang memiliki peringkat signifikan baik secara nasional maupun global, menunjukkan bahwa PTS seperti Universitas Telkom mungkin menghadapi keterbatasan dalam hal sumber daya untuk penelitian dan publikasi. PTN seringkali memiliki akses yang lebih baik terhadap pendanaan riset, kolaborasi internasional, dan infrastruktur, yang mendukung output penelitian yang lebih kuat dan pengaruh akademik yang lebih luas.



Namun, posisi Universitas Telkom menunjukkan bahwa sebagai PTS, telah berhasil mencapai peringkat di antara institusi pendidikan tinggi lainnya di Indonesia, yang mencerminkan komitmen mereka terhadap peningkatan kualitas penelitian dan publikasi. Keberadaan Universitas Telkom dalam gambar ini juga menandakan bahwa ada peluang untuk berkembang lebih lanjut, terutama melalui inisiatif yang meningkatkan kolaborasi penelitian, meningkatkan kualitas publikasi, dan memperluas kerja sama internasional.

2.2.7. Posisi FEB Telkom University berdasarkan Peringkat SINTA

Peringkat Sinta (*Science and Technology Index*) merupakan sebuah sistem peringkat yang dikembangkan untuk mengevaluasi kinerja penelitian institusi pendidikan tinggi dan lembaga penelitian di Indonesia. Sistem ini mengukur sejumlah aspek kunci seperti kualitas publikasi, sitasi, dan kolaborasi ilmiah untuk memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja penelitian institusi. Dalam konteks nasional, Rank Sinta menjadi alat yang penting bagi universitas di Indonesia untuk memetakan kemajuan mereka dalam penelitian ilmiah dan teknologi serta membandingkan posisi mereka terhadap institusi lain dalam negeri. Penilaian tidak hanya membantu dalam peningkatan strategis dan pembangunan kapasitas penelitian di universitas tetapi juga memungkinkan pemangku kepentingan, seperti mahasiswa, peneliti, dan dosen, untuk mengidentifikasi pusat keunggulan dan kolaborasi potensial. Perbandingan posisi Telkom University dengan Universitas di Indonesia ditampilkan pada gambar II-25.

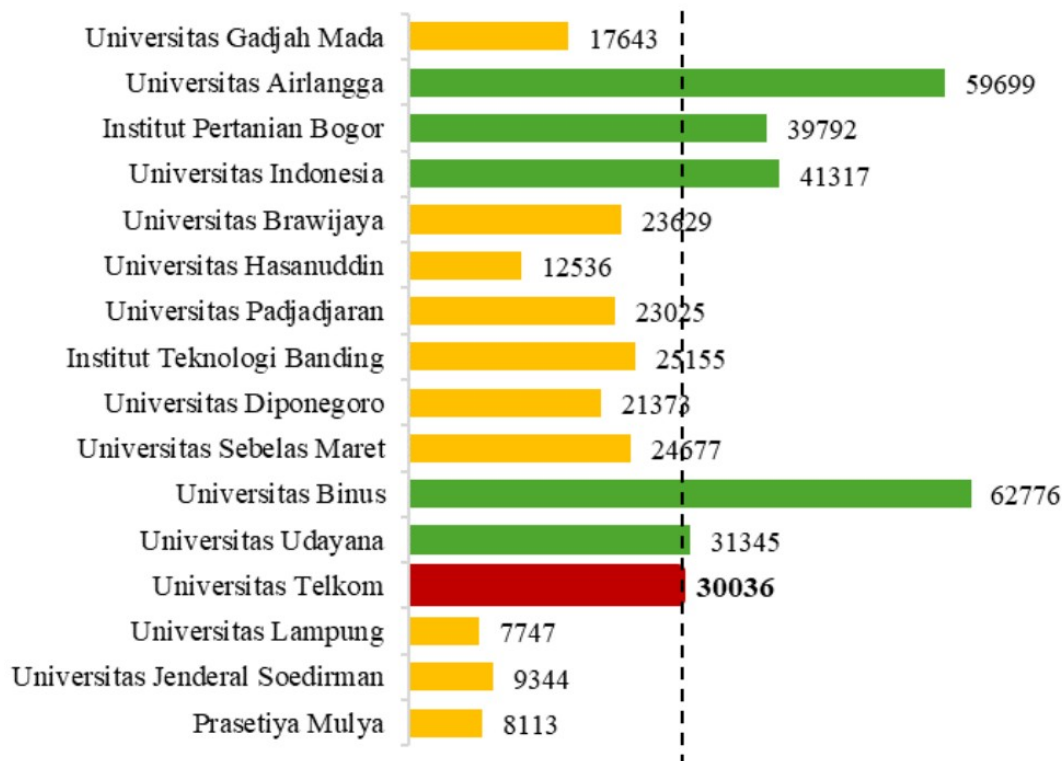


Gambar II-25. Perbandingan Posisi Telkom University dengan Universitas di Indonesia berdasarkan Skor Sinta 3 Tahun Terakhir

Sumber: <https://sinta.kemdikbud.go.id/affiliations> (7 Maret 2024)

Universitas Telkom menduduki peringkat ke-20 dalam peringkat SINTA berdasarkan skor SINTA 3 tahun terakhir. Hal tersebut menunjukkan posisinya sebagai salah satu institusi swasta dengan performa penelitian yang relatif baik di Indonesia. Ketika berfokus pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom menunjukkan keunggulan akademik dengan skor yang mengesankan, lebih tinggi dibandingkan dengan beberapa universitas yang menempati posisi lebih atas dalam peringkat umum.

Penilaian skor SINTA fakultas ini didasarkan pada akumulasi skor SINTA pada 3 tahun terakhir untuk seluruh program studi S1, S2, dan S3 yang ditawarkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis (atau sejenisnya), seperti yang ditampilkan pada gambar II-26.



Gambar II-26. Perbandingan Posisi Telkom University dengan Universitas di Indonesia berdasarkan Skor Sinta 3 Tahun Terakhir untuk Program Studi S1, S2, dan S3 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Sumber: <https://sinta.kemdikbud.go.id/affiliations> (7 Maret 2024)

Universitas Telkom berhasil mendominasi dalam disiplin ilmu Ekonomi dan Bisnis. memberikan keunggulan kompetitif yang terlihat dalam skor SINTA. Kekuatan ini menonjol terutama ketika dibandingkan dengan universitas lain seperti Universitas Gadjah Mada dan Universitas Brawijaya yang memiliki peringkat umum yang lebih tinggi, Telkom University menunjukkan keunggulan khusus dalam bidang ekonomi dan bisnis yang mengindikasikan kualitas pendidikan dan penelitian yang tinggi dalam disiplin tersebut. Namun demikian, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom masih tertinggal dibandingkan dengan Sekolah Bisnis Binus University.

Universitas Telkom memiliki ruang untuk pertumbuhan dan peningkatan kualitas penelitian. Sebagai institusi yang lebih muda dan swasta, Universitas Telkom mungkin dapat bergerak lebih cepat dalam mengadopsi inovasi dan praktek penelitian baru dibandingkan dengan institusi negeri yang lebih besar dan mungkin lebih kaku dalam struktur dan prosesnya. Universitas Telkom dapat melihat ini sebagai kesempatan untuk mengidentifikasi dan mengadopsi strategi yang telah terbukti berhasil di universitas negeri yang berperingkat lebih tinggi. Ini bisa termasuk memperkuat kolaborasi industri, memperbesar partisipasi dalam proyek penelitian internasional, dan meningkatkan publikasi di jurnal ilmiah bereputasi. Dengan memanfaatkan keunggulan sebagai institusi swasta yang lebih lincah, Universitas Telkom dapat berusaha untuk tidak hanya meningkatkan peringkatnya dalam Sinta tetapi juga meningkatkan reputasinya dalam komunitas penelitian global.



2.2.8. Tinjauan Kesiapan FEB Universitas Telkom Menuju *Entrepreneurial School of Economics and Business*

Tinjauan kesiapan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) menuju status *Entrepreneurial School of Economics and Business* dapat melibatkan beberapa aspek kunci, diantaranya (1) Kurikulum yang berorientasi Kewirausahaan, (2) Fasilitas dan Infrastruktur Pendukung, (3) Nilai Budaya Kewirausahaan, (4) Dukungan untuk Kewirausahaan Mahasiswa, (5) Pelatihan Kewirausahaan, (6) Pemberdayaan Dosen dan Staf (TPA), (7) Kerja sama dengan Industri dan Startup, (8) Pengalaman Praktis dan Simulasi, (9) Pusat Inovasi dan Riset dan (10) Jaringan Alumni berwirausaha. Adapun detail penjelasaan 10 aspek kunci tersebut sebagai berikut:

1. Kurikulum yang Berorientasi Kewirausahaan

Kurikulum Program studi di FEB Universitas Telkom telah berorientasi pada kewirausahaan. Kurikulum tersebut didesain untuk membekali mahasiswa dengan pemahaman mendalam tentang konsep bisnis serta keterampilan yang diperlukan untuk menjadi seorang wirausahawan yang sukses. Kurikulum tersebut dirancang untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang aspek-aspek kunci yang terlibat dalam memulai, mengelola, dan mengembangkan bisnis. FEB Universitas Telkom terdiri dari 7 prodi, diantaranya S1 Manajemen Bisnis dan Telekomunikasi Informatika (MBTI), S1 Akuntansi, S1 Manajemen Bisnis Rekreasi, S1 Bisnis Digital Surabaya, S2 Manajemen, S2 Manajemen PJJ dan S2 Magister Akuntansi. Kurikulum Program studi pada FEB sudah mencakup mata kuliah dan program-program yang mempromosikan kewirausahaan, inovasi, dan kreativitas. Secara umum, terdapat beberapa mata kuliah inti penunjang kewirausahaan pada program studi diantaranya dasar-dasar kewirausahaan, proyek kewirausahaan, manajemen bisnis yang meliputi manajemen operasional, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan manajemen strategis yang relevan dengan konteks bisnis dan kewirausahaan serta mata kuliah pendukung terkait kreativitas dan inovasi, serta etika bisnis.

Salah satu Profil Lulusan prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika (MBTI) yang terkait dengan kewirausahaan adalah menjadi "Wirausahaan Muda Mandiri". Untuk mencapai profil lulusan tersebut, terdapat beberapa mata kuliah penunjang, diantaranya: Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) yang membahas konsep dasar kewirausahaan, perancangan model bisnis, pengembangan model bisnis, dan pengelolaan bisnis; Etika Bisnis dan Tata Kelola Perusahaan yang membahas etika dalam mengelola bisnis, penerapan jiwa integritas dalam mengelola bisnis; Berfikir Kreatif dalam Bisnis yang membahas mengenai Pengembangan Bisnis secara kreatif. Perilaku Organisasi yang membahas pengelolaan organisasi; Analisis dan Perancangan Sistem yang membahas aplikasi dalam merancang desain produk; Ekonomi Manajerial yang membahas implementasi manajemen risiko; Metode Kuantitatif untuk Bisnis yang terkait dengan pengambilan keputusan untuk bisnis; dan Manajemen Rantai Pasok dalam Era Digital yang membahas Pengelolaan logistik global.

Salah satu Profil Lulusan prodi S1 Akuntansi yang terkait dengan kewirausahaan adalah menjadi "*entrepreneur*". Dalam mencapai profil lulusan tersebut, terdapat beberapa mata kuliah penunjang, diantaranya: Manajemen Bisnis yang membahas Mengembangkan ide, inovasi dan kreativitas/produk/jasa, Ekonomi yang membahas penyusunan business plan; Matematika Ekonomi dan Bisnis yang membahas analisis posisi keuangan saat ini dan masa depan organisasi, menggunakan berbagai teknik termasuk analisis rasio, analisis tren, dan analisis arus kas; Hukum Komersial dan Korporasi yang membahas terkait penjelasan pendapatan, asset-based dan penilaian pasar yang digunakan untuk keputusan investasi, perencanaan bisnis, dan pengelolaan manajemen keuangan jangka Panjang; Kewirausahaan, investment, corporate financial management, Etika Akuntansi dan

Tata Kelola Perusahaan, Analisis Laporan Keuangan, *Accounting Information System and Internal Control*, Akuntansi untuk Bisnis, Akuntansi Keuangan Lanjutan dan Akuntansi Kontemporer.

Salah satu Profil Lulusan prodi S1 Manajemen Bisnis Rekreasi yang terkait dengan kewirausahaan adalah menjadi "*Leisurepreneur*" yang merupakan seorang wirausaha yang memiliki usaha sendiri di bidang leisure, memiliki kemampuan mengembangkan usaha bidang *leisure* menjadi lebih baik dan lebih besar serta kemampuan menciptakan lapangan usaha bidang *leisure*. Dalam mencapai profil lulusan tersebut, terdapat beberapa mata kuliah penunjang, diantaranya: Kewirausahaan, Berpikir kreatif dan berbicara publik, ekonomi rekreasi, manajemen bisnis rekreasi dan wisata, aplikasi bisnis digital dan multimedia, Model Bisnis Game & E-Sport, Studi Kelayakan Bisnis Rekreasi dan Etika Bisnis dan Tata Kelola Perusahaan.

Salah satu Profil Lulusan prodi S2 Manajemen dan PJJ S2 Manajemen yang terkait dengan kewirausahaan adalah menjadi "*Digipreneur*". Dalam mencapai profil lulusan tersebut, terdapat beberapa mata kuliah penunjang, diantaranya: Pengantar Manajemen, *Ecopreneurship 1*, *Ecopreneurship 2*, *Creativity and Innovation* dan *Corporate Entrepreneurship*. Salah satu Profil Lulusan prodi S2 Magister Akuntansi yang terkait dengan kewirausahaan adalah menjadi "*Digipreneur*". Dalam mencapai profil lulusan tersebut, terdapat beberapa mata kuliah penunjang, diantaranya: *Business Creativity and Digipreneur*, *Ethics in Business*.

2. Fasilitas dan Infrastruktur Pendukung

FEB Universitas Telkom memiliki fasilitas dan infrastruktur pendukung Kewirausahaan diantaranya laboratorium *Business Content*, *Business Simulation*, *E-Commerce*, *ERP*, *Social Computing and Big Data*, Statistika, GRIT, *Audit centre*, *Tax Centre*, Galeri Investasi dan accounting, komputerisasi akuntansi dan *Advance Technology for Management*. Untuk mendukung penelitian di bidang kewirausahaan, Universitas Telkom memiliki perpustakaan yang menyediakan berbagai koleksi digital berupa jurnal internasional (jurnal jurnal yang ada di emerald, science direct), proceeding dan e-book yang dapat diakses oleh civitas akademika setiap waktu. Perpustakaan juga mempunyai banyak ruang yang dapat mendukung terciptanya suasana belajar yang baik untuk belajar dan ruang kerja Bersama untuk berdiskusi.

Visi FEB sejalan dengan Visi Universitas Telkom dalam mewujudkan komitmen menuju *National Excellence Entrepreneurial University*. Universitas Telkom memiliki Bandung Techno Park yang memberikan layanan dalam memberikan terobosan inovasi, program inkubasi, solusi teknologi dan layanan hak kekayaan intelektual. Bandung Techno Park (BTP) merupakan Pusat Inovasi dan Inkubator Bisnis yang bertujuan untuk mendorong dan mengembangkan ide-ide kreatif menjadi bisnis yang sukses yang dapat mendukung kegiatan kewirausahaan di FEB Universitas Telkom, diantaranya:

- a. Fasilitas Inkubasi: Tempat di mana startup dan perusahaan baru dapat berkembang dengan bantuan sumber daya, akses ke mentor, ruang kerja bersama, dan infrastruktur pendukung lainnya.
- b. Mentor dan Konseling: Penyediaan mentor dan konselor berpengalaman yang membantu para wirausahawan dalam merancang, mengembangkan, dan memperluas bisnis mereka.
- c. Pelatihan dan Workshop: Program pelatihan dan workshop yang mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan dalam memulai dan menjalankan bisnis, seperti manajemen, pemasaran, dan keuangan.
- d. Akses ke Jaringan dan Sumber Daya: Memberikan akses ke jaringan profesional, investor potensial, dan sumber daya lainnya yang mendukung pertumbuhan bisnis.

3. Nilai Budaya Kewirausahaan

FEB Universitas Telkom dalam membangun budaya kewirausahaan di antara mahasiswa, dosen, dan staf, melalui inisiatif, kreativitas, dan keberanian dalam mengambil risiko, tidak lepas dari nilai atau



values yang diusung oleh Universitas Telkom, yaitu *Harmony, Excellence, and Integrity* yang disingkat menjadi HEI Universitas Telkom. Berikut penjelasan value HEI:

- a. *Harmony*, komitmen berdasarkan asas soliditas, sinergi, kerja sama tim, toleransi saling menghormati perbedaan, keharmonisan dan keinginan untuk melakukan perbuatan yang mendatangkan kebaikan bagi diri maupun orang lain;
- b. *Exellence*, kemampuan memanfaatkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugasnya dengan kualitas terbaik, tercepat, terefisien, untuk memberikan hasil terbaik bagi diri dan lingkungannya;
- c. *Integrity*, senantiasa menjaga sikap diri sesuai dengan norma dan etika yang berlaku dengan menjaga hubungan baik kepada sesama, dengan menjunjung prinsip jujur, transparan dan akuntabel.

Nilai budaya HEI tertuang di dalam Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom No.KEP.0037/00/DHE-PD01/YPT/2020 Tentang STATUTA Universitas Telkom pada Pasal 6, Peraturan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor: KEP.0410/00/DGS-HK01/YPT/2021 Tentang SOTK Universitas Telkom pada Pasal 2, dan Keputusan Rektor nomor: KR.0005/ORG11/P3I/2019 tentang Budaya Institusi di Lingkungan Universitas Telkom. Dalam rangka memperkuat aplikasi nilai-nilai luhur HEI, dilaksanakan program *Calender of Culture Action* (COCA) yang diadakan setiap bulan (https://bit.ly/CoCA_TelU). Keterkaitan antara nilai *Harmony* (keselarasan), *Excellence* (keunggulan), dan *Integrity* (integritas) sangat penting dalam mendukung semangat kewirausahaan. Ketiga nilai ini saling melengkapi dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan keberhasilan bisnis yang berwirausaha. Dalam konteks kewirausahaan, keterkaitan antara ketiga nilai ini menciptakan lingkungan di mana inovasi, keunggulan dalam produk atau layanan, harmoni dalam tim, dan integritas dalam tindakan adalah prioritas. Keselarasan dalam bekerja sama, pencapaian keunggulan, dan kejujuran dalam setiap tindakan menjadi fondasi bagi semangat kewirausahaan yang kuat dan berkelanjutan. Berikut adalah keterkaitannya:

a. Nilai *Harmony* (Keselarasan):

- 1) Keselarasan Tim: Budaya harmony menciptakan kerja sama yang harmonis di antara anggota tim. Dalam konteks bisnis, ini mengacu pada pentingnya bekerja sama, berkolaborasi, dan membangun hubungan yang baik di antara berbagai pihak yang terlibat dalam usaha.
- 2) Keseimbangan Antara Tujuan Individu dan Tujuan Organisasi: Keselarasan menciptakan keseimbangan antara tujuan individu dalam organisasi dan tujuan keseluruhan perusahaan. Ini memungkinkan individu untuk berkontribusi secara maksimal sambil mendukung visi dan misi keseluruhan perusahaan.
- 3) Pengelolaan Konflik: Budaya harmony membantu dalam pengelolaan konflik dengan cara yang konstruktif, mendorong komunikasi terbuka, dan menciptakan lingkungan di mana perbedaan pendapat dihargai sebagai sumber inovasi.

b. Nilai *Excellence* (Keunggulan):

- 1) Pengembangan Kualitas: Budaya excellence mendorong untuk selalu meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses bisnis. Dalam konteks kewirausahaan, ini berarti menciptakan produk atau layanan yang unggul dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan.
- 2) Inovasi dan Kreativitas: Keunggulan mendorong untuk selalu mencari cara baru untuk melakukan sesuatu dan mendorong inovasi serta kreativitas. Semangat ini penting dalam menciptakan solusi yang inovatif untuk masalah yang ada di pasar.

- 3) Sikap Proaktif: Budaya excellence menumbuhkan sikap proaktif dalam mencapai tujuan bisnis dengan cara berfokus pada pencapaian yang lebih tinggi dan tidak puas dengan skondisi saat ini.

c. Nilai *Integrity* (Integritas):

- 1) Kepatuhan dan Etika Bisnis: Integritas dalam konteks bisnis menekankan pada pentingnya etika yang tinggi, kepatuhan pada aturan dan regulasi, serta konsistensi dalam perilaku yang jujur dan bertanggung jawab.
- 2) Kepercayaan dan Reputasi: Integritas membantu membangun kepercayaan baik di antara pelanggan, mitra, maupun komunitas bisnis. Kepercayaan adalah aset yang sangat berharga dalam dunia bisnis.
- 3) Kesesuaian Nilai dengan Tindakan: Budaya integrity mengedepankan kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang dengan tindakan sehari-hari dalam menjalankan bisnis. Hal ini penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat.

4. Dukungan untuk Kewirausahaan Mahasiswa

FEB Universitas Telkom memberikan dukungan kepada mahasiswa yang tertarik untuk mengembangkan ide bisnis kewirausahaannya dengan menyediakan berbagai fasilitas diantaranya berupa akses informasi, *mentorship*, sertifikasi dan ruang kerja sama di kelas. Selain juga mahasiswa mendapatkan mata kuliah kewirausahaan, dan beberapa mata kuliah pendukung lainnya seperti: *Design Thinking*, Berpikir kreatif dalam bisnis, Proyek Kewirausahaan, Negosiasi bisnis, Model bisnis, Studi kelayakan bisnis rekreasi, Manajemen pendapatan dan strategi penetapan harga. Dukungan nyata juga diberikan terkait pelaksanaan kegiatan kewirausahaan diluar kelas seperti misalnya pelatihan, workshop, pendampingan untuk mengikuti kompetisi, partisipasi pada berbagai kegiatan bazaar untuk memberikan pengalaman praktis dan simulasi. Misalnya, *Market Day* yang diselenggarakan secara berkala setiap tahun. *Market Day* tahun 2023 dilaksanakan pada hari Rabu, 6 Desember 2023 di Lapangan Panambulai dan Gedung Damar Telkom University dengan melibatkan 244 kelompok usaha mahasiswa, 2.766 Mahasiswa dari 12 Program Studi dan 9 Stand Program Owner MBKM Internal. Selain berbentuk bazaar juga dilaksanakan pentas tari, penampilan live music band, sosialisasi program MBKM internal, Talkshow mahasiswa, dan stand direktorat, Research Centre (RC), dan Kelompok Keahlian (KK) Tel – U.

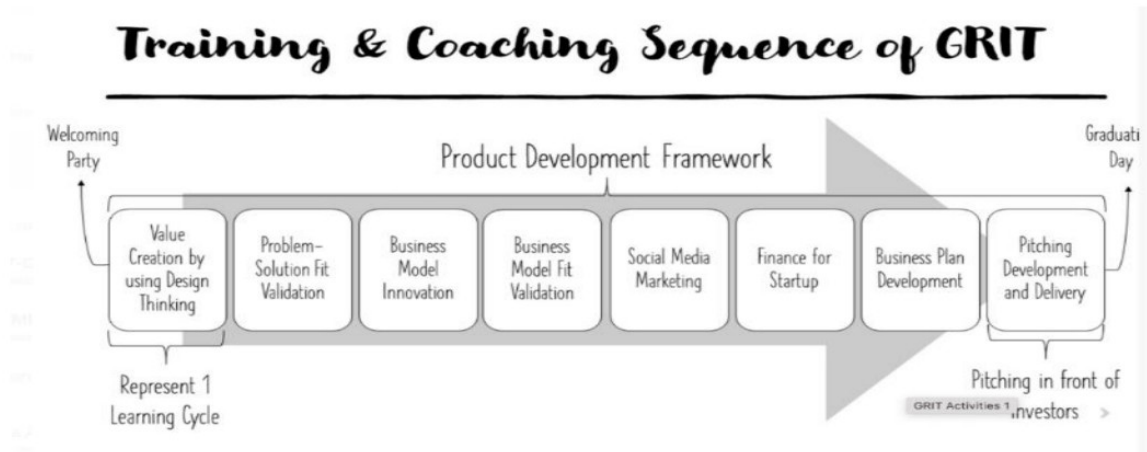


Gambar II-26. Market Day x MBKM Fair 2023

5. Pelatihan Kewirausahaan

FEB Universitas Telkom memberikan dukungan untuk pelatihan, penelitian kolaboratif, maupun dukungan partisipatif dalam kegiatan inovatif dengan industri. GRIT adalah *creativepreneur hub* di FEB Universitas Telkom yang mengadakan berbagai kegiatan yang mencakup pelatihan dan pendampingan kewirausahaan baik aspek keterampilan softskill maupun hardskill dimana kompetensi ini sangat

diperlukan oleh mahasiswa untuk menjadi seorang *entrepreneur*. Dalam pelaksanaannya kegiatan GRIT melibatkan para profesional industri, pengusaha dan ahli kewirausahaan.



Gambar II-27. Training and Coaching Sequence of GRIT

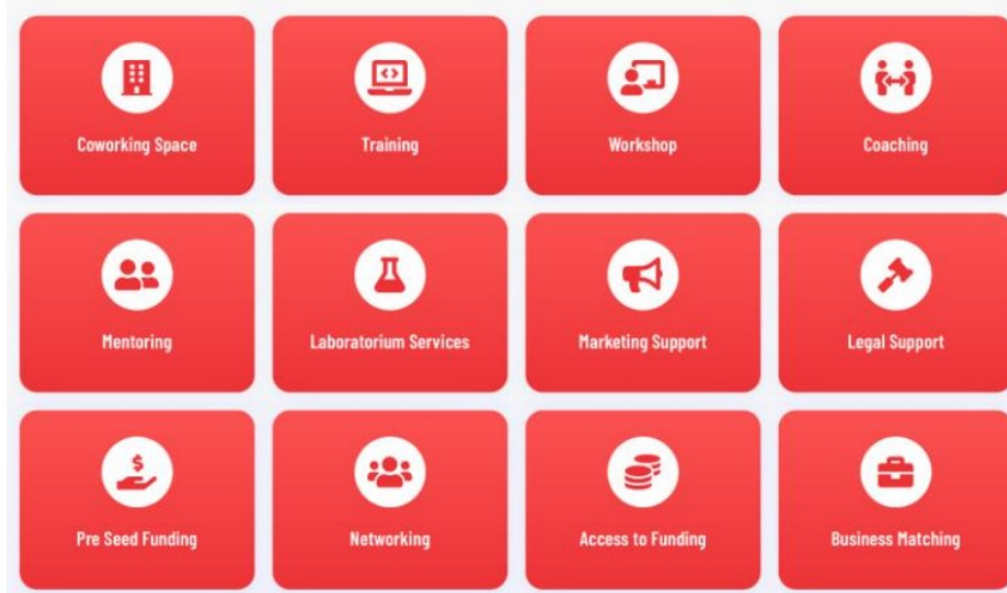
Beberapa kegiatan yang dilaksanakan oleh GRIT misalnya pada tahun 2019 mengadakan *Entrepreneurship Day* dengan mengundang narasumber untuk sharing pengetahuan dan pengalaman mereka. Tahun 2020 GRIT mengadakan kegiatan kompetisi dimana kompetisi dalam GRIT Creative Hub ini bernamakan GRIT Idea Challenge 2020 yang menjadi ajang untuk menantang kreativitas dan menciptakan peluang dalam bentuk produk digital dan inovatif untuk menghadapi era new normal setelah pandemi.

Selanjutnya , tahun 2020-2022 GRIT mengadakan *short online training* bekerja sama dengan BEM, HIPMI. Tahun 2023 FEB juga mengadakan bazaar dengan nama *Creative Entrepreneurship Festival* (CEF) sebagai bentuk dukungan terhadap kewirausahaan yang diberikan oleh FEB kepada mahasiswa . CEF 2023 dilaksanakan pada hari Selasa, 6 Juni 2023 di Gedung Materawu Lt. 1 Damar Telkom University dengan melibatkan 14 Kelas (12 kelas reguler dan 2 kelas Internasional) dan terdiri dari 98 kelompok dengan total mahasiswa sekitar 490 orang. Sedangkan *tenant* yang terlibat terdiri dari 100 *tenant* yaitu 98 *tenant* internal FEB dan 2 *tenant* dari eksternal. Selain mengadakan Bazaar Proyek Kewirausahaan, juga dilaksanakan kuliah umum, pengumuman pemenang HKI, promosi bisnis mahasiswa, dan hiburan serta *games*.



Gambar II-28. Creative Entrepreneurship Festival 2023

Kegiatan selanjutnya diselenggarakan *Faculty Join Incubation Program (FJIP)* dan *Work Ready Program (WRAP)* berkerja sama dengan Bandung Tekno Park (BTP). BTP memiliki Inkubator Bisnis sebagai fasilitator dalam pendampingan calon *StartUp* untuk pengembangan usaha dan dukungan manajemen serta teknologi. Inkubator Bisnis BTP ini tergabung dalam anggota Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia (AIBI). Untuk mewujudkan dan mendukung pengembangan *StartUp* Indonesia yang inspiratif, Inkubator Bisnis Bandung Techno Park memberikan berbagai layanan, diantaranya *Training, Workshop, Coaching, Mentoring, Marketing support, Access to Funding* dan beberapa layanan lainnya.



Gambar II-29. Layanan Bandung Techno Park (BTP)

Layanan BPT memiliki 3 pilihan program yang ditawarkan oleh Inkubator Bisnis Bandung Techno Park (<https://btp.telkomuniversity.ac.id/incubation/>), yaitu:

a. UPWARD

Bandung Techno Park Incubation Program (BTPIP) yang sekarang lebih dikenal dengan UPWARD yaitu program inkubasi bisnis bagi para *Start Up* yang berkolaborasi dengan MDI Venture. Kegiatan UPWARD adalah pendampingan bisnis, *mentoring, coaching, training, workshop, business matching, pitching/demo day*. Selain itu peserta akan mendapatkan fasilitas lain seperti *co-working space, marketing support, legal support, pre-seed funding, dan access to funding*.

b. WRAP Entrepreneurship

WRAP *Entrepreneurship* adalah program kuliah untuk mahasiswa yang ingin belajar berbisnis dan menjadi pengusaha. Pada program ini mahasiswa akan memulai membangun bisnis mereka sendiri, mulai dari ide hingga eksekusi selama 2 semester dan akan dibimbing oleh dosen, tim pengajar, dan mentor seorang pebisnis. Pelaksanaan program WRAP *Entrepreneurship* dimonitor dan dievaluasi oleh Wakil Rektor I Bidang Akademik. Sedangkan pelaksanaan perkuliahan program WRAP *Entrepreneurship* tersebut dilaksanakan oleh Direktorat Bandung Techno Park melalui Unit Inovasi dan Inkubasi Bisnis. Penetapan dosen, mahasiswa dan jadwal perkuliahan program WRAP *Entrepreneurship* dikoordinasikan oleh Unit Inovasi dan Inkubasi Bisnis dengan Bagian Perkuliahan Universitas dan Luar Program Studi. Tahap berikutnya bagi mahasiswa adalah mengambil Mata Kuliah WRAP *Entrepreneurship* yang terdiri dari mata kuliah Pengembangan Usaha, Validasi Ide, Pengembangan Purwa Rupa, Keuangan Bisnis dan Proposal Tugas Akhir. Jumlah mahasiswa FEB yang mengikuti program Wrap pada tahun 2021 sebanyak 29 orang, tahun 2022 sebanyak 14 orang, dan 11 orang pada tahun 2023.



Tabel II-4. Jumlah Mahasiswa FEB Program Wrap

No	Tahun	Jumlah Mahasiswa
1	2021	29
2	2022	14
3	2023	11

Sumber: BTP, 2023

c. FJIP

FJIP (*Faculty Join Incubation Program*) adalah skema inkubasi bisnis yang dirancang dengan kerja sama antara BTP dan Fakultas/Jurusan di Universitas Telkom. Skema ini pertama kali dilaksanakan pada tahun 2023. Tujuan FJIP adalah sebagai wadah untuk mempelajari dan mengalami proses inisiasi bisnis melalui identifikasi masalah dan mengidentifikasi solusi potensial. Kegiatan FJIP meliputi pendampingan bisnis, *mentoring*, *bootcamp*, dan *pitching/demo day*. Pada tahun 2023 peserta FJIP dari FEB diikuti oleh 11 orang mahasiswa dan 4 orang dosen.

Tabel II-5 Jumlah Mahasiswa dan Dosen FEB Program FJIP

Tahun	Jumlah Mahasiswa	Jumlah Dosen
2023	11	4

Sumber: BTP, 2023

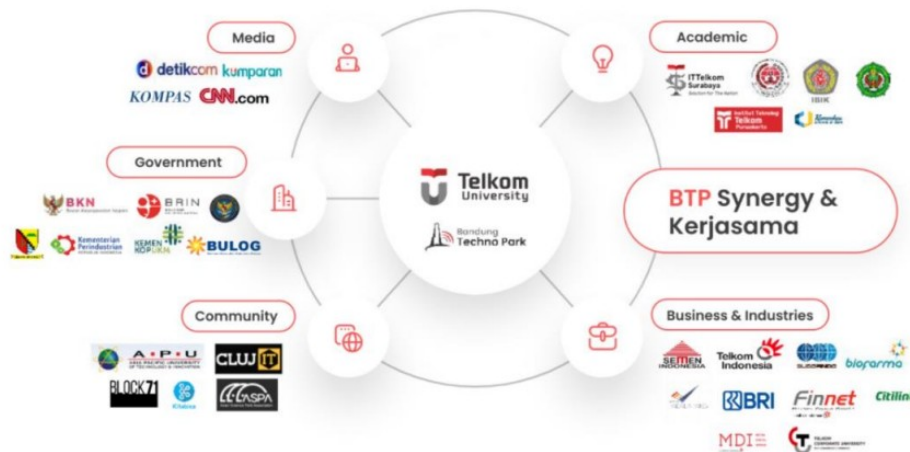
6. Pemberdayaan Dosen dan Staf (TPA)

FEB Universitas Telkom melibatkan dosen dan staf TPA dalam pengembangan kewirausahaan dengan memberikan dukungan untuk pelatihan lanjutan, penelitian kolaboratif, dan partisipasi dalam berbagai kegiatan. Selama periode tahun 2010 – 2023 terdapat 13 orang dosen FEB dan 2 orang TPA yang telah mengikuti berbagai seminar, pelatihan, sertifikasi dan *workshop* untuk pengembangan kompetensi dosen dan TPA. Materi pengembangan kompetensi dosen dan staf TPA yang telah dilaksanakan diantaranya yaitu *Training of Trainer* Tingkat Dasar *Digital Entrepreneurship Academy*, sertifikasi *Entrepreneurship Coach Practitioner*, *Workshop the Role of Entrepreneurship in Creating Sustainable Business Development*. Untuk Kekayaan intelektual yang dihasilkan oleh dosen FEB pada tahun 2023 adalah sebanyak 53 HAKI dalam tipe hak cipta yaitu karya audio visual, karya tulis, merek dagang (produk), dan karya lainnya. Selain itu, dosen dan Staf TPA FEB yang berjumlah 11 orang berkolaborasi pada tahun 2023 menghasilkan 2 Hak Cipta yaitu berupa Aplikasi *Data Base* FEB Telkom University dan Aplikasi DUPAK FEB Telkom University. Sedangkan 7 buah inovasi dihasilkan oleh 8 orang staf TPA pada periode 2022-2023 yang meliputi inovasi *database* nomor surat, *meeting room bookings*, Aplikasi Sistem Informasi Praktikum Laboratorium, WEB DUPAK, Web Keuangan, Web Logistik dan Web *Microteaching*.

7. Kerja Sama dengan Industri dan Start Up

Bandung Techno Park (BTP) sebagai *science techno* park di Universitas Telkom dan salah satu terbesar di Indonesia dan sebagai sentral untuk membangun kualitas ICT. BTP menjadi salah satu wujud keseriusan Universitas Telkom menuju *entrepreneurial university*. BTP menjadi perantara dan pembangun sinergi antara akademisi, dunia usaha atau industri, pemerintah dan masyarakat. BTP Saat ini telah memiliki *partners* kolaborasi yang dikelompokkan menjadi (<https://btp.telkomuniversity.ac.id/existing-partners/>), yaitu :

- a. Partner kerja sama non-profit baik (pemerintah maupun non-pemerintah) yang melakukan pengembangan di bidang edukasi kewirausahaan (*entrepreneurship*), pendampingan inkubasi bisnis, dan pendanaan & pengembangan modal *start up*.
- b. Partner startup binaan.
- c. Partner kerja sama non-profit untuk melakukan pengembangan inovasi, baik sebagai mitra penelitian, mitra perusahaan *early adopter*, mitra inventor, dan lainnya.
- d. Partner mitra pembuatan produk/jasa *customize* (NTF).
- e. Partner *tenant coworking space*.



Gambar II-30. Partners Kolaborasi Bandung Techno Park (BTP)

Dalam pengembangan kewirausahaan Bandung Techno Park telah bekerja sama dengan beberapa stakeholder dan mitra dari *Academic – Business – Government – Community – Media* dalam pengembangan inovasi, *entrepreneurship*, dan *enterprise* berbasis teknologi. Beberapa *existing partner* yang telah ada, yaitu:

a. Cooperation Partner

Kegiatan kerja sama ini memfasilitasi pengembangan inovasi dan komersialisasi hasil penelitian. Beberapa kerja sama yang ada sekarang misalnya dengan PERURI, Sucofindo Advisory, Rumah zakat, STMIK, Jabartel, Unisbank, dan beberapa partner lainnya.

b. Startup

Kegiatan kerja sama ini memberikan kemudahan bagi mahasiswa, alumni, dan masyarakat untuk mengembangkan wirausaha baru berbasis teknologi. Beberapa kerja sama yang ada sekarang misalnya dengan Niaganesia, Narutindo, Orent, Aruna, Bimbo, BTP EDU, Cube Studio dan beberapa *Startup* lainnya

c. Tenant Co-working space

Kegiatan kerja sama ini memfasilitasi dalam menyediakan fasilitas dan layanan *tenant*, solusi pendidikan dan teknologi bagi masyarakat. Beberapa kerja sama dengan *tenant Co-working space* yang ada sekarang misalnya dengan smash, Turkish Aerospace Indonesia, inagri, prosa, dan beberapa *tenant* lainnya.

d. Project Partner

Kegiatan kerja sama ini memfasilitasi pengembangan inovasi dan komersialisasi hasil penelitian. Beberapa kerja sama proyek yang ada sekarang metranet, PERURI, Semen Indonesia, Biofarma, Universitas Negeri Jakarta, Kemenperindag dan beberapa partner kerja sama lainnya.

8. Pengalaman Praktis dan Simulasi



Program studi di FEB Universitas Telkom menyediakan pengalaman praktis dan simulasi bagi mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan kewirausahaan mereka. Ini bisa melibatkan proyek-proyek bisnis, kerja praktek, dan keterlibatan dalam *start-up* atau proyek inovatif. FEB Universitas Telkom yang terdiri dari beberapa prodi, telah memberikan pengalaman praktis bagi mahasiswa melalui kegiatan bazar yang menampilkan hasil wirausaha mahasiswa, selain itu fakultas ekonomi bisnis memiliki program WRAP (*work ready program*) yaitu WRAP Entrepreneur bersama Bandung Tekno Park (BTP) yang mendorong mahasiswa beserta dosen pembimbing untuk membuat perusahaan dan produk inovatif yang ditawarkan pada masyarakat seperti SiabDes yaitu aplikasi pelaporan penggunaan dana desa yang telah ditawarkan pada Pemerintah Kabupaten Bandung dan memperoleh penghargaan sebagai produk inovasi terbaik dari Pemkab Bandung. Selain itu untuk memperkuat simulasi dalam entrepreneur di Fakultas Ekonomi Bisnis maka setiap prodi memiliki beberapa mata kuliah pendukung seperti:

- a. Prodi MBTI: Berpikir kreatif dalam bisnis; Kewirausahaan; *Design Thinking*; Proyek Kewirausahaan; Manajemen usaha baru; Pengembangan bisnis; Validasi model bisnis
- b. Prodi Akuntansi: Pengantar Akuntansi; Akuntansi Biaya; Sistem Informasi Akuntansi; Kewirausahaan; Perpajakan dan implementasi perpajakan; Audit dan implementasi audit
- c. Prodi LM: Kewirausahaan; Negosiasi bisnis; Model bisnis *game* dan *e-sport*; Studi kelayakan bisnis rekreasi; Manajemen pendapatan dan strategi penetapan harga; Model bisnis acara seni dan budaya; Model bisnis acara olahraga
- d. Prodi MM dan PJJ S2 Manajemen: Pengantar Manajemen; *Ecopreneurship*; *Ecopreneurship 2*; *Creativity and Innovation* dan *Corporate Entrepreneurship*
- e. Prodi Magister Akuntansi: *Business Creativity and Digipreneur*; *Ethics in Business*.

9. Pusat Inovasi dan Riset

Menetapkan pusat inovasi dan riset di FEB yang fokus pada pengembangan solusi inovatif untuk tantangan ekonomi dan bisnis. Pusat ini dapat menjadi tempat bagi mahasiswa dan fakultas untuk mengembangkan ide-ide baru. Untuk memperkuat inovasi dan riset Fakultas Ekonomi Bisnis memiliki kelompok keahlian dan *Riset centre*. Berikut adalah kelompok keahlian yang dimiliki oleh FEB Universitas Telkom

- a. Kelompok Keahlian *Strategy, Human, Entrepreneurship and Economics*
 - 1) SHEE terdiri dari beberapa Sub-KK yaitu
 - 2) *Strategy Management and Decision Making* (SMDM)
 - 3) *Human Capital and Talent Development* (HCTD)
 - 4) *Start-up and Small Business Development* (SSBD)
 - 5) *Economics Public Policies Study* (EPS)
- b. Kelompok Keahlian *ICT Based Management* (IBM)
 - 1) *Operation & ICT Management* (OIM)
 - 2) *Marketing & Consumer Studies* (MCS)
- c. Kelompok Keahlian *Finance and Accounting Studies* (FAS)
 - 1) *Finance*
 - 2) *Accounting*

Fokus pada penelitian dan pengembangan yang berorientasi bisnis dengan tujuan menghasilkan solusi inovatif dan teknologi yang dapat diterapkan di dunia nyata. FEB Universitas Telkom juga diperkuat oleh *Research Center Digital Business Ecosystem* (RC DBE). Pusat riset ini memiliki tujuan melakukan penelitian bidang pengembangan ekosistem bisnis digital dan keilmuan sosial melalui



pemanfaatan *big data analytics*, *artificial intelligent*, *blockchain*, *computational social science / social computing / quantification* dan beberapa metode / teknologi lainnya yang mendukung studi sosial / bisnis. Dengan dukungan RC DBE diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global, mampu menciptakan budaya riset multidisiplin, dan atmosfer akademik lintas budaya berstandar internasional, serta menghasilkan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional melalui pengembangan budaya *entrepreneurial*.

RC DBE telah melakukan beberapa produk riset, pelatihan dan konsultasi yang dikomersialisasi seperti Project Big Data BTP - Kimia Farma, Pengadaan Swakelola Riset OJK, Sertifikasi Internasional Big Data, Pelatihan Data *Engineering* Neo Data, Pelatihan R Academy, Pelatihan Big Data *Analytic Pen*, *Data Science Training for Business Management*, Pelatihan *Social Media Analytic*, Pelatihan *Smart Contract*, Pelatihan Python Academy, Project *Visual Analytic*, *Deep Learning Workshop*, Jasa Konsultansi Pengembangan Sistem TIK, Pengadaan Jasa Pengembangan *Usecase* Data Analitik, Penyusunan Rencana Strategis SPBE, Sertifikasi *Blockchain Technology Consultant*, Sertifikasi Internasional Big Data *Engineer*, *Open-source Intelligence (OSINT) Training*, *Digital Talent Scholarship*, Pendampingan Pembangunan Model Utilisasi JKN dengan *Machine Learning*, Pengadaan Jasa Penyusunan Soal Seleksi Kompetensi Bidang dan Pengintegrasian ke dalam Sistem *Computer Assisted Test*, Pengembangan Wirausaha Bidang Pariwisata dan Ekonomi Kreatif di Destinasi Wisata, Visualisasi *Data Science Workshop*, Pelatihan Pengembangan Wirausaha Mandiri bagi UMKM Pariwisata, Kerja Sama Sumber Daya Peneliti Ketenagalistrikan, Pengembangan Aplikasi *Optimal Dispatch* Pembangkit, Kajian Karakteristik Potensi Beban Listrik di Daerah 3T, Studi Peningkatan Akurasi Peramalan Beban dengan Parameter Cuaca Berbasis *Machine Learning*, Analisis Sentimen pada Sosial Media Terhadap Strategi *Marketing*, Kajian *Fuel Cell* sebagai Alternatif Energi Terbarukan untuk Daerah Mandiri Energi, Penyusunan Peta Jalan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Rencana Induk, dan Peta Jalan *Smart City*.

10. Jaringan Alumni Berwirausaha

Membangun dan memelihara jaringan alumni yang aktif di dunia bisnis, menciptakan peluang kolaborasi dan dukungan bagi para lulusan. Alumni FEB Universitas Telkom tergabung Forum Alumni Universitas Telkom (FAST). Fast memiliki tujuan untuk membina hubungan kerjasama, membangun jejaring dengan berbagai instansi dan peningkatan kompetensi alumni sehingga diharapkan membuka peluang untuk berkolaborasi. Untuk mencapai hal tersebut berbagai kegiatan telah dilakukan seperti webinar dan alumni gathering. FEB Universitas Telkom telah mendorong mahasiswa untuk memiliki jiwa *entrepreneur* hal ini terlihat pada saat wisuda, terdapat wisudawan FEB telah memiliki usaha sendiri pada 2022 sebanyak 9.63% dan pada tahun 2023 7.11%. Berdasarkan tinjauan beberapa aspek yaitu : (1) Kurikulum yang berorientasi Kewirausahaan, (2) Fasilitas dan Infrastruktur Pendukung, (3) Nilai Budaya Kewirausahaan, (4) Dukungan untuk Kewirausahaan Mahasiswa, (5) Pelatihan Kewirausahaan, (6) Kerja sama industri dan kewirausahaan (7)Pemberdayaan Dosen dan Staf (TPA), (8) Pengalaman Praktis dan Simulasi, (9) Pusat Inovasi dan Riset, dan (10) Jaringan Alumni berwirausaha menunjukkan bahwa Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) telah siap menuju status *Entrepreneurial University*.

2.3. Fakta-Fakta (Faktor Eksternal) yang Memengaruhi Renstra FEB

2.3.1. Faktor Politik

Perjalanan institusi ini tidak hanya mencerminkan prestasi akademis yang gemilang, tetapi juga melibatkan keterlibatan yang erat dalam isu-isu politik dan regulasi yang mempengaruhi dunia bisnis saat ini. Dalam sebuah era yang terus berubah FEB Universitas Telkom memiliki peran krusial dalam memahami, mengevaluasi, dan merespons perkembangan kebijakan yang memengaruhi sektor ekonomi. Pentingnya FEB Universitas Telkom dalam konteks politik terletak pada kontribusinya terhadap pemahaman mahasiswa terhadap kebijakan ekonomi dan peraturan bisnis yang memandu lingkungan ekonomi global dan nasional. Mahasiswa diberdayakan dengan pengetahuan mendalam tentang kebijakan fiskal, moneter, dan perdagangan yang membentuk arah perkembangan ekonomi. Mereka dilatih untuk menjadi pemikir kritis dan analitis yang mampu mengevaluasi dampak kebijakan tersebut terhadap berbagai sektor bisnis.

Pembelajaran kewirausahaan dapat melibatkan mahasiswa dalam advokasi dan kebijakan publik. Pemahaman tentang bagaimana kebijakan dibuat dan diubah dapat memberikan mahasiswa keterampilan untuk berpartisipasi aktif dalam advokasi untuk kepentingan bisnis mereka. Oleh karena itu, penyesuaian kurikulum dengan perkembangan politik dan regulasi bisnis, serta melibatkan praktisi dan ahli kebijakan sebagai pengajar tamu, menjadi langkah-langkah penting dalam memastikan efektivitas pembelajaran kewirausahaan di fakultas. Selain itu, FEB Universitas Telkom secara aktif terlibat dalam dialog politik melalui seminar, konferensi, dan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan. Dengan menjadi wahana diskusi, fakultas berperan dalam merangkul berbagai pandangan politik dan membuka ruang untuk pertukaran ide yang konstruktif.

2.3.2. Faktor Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2022 mencapai 5,01%, meningkat dari 3,69% dari tahun 2021. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi ini akan menciptakan lapangan kerja baru dan meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja yang terampil. Selain itu saat ini Indonesia mengalami transformasi ekonomi dari ekonomi agraris ke ekonomi digital. Transformasi ini tentunya akan menciptakan peluang-peluang baru bagi lulusan perguruan tinggi, terutama lulusan dengan keterampilan digital. Terlebih lagi dengan bonus demografi, yaitu jumlah penduduk usia produktif yang lebih besar dari jumlah penduduk usia non-produktif akan meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja yang terampil dan inovatif dengan kemampuan digital pada berbagai sektor ekonomi. Dengan demikian perguruan tinggi diharapkan mampu memenuhi permintaan terhadap tenaga kerja yang terampil serta menghasilkan lulusan-lulusan dengan daya saing global, terutama yang memiliki keterampilan digital.

Untuk itu diperlukan strategi yang tepat dalam mencapainya, secara khusus perguruan tinggi yang memiliki program studi yang relevan dengan tren ekonomi global akan lebih diminati oleh mahasiswa. Misalnya, perguruan tinggi yang memiliki program studi di bidang teknologi informasi, ekonomi digital, dan manajemen akan lebih diminati oleh mahasiswa karena prospek kerja yang menjanjikan. Selain itu perguruan tinggi juga didorong untuk bekerja sama dengan dunia industri guna menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap kerja. Beberapa indikator ekonomi Indonesia yang berkaitan langsung dengan perguruan tinggi antara lain:

Laju pertumbuhan ekonomi Indonesia (GDP *growth*) triwulan II-2023 terhadap triwulan II-2022 tumbuh sebesar 5,17 % yoy. (<https://www.bps.go.id/pressrelease/2023/08/07/1999/ekonomi-indonesia-triwulan-ii-2023-tumbuh-5-17-persen--y-on-y-.html>). Laju pertumbuhan penduduk

Indonesia pada tahun 2023 berada di angka 1,13%. Level ini merupakan level terendah dalam delapan tahun terakhir. Rata-rata nilai tukar Rupiah mencapai Rp14.878 per USD pada triwulan II tahun 2023. Dengan perkembangan nilai tukar Rupiah pada tahun 2023 diperkirakan tetap terkendali pada kisaran Rp14.900-Rp15.400 per USD. Anggaran pendidikan tahun 2023 sebesar Rp 608,3 triliun dan merupakan 20% dari total APBN Indonesia.

Dari data-data tersebut, laju pertumbuhan ekonomi yang tinggi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini dikarenakan sektor-sektor perekonomian yang berkembang membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu meningkatkan kualitas pendidikannya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing. Selain alokasi anggaran pendidikan yang cukup besar dan bernilai 20% dari total APBN menunjukkan bahwa pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu memanfaatkan alokasi anggaran pendidikan ini untuk meningkatkan kualitas pendidikannya.

Era digital menciptakan sebuah ekosistem global dimana batas antar negara menjadi transparan dan peluang kolaborasi maupun kompetisi terbuka luas, khususnya bagi perguruan tinggi. Meskipun konsep kolaborasi menjadi salah satu elemen penting dalam menciptakan sebuah *knowledge society* melalui *knowledge sharing*, tidak dapat dipungkiri bahwa suasana kompetisi merupakan salah satu faktor pendorong munculnya inovasi. Posisi Indonesia masih berada dalam kondisi yang belum ideal jika dilihat dari beberapa sudut pandang, khususnya kesiapan dalam berkompetisi di era *Industrial Revolution 5.0* serta *Knowledge Based Economy* yaitu kesiapan teknologi dan inovasi. Tantangan yang dihadapi di era digital meliputi:

Globalisasi dalam bidang ekonomi yaitu praktik ekonomi pasar bebas. Kemudian globalisasi dalam bidang budaya dalam bentuk masuknya budaya asing ke Indonesia. Selanjutnya globalisasi tenaga kerja sebagai akibat dari praktik ekonomi pasar bebas. Terakhir globalisasi bidang pendidikan dengan pendirian lembaga pendidikan di banyak negara berkembang dan beasiswa antar-negara. Dalam globalisasi itulah setiap orang seakan dituntut menguasai pengetahuan dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai modal utama memasuki ekonomi pasar bebas, tujuannya agar dapat berkompetisi dan memenangkan kompetisi global itu. Dampak globalisasi membuat negara-negara berkembang (*new emerging and developing countries*) merasa harus menyetarakan kualitas dirinya sejajar dengan negara-negara maju dilihat dari *Human Development Index* (HDI), *Program for International Student Assessment* (PISA), dan lainnya. Sehingga muncul berbagai nilai kompe si dalam upaya dapat menjadi *world class university* dan berkompetisi di tengah globalisasi.

Infrastruktur merupakan salah satu indikator dalam menilai *world class university*. Dengan derasnya arus globalisasi serta diikuti dengan industri 4.0 maka mau dak mau mahasiswa harus terbiasa menggunakan fasilitas pada era industri 4.0 diantaranya adalah keberadaan Lab yang memadai, fasilitas *cloud*, bahan ajar *online* dan *offline* dan lain sebagainya.

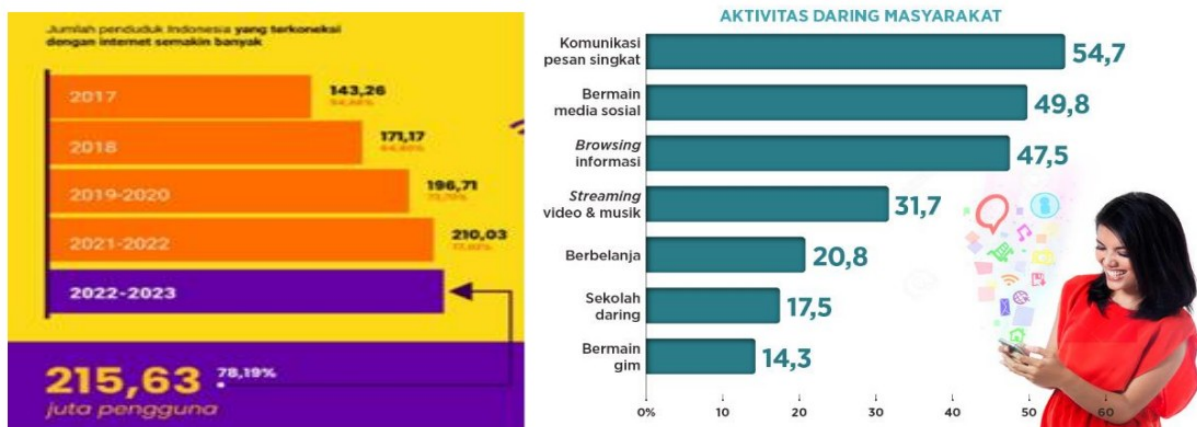
Ekosistem kolaborasi antara perguruan tinggi dan penggerak ekonomi melalui industri perlu diperkuat. Keberadaan industri jangkar yang berfungsi mendukung kerjasama perguruan tinggi, industri, juga pemerintah diperlukan untuk mendukung kolaborasi yang bermuara pada pertumbuhan ekonomi bangsa dan dunia.

2.3.3. Faktor Sosial

Kondisi sosial di Indonesia dipengaruhi oleh faktor multidimensional, termasuk pluralitas budaya, dinamika ekonomi, implikasi teknologi, dan latar belakang pendidikan. Kesenjangan ekonomi yang tak merata dalam masyarakat, ditambah dengan ketimpangan pembangunan, menjadi akar dari

disparitas yang nyata di tengah masyarakat. Gejala pandemi COVID-19 yang melanda pada periode 2020-2022 juga memberikan dampak yang sangat dalam di semua ranah kehidupan, semakin memperluas jurang kesenjangan ini. Pandangan Masyarakat terhadap kepastian masa depan dan terkait dengan risikonya menjadi salah satu pemikiran utama. Terdapat kesadaran bahwa arti penting pendidikan yang lebih tinggi yang diharapkan dapat membentuk masa depan yang lebih baik dan siap terhadap perubahan atau risiko yang akan terjadi. Berdasarkan data dari BPS tahun 2022, terjadi *trend* peningkatan jumlah mahasiswa dari tahun 2016 sebanyak 6,15 juta hingga setahun setelahnya naik 25,73 persen menjadi 7,74 juta. Badan Pusat Statistik mencatat tahun 2021 jumlah mahasiswa di Indonesia sebanyak 8.956.184 naik 4,1 persen dari tahun sebelumnya sebanyak 8.603.441 orang. Lebih detailnya, mahasiswa yang berkuliah di perguruan tinggi negeri sebanyak 4,02 juta dan di perguruan tinggi swasta sebanyak 4,93 juta. Sementara mahasiswa yang berkuliah dengan kampus dibawah Kemendikbud Ristek sebanyak 7,67 juta dan yang berkuliah dengan kampus dibawah Kementerian Agama sebanyak 1,29 juta mahasiswa.

Peran kemajuan teknologi juga membawa pengaruh yang sangat signifikan bagi Masyarakat. Saat ini Masyarakat memiliki keterikatan yang cukup kuat terhadap penggunaan teknologi terutama bagi generasi milenial dan Gez-Z. Pada tahun 2023 ini diperkirakan terdapat 215,63 juta pengguna internet atau sekitar 79% dari total penduduk Indonesia. Aktivitas keseharian Masyarakat juga menjadi sangat terikat dengan teknologi informasi terutama yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan interaksi sosial. Kegiatan hiburan Masyarakat pun bergeser ke dalam lingkup *online* seperti *streaming video* dan *music*, begitu pula dengan aktivitas belanja yang mulai didominasi oleh *e-commerce*. Bahkan pergeseran pola belanja online ini telah menimbulkan gejala pada pelaku perniagaan konvensional.



Gambar II-31. Aktivitas Daring Masyarakat

Perubahan pangsa pasar dan lingkungan membutuhkan improvisasi Perguruan Tinggi untuk dapat merespon kebutuhan dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*). Hal ini selaras dengan tujuan pembangunan yang berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*) yang dicanangkan oleh PBB.



Gambar II-32. Sustainable Development Goals

2.3.4. Faktor Teknologi

Dalam menghadapi era digital yang berkembang pesat, strategi universitas harus secara holistik mengintegrasikan teknologi dalam berbagai aspek operasional dan pendidikannya. Pendidikan di Indonesia telah mengalami transformasi yang signifikan dengan adanya perkembangan teknologi. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi perubahan ini adalah dukungan internet yang semakin meluas. Keberadaan Revolusi 5G membawa dampak transformatif yang signifikan dalam dunia pendidikan. Implementasi jaringan 5G, dengan kecepatan yang sangat cepat dan latensi yang rendah membuka peluang baru dalam proses belajar mengajar. Teknologi ini memungkinkan pengembangan inisiatif seperti kelas virtual yang lebih interaktif, serta kolaborasi *online* yang lebih lancar, pengalaman belajar yang lebih kaya dan mendalam. Keberadaan 5G ini mampu mendorong kehadiran teknologi – teknologi *modern* lainnya untuk model pembelajaran yang lebih inklusif dan efisien.

Dilihat dari proporsi pengguna internet di Indonesia yang terus meningkat, akses ke sumber belajar dan informasi menjadi lebih mudah dan cepat. Menurut laporan *We Are Social*, jumlah pengguna internet di Indonesia telah mencapai 213 juta orang per Januari 2023. Jumlah ini setara 77% dari total populasi Indonesia yang sebanyak 276,4 juta orang pada awal tahun 2023. Di samping keberadaan internet, kemajuan keterampilan digital menjadi semakin penting, terutama dengan penggunaan layanan *virtual meeting* dan fasilitas *online* lainnya yang memungkinkan interaksi dan kolaborasi tanpa hambatan jarak. Kemajuan ini tidak hanya memudahkan proses belajar mengajar tetapi juga mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja global. Dengan demikian, teknologi telah membuka jalan bagi pendidikan di Indonesia untuk lebih inovatif, inklusif, dan berorientasi masa depan. Hal ini membuka peluang bagi penyelenggaraan studi tanpa batas geografis, memungkinkan perguruan tinggi di Indonesia untuk menjangkau mahasiswa berbagai daerah, dan juga mendukung peningkatan jumlah mahasiswa asing sehingga mampu memperluas keragaman kampus.

Menurut survei terbaru dari BearingPoint, lima tren teknologi utama pada tahun 2023 yang akan mentransformasi industri adalah *AI generatif*, *Metaverse*, *cloud-native platform*, *embedded data* dan *analytics*, serta Zero Trust skala besar. Dari kelima tren teknologi ini, beberapa di antaranya, seperti AI generatif dan *Metaverse*, memiliki potensi signifikan untuk mengubah cara belajar dan mengajar, menawarkan paradigma baru dalam pendidikan dan interaksi akademis. Kecerdasan Buatan (AI) telah secara signifikan mengubah cara belajar mahasiswa dan memerlukan adaptasi dalam metode pengajaran oleh dosen. Dalam era ini, AI tidak hanya menjadi alat bantu dalam proses pembelajaran, tetapi juga sebagai katalisator untuk memperdalam pemahaman dan keterampilan mahasiswa. Di sisi lain, dosen dihadapkan pada kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi dalam mengajar dan mengintegrasikan AI dalam metode pengajaran. Dengan keberadaan *generative AI*, pertanyaan –

pertanyaan sederhana yang tidak membutuhkan pemikiran kompleks menjadi tidak lagi relevan digunakan sebagai alat untuk menguji pemahaman mahasiswa. Dengan demikian, dosen perlu beradaptasi untuk melibatkan dan mendorong pemikiran kritis dan kreatif di kalangan mahasiswa untuk menemukan pemecahan masalah kompleks. Keterampilan ini sangat penting dalam era di mana AI dapat menangani tugas rutin. AI mampu meningkatkan efisiensi pembelajaran, sekaligus mengarahkan mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan pemikiran kritis, analitis, dan kreatif untuk melatih cara berpikir dan kemampuan pemecahan masalah yang tidak dapat digantikan oleh AI.

Di sisi lain, kemunculan *Metaverse* telah menandai sebuah revolusi dalam dunia digital, menawarkan dimensi baru dalam interaksi virtual dan pengalaman imersif. Sebagai sebuah konsep yang menggabungkan realitas *virtual*, *augmented reality*, dan *internet*, *Metaverse* membuka peluang luas bagi institusi pendidikan, khususnya universitas, untuk merevolusi cara mereka mendidik dan berinteraksi. Adopsi teknologi *Metaverse* dalam pendidikan membuka peluang bagi pengalaman belajar yang lebih imersif dan interaktif. Fitur-fitur canggih dari *Metaverse* memungkinkan penciptaan simulasi realistik dan pengalaman pembelajaran virtual yang memperkaya pengetahuan dan pengalaman mahasiswa. Beberapa inisiatif yang berpeluang memberikan manfaat yaitu simulasi bisnis realistik, memungkinkan penciptaan simulasi lingkungan bisnis yang sangat realistik, di mana mahasiswa dapat mempraktikkan serta mensimulasikan konsep seperti manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasi dalam setting yang aman dan terkontrol, mahasiswa bisa terlibat dalam skenario peran bisnis yang kompleks, memperoleh pengalaman praktis yang berharga, hingga eksperimen dan *prototyping virtual*, menyediakan *platform* untuk eksperimen bisnis dan *prototyping* tanpa risiko dan biaya tinggi dari dunia nyata.

Namun demikian, penerapan teknologi *modern* ini mungkin perlu didukung oleh kolaborasi dengan industri teknologi. Langkah awal dalam strategi pemanfaatan teknologi di universitas adalah membangun kolaborasi yang kuat dengan industri teknologi. Kolaborasi seperti ini menghasilkan sinergi yang bermanfaat bagi kedua belah pihak: industri mendapatkan wawasan dari penelitian akademis, sementara universitas mendapatkan eksposur terhadap praktik dan teknologi terdepan yang selalu cepat berkembang. Dengan mengintegrasikan teknologi dan alat terbaru dalam kurikulum dan metodologi penelitian, universitas dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang disajikan. Pemanfaatan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar tetapi juga memastikan bahwa kurikulum tetap relevan dengan tren industri terkini. Kolaborasi dengan industri teknologi merupakan langkah strategis yang sangat penting bagi universitas dalam era digital. Ini membuka jalan bagi peningkatan kualitas pendidikan, relevansi kurikulum, inovasi dalam penelitian, dan memperkuat hubungan universitas dengan dunia industri, yang semuanya sangat penting untuk mempersiapkan mahasiswa dan institusi itu sendiri untuk masa depan yang berubah cepat dan kompetitif.

Sejalan dengan kolaborasi industri, pembentukan ekosistem digital terintegrasi berpeluang menjadi langkah strategis yang penting dalam memfasilitasi pertukaran pengetahuan. Keberadaan teknologi digital memungkinkan terbentuknya ekosistem digital yang menghubungkan mahasiswa, staf, dan alumni, menciptakan jaringan yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan ide, mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Hal tersebut tidak hanya memperkuat komunitas akademik tetapi juga membuka peluang bagi mahasiswa dan alumni untuk membangun jaringan profesional yang kuat, yang sangat penting dalam karir mereka. Selain itu, di tengah gelombang transformasi digital yang melanda dunia pendidikan, inisiatif seperti pembentukan Lembaga Digital, Data, dan Desain (D³) seperti yang diinisiasikan oleh *Harvard Business School* sebagai langkah strategis penting. Lembaga ini, yang merangkul penelitian dan aplikasi terbaru dalam bidang kecerdasan buatan (AI) dan transformasi digital, merupakan contoh nyata dari adaptasi pendidikan terhadap kemajuan teknologi. Melalui inisiatif seperti ini, universitas menunjukkan komitmennya untuk tidak hanya menyampaikan pengetahuan teoretis tetapi juga memastikan bahwa

mahasiswa memperoleh keterampilan praktis yang vital untuk navigasi di era digital yang penuh tantangan ini. Integrasi mendalam antara teori akademis dan praktik industri dalam kurikulum adalah kunci dalam mempersiapkan lulusan yang siap menghadapi dunia kerja yang terus berubah dan semakin didominasi oleh teknologi digital.

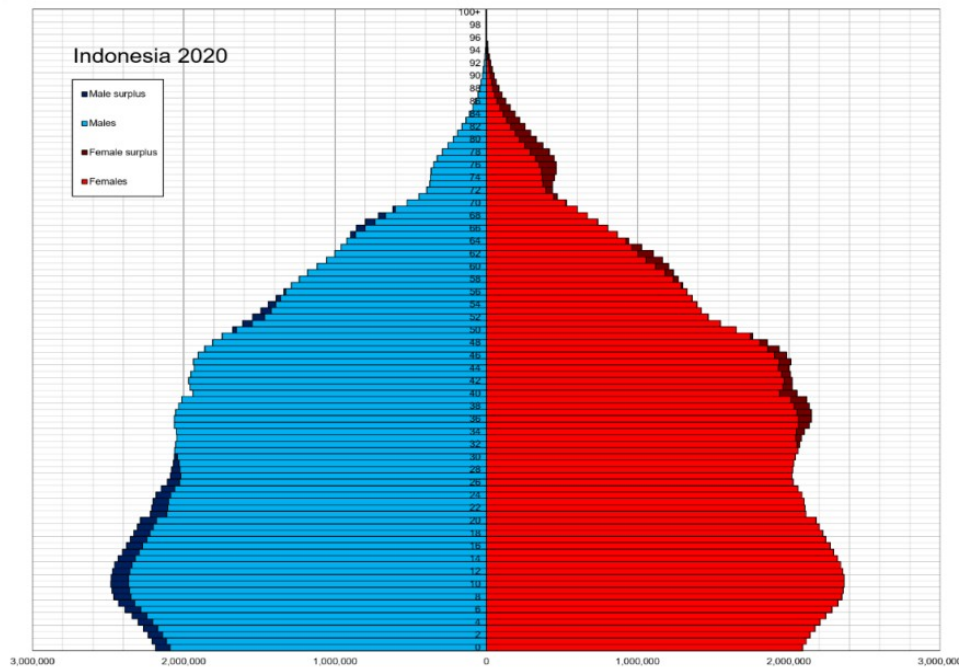
Tantangan yang muncul akibat cepatnya perkembangan teknologi di era digital bagi lingkungan akademis seringkali berkisar pada kesenjangan keterampilan digital antara mahasiswa dan staf, serta ketergantungan yang berlebihan pada teknologi tertentu. Situasi ini menuntut pendekatan strategis yang bijaksana dan proaktif. Proses adaptasi dan pelatihan yang berkelanjutan bagi dosen dan staf menjadi sangat penting untuk menjaga relevansi dan efektivitas pendidikan. Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan profesional yang berkelanjutan, serta pembaruan kurikulum yang responsif terhadap perkembangan teknologi terkini. Universitas harus mengambil langkah proaktif dalam memperbarui kurikulum dan infrastrukturnya. Penting untuk melakukan investasi dalam teknologi dengan pandangan jangka panjang, yang tidak hanya memanfaatkan inovasi terkini tetapi juga mengantisipasi perkembangan masa depan. Strategi ini harus dirancang untuk meminimalkan risiko ketergantungan pada teknologi yang cepat usang dan memastikan bahwa universitas tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah perubahan teknologi yang dinamis. Melalui pendekatan strategis dalam integrasi teknologi, universitas tidak hanya berperan dalam mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi masa depan, tetapi juga menjadi pelaku aktif dalam membentuk masa depan tersebut. Adopsi teknologi yang terencana dan terpadu memastikan bahwa universitas tidak hanya bertahan dalam dinamika perubahan zaman, tetapi juga menjadi pemimpin dalam inovasi pendidikan. Dengan tetap relevan dan kompetitif di era digital, universitas mampu menawarkan pendidikan yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan saat ini, tetapi juga menjangkau potensi masa depan. Ini menciptakan lingkungan di mana mahasiswa tidak hanya belajar menggunakan teknologi, tetapi juga memahami bagaimana teknologi tersebut dapat membentuk dunia di sekitar mereka. Pendekatan ini penting untuk mengembangkan generasi pemikir kritis, inovator, dan pemimpin yang akan membawa perubahan positif di masa depan.

2.3.5. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan memegang peranan penting dalam konteks pendidikan tinggi, terutama dalam kaitannya dengan perguruan tinggi di Indonesia. Dalam era globalisasi, dimana batas-batas geografis menjadi semakin tidak relevan, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan dan peluang baru dalam menerapkan standar internasional dan merespons kebutuhan pendidikan global. Bagian ini mengulas berbagai aspek penting yang berkaitan dengan pengaruh globalisasi terhadap perguruan tinggi di Indonesia, termasuk dinamika sosial dan demografis, perubahan kurikulum, peningkatan kerja sama internasional, dan pentingnya akreditasi internasional untuk meningkatkan kualitas pendidikan, serta menyiapkan lulusan yang mampu bersaing dan beradaptasi di lingkungan global. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020 BPS didapati bahwa jumlah penduduk Indonesia telah mencapai 270.203.917 jiwa atau meningkat 1,25% dari sensus 2010. Sebaran penduduk masih terkonsentrasi di Pulau Jawa dengan persentasi 56,1% dan Pulau Sumatera dengan 21,68% dan hal ini menunjukkan penyebaran penduduk tidak merata. Dengan demikian, distribusi kegiatan ekonomi masih belum merata dan terkonsentrasi di kota – kota besar di Pulau Jawa.

Pada Piramida Penduduk Indonesia dapat terlihat jelas bahwa kelompok anak – anak dan remaja masih sangat besar. Proporsi kelompok umur berdasarkan sensus 2020 didapati bahwa 70,72% penduduk Indonesia berada pada rentang usia produktif 15-64 tahun. Hal ini artinya terdapat angkatan

kerja yang sangat besar, namun tidak diiringi dengan perkembangan lapangan kerja tersedia yang tidak sebanding dengan jumlah penambahan angkatan kerja setiap tahunnya.



Gambar II-33. Angkatan Kerja di Indonesia

Dalam menghadapi dinamika sosial dan demografis yang berkembang di Indonesia, fakultas ekonomi dan bisnis yang berfokus pada inovasi berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (*ICT*) serta keberpihakan pada aspek manusiawi perlu merumuskan strategi yang responsif. Integrasi teknologi sebagai bagian esensial dari kurikulum menjadi krusial, dengan penekanan pada solusi-solusi berbasis teknologi untuk meningkatkan produktivitas ekonomi, sambil mempertimbangkan peran manusia dalam konteks bisnis modern. Strategi masa depan harus mempertimbangkan kurikulum adaptif yang menyelaraskan dengan perkembangan teknologi, penekanan pada inovasi manusia dan teknologi, kolaborasi industri untuk memenuhi kebutuhan pasar, peningkatan aksesibilitas pendidikan berbasis teknologi, serta pemantapan keterampilan digital bagi mahasiswa. Pendekatan komprehensif ini akan membekali lulusan dengan keterampilan teknologi yang kuat, pemahaman yang mendalam akan implikasi sosial, dan kesadaran terhadap kebutuhan manusiawi dalam terciptanya inovasi bisnis yang berkelanjutan.

Tabel II-6. Proporsi Generasi di Indonesia

Tahun sensus	Proporsi kelompok umur (%)		
	0–14 tahun	15–64 tahun	65+ tahun
1971	2,49	53,39	44,12
1980	3,25	55,84	40,91
1990	3,77	59,58	36,65
2000	4,53	65,03	30,44
2010	5,04	66,09	28,87
2020	5,95	70,72	23,33

Dalam menyikapi dinamika sosial dan demografis Indonesia, fakultas ekonomi dan bisnis yang berinovasi dengan *ICT* harus juga mempertimbangkan dampak globalisasi. Ini berarti tidak hanya

mengintegrasikan teknologi dan inovasi dalam kurikulum, tetapi juga menyiapkan mahasiswa untuk pasar global. Maka, pemahaman global dalam pendidikan menjadi esensial, mempersiapkan lulusan yang siap bersaing dan berkolaborasi di tingkat internasional. Globalisasi menjadi faktor penting bagi industri perguruan tinggi di Indonesia, karena globalisasi membawa dampak yang signifikan pada dinamika, tantangan, dan peluang dalam konteks pendidikan tinggi. Dengan memperhatikan dan mengadaptasi diri terhadap dinamika global, perguruan tinggi dapat memainkan peran penting dalam membentuk generasi yang siap menghadapi tantangan dan peluang. Perguruan tinggi yang proaktif dalam merespons *trend* global dapat membangun reputasi yang kuat dan memosisikan diri sebagai pemimpin dalam memberikan pendidikan berkualitas tinggi secara global. Menghadapi globalisasi di perguruan tinggi Indonesia melibatkan serangkaian solusi yang mencakup berbagai aspek, mulai dari kurikulum hingga kerja sama internasional. Hal ini dapat dijelaskan pada poin-poin di bawah ini:

1. Globalisasi meningkatkan persaingan di antara perguruan tinggi untuk menarik mahasiswa internasional dan mendapatkan sumber daya yang mendukung keunggulan akademik, seperti dosen dan peneliti berkualitas tinggi.
2. Globalisasi telah meningkatkan mobilitas mahasiswa dan dosen. Perguruan tinggi perlu memahami dan merespons tren ini dengan menyediakan program pertukaran, kolaborasi penelitian internasional, dan lingkungan yang mendukung keragaman budaya di kampus.
3. Globalisasi menciptakan kebutuhan untuk menghasilkan lulusan yang siap bekerja di lingkungan bisnis dan organisasi global. Industri perguruan tinggi perlu menyelaraskan kurikulumnya dengan kebutuhan pasar kerja global, memasukkan keterampilan yang relevan dengan lingkungan bisnis internasional.
4. Globalisasi memungkinkan kolaborasi penelitian internasional yang lebih erat. Kerja sama antar perguruan tinggi dari berbagai negara dapat meningkatkan kualitas penelitian dan menciptakan peluang baru untuk inovasi dan pengembangan ilmu pengetahuan. Keberagaman kultural di kampus merupakan keuntungan besar yang diperoleh melalui globalisasi. Mahasiswa dapat mengalami pertukaran budaya dan pandangan dunia yang beragam, mempersiapkan mereka untuk berinteraksi dalam masyarakat global.
5. Perguruan tinggi bertanggung jawab untuk mempersiapkan mahasiswa menjadi profesional yang dapat beroperasi di pasar global. Ini mencakup pengembangan keterampilan bahasa asing, pemahaman tentang perbedaan budaya, dan adaptabilitas terhadap lingkungan kerja yang beragam.
6. Globalisasi telah mempercepat kemajuan teknologi, yang memungkinkan perguruan tinggi untuk menyediakan pembelajaran jarak jauh dan mengakses sumber daya pendidikan global. Institusi pendidikan tinggi perlu memahami dan mengintegrasikan teknologi ini dalam strategi mereka. Perguruan tinggi memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi. Dengan globalisasi, keberhasilan suatu negara dalam perekonomian global dapat tergantung pada kemampuan perguruan tingginya untuk menghasilkan lulusan yang berkompeten dan inovatif.
7. Globalisasi membawa tantangan terhadap tradisi dan norma-norma pendidikan lokal. Perguruan tinggi perlu mengevaluasi dan menyesuaikan praktik-praktik mereka untuk memastikan relevansi dan daya saing global. Perguruan tinggi dapat menjadi agen perubahan positif dalam mengatasi tantangan global, seperti perubahan iklim, ketidakesetaraan, dan kemiskinan. Kolaborasi lintas batas melalui jaringan akademik internasional dapat mempercepat solusi untuk masalah-masalah global.
8. Berbagai jenis akreditasi internasional dapat diperoleh oleh fakultas ekonomi dan bisnis sebagai pengakuan kualitas dan standar pendidikan mereka. Beberapa organisasi akreditasi internasional yang terkemuka untuk fakultas ekonomi dan bisnis termasuk:

- a. **AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business):** AACSB adalah lembaga akreditasi terkemuka yang fokus pada pendidikan bisnis. Akreditasi AACSB dianggap sebagai standar emas dalam pendidikan bisnis dan diberikan kepada fakultas ekonomi dan bisnis yang memenuhi kriteria ketat dalam hal kurikulum, staf pengajar, fasilitas, dan hasil siswa.
- b. **EFMD (European Foundation for Management Development):** EFMD memberikan akreditasi EQUIS (*EFMD Quality Improvement System*) untuk lembaga-lembaga pendidikan bisnis di seluruh dunia. EQUIS mengakui kualitas pendidikan, penelitian, dan layanan yang diberikan oleh fakultas ekonomi dan bisnis.
- c. **ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs):** ACBSP adalah lembaga akreditasi yang mengakreditasi program-program bisnis di tingkat perguruan tinggi. Mereka menilai kualitas pendidikan bisnis berdasarkan kriteria seperti kurikulum, pengajaran, dan hasil siswa.
- d. **IACBE (International Accreditation Council for Business Education):** IACBE memberikan akreditasi internasional untuk program-program bisnis dan akuntansi. Proses akreditasi IACBE melibatkan penilaian holistik terhadap fakultas, kurikulum, dan hasil siswa.
- e. **AACSB dan EFMD Dual Accreditation:** Beberapa fakultas ekonomi dan bisnis dapat memperoleh akreditasi ganda dari AACSB dan EFMD, menunjukkan komitmen mereka terhadap standar global yang ketat.

2.3.6. Faktor Hukum dan Regulasi

Dari segi regulasi, fakultas ekonomi dan bisnis juga memainkan peran penting dalam mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi lingkungan bisnis yang diatur dengan ketat. Program-programnya memasukkan pemahaman mendalam tentang peraturan bisnis, etika, dan kepatuhan, sehingga lulusannya siap untuk menghadapi tantangan regulasi yang kompleks di dunia profesional. Hal ini tercermin dengan ditetapkannya UU RI No. 20 Tahun 2003 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. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan
3. PP No. 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Pertama atas Peraturan Pemerintahan
4. PP No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan
5. PP No. 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
6. Peraturan Presiden No. 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter

Dewasa ini, perkembangan dan arah perubahan regulasi dan hukum yang terkait dengan pendidikan tinggi di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi empat isu utama, yaitu:

1. Kampus Merdeka

Kemendikbudristek menjelaskan bahwa Kampus Merdeka merupakan wujud pembelajaran di perguruan tinggi yang otonom dan fleksibel sehingga tercipta kultur belajar yang inovatif, tidak mengekang, dan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Program utama adalah kemudahan pembukaan program studi baru, perubahan sistem akreditasi perguruan tinggi, kemudahan perguruan tinggi negeri menjadi PTN berbadan hukum, dan hak belajar mahasiswa selama tiga semester di luar program studi. Pendidikan tinggi di Indonesia mengalami perubahan yang signifikan dalam beberapa

tahun terakhir. Salah satu perubahan terbesar adalah pengenalan Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang bertujuan memberikan lebih banyak fleksibilitas dan otonomi kepada perguruan tinggi. Program ini memberikan mahasiswa kebebasan dalam memilih mata kuliah, dosennya, dan jalur pendidikan mereka, memungkinkan mahasiswa mengikuti minat dan aspirasi mereka sendiri. Pada tahun 2023, Kemendikbudristek Indonesia menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No. 53 Tahun 2023, yang membahas masalah penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Peraturan ini bertujuan untuk mengukuhkan dan memperbaiki sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Pemerintah telah memberikan fleksibilitas kepada perguruan tinggi dalam merancang kurikulum yang lebih relevan dengan pasar kerja yang berubah-ubah dan mengikuti perkembangan teknologi yang cepat.

2. Internasionalisasi

Internasionalisasi perguruan tinggi adalah upaya perguruan tinggi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif institusional dengan meningkatkan reputasi sebagai institusi yang berstandar internasional. Aktivitas - aktivitas terkait internasionalisasi yang mencakup:

- a. Pengembangan prodi berstandar internasional;
- b. Kurikulum berstandar internasional;
- c. Proses belajar mengajar berstandar internasional;
- d. Penilaian hasil belajar berstandar internasional;
- e. Bahan ajar dan sumber belajar berstandar internasional;
- f. Pengembangan dosen berkualifikasi internasional;
- g. Pengembangan karyawan dan tenaga kependidikan lainnya untuk menunjang WCU;
- h. Sarana dan prasarana penunjang WCU;
- i. Pengelolaan berbasis TIK dalam rangka menunjang WCU;
- j. Perpustakaan berstandar internasional untuk menunjang WCU;
- k. Kemahasiswaan berkompentensi internasional;
- l. Penelitian dan publikasi ilmiah berstandar internasional;
- m. Pengabdian pada masyarakat (PPM) dalam kerangka WCU;
- n. Kerjasama dan pertukaran internasional.

3. Pemerataan Pendidikan Berkualitas

Berbicara tentang kualitas Pendidikan tinggi di Indonesia, maka terdapat dua isu besar, yaitu tentang kualitas perguruan tinggi itu sendiri dan tentang pemerataan kualitas perguruan tinggi di Indonesia. Diantara sumber penyebab terjadinya kualitas yang rendah ini adalah dosen yang terlalu sibuk untuk memenuhi tuntutan tridarma perguruan tinggi, renumerasi dosen yang rendah bila dibandingkan dengan di negara lain (hal ini menyebabkan mereka yang berkemampuan tinggi tidak tertarik untuk menjadi dosen), fasilitas dan biaya penelitian yang masih sangat rendah, dan belum terjadinya sinergi antara dunia bisnis/ industri dengan dunia perguruan tinggi untuk memajukan dunia pendidikan tinggi.

4. *Good University Government* (GUG)

Good University Governance adalah penerapan otonomi pengelolaan perguruan tinggi. Hal ini dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan, agar universitas dapat meningkatkan kualitas dan pada akhirnya mampu menjamin keberlangsungan hidup universitas dalam jangka panjang (UU No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 63). Dalam bidang akademik, FEB Universitas Telkom mengacu pada GUG Universitas Telkom yang mengelola penetapan aturan dan kebijakan operasional dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Dalam bidang non akademik, FEB Universitas Telkom mengacu pada Universitas



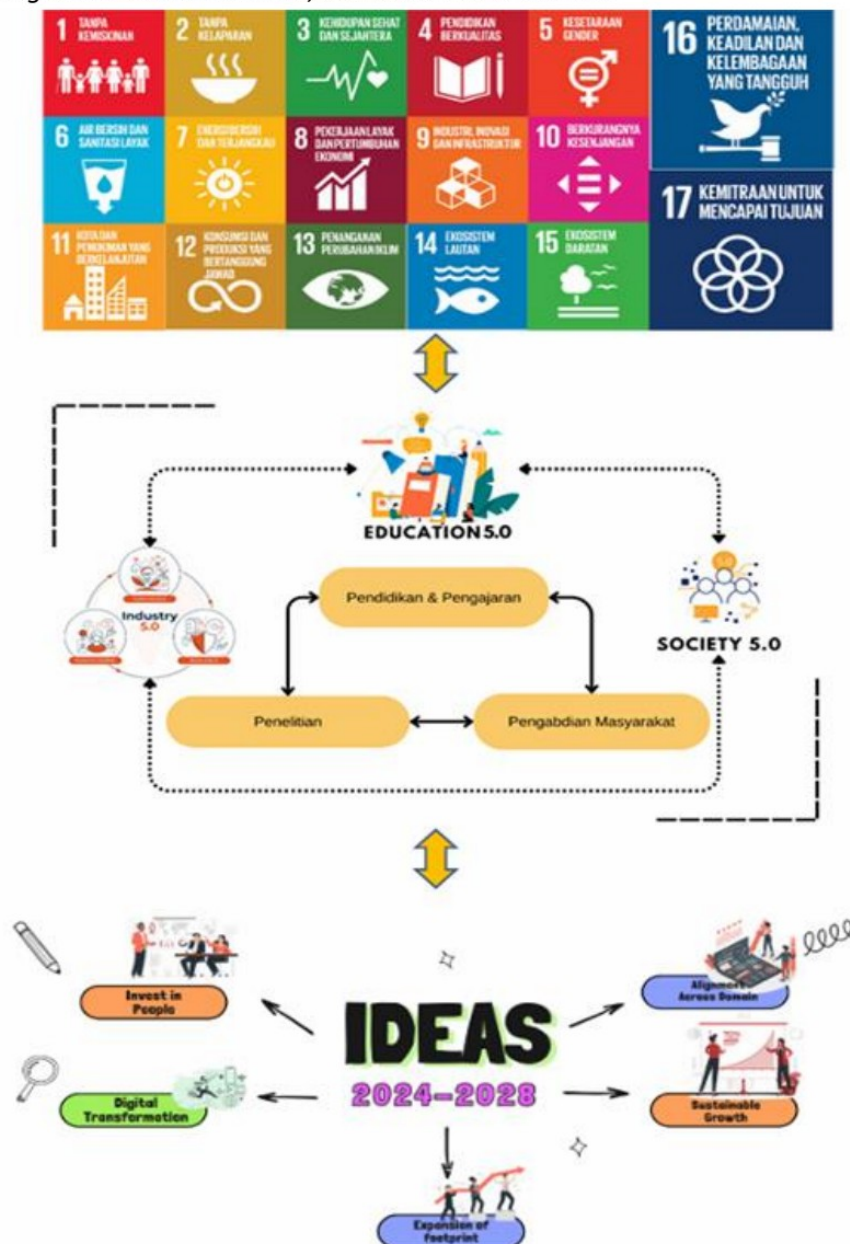
Telkom yang mengatur pelaksanaan, organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, serta sarana dan prasarana.

Sejalan dengan komitmen terhadap pembelajaran kewirausahaan dan berkelanjutan, fakultas ekonomi dan bisnis terus memperbarui kurikulumnya untuk mencerminkan perubahan dalam kebijakan dan regulasi yang mempengaruhi dunia ekonomi. Dengan memahami dan mematuhi faktor legal dan regulasi ini, mahasiswa FEB Universitas Telkom dapat membangun bisnis mereka dengan lebih baik, mengurangi risiko hukum, dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, pemahaman ini juga membantu dalam menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan mendukung bagi para *entrepreneur*, juga mahasiswa tidak hanya mendapatkan pengetahuan teoritis tetapi juga keterampilan praktis yang relevan dengan tuntutan dunia bisnis saat ini. Melalui sinergi antara pendidikan, penelitian, dan keterlibatan aktif dalam isu-isu legal dan regulasi, FEB Universitas Telkom memiliki keyakinan bahwa mahasiswanya akan terus menjadi pemimpin yang berpengaruh, mampu membentuk masa depan ekonomi yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

Seluruh faktor eksternal dalam bidang politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal tersebut telah dianalisis dan menjadi faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam menyusun rencana strategis Universitas Telkom. Universitas Telkom sebagai lembaga pendidikan tinggi harus mampu mengelola sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk menghadapi kondisi eksternal yang telah dianalisis tersebut.

BAB III. PERMASALAHAN STRATEGIS

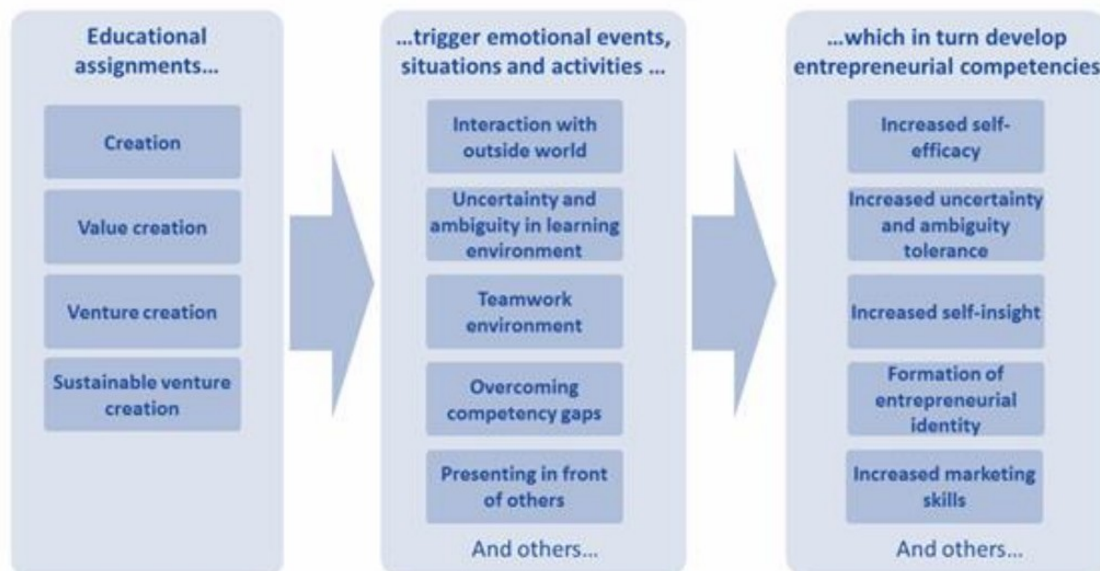
National Excellence menjadi kata kunci dalam visi FEB Universitas Telkom. Secara singkat, yang dimaksud dengan *National Excellence* yaitu manfaat dari tridarma yang dilaksanakan oleh Universitas Telkom berkontribusi bagi masyarakat Indonesia sebagai bagian dari dunia, dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Maka untuk dapat mewujudkan visinya, FEB Universitas Telkom perlu merespon *global issues* meliputi SDGs, *Society 5.0*, *Industry 5.0* dan *Education 5.0*. Selain itu, perlu melakukan penyesuaian dengan rencana strategis YPT dan Universitas Telkom yang mengacu pada IDEAS: *Invest in people, Digital transformation, Expansion of footprints, Alignment across domains, dan Sustainable Growth*.



Gambar III-1. Konsep *Alignment* Tridarma terhadap SDGs dan IDEAS

3.1. Pendidikan dan Pengajaran

Untuk mewujudkan entrepreneurial university, maka pendidikan dan pengajaran perlu menerapkan konsep *Education 5.0* dalam konteks *entrepreneurial education*. Paradigma *entrepreneurial education* menurut Martin Lackeus (2015) ditunjukkan pada Gambar III-2. Pendidikan dan pengajaran bertaraf internasional dan berwawasan kewirausahaan perlu didukung dengan kualitas SDM yang bertaraf global, strategi pembelajaran yang mengarah pada *entrepreneurial education*, implementasi *teaching atau learning factory* dalam pembelajaran, serta memberikan berbagai fasilitas untuk mendukung pendidikan dan pengajaran mengarah pada *entrepreneurial university*.



Gambar III-2. Paradigma Kurikulum Pendidikan dan Pengajaran berbasis Entrepreneurial Education

Salah satu tantangan utama adalah meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran untuk bersaing di tingkat global. Peningkatan kerja sama internasional dan pertukaran pelajar dan dosen dengan universitas di luar negeri dapat membantu memperluas perspektif dan meningkatkan standar akademis internasional. Dosen, mahasiswa dan tenaga akademik harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang cepat, termasuk pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran, adalah kunci untuk tetap relevan dan efektif. Kurikulum dan akademik *atmosphere* yang baik diperlukan agar dapat mempersiapkan lulusan yang siap kerja dengan keterampilan yang relevan untuk pasar kerja masa depan. Kurikulum program studi di FEB Universitas Telkom terus berusaha mengadopsi teknologi terbaru dalam proses pembelajaran, dan meningkatkan kualifikasi serta kemampuan dosen yang memiliki kompetensi internasional termasuk sertifikasi. Selain itu perlu peningkatan kerja sama dengan industri agar dapat memiliki kurikulum yang sesuai dengan kondisi perkembangan dan kebutuhan industry terkini.

1. Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Universitas Telkom terkait dosen meliputi:

- a. Rasio Dosen terhadap mahasiswa masih terlalu tinggi yang kemudian berdampak terhadap pelaksanaan yang ideal dari tuntutan Tridarma Perguruan Tinggi belum dapat dilakukan.
- b. Walaupun jumlah dosen dengan kualifikasi S3 sudah mencapai angka 40%, tuntutan *education 5.0* masih perlu ditingkatkan.
- c. Kurangnya program pengembangan kompetensi berkelanjutan untuk meningkatkan softskills dosen dalam menyambut era industri 5.0.

- d. Jumlah dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar dibandingkan jumlah dosen tetap masih rendah.
- e. Diversitas dosen khususnya dosen asing masih rendah.
2. Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Telkom terkait mahasiswa adalah:
 - a. Tingkat undur diri dan DO masih cukup tinggi.
 - b. Tingkat keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat masih rendah.
 - c. Sedikitnya proporsi mahasiswa asing yang mengikuti proses pendidikan.
3. Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Telkom terkait fasilitas penunjang pendidikan adalah:
 - a. Interior belum menunjang proses belajar yang nyaman dan mendorong munculnya kreatifitas individu.
 - b. Fasilitas penunjang pendidikan belum memanfaatkan teknologi informasi yang sesuai dengan kemajuan teknologi.

3.2. Penelitian

Sebagai salah satu Perguruan Tinggi yang berusaha untuk unggul secara internasional dan nasional, perlu peningkatan fokus dan investasi pada penelitian dan inovasi untuk menghasilkan karya yang berdampak dan diakui secara internasional. Selain itu diperlukan penelitian dan kerja sama dengan industri dan universitas lain di seluruh dunia, agar mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi industri dan melakukan pengembangan keilmuan. Roadmap penelitian FEB Universitas Telkom sebagai salah satu dari tiga pilar tri dharma perguruan tinggi, bersama dengan pendidikan dan pengabdian masyarakat, merujuk pada rencana strategis yang dirancang untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan penelitian di lingkungan perguruan tinggi. Penjelasan umum mengenai roadmap penelitian perguruan tinggi:

1. Penetapan Visi dan Misi Penelitian: Mengidentifikasi visi dan misi penelitian yang sesuai dengan misi perguruan tinggi dan arah perkembangan ilmu pengetahuan global; Menyusun berdasarkan arah riset perguruan tinggi (PPM Telkom University)
2. Identifikasi Fokus Penelitian: Menentukan bidang-bidang penelitian yang menjadi keahlian dan prioritas perguruan tinggi berdasarkan *body of knowledge* kelompok keahlian yang akan mengerucut kepada *research mapping* di 3 kelompok keahlian (3 KK) dan 8 sub kelompok keahlian; Menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi, dan isu-isu global; Memanfaatkan peluang pendanaan riset melalui kebutuhan industri, pemerintah dan kerja sama perguruan tinggi
3. Pembentukan Tim Penelitian: Menyusun tim penelitian yang terdiri dari dosen, peneliti, dan mahasiswa dengan keahlian yang saling melengkapi, melalui tim datasering dosen dan program wrap *researchsip* yang selama ini telah berjalan di bawah RC DBE; Memfasilitasi kolaborasi antar departemen dan lintasdisiplin.
4. Pengembangan Proposal Penelitian: Memfasilitasi dan mendorong dosen dan peneliti untuk mengembangkan proposal penelitian yang jelas dan inovatif melalui kegiatan *workshop* riset dan *coaching clinic*; Menggunakan metode penelitian yang tepat.
5. Pengajuan Dana Penelitian: Membantu peneliti dalam mengajukan dana penelitian melalui berbagai sumber, termasuk pemerintah, industri, dan yayasan; Mengarahkan dosen untuk terlibat dalam skema pendanaan internal PPM dan eksternal (LPDP, *Matching Fund*, DRPM dan lain – lain).
6. Infrastruktur dan Fasilitas Penelitian: Memastikan tersedianya infrastruktur dan fasilitas penelitian yang memadai, termasuk laboratorium, perpustakaan, dan teknologi informasi.

7. Etika Penelitian: Memberikan pelatihan tentang etika penelitian kepada peneliti untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika.
8. Kolaborasi dan Jaringan: Membangun kolaborasi dengan institusi penelitian lain, baik nasional maupun internasional, untuk pertukaran ide dan sumber daya; Memfasilitasi partisipasi dalam konferensi dan seminar ilmiah.
9. Pengelolaan Data dan Publikasi: Menetapkan kebijakan pengelolaan data penelitian dan publikasi ilmiah. Pemanfaatan dataverse; Mendorong publikasi hasil penelitian dalam jurnal-jurnal ilmiah terkemuka.
10. Pengukuran Dampak dan Evaluasi: Menentukan indikator kinerja untuk mengukur dampak hasil penelitian, apakah hasil penelitian sejalan dengan *roadmap* penelitian; Evaluasi secara berkala untuk memastikan progres dan relevansi penelitian.
11. Transfer Teknologi dan Komersialisasi: Memfasilitasi transfer teknologi dan komersialisasi hasil penelitian yang memiliki potensi aplikasi industri atau masyarakat.
12. Melibatkan Mahasiswa: Melibatkan mahasiswa dalam kegiatan penelitian untuk memberikan pengalaman praktis dan meningkatkan kualitas pendidikan melalui WRAP *Researchip* dibawah pengelolaan RC DBE.

Implementasi roadmap ini diharapkan dapat memastikan bahwa kegiatan penelitian di perguruan tinggi dapat menghasilkan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi, serta memberikan solusi untuk berbagai tantangan dan masalah di masyarakat.

Roadmap Penelitian Universitas Telkom 2023-2027 For Society 5.0										
ICT - Artificial Intelligent										
Tahun/ Bidang Fokus	Pangan Pertanian	Energi-Energi Baru dan Terbarukan	Kesehatan dan Obat	Transportasi	Teknologi Informasi dan Komunikasi	Pertahanan dan Keamanan	Material Maju	Kemaritiman	Sosial Humaniora, Pendidikan Seni dan Budaya	Kebencanaan
2023 Riset Dasar	Pengembangan Aplikasi informasi untuk penanganan jalur distribusi dan transaksi berbasis Indonesia sebagai HUB untuk petani dan pembeli (tahun 1 survey , pemetaan dan Observasi)	RF Energy Harvesting Antenna Modification, Test, Optimization	Pengembangan algoritma untuk prediksi penyebaran penyakit berdasarkan kondisi perilaku hidup masyarakat	Sistem elektronika mobil listrik: driver motor (modeling, simulation and prototype)	Pengembangan aplikasi chatbot dengan teknologi NLP/Machine Learning	Sistem deteksi pesawat tanpa awak untuk perlindungan obyek vital negara	Studi & pemetaan kawasan Produk Pangan, Hortikultura, Perkebunan, Kehutanan, Perikanan dan aspek pemilihan material, struktur dan desain surface	Weather Forecasting based on deep learning	Pengembangan Aplikasi Desa 4.0 dengan pendekatan Enterprise Social Networking	Sistem Hybrid wireless-optic dan WLAN untuk mitigasi bencana
2024 Riset Terapan	Pengembangan Aplikasi informasi untuk penanganan jalur distribusi dan transaksi berbasis Indonesia sebagai HUB untuk petani dan pembeli (tahun 1 survey , pemetaan dan Observasi)	RF Energy Harvesting Antenna Modification, Test, Optimization	Pengembangan algoritma untuk prediksi penyebaran penyakit berdasarkan kondisi perilaku hidup masyarakat	Sistem elektronika mobil listrik: driver motor (modeling, simulation and prototype)	Pengembangan aplikasi chatbot dengan teknologi NLP/Machine Learning	Sistem deteksi pesawat tanpa awak untuk perlindungan obyek vital negara	Studi & pemetaan kawasan Produk Pangan, Hortikultura, Perkebunan, Kehutanan, Perikanan dan aspek pemilihan material, struktur dan desain surface	Weather Forecasting based on deep learning	Pengembangan Aplikasi Desa 4.0 dengan pendekatan Enterprise Social Networking	Sistem Hybrid wireless-optic dan WLAN untuk mitigasi bencana
2025 Riset Pengembangan	Pengembangan Aplikasi informasi untuk penanganan jalur distribusi dan transaksi berbasis Indonesia sebagai HUB untuk petani dan pembeli (tahun 1 survey , pemetaan dan Observasi)	Rectifier, Efficiency	Pengembangan algoritma untuk prediksi penyebaran penyakit berdasarkan kondisi perilaku hidup masyarakat	Sistem elektronika mobil listrik: charging, modeling, simulation and prototype	UI/UX Design untuk mendukung pengembangan aplikasi di BPO/M	Sistem deteksi pesawat tanpa awak untuk perlindungan obyek vital negara	Pengembangan Desain kawasan Produk Pangan, Hortikultura, Perkebunan, Kehutanan, Perikanan dan aspek pemilihan material, struktur dan desain surface sesuai dengan kebutuhan industri	Smart system for weather forecasting system	Penerapan Enterprise Social Networking pada Jejaring Kube Mart	Sistem Hybrid wireless-optic dan WLAN untuk mitigasi bencana
2026 Hilirisasi	Pengembangan Aplikasi informasi untuk penanganan jalur distribusi dan transaksi berbasis Indonesia sebagai HUB untuk petani dan pembeli (tahun 1 survey , pemetaan dan Observasi)	Integration, Modular Test	Pengembangan algoritma untuk prediksi penyebaran penyakit berdasarkan kondisi perilaku hidup masyarakat	Sistem elektronika mobil listrik: wireless charging modeling, simulation and prototype	Pengembangan Aplikasi Manajemen Proyek dan Manajemen Aset untuk government	Sistem deteksi pesawat tanpa awak untuk perlindungan obyek vital negara	Pengembangan Desain kawasan Produk Pangan, Hortikultura, Perkebunan, Kehutanan, Perikanan dan aspek pemilihan material, struktur dan desain surface sesuai dengan kebutuhan industri	Integrated system of Weather Forecasting system for coastal application, Lab Scale	Design and automation of sustainable organic smart farming	Sistem Hybrid wireless-optic dan WLAN untuk mitigasi bencana
2027 Komersialisasi	Pengembangan Aplikasi informasi untuk penanganan jalur distribusi dan transaksi berbasis Indonesia sebagai HUB untuk petani dan pembeli (tahun 1 survey , pemetaan dan Observasi)	Longevity Test, Commercial, Exploration	Pengembangan algoritma untuk prediksi penyebaran penyakit berdasarkan kondisi perilaku hidup masyarakat	Integrasi sistem elektronika mobil listrik	Pengembangan Aplikasi Digital Learning	Sistem deteksi pesawat tanpa awak untuk perlindungan obyek vital negara	Kajian Efektifitas, desain kawasan dan aspek operasional dan pembayaran	Sistem deteksi pesawat tanpa awak untuk perlindungan obyek vital negara	Pengembangan Aplikasi Manajemen Proyek dan Manajemen Aset untuk government	Sistem Hybrid wireless-optic dan WLAN untuk mitigasi bencana

Gambar III-3. Roadmap Penelitian Universitas Telkom

Permasalahan yang dihadapi oleh FEB Universitas Telkom terkait kuantitas dan pendanaan penelitian meliputi:

1. Kuantitas publikasi di jurnal ilmiah bereputasi dosen perlu ditingkatkan
2. Kurangnya publikasi yang berkolaborasi dengan perusahaan/industri/non industri baik di dalam maupun di luar negeri dengan harapan dapat memecahkan masalah yang kompleks.
3. Kurangnya publikasi yang berkolaborasi dengan universitas di dalam maupun di luar negeri untuk menghasilkan penelitian yang lebih inovatif.

4. Jumlah sitasi paper ilmiah bereputasi dosen di lingkungan FEB Universitas Telkom masih rendah
5. Kuantitas perolehan pendanaan penelitian dari pihak internal (Tel-U) maupun eksternal (rekan industri maupun universitas internasional) masih rendah dibandingkan dengan jumlah dosen.
6. Kuantitas perolehan pendanaan publikasi nasional bereputasi pada jurnal sinta 1 dan 2, serta publikasi internasional masih perlu ditingkatkan apabila dibandingkan dengan jumlah dosen.
7. Dosen terkendala dengan pendanaan mandiri untuk akomodasi dan transportasi untuk bisa melakukan publikasi ilmiah dengan mengikuti konferensi internasional di luar negeri.

Sedangkan permasalahan yang dihadapi oleh FEB Universitas Telkom terkait kualitas penelitian meliputi:

1. Topik penelitian dosen perlu disesuaikan sepenuhnya dengan *roadmap* penelitian Universitas Telkom.
2. Kualitas publikasi di jurnal ilmiah bereputasi perlu ditingkatkan.
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.

3.3. Pengabdian Masyarakat

Telkom University berperan aktif dalam mengatasi masalah-masalah sosial, pemerintahan dan lingkungan di Indonesia. Ini bisa melalui proyek pengabdian masyarakat yang lebih terintegrasi dengan kegiatan akademis dan penelitian. Roadmap pengabdian masyarakat sebagai salah satu dari tiga pilar tri dharma perguruan tinggi, selain pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi mengacu pada rencana strategis atau panduan langkah-langkah yang dirancang untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat di lingkungan perguruan tinggi. Berikut adalah penjelasan umum mengenai roadmap pengabdian masyarakat di perguruan tinggi:

1. Penetapan Visi dan Misi Pengabdian Masyarakat: Mengidentifikasi dan mendefinisikan visi dan misi pengabdian masyarakat yang sesuai dengan misi perguruan tinggi dan kebutuhan masyarakat lokal/nasional.
2. Analisis Kebutuhan Masyarakat: Melakukan studi mendalam untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan masyarakat di sekitar perguruan tinggi; Melibatkan pihak-pihak terkait, termasuk komunitas, dalam proses identifikasi masalah.
3. Pengembangan Program Pengabdian Masyarakat: Merancang program-program yang relevan dan berkelanjutan untuk mengatasi masalah dan kebutuhan masyarakat; Mengintegrasikan keahlian dan sumber daya perguruan tinggi untuk menciptakan solusi yang efektif.
4. Kolaborasi dengan Stakeholder: Membangun kerja sama dengan pemerintah, lembaga non-profit, bisnis lokal, dan organisasi masyarakat dalam rangka menciptakan kemitraan yang kuat.
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Memberikan pelatihan dan dukungan kepada dosen dan staf perguruan tinggi untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dalam bidang pengabdian masyarakat.
6. Pengukuran dan Evaluasi: Menentukan indikator kinerja dan mekanisme evaluasi untuk mengukur dampak dan efektivitas program pengabdian masyarakat; Melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan program berjalan sesuai dengan harapan dan berkontribusi secara positif.

7. Diseminasi Hasil dan Informasi: Mempublikasikan hasil kegiatan pengabdian masyarakat melalui berbagai media, termasuk jurnal ilmiah, seminar, media massa, dan media sosial; Menginformasikan masyarakat tentang manfaat yang dihasilkan dari kegiatan pengabdian.
8. Pengembangan Jaringan dan Jejaring: Membangun jejaring dan kemitraan dengan institusi-institusi lain, baik lokal maupun internasional, untuk meningkatkan kolaborasi dan pertukaran pengetahuan.
9. Pemberdayaan Masyarakat: Melibatkan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengabdian untuk memastikan partisipasi aktif dan keberlanjutan program.
10. Adaptasi dan Inovasi: Selalu terbuka terhadap perubahan dan inovasi untuk menjawab perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan.

Implementasi *roadmap* ini diharapkan dapat memastikan bahwa kegiatan pengabdian masyarakat di perguruan tinggi dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat dan menjadikan perguruan tinggi sebagai agen perubahan yang berdaya saing.

Roadmap Abdimas 2023-2028
"Digital Society Creation and Development of Community Economic Potential"

Tahun/ Bidang Fokus	Pangan	Energi	Kesehatan	Transportasi	TIK	Pertahanan	Materi Maju	Kemaritiman	Kebencanaan	Sosial Humaniora
2023 LITERASI DIGITAL & IMPLEMENTASI HASIL RISET PRAKTIK TAHAP AWAL	Literasi dan penerapan purwarupa teknologi smart farming.	Literasi dan penerapan purwarupa teknologi renewable energy.	Literasi dan penerapan purwarupa teknologi dan aplikasi elektromedis.	Literasi dan penerapan purwarupa sistem transportasi dan pendukungnya.	Literasi dan penerapan purwarupa sistem informasi, IoT device, big data analytic, artificial intelligence, cloud system, software engineering system.	Literasi dan penerapan purwarupa sistem radar, alat komunikasi, dan satelit.	Literasi dan penerapan purwarupa teknologi manajemen dan pengolahan limbah.	Literasi dan penerapan purwarupa teknologi kemaritiman dan pendampingan penguatan ekonomi pesisir.	Literasi dan penerapan purwarupa sistem monitoring dan mitigasi kebencanaan.	Literasi dan penerapan purwarupa konsep enterprise, digital marketing, design dan production development.
2024 IMPLEMENTASI HASIL RISET PRAKTIK BERBASIS TIK	Implementasi teknologi smart farming tahap lanjutan.	Implementasi teknologi renewable energy tahap lanjutan.	Implementasi teknologi dan aplikasi elektromedis tahap lanjutan.	Implementasi sistem transportasi dan pendukung (tahap lanjutan).	Implementasi teknologi smart farming tahap lanjutan.	Implementasi sistem radar, alat komunikasi, dan satelit tahap lanjutan.	Implementasi teknologi manajemen dan pengolahan limbah tahap lanjutan.	Implementasi teknologi kemaritiman dan pendampingan penguatan ekonomi pesisir tahap lanjutan.	Implementasi sistem monitoring dan mitigasi kebencanaan tahap lanjutan.	Implementasi konsep enterprise, digital marketing, design dan production development tahap lanjutan.
2025 PENDAMPINGAN KETERAMPILAN MASYARAKAT	Pendampingan pemanfaatan teknologi smart farming.	Pendampingan pemanfaatan teknologi renewable energy.	Pendampingan pemanfaatan teknologi dan aplikasi elektromedis.	Pendampingan pemanfaatan teknologi transportasi dan pendukungnya.	Pendampingan pemanfaatan sistem informasi, IoT device, big data analytic, artificial intelligence, cloud system, software engineering system.	Pendampingan penerapan sistem radar, alat komunikasi, dan satelit.	Pendampingan pemanfaatan teknologi manajemen dan pengolahan limbah.	Pendampingan penerapan teknologi kemaritiman dan pendampingan penguatan ekonomi pesisir.	Pendampingan pemanfaatan sistem monitoring dan mitigasi bencana.	Pendampingan enterprise, digital marketing, design dan production development.
2026 PEMBINAAN KETERAMPILAN MASYARAKAT LANJUTAN	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait teknologi smart farming.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait teknologi renewable energy.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait teknologi elektromedis.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait sistem transportasi dan pendukungnya.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait sistem informasi, UI/UX, IoT device, big data analytic, artificial intelligence, cloud system, software engineering system.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait penerapan sistem radar, alat komunikasi, dan satelit.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait penerapan teknologi manajemen dan pengolahan limbah.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait penerapan teknologi kemaritiman dan pendampingan penguatan ekonomi pesisir.	Pembinaan dan pemberdayaan masyarakat terkait penerapan sistem monitoring dan mitigasi bencana.	Pengembangan ekonomi kreatif dan strategi bisnis.
2027 HILIRISASI PRODUK TEKNOLOGI DAN KEMANDIRIAN	Pembentukan kemandirian masyarakat terkait teknologi smart farming.	Pembentukan kemandirian masyarakat terkait teknologi renewable energy.	Pembentukan kemandirian masyarakat terkait teknologi dan aplikasi elektromedis.	Pembentukan kemandirian masyarakat terkait sistem transportasi dan pendukungnya.	Pembentukan kemandirian masyarakat terkait pemanfaatan sistem informasi, UI/UX, IoT device, big data analytic, artificial intelligence, cloud system, software engineering system.	Pembentukan kemandirian pemanfaatan sistem radar, alat komunikasi, dan satelit.	Pembentukan kemandirian sistem manajemen dan pengolahan limbah.	Pembentukan kemandirian masyarakat terkait penerapan teknologi kemaritiman dan pendampingan penguatan ekonomi pesisir.	Pembentukan kemandirian pemanfaatan sistem monitoring dan mitigasi bencana terpadu.	Pembentukan kemandirian wirausaha digital mandiri ekonomi kreatif

Gambar III-4. Roadmap Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Telkom

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 berkolaborasi dengan perusahaan/industri/non industri baik di dalam maupun di luar negeri dengan harapan akan lebih memberikan dampak signifikan.
3. Kurangnya pengabdian masyarakat yang berkolaborasi dengan universitas di dalam maupun di luar negeri yang lebih bermanfaat luas bagi masyarakat.
4. Program pengabdian masyarakat belum bersifat jangka panjang dan berkesinambungan.
5. Kurangnya kesesuaian bidang kompetensi dengan kegiatan pengabdian masyarakat.
6. Kurangnya pendanaan pengabdian masyarakat internasional.

3.4. Sustainability Growth

Dalam upaya mendukung Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024, perlu adanya kolaborasi berbagai pihak untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas manusia Indonesia. Untuk mewujudkan Indonesia maju 2045, FEB Universitas Telkom memiliki peran



untuk meningkatkan kualitas SDM bertaraf global, mendorong peningkatan implementasi penelitian dan abdimas yang berkualitas, untuk dapat meningkatkan kualitas taraf hidup manusia. Kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas sebuah organisasi terhadap perkembangan teknologi, industri, dan masyarakat merupakan faktor penting untuk dapat bertahan dan berkembang. Kebutuhan masyarakat akan pendidikan tinggi yang berkualitas meningkat seiring dengan program pemerintah Indonesia untuk meningkatkan Angka Partisipasi Kasar Perguruan Tinggi (APK-PT) untuk memaksimalkan potensi bonus demografi pada tahun 2030-an dalam mencapai Indonesia Emas 2045. Dalam meningkatkan APK dan kompetensi masyarakat Indonesia yang berdaya saing global, dapat diterapkan berbagai program pendidikan *off-campus* dengan memanfaatkan *platform* pembelajaran digital, misalnya dalam bentuk pembelajaran *non-degree* seperti program serifikasi melalui platform MOOC maupun pembelajaran inovatif lainnya yang ditawarkan kepada mahasiswa dan masyarakat. Selain itu, untuk merespon pembelajaran yang inovatif, FEB Universitas Telkom juga dapat menerapkan *personalized education* sebagai salah satu konsep *EduTech* yang memungkinkan pembelajaran diberikan secara optimal dengan model personalisasi sesuai kebutuhan dan karakteristik pembelajar. Dengan pengelolaan yang tepat, pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan, minat, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki maupun yang dituju dari masing-masing mahasiswa. Konsep ini menuntut pengenalan kondisi awal mahasiswa, gaya belajar, minat dan motivasi masing-masing mahasiswa. Selanjutnya, pembelajaran disampaikan sesuai dengan hasil pengenalan kondisi awal tersebut. Dengan demikian, kecepatan dan cara pembelajaran maupun konten dan urutan materi diberikan sesuai gaya dan preferensi belajar masing-masing mahasiswa.



BAB IV. ANALISIS SWOT – TOWS

4.1. Analisis Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki FEB Universitas Telkom meliputi: (1) Fasilitas laboratorium dan peralatan mengajar yang memadai; (2) Rekognisi di tingkat nasional dan internasional; (3) Tingkat kepuasan dan kepercayaan stakeholder yang tinggi; (4) implementasi MBKM dan kurikulum OBE; (5) Peningkatan kualitas SDM; (6) Keunggulan di bidang ICT; (7) Keberadaan *Entrepreneurship Hub* sebagai *partner* pengelola inovasi di FEB Universitas Telkom.

1. Fasilitas Laboratorium dan peralatan yang memadai

FEB Universitas Telkom memiliki 15 laboratorium. Semua laboratorium dikelola oleh Kepala Urusan Laboratorium dan Bengkel, serta dibantu oleh laboran. Setiap laboratorium ditunjang dengan berbagai macam peralatan praktikum, peralatan penelitian, furnitur, dan perlengkapan penunjang yang berkualitas. Laboratorium reguler berperan dalam menunjang kegiatan akademik, terutama dalam pelaksanaan praktikum. Disamping itu, laboratorium riset dan bengkel berguna untuk menunjang penelitian dosen dan mahasiswa. Terdapat beberapa lab hasil kolaborasi dengan pihak lain maupun perolehan hibah dari pemerintah, seperti *Audit center*, *Tax center*, Galeri investasi BEI, dan *Advance Technology for Management*.

2. Rekognisi di tingkat nasional dan internasional

FEB Universitas Telkom memiliki tiga Program Studi yang sudah terakreditasi Unggul oleh Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (LAMEMBA) dan sudah terdapat dua Program Studi yang terakreditasi Internasional yaitu Prodi S2 Magister Manajemen yang telah terakreditasi internasional ABEST21 (*The Alliance On Business Education And Scholarship For Tomorrow*) dan Prodi S1 Manajemen telah terakreditasi internasional AQAS (*The Agency for Quality Assurance through Accreditation of Study Programs*) dari Jerman. Saat ini FEB Universitas Telkom telah menjadi anggota AACSB (*the Association to Advance Collegiate Schools of Business*) yaitu lembaga akreditasi sekolah bisnis tertua di dunia berbasis di Amerika Serikat yang secara konsisten menunjukkan komitmen terhadap peningkatan manajemen mutu pendidikan sekolah bisnis. Rekognisi juga ditunjukkan dari peningkatan jumlah prestasi kompetisi mahasiswa maupun dosen baik di tingkat nasional dan internasional. Variasi kegiatan *international exposure* oleh mahasiswa dan dosen juga terus bertambah baik secara kuantitas maupun kualitas kegiatan baik dalam aspek pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Jumlah peserta yang mengikuti kegiatan *international exposure* terus bertambah baik mahasiswa atau dosen. Sedangkan kualitas ditunjukkan dari semakin luasnya cakupan *partner* kerjasama dalam pelaksanaan *international exposure*. Terkait dengan kerjasama penelitian eksternal, jumlah hibah yang diperoleh secara internasional dan kolaborasi publikasi internasional terus mengalami meningkat.

3. Tingkat kepuasan dan kepercayaan *stakeholder* yang tinggi

Tingkat kepuasan *stakeholder* diketahui dari indikator Evaluasi Dosen oleh Mahasiswa (EDOM) dan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik. Prodi – prodi dibawah FEB Universitas Telkom memiliki nilai EDOM yang selalu konsisten di atas 75% dalam kurun waktu 2019-2023. Persentase kepuasan mahasiswa telah melebihi dari standar mutu. Dari sudut pandang *stakeholder* eksternal, FEB Universitas Telkom mendapatkan tingkat kepuasan yang tinggi. Hal ini tercermin dari hasil survei pengguna lulusan, yaitu perusahaan-perusahaan yang telah merekrut lulusan FEB Universitas Telkom selama lebih dari dua tahun. Hasil survei menunjukkan Persentase kepuasan



pengguna lulusan lebih dari 80%. Hal ini menunjukkan bahwa *stakeholder eksternal* telah merasa puas terhadap kualitas lulusan FEB Universitas Telkom. Peningkatan pendanaan *eksternal* dari industri dan mitra universitas internasional baik untuk kegiatan penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat juga menjadi indikator yang menunjukkan kepercayaan tinggi dari *stakeholder*.

4. Implementasi MBKM dan kurikulum OBE

FEB Universitas Telkom memiliki kurikulum yang dikembangkan secara fleksibel, untuk mengadopsi perubahan regulasi atau kebijakan. Kurikulum telah menerapkan skema pembelajaran MBKM yang bersifat fleksibel meskipun tetap konsisten mengikuti standar akreditasi nasional dan standar akreditasi internasional. Kurikulum berbasis OBE. Salah satu standar internasional yang diacu adalah kurikulum dengan *outcome-based-education* (OBE). Ide dasar dari OBE adalah bahwa pendidikan harus berorientasi pada hasil yang dapat diukur dan diidentifikasi dengan jelas. Pembelajaran dirancang sedemikian rupa sehingga siswa dapat mencapai sejumlah kompetensi atau hasil yang telah ditetapkan. Ini memungkinkan pendidik untuk lebih fokus pada apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh siswa daripada hanya memusatkan perhatian pada materi yang diajarkan. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan pendidikan yang lebih terukur, relevan, dan sesuai dengan kebutuhan siswa serta tuntutan dunia kerja. Hal ini ditunjukkan dengan semakin bervariasinya kelas kolaboratif pembelajaran.

5. Peningkatan Kualitas SDM

Kualitas sumber daya manusia baik tenaga pengajar (dosen) maupun tenaga penunjang akademik (TPA) memiliki peran yang sangat penting dalam membawa kemajuan bagi perguruan tinggi. Secara kualifikasi akademik, FEB Universitas Telkom telah mengalami peningkatan jumlah dosen dengan latar belakang pendidikan S3 sehingga memenuhi persyaratan minimum akreditasi nasional untuk kriteria Unggul dan persyaratan minimum memperoleh akreditasi internasional. Kualitas SDM juga dapat melalui program sertifikasi sebagai bentuk pengakuan terhadap kualifikasi dan kompetensi seseorang. Sebagian besar dosen dan TPA di lingkungan FEB Universitas Telkom telah memiliki sertifikasi baik skala nasional maupun internasional.

6. Keunggulan di bidang ICT

Sebagai Universitas Swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom, keunggulan dalam bidang ICT merupakan ciri khas yang membedakan dengan Universitas lain. ICT telah menjadi katalis penting dalam lingkup ekonomi dan bisnis *modern*. Dengan integrasi sistem informasi, FEB Universitas Telkom dapat menyediakan *platform* pembelajaran yang dinamis dan interaktif. Keunggulan ini memperkaya pengalaman belajar dengan simulasi bisnis dan analisis kasus mendalam, mempersiapkan mahasiswa dengan keterampilan analitis dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk bersaing di pasar global. ICT memfasilitasi kolaborasi tanpa batas antara mahasiswa, dosen, dan praktisi industri, meningkatkan kualitas pendidikan tetapi juga memperkuat posisi Fakultas sebagai pemimpin dalam pendidikan ekonomi dan bisnis yang berorientasi masa depan. Universitas Telkom memiliki direktorat PUTI yang khusus menangani bidang ICT. Direktorat ini memiliki spesialisasi dalam merancang, menginstal, meningkatkan, dan merawat sistem informasi dan teknologi komunikasi di lingkungan Universitas Telkom. Sejauh ini, Direktorat PUTI telah menghasilkan banyak aplikasi berkualitas tinggi, seperti aplikasi i-Gracias, aplikasi FinPay, aplikasi OBE, dan lain sebagainya, untuk mendukung kegiatan tridarma perguruan tinggi. Selain itu juga terdapat Direktorat Pasca Sarjana and *Advanced Learning* (PSAL) yang mengelola *platform* pembelajaran digital *Center of e-Learning and Open Education – Learning Management System* (CeLOE-LMS) sehingga memungkinkan pembelajaran di FEB Universitas Telkom dapat dilakukan secara *online* sesuai dengan konsep pembelajaran dalam *Industry 5.0, Education 5.0, dan Society 5.0*. FEB Universitas Telkom

memiliki pusat riset bidang manajemen dan bisnis berbasis digital yang berfokus menghasilkan kajian – kajian terkait ICT.

7. Keberadaan *Entrepreneurship Hub*

Entrepreneurship Hub adalah sebuah inisiatif yang bertujuan untuk menginspirasi melalui semangat dalam bidang kewirausahaan dan memberikan pengetahuan serta keterampilan penting agar mahasiswa dapat berhasil memulai perusahaan inovatif mereka sendiri. Hub ini mengajarkan metode inovasi model bisnis, mendampingi dan mendukung proses pendirian perusahaan, serta membangun hubungan antara pendidikan, penelitian, industri, dan masyarakat. Saat ini kurikulum prodi – prodi di FEB Universitas Telkom telah berorientasi kewirausahaan. Mata Kuliah kewirausahaan tersebar di semester yang berbeda dan membentuk tahapan untuk memunculkan wirausaha – wirausaha baru dari kalangan mahasiswa dengan bimbingan dosen. Untuk memfasilitasi potensi mahasiswa dalam bida wirausaha, FEB Universitas Telkom juga memiliki *entrepreneurship hub* yang bernama GRIT untuk membangun ekosistem kewirausahaan dimana untuk pelaksanaan aktivitas juga berkolaborasi dengan prodi dan Bandung Techno Park Universitas Telkom.

4.2. Analisis Kelemahan

FEB Universitas Telkom memiliki beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk perbaikan di masa datang. FEB Universitas Telkom perlu memiliki strategi untuk mengatasi kelemahan-kelemahan sebagai berikut: (1) Belum ada kerjasama industri dan pemerintah yang berkelanjutan; (2) Jumlah *Start-up* yang masih rendah; (3) Fasilitas yang masih perlu ditingkatkan; (4) Kinerja penelitian dibandingkan jumlah SDM belum optimal; (5) Publikasi dan sitasi belum memenuhi standar pemeringkatan internasional; (6) Jumlah dosen dan mahasiswa asing masih rendah; (7) Rasio dosen dengan jabatan LK/GB masih rendah; (8) Porsi *Tuition Fee* (TF) lebih dominan daripada *Non Tuition Fee* (NTF)

1. Belum ada kerjasama industri dan pemerintah yang berkelanjutan

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 5.0, kerjasama antara universitas, industri, dan pemerintah menjadi penting untuk menciptakan ekosistem inovasi dan pengetahuan yang berkelanjutan. FEB Universitas Telkom telah melakukan inisiatif dan upaya signifikan untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak. Kerjasama yang berkelanjutan merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Dengan berkolaborasi secara konsisten, setiap pihak dapat saling memperkuat dan mengisi kekurangan satu sama lain, menciptakan sinergi yang menghasilkan inovasi dan solusi yang efektif. Kerjasama jenis ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga memperkaya pengalaman dan pemahaman antar individu, yang pada gilirannya, memperkuat fondasi untuk pertumbuhan dan kemajuan yang berkelanjutan. Kerjasama yang selama ini telah berjalan di FEB Universitas Telkom seringkali hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan mengabaikan aspek keberlanjutan.

2. Jumlah *Start-up* yang masih rendah

Rendahnya jumlah *startup* di Fakultas Ekonomi dan Bisnis menjadi indikator dari beberapa tantangan yang dihadapi oleh para pengusaha muda di lingkungan akademis. Meskipun selama ini FEB Universitas Telkom telah menjadi bagian dalam menciptakan ekosistem yang mendukung kewirausahaan, dengan menyediakan sumber daya, pelatihan, jaringan dan menciptakan kurikulum yang diperlukan untuk mendorong dan memfasilitasi pertumbuhan *startup* yang sehat dan dinamis, tetapi jumlah *start-up* yang berhasil tumbuh masih rendah apabila dibandingkan dengan jumlah mahasiswa. Program kewirausahaan seperti WRAP *Entrepreneurship*, *Faculty Joint Incubation Program*, *Creativepreneur Festival* dan lainnya masih perlu untuk terus dilakukan pengembangan sehingga

secara produktif dapat menghasilkan para generasi wirausahawan baru yang akan membawa dampak positif bagi perekonomian dan masyarakat luas.

3. Fasilitas yang masih perlu ditingkatkan

Dalam era digital saat ini, pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi sangat perlu memberikan perhatian yang berimbang terkait fasilitas fisik dan non fisik. Universitas Telkom perlu mengoptimalkan dukungan finansial untuk fasilitas fisik dan non-fisik tersebut mendukung pembelajaran di dalam dan di luar prodi. Dengan pertambahan jumlah dosen dan mahasiswa karena adanya program studi baru, maka ketersediaan fasilitas fisik perlu untuk ditambah khususnya untuk memenuhi standar akreditasi nasional maupun internasional. Terkait dengan proses pembelajaran, dengan adanya proses pembelajaran *blended* dan *hybrid* maka fasilitas penunjang perlu diperbaiki sehingga memadai untuk digunakan secara optimal.

4. Kinerja penelitian dibandingkan jumlah SDM belum optimal

Dalam aspek kinerja penelitian, FEB Universitas Telkom belum mencapai tingkat optimal. Penelitian masih didominasi oleh penelitian hulu (pengembangan keilmuan), dan belum sampai pada bagian hilir (pemanfaatan hasil penelitian) maupun transdisiplin. Demikian pula penelitian yang mengarah pada HKI paten dan *startup* masih perlu ditingkatkan. Hilirisasi dapat diartikan sebagai proses penerapan hasil penelitian ke dalam produk atau layanan yang bisa dimanfaatkan oleh masyarakat. Hilirisasi yang kurang optimal di FEB Universitas Telkom bisa disebabkan oleh koordinasi yang kurang efektif antara peneliti dan industri, dan rendahnya pemahaman tentang kebutuhan pasar. FEB Universitas Telkom perlu mengembangkan kolaborasi dan kemitraan dengan institusi lain, baik dalam maupun luar negeri. Kemudian penelitian sebagai bentuk kolaborasi internasional juga perlu ditingkatkan baik dari sisi jumlah kolaborasi maupun diversitas cakupan negara dan universitas sebagai partner penelitian.

5. Publikasi dan sitasi belum memenuhi standar pemeringkatan internasional

FEB Universitas Telkom menjunjung tinggi nilai inovasi dan ilmu pengetahuan. FEB Universitas Telkom menghadapi tantangan signifikan dalam hal publikasi dan sitasi artikel terindeks Scopus. tahun 2023, Rasio publikasi internasional bereputasi terhadap jumlah dosen masih belum mencapai angka 2:1. Selanjutnya FEB Universitas Telkom mencatatkan 779 sitasi di paper terindeks di tahun 2023. Agar dapat meningkatkan jumlah sitasi dan bersaing dengan institusi lain, maka FEB Universitas Telkom perlu memiliki strategi peningkatan publikasi dan sitasi pada jurnal internasional bereputasi.

6. Jumlah dosen dan mahasiswa asing masih rendah

FEB Universitas Telkom masih mempunyai isu internasionalisasi. Jumlah mahasiswa asing dan dosen asing diketahui masih rendah. Jumlah mahasiswa berkewarganegaraan asing yang menjadi mahasiswa penuh waktu maupun mahasiswa yang mengikuti program *inbound mobility* tidak banyak mengalami peningkatan. Kerjasama *joint degree* atau *dual degree* program yang sudah terjalin belum terimplementasikan. Sejalan dengan mahasiswa, jumlah dosen asing penuh waktu juga sangat minim. Keberadaan mahasiswa dan dosen asing merupakan indikator internasionalisasi. Oleh karena itu, FEB Universitas Telkom perlu memiliki strategi untuk meningkatkan jumlah dosen asing dan mahasiswa asing, sejalan dengan tujuan untuk berperan aktif di tingkat global.

7. Rasio dosen dengan jabatan LK/GB masih rendah.

Salah satu upaya peningkatan kualitas dan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) di FEB Universitas Telkom adalah melalui berbagai program yang bertujuan mempercepat peningkatan Jabatan Fungsional Akademik (JFA) dosen, dengan fokus khusus pada jabatan fungsional Lektor Kepala, dan Guru Besar. Tren peningkatan jabatan akademik dosen baik untuk jabatan Lektor Kepala maupun Guru Besar masih dibawah dari harapan dengan jumlah saat ini hanya di angka 20,14%. Keberadaan

Lektor Kepala dan Guru Besar bagi sebuah institusi pendidikan memainkan peran kunci dalam pengembangan intelektual dan profesional mahasiswa, mendorong pemikiran kritis, pengembangan inspirasi dan meningkatkan visibilitas dan reputasi institusi melalui karya penelitian. Oleh karena itu perlu strategi peningkatan jumlah LK/GB di lingkungan FEB Universitas Telkom.

8. Porsi *Tuition Fee* (TF) lebih dominan daripada *Non Tuition Fee* (NTF)

FEB Universitas Telkom mencatatkan bahwa porsi TF jauh lebih signifikan daripada NTF. Hal ini menunjukkan bahwa FEB Universitas Telkom masih sangat bergantung pada jumlah *student body* mahasiswa. Saat ini pendapatan NTF ditunjang dari keberadaan unit bisnis seperti tempat uji kompetensi, *tax center*, proyek kajian dan konsultasi sesuai bidang keilmuan di FEB Universitas Telkom. Oleh karena itu diperlukan strategi khusus untuk meningkatkan NTF di masa mendatang.

4.3. Analisis Peluang

Beberapa peluang yang perlu menjadi perhatian untuk pengembangan FEB Universitas Telkom di masa datang mencakup: (1) Program SDGs yang menjadi kesepakatan global; (2) Tren digitalisasi ekosistem bisnis pendidikan di Indonesia; (3) Kebijakan pemerintah untuk memberikan fleksibilitas dan otonomi bagi perguruan tinggi melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM); (4) Rasio Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi rendah dengan peningkatan kelas ekonomi masyarakat menengah; (5) Industri telekomunikasi, asosiasi bisnis, investor dan perguruan tinggi sebagai *Key Partners* nasional dan internasional; (6) Menjangkau potensi internasional market.

1. Program SDGs yang menjadi kesepakatan global

Sustainable Development Goals (SDGs) telah menjadi agenda penting di kancah internasional. Sebagai kesepakatan global yang disepakati oleh negara-negara anggota PBB, SDGs mencakup 17 tujuan yang mencerminkan aspirasi global untuk kemajuan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berkelanjutan. FEB Universitas Telkom memiliki peluang untuk berkontribusi dan memanfaatkan berbagai hibah, penghargaan, atau program lain terkait SDGs. Selanjutnya, program-program SDGs tersebut harus diimplementasikan dalam masyarakat. Berkaitan dengan program SDGs, saat ini aktivitas pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat sudah dikaitkan untuk mencapai salah satu atau lebih tujuan yang tercakup dalam SDGs. Dengan mengkaitkan setiap aktivitas dengan pencapaian 17 tujuan berkelanjutan akan mempercepat pencapaian visi FEB Universitas Telkom.

2. Tren digitalisasi ekosistem bisnis pendidikan di Indonesia

Tren digitalisasi telah menjadi gambaran terjadinya transformasi di berbagai bidang industri, termasuk dalam bidang pendidikan. Hal ini mendorong meningkatnya kebutuhan SDM berkemampuan manajerial dengan memanfaatkan teknologi digital. Dalam merespon tren tersebut, FEB Universitas Telkom perlu merancang strategi yang efektif untuk menghadapi gelombang inovasi di ekosistem bisnis pendidikan. Digitalisasi dalam pendidikan tinggi memungkinkan penyampaian materi pelajaran menjadi lebih interaktif, fleksibel, dan adaptif. Teknologi digital memungkinkan akses ke pendidikan yang lebih luas dan menciptakan peluang untuk metode pengajaran yang baru, lebih inklusif, dan partisipatif. FEB Universitas Telkom perlu mengembangkan dan menerapkan strategi antisipatif menghadapi tren digitalisasi dalam ekosistem bisnis pendidikan.

3. Kebijakan pemerintah untuk memberikan fleksibilitas dan otonomi bagi perguruan tinggi melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)

Pemerintah Indonesia mengajak perguruan tinggi untuk lebih inovatif dan mandiri melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Inisiatif ini memiliki tujuan untuk memberikan fleksibilitas dan otonomi kepada perguruan tinggi, memungkinkan untuk menciptakan sistem



pembelajaran yang responsif, kreatif, dan selaras dengan kebutuhan masa kini. Saat ini Pemerintah telah memberikan mengeluarkan kebijakan mengenai Rekognisi Pembelajaran Lampau yaitu pengakuan atas capaian pembelajaran seseorang yang diperoleh dari pendidikan formal, nonformal, informal, dan/atau pengalaman kerja sebagai dasar untuk melanjutkan pendidikan formal dan untuk melakukan penyetaraan dengan kualifikasi tertentu. FEB Universitas Telkom perlu memanfaatkan peluang yang dihadirkan oleh kebijakan MBKM, untuk mengembangkan program akademik yang inovatif, memperkuat hubungan dengan dunia industri, dan meningkatkan kompetensi lulusan. Fleksibilitas dan otonomi yang diberikan oleh kebijakan MBKM ini memungkinkan FEB Universitas Telkom untuk lebih adaptif dan progresif dalam merespons tantangan masa depan melalui desain kurikulum dengan metode pengajaran sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, serta pengembangan kolaborasi dengan berbagai pihak termasuk industri dan komunitas.

4. Rasio Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi rendah dengan peningkatan kelas ekonomi masyarakat menengah

Rasio Angka Partisipasi Kasar (APK) untuk perguruan tinggi di Indonesia masih rendah. Hal ini membuka peluang untuk perguruan tinggi seper Universitas Telkom untuk merebut potensi konsumen di segmen ini. Perluasan kelas ekonomi menengah menciptakan permintaan baru dan kebutuhan khusus dalam bidang pendidikan. Masyarakat dari kelas ini cenderung memiliki ekspektasi lebih tinggi dan seringkali memiliki keinginan untuk menginvestasikan lebih banyak dalam bidang pendidikan. Mereka mencari institusi yang dapat menyediakan kualitas pendidikan yang baik, fasilitas *modern*, dan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman. Di sisi lain, rasio APK perguruan tinggi yang masih rendah menunjukkan bahwa masih terdapat masyarakat yang belum terjangkau oleh layanan pendidikan tinggi. Hal ini dapat diartikan sebagai sebuah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh FEB Universitas Telkom untuk menambah jumlah mahasiswa dan pengembangan jejaring.

5. Industri telekomunikasi, asosiasi bisnis, investor dan perguruan tinggi sebagai *Key Partners* nasional dan internasional

FEB Universitas Telkom dengan keunggulan dan kompetensinya di bidang ICT berada dalam posisi yang strategis untuk menjalin kerjasama dengan industri telekomunikasi, asosiasi bisnis, investor, serta FEB perguruan tinggi lainnya sebagai *key partners*, baik di tingkat nasional maupun internasional. Kerjasama tersebut dapat diarahkan untuk mengisi peluang pengembangan di FEB Universitas Telkom, seperti dalam penyediaan infrastruktur lab, kolaborasi riset dan penelitian, serta sarana untuk memperluas jejaring di tingkat nasional maupun internasional. Saat ini sudah tersedia dana pemerintah untuk penelitian kolaborasi dengan industri. FEB Universitas Telkom perlu memiliki strategi khusus untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan perusahaan telekomunikasi, misalnya penelitian bersama, pengembangan produk, dan penyelenggaraan program pelatihan dan pendidikan yang terkait dengan kebutuhan industri. Selain itu, Universitas Telkom perlu memiliki strategi untuk meningkatkan kapasitas *entrepreneurship* dan inovasi, serta mendapatkan dukungan finansial dan sumber daya lainnya untuk proyek-proyek penelitian dan pengembangan.

6. Menjangkau potensi *international market*

FEB Universitas Telkom memiliki potensi untuk menembus pasar internasional dengan kualitas dan inovasi pendidikannya. Saat ini beberapa prodi di FEB Universitas Telkom sudah memiliki akreditasi internasional. Hal ini dapat menjadi salah satu daya tarik pasar internasional karena mengacu pada standar internasional. Dengan strategi yang tepat dan komitmen yang kuat, FEB Universitas Telkom dapat membangun posisinya di level internasional.

4.4. Analisis Ancaman

Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, FEB Universitas Telkom harus menghadapi berbagai ancaman yang muncul seperti: (1) Daya beli yang menurun karena kondisi ekonomi pasca pandemi; (2) Industri lebih berfokus pada kualifikasi kompetensi untuk melengkapi kualifikasi akademik; (3) Peluang beasiswa dan keberadaan perguruan tinggi global di Indonesia; (4) Keberlanjutan kebijakan program MBKM; (5) Karakteristik Gen Z dan Alfa; (6) Maraknya *startup* pendidikan dan *online learning* sebagai bentuk inovasi teknologi pembelajaran; (7) Kebutuhan industri sangat dinamis; dan (8) Transformasi digital pada berbagai sektor telah menghilangkan pekerjaan manusia.

1. Daya beli yang menurun karena kondisi ekonomi pasca pandemi

Pandemi COVID-19 telah mengubah peta dunia dalam banyak cara yang berdampak signifikan pada ekonomi global dan nasional. Meskipun pandemi telah dinyatakan berakhir, kondisi ekonomi dunia belum pulih sepenuhnya. Hal ini mengakibatkan daya beli masyarakat yang belum kembali pada kondisi seperti sebelum terjadinya pandemi. FEB Universitas Telkom perlu proaktif merumuskan strategi untuk memitigasi dampak tersebut pada operasional dan pengembangannya sebagai upaya untuk mengantisipasi penurunan daya beli masyarakat.

2. Industri lebih berfokus pada kualifikasi kompetensi untuk melengkapi kualifikasi akademik

Dalam era kompetisi global yang ketat, dunia industri kini selain berfokus pada kualifikasi akademik namun juga menuntut kualifikasi kompetensi. Faktor ini menciptakan tantangan baru bagi FEB Universitas Telkom, untuk mengubah paradigma dan metode pendidikan agar tetap relevan dan dapat memenuhi kebutuhan industri. Untuk mengatasi perubahan preferensi industri, FEB Universitas Telkom perlu mengadopsi strategi khusus seperti pengembangan kompetensi profil lulusan yang berbasis industri, kolaborasi intensif dengan pihak industri, serta pembaharuan kurikulum dan metode pembelajaran. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya unggul secara akademik tetapi juga memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan industri.

3. Peluang beasiswa dan keberadaan perguruan tinggi global di Indonesia

Di tengah ketatnya persaingan global, banyak perguruan tinggi global menawarkan berbagai beasiswa untuk menarik mahasiswa internasional. Selain itu terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2023 Tentang Penyelenggaraan Perguruan Tinggi Lembaga Negara Lain telah mendorong pendirian Perguruan tinggi negara lain membuka cabang di negara Indonesia. FEB Universitas Telkom harus merumuskan strategi komprehensif untuk bersaing efektif dan menarik minat mahasiswa internasional melalui berbagai program yang menarik dan inklusif, salah satunya melalui penawaran beasiswa yang komprehensif dan berkualitas. Dengan kombinasi strategi yang tepat, kemitraan global, dan komitmen terhadap keunggulan akademik, FEB Universitas Telkom harus dapat memosisikan dirinya sebagai destinasi studi pilihan bagi mahasiswa internasional dan memperkuat reputasinya di tingkat global.

4. Keberlanjutan kebijakan program MBKM

Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) telah menjadi salah satu kebijakan pendidikan utama di Indonesia yang menargetkan fleksibilitas dan otonomi bagi perguruan tinggi. Meskipun program ini menawarkan peluang untuk inovasi pendidikan dan kemandirian, keberlanjutan kebijakan ini menjadi poin penting bagi perguruan tinggi. Oleh karena itu, FEB Universitas Telkom perlu adaptif dan fleksibel dalam mempersiapkan strategi untuk keberlanjutan program MBKM.

5. Karakteristik Gen Z dan Alfa

Perubahan karakteristik sosial generasi muda, khususnya Gen Z dan Alfa akan menjadi ancaman apabila FEB Universitas Telkom tidak mampu menyusun strategi yang tepat. Generasi ini cenderung



memiliki orientasi yang lebih fokus pada output, bersifat pragmatis, dan rentan terhadap gangguan kesehatan mental. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi mereka, penyesuaian dalam kurikulum, metode pengajaran, dan layanan pendukung lainnya menjadi suatu hal yang sangat penting.

6. Maraknya *startup* pendidikan dan online learning sebagai bentuk inovasi teknologi pembelajaran

Era modern membawa gelombang inovasi pendidikan yang revolusioner, dimana *startup* pendidikan dan platform online learning menjadi pilihan baru dalam penyampaian materi belajar. Model pembelajaran lama yang rigid dan tidak fleksibel dapat menjadi hambatan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan belajar siswa masa kini, khususnya generasi Z. Saat ini telah terjadi perubahan perilaku dalam proses pembelajaran yang salah satunya merupakan dampak dari pandemi Covid-19 yang didukung dengan perkembangan teknologi. Dalam menghadapi fenomena ini, FEB Universitas Telkom perlu mengembangkan strategi komprehensif dalam pemanfaatan inovasi teknologi pembelajaran ini. Mengintegrasikan teknologi *modern*, membangun kemitraan strategis, dan mengadopsi pendekatan belajar yang fleksibel dan dinamis adalah langkah penting yang harus diambil untuk menjaga relevansinya dan memberikan pendidikan berkualitas tinggi di pendidikan 5.0.

7. Kebutuhan industri sangat dinamis

Adopsi teknologi baru, perkembangan ilmu pengetahuan, dan fluktuasi ekonomi telah mengakibatkan kebutuhan industri menjadi dinamis dan mengalami perubahan cepat. Dalam konteks ini, FEB Universitas Telkom dihadapkan pada tantangan untuk menyediakan pendidikan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan industri yang senantiasa berubah sehingga perlu menyusun strategi agar dapat terus menyediakan pendidikan yang relevan dan memenuhi harapan industri.

8. Transformasi digital pada berbagai sektor telah menghilangkan pekerjaan manusia

Transformasi digital yang menyertai era Industri 4.0 telah mengubah cara berbagai sektor beroperasi. Otomatisasi melalui teknologi seperti kecerdasan buatan, robotika, dan machine learning membawa tantangan tersendiri bagi pasar tenaga kerja dan memunculkan kebutuhan untuk adaptasi dan inovasi dalam pendidikan. FEB Universitas Telkom harus merumuskan strategi yang responsif terhadap dinamika ini untuk mempersiapkan lulusannya menghadapi pasar kerja masa depan.

4.5. Analisis SWOT

Tabel IV.1 Analisis SWOT

		Strengths		Weaknesses				
INTERNAL		S1	Fasilitas laboratorium dan peralatan mengajar yang memadai	W1	Belum ada kerjasama industri dan pemerintah yang berkelanjutan			
		S2	Rekognisi di tingkat nasional dan internasional	W2	Jumlah <i>Start-up</i> yang masih rendah			
		S3	Tingkat kepuasan dan kepercayaan <i>stakeholder</i> yang tinggi	W3	Fasilitas yang masih perlu ditingkatkan			
		S4	implementasi MBKM dan kurikulum OBE	W4	Kinerja penelitian dibandingkan jumlah SDM belum optimal			
		S5	Peningkatan kualitas SDM	W5	Publikasi dan sitasi belum memenuhi standar peneringkatan internasional			
		S6	Keunggulan di bidang <i>ICT</i>	W6	Jumlah dosen dan mahasiswa asing masih rendah			
		S7	Keberadaan <i>Entrepreneurship Hub</i> sebagai partner pengelola inovasi di FEB Universitas Telkom.	W7	Rasio dosen dengan jabatan LK/GB masih rendah			
EXTERNAL				W8	Porsi <i>Tuition Fee</i> (TF) lebih dominan daripada <i>Non Tuition Fee</i> (NTF)			
		Opportunities	O1	Program SDGs yang menjadi kesepakatan global	S5, S6, S7 – O1	Menghasilkan inovasi berbasis SDGs untuk mendukung visi FEB Universitas Telkom	W4, W5 – O1	Memperkuat implementasi hasil penelitian dan peningkatan dukungan publikasi di <i>high impact journal</i> untuk mendukung program SDGs
			O2	Tren digitalisasi ekosistem bisnis pendidikan di Indonesia	S3, S4 – O2, O3, O4	Menciptakan ekosistem bisnis pendidikan yang inovatif melalui <i>adaptive curriculum</i>, transdisiplin, dan keunggulan edu-tech yang dikembangkan	W2, W7 – O2, O3, O4	Menciptakan inovasi pembelajaran dan mendorong dosen berkolaborasi penelitian / publikasi dengan <i>academic peers</i> dari Perguruan Tinggi dan industri global yang berpotensi untuk hilirisasi
			O3	Kebijakan pemerintah untuk memberikan fleksibilitas dan otonomi bagi perguruan tinggi melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)				
			O4	Rasio Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi rendah dengan peningkatan kelas ekonomi masyarakat menengah				
			O5	Industri telekomunikasi, asosiasi bisnis, investor dan perguruan tinggi sebagai <i>Key Partners</i> nasional dan internasional				
			O6	Menjangkau potensi international market	S1, S2 – O5, O6	Memperkuat kolaborasi <i>key stakeholders</i> nasional dan internasional untuk mendukung <i>Research & Entrepreneurial School of Economics and Business</i>	W1, W6, W8 – O5, O6	memperkuat infrastruktur dan teknologi multimedia, untuk meningkatkan efisiensi dan keberhasilan pembelajaran berskala global
Threats	T1	Daya beli yang menurun karena kondisi ekonomi pasca pandemi	S1, S4 – T1, T2	Mengembangkan <i>learning factory</i> melalui penyediaan laboratorium berbasis industri dan melaksanakan sertifikasi profesional bagi mahasiswa	W8 – T1, T2, T3, T5	Memperkuat program beasiswa baik dalam hal sumber pendanaan beasiswa seperti pemberdayaan alumni ataupun beasiswa khusus seperti beasiswa jalur riset untuk peningkatan NTF.		
	T2	Industri lebih berfokus pada kualifikasi kompetensi untuk melengkapi kualifikasi akademik						
	T3	Peluang beasiswa dan keberadaan perguruan tinggi global di Indonesia	S1, S2, – T3,	Meningkatkan kapasitas internasionalisasi				
	T4	Keberlanjutan kebijakan program MBKM	S3, S4	Mengoptimalkan kebijakan MBKM untuk mempermudah proses				
	T5	Karakteristik Gen Z dan Alfa	–					



			T4, T5	pembelajaran dan mengembangkan potensi mahasiswa		
	T6	Maraknya <i>startup</i> pendidikan dan online learning sebagai bentuk inovasi teknologi pembelajaran	S5, S6, S7	Mengembangkan program pelatihan, sertifikasi dan berbagai pengembangan portofolio model bisnis baru dalam layanan pendidikan yang memiliki daya tarik bagi <i>stakeholder</i>	W1, W2, W4 – T6, T7, T8	Meningkatkan kapasitas dosen untuk melakukan penelitian dan inovasi yang berorientasi pasar dan kebutuhan industri
	T7	Kebutuhan industri sangat dinamis	–			
	T8	Transformasi digital pada berbagai sektor telah menghilangkan pekerjaan manusia	T6, T7, T8			



BAB V. SASARAN STRATEGIS

Setelah mengidentifikasi kapabilitas internal, faktor-faktor eksternal, serta menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi, maka selanjutnya ditetapkan sasaran strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom selama lima tahun mendatang. Sasaran strategis merupakan target terukur yang menjadi acuan dalam menetapkan program-program pencapaian rencana strategis. Sasaran strategis juga disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom, serta program-program utama yang terangkum dalam IDEAS (*invest in people, digital transformation, expansion of footprints, alignment across domains, serta sustainable growth*). Berikut ini merupakan rumusan sasaran strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom selama lima tahun ke depan.

5.1. Tujuan 1: Terciptanya Kualitas SDM Terbaik Melalui Kegiatan Invest in People

5.1.1. Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas dalam Akreditasi

Sebagai wujud pengelolaan universitas yang baik (*Good University Governance*), FEB Universitas Telkom berupaya untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah Akreditasi Program Studi (APS) unggul sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas FEB Universitas Telkom melalui pencapaian akreditasi program studi.

5.1.2. Meningkatkan Kapasitas Internasionalisasi

Kapasitas internasionalisasi ditingkatkan melalui peningkatan kualitas pengajaran bertaraf internasional seperti melalui kegiatan *visiting Professor, joint/ double degree, international joint class, COIL, lecture exchange* serta perekrutan dosen asing. Sedangkan peningkatan kualitas penelitian dilakukan dengan peningkatan jumlah kolaborasi riset internasional, perluasan cakupan negara sebagai mitra *joint publication*, peningkatan publikasi internasional terindeks bereputasi. Selain itu, kapasitas internasional juga ditingkatkan melalui pelaksanaan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) internasional dan program-program yang meningkatkan *branding* pada tataran global.

5.1.3. Mengembangkan Kapasitas SDM untuk Mencapai Visi dan Misi FEB Universitas Telkom

Kualitas dan kapasitas SDM FEB Universitas Telkom ditingkatkan dengan program-program yang mengakselerasi peningkatan JFA dosen, terutama menuju Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar. Selain itu juga melalui program-program untuk meningkatkan jumlah dosen S3, berupa program akselerasi studi lanjut maupun rekrutasi dosen S3.

5.1.4. Pengembangan Learning Factory

Learning factory adalah model pembelajaran berbasis produk (barang/jasa) melalui sinergi FEB Universitas Telkom dengan industri untuk menghasilkan lulusan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan industri. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan laboratorium berbasis industri dan melaksanakan sertifikasi profesional bagi mahasiswa. Tujuan 2: Terselenggaranya *Digital Transformation*

5.1.5. Menghasilkan Inovasi Berbasis SDGs untuk Mendukung Visi

Sebagai wujud untuk mendukung pencapaian misi, FEB Universitas Telkom mendorong peningkatan inovasi berbasis *SDGs* dengan meningkatkan jumlah HaKI, tim inkubasi (*startup*),



kolaborasi dengan industri dalam menghasilkan inovasi, pendanaan hibah dari industri, serta komersialisasi hasil riset. Selain itu, publikasi juga ditingkatkan dengan mengelola jurnal/ prosiding internasional bereputasi sebagai wadah bagi pengembangan inovasi di FEB Universitas Telkom.

5.1.6. Penguatan Infrastruktur, Teknologi Multimedia, Dan Inovasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Keberhasilan Pembelajaran

Seiring dengan perkembangan teknologi yang cenderung berbasis digital serta kebutuhan untuk meningkatkan jangkauan pasar maka diperlukan *smart infrastructure*, teknologi multimedia yang memadai, dan inovasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Hal ini bertujuan untuk mencapai *Good University Governance* (GUG) yang ditetapkan.

5.2. Tujuan 3: Terwujudnya Expansion of Footprint

5.2.1. Mengembangkan Portofolio Model Bisnis Baru dalam Layanan Pendidikan yang Memiliki Daya Tarik bagi Masyarakat

Hal ini mencakup peluncuran program studi baru yang relevan dengan tren pasar tenaga kerja, program pelatihan singkat yang merespons kebutuhan keahlian terkini, serta berbagai pengembangan yang mencakup pembelajaran *online*, kerja sama industri, dan layanan pendidikan berbasis teknologi. Upaya-upaya tersebut dilakukan guna meningkatkan daya tarik bagi masyarakat, memberikan nilai tambah yang signifikan, dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan bagi universitas.

5.3. Tujuan 4: Tercapainya Alignment Across Domain

5.3.1. Menciptakan Ekosistem Bisnis Pendidikan Yang Inovatif

FEB Universitas Telkom, sebagai salah satu pionir dalam integrasi teknologi dan pendidikan di Indonesia, memiliki potensi signifikan untuk mengambil peran sebagai orkestrator dalam ekosistem bisnis pendidikan. Dengan menempatkan diri sebagai pusat inovasi dan kolaborasi, FEB Universitas Telkom dapat mengantarkan transformasi pendidikan melalui *adaptive curriculum*, penelitian transdisiplin, dan pengembangan inovasi *edu-tech*.

5.3.2. Melaksanakan Restrukturisasi Entitas Riset untuk Mendukung Pencapaian SDGs

Untuk mencapai visi FEB Universitas Telkom, perlu pelaksanaan restrukturisasi entitas riset secara menyeluruh. Strategi restrukturisasi ini penting untuk mendukung pengembangan inovasi berdasarkan fondasi pengetahuan yang kokoh dan adaptif yang berfokus pada hilirasi penelitian berbasis *SDGs*.

5.4. Tujuan 5: Terwujudnya Sustainable Growth

5.4.1. Membangun Kemandirian Finansial

Sebagai institusi pendidikan tinggi, FEB Universitas Telkom juga dituntut untuk membangun kemandirian finansial. Hal ini diwujudkan melalui peningkatan rasio *Non-Tuition Fee* (NTF), peningkatan *student body*, serta menjaga keseimbangan antara *tuition/student body* dengan *cost/student body*. FEB Universitas Telkom juga melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan persentase penyerapan lulusan.

5.4.2. Meningkatkan Dukungan Publikasi di High Impact Open Access Journals

Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong dosen berkolaborasi penelitian/ publikasi dengan academic peer dari Perguruan Tinggi global. Selain itu, FEB Universitas Telkom juga dapat



meningkatkan sarana publikasi ilmiah (*international journal, conference, books*) yang terindeks database bereputasi. Hal ini juga mendukung penerapan framework inovasi yang meningkatkan keberhasilan komersialisasi dan menurunkan resiko dalam menjalankan R&D berorientasi pasar, khususnya untuk industri.

Sasaran strategis tersebut selanjutnya diturunkan menjadi indikator-indikator dan target yang terukur. Seluruh program kerja dan inisiatif yang dilakukan di FEB Universitas Telkom dalam kurun waktu 2024-2028 diarahkan untuk mencapai sasaran strategis dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan FEB Universitas Telkom.

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

Dalam rangka memastikan ketercapaian setiap sasaran strategis yang telah ditetapkan, dirumuskan indikator-indikator kinerja utama beserta target-target yang terukur. Berikut ini merupakan indikator- indikator kinerja utama Universitas Telkom, dilanjutkan dengan target-target per tahun untuk kurun waktu 2024-2028.

6.1. Indikator Kinerja Utama

Tabel VI-1 menunjukkan indikator-indikator kinerja utama.

Tabel VI-1. Indikator Kinerja Utama

Main Program	No	Sasaran Strategis	No	Indikator
Invest in People	1	Penguatan Kualitas dan Kuantitas Dalam Akreditasi	1	Jumlah prodi terakreditasi Unggul
			2	Jumlah prodi terakreditasi Internasional
	2	Meningkatkan kapasitas internasional	3	Peringkat <i>THE World University Ranking</i>
			4	Peringkat <i>THE Asia University Ranking</i>
			5	Jumlah mahasiswa asing (QS)
			6	Jumlah dosen asing (QS)
	3	Mengembangkan kapasitas SDM untuk mencapai visi dan misi FEB Universitas Telkom	7	Rasio dosen ber-JFA LK dan GB
			8	Rasio dosen S3 (QS)
			9	Tingkat kepuasan pegawai (QS, APT, APS)
			10	Tingkat kepuasan mahasiswa (QS, APT, APS)
	4	Pengembangan <i>learning factory</i>	11	Jumlah <i>learning factory</i>
			12	Jumlah sertifikasi (untuk mahasiswa)
Digital transformation	5	Menghasilkan inovasi berbasis SDGs untuk mendukung visi FEB Universitas Telkom	13	Jumlah kolaborasi dengan industri dalam menghasilkan inovasi
			14	Jumlah pendanaan hibah dari industri
			15	Jumlah negara mitra kerjasama
			16	Jumlah penelitian/ abdimas (kolaborasi dosen dan mahasiswa) yang bermuara pada <i>start-up</i>
			17	Jumlah HKI yang diimplementasikan di industri
			18	Jumlah abdimas yang berkolaborasi dengan CSR industri
6	Penguatan infrastruktur, teknologi multimedia, dan inovasi pembelajaran, untuk meningkatkan efisiensi dan keberhasilan pembelajaran	19	Terakreditasi standar ISO 21001:2018	
		20	Mata kuliah menerapkan <i>standard online learning</i>	
Expansion of Geographical footprint	7	Mengembangkan portofolio model bisnis baru dalam layanan pendidikan yang memiliki daya tarik bagi masyarakat	21	Jumlah prodi baru
			22	Jumlah prodi baru pascasarjana (S2/S3)
			23	Persentase mahasiswa yang terlibat dalam <i>entrepreneurial education</i>
			24	Jumlah mahasiswa pascasarjana program kemitraan
			25	Jumlah <i>inbound exchange students</i> (QS)

			26	Jumlah <i>outbound exchange students</i> (QS)
			27	Jumlah <i>joint/ double degrees</i> dengan top 500 QS (QS)
Alignment Across Domain	8	Menciptakan Ekosistem Bisnis Pendidikan Yang Inovatif	28	Waktu tunggu lulusan (QS, APT, APS)
			29	Rasio lulusan tepat waktu (QS, APT, APS)
			30	Persentase lulusan yang Berwirausaha
			31	Jumlah perusahaan yang merekrut lulusan
			32	Jumlah Inovasi kolaborasi dengan industri
			33	Persentase penyerapan lulusan (APT, APS, QS)
			34	Persentase penyerapan lulusan oleh perusahaan multinasional
			35	Tingkat kepuasan pengguna lulusan (QS, APT, APS)
	36	Persentase dosen sesuai kualifikasi IKU Kampus merdeka (postdoc, magang industri, exchange)		
		9	Melaksanakan restrukturisasi entitas riset untuk mendukung inovasi berbasis SDGs	37
	38			Jumlah desa binaan
			39	Peringkat dalam SCOPUS Nasional
			40	Peringkat dalam SINTA Nasional
Sustainable Growth	11	Membangun kemandirian finansial	41	Rasio <i>Non-Tuition Fee</i> (NTF/NTF+TF)
			42	Jumlah jenis hibah pendanaan dari industri
			43	Jumlah start-up yang didanai industri
			44	<i>International Publication Collaboration</i> (QS)
			45	Jumlah penelitian dan abdimas yang didanai eksternal (QS)
	12	Meningkatkan dukungan publikasi di <i>high impact open access journals</i>	46	Jumlah kerjasama infrastruktur laboratorium
			47	Jumlah jurnal/ prosiding yang dikelola FEB Universitas Telkom terindeks internasional bereputasi
			48	Jumlah mitra yang memberikan beasiswa

6.2. Target Indikator Kinerja Utama

Tabel 6-2 menunjukkan target-target dari tabel indikator kinerja utama yang harus dicapai sampai dengan tahun 2028.

Tabel VI-2. Target Indikator Kinerja Utama

Main Program	No	Indikator	Unit	2023 (baseline)	2024	2025	2026	2027	2028	BIDANG
Invest in People	1	Jumlah prodi terakreditasi Unggul	Jumlah Prodi	3	3	3	4	4	5	WADEK 1, WADEK 2, KAPRODI
	2	Jumlah prodi terakreditasi internasional	Jumlah Prodi	2	2	3	4	4	5	WADEK 1, WADEK 2, KAPRODI
	3	Peringkat <i>THE World University Ranking</i>	Rank	801+	801+	801+	801+	601 - 800	601 - 800	WADEK 1, WADEK 2, KAPRODI
	4	Peringkat <i>THE Asia University Ranking</i>	Rank	501 - 600	501 - 600	501 - 600	401 - 500	401 - 500	351 - 400	WADEK 1, WADEK 2, KAPRODI
	5	Jumlah mahasiswa asing (QS)	Jumlah	10	10	15	15	20	20	WADEK 1, KAPRODI
	6	Jumlah dosen asing (QS)	%	1	1	1	2	2	2	WADEK 2
	7	Rasio dosen ber-JFA LK dan GB	%	20,27%	22%	24%	26%	28%	30%	WADEK 2

	8	Rasio dosen S3 (QS)	%	51,06%	52%	52%	55%	55%	55%	WADEK 2
	9	Tingkat kepuasan pegawai (QS, APT, APS)	%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	WADEK 1, WADEK 2, KAPRODI, KK
	10	Tingkat kepuasan mahasiswa (QS, APT, APS)	%	85%	85%	85%	86%	86%	87%	WADEK 1, KAPRODI
	11	Jumlah <i>learning factory</i>	Jumlah	-	-	1	1	1	1	WADEK 1
	12	Jumlah sertifikasi (untuk mahasiswa)	Jumlah	10	10	10	11	11	12	WADEK 1, KAPRODI
<i>Digital Transformation</i>	13	Jumlah kolaborasi dengan industri dalam menghasilkan inovasi	Jumlah	-	1	1	1	1	1	WADEK 1, KAPRODI, KK
	14	Jumlah pendanaan hibah dari industri	Jumlah	-	1	1	1	1	1	WADEK 1, WADEK 2, kk
	15	Jumlah negara mitra kerjasama	Jumlah	8	10	12	15	17	20	WADEK 1, KAPRODI, KK
	16	Jumlah penelitian/abdimas (kolaborasi dosen dan mahasiswa) yang bermuara pada <i>start-up</i>	Jumlah	-	1	1	1	1	1	WADEK 1, KAPRODI, KK
	17	Jumlah HKI yang diimplementasikan di industri	Jumlah	-	1	1	2	2	2	WADEK 1, WADEK 2, KK
	18	Jumlah abdimas yang berkolaborasi dengan CSR industri	Jumlah	2	2	2	2	2	2	WADEK 1, KK
	19	Terakreditasi standar ISO 21001:2018	Terakreditasi	Terakreditasi	Terakreditasi	Terakreditasi	Terakreditasi	Terakreditasi	Terakreditasi	WADEK 1
	20	Mata kuliah menerapkan standard online learning	Jumlah MK	100	100	100	100	100	100	WADEK 1
<i>Expansion of Geographical footprint</i>	21	Jumlah prodi baru	Jumlah	0	1	0	0	0	0	WADEK 1
	22	Jumlah prodi baru pascasarjana (S2/S3)	Jumlah	0	0	1	0	0	0	WADEK 1
	23	Persentase mahasiswa yang terlibat dalam <i>entrepreneurial education</i>	Jumlah	23,37%	25%	25%	28%	28%	30%	WADEK 1, KAPRODI
	24	Jumlah mahasiswa pascasarjana program kemitraan	Jumlah	-	10	10	20	20	20	WADEK 1, KAPRODI S2
	25	Jumlah <i>inbound exchange students</i> (QS)	Jumlah	-	1	2	3	4	5	WADEK 1, KAPRODI
	26	Jumlah <i>outbound exchange students</i> (QS)	Jumlah	7	8	9	10	11	12	WADEK 1, KAPRODI
	27	Jumlah <i>joint/ double degrees</i> dengan top 500 QS (QS)	Jumlah	1	1	1	1	2	2	WADEK 1, KAPRODI
<i>Alignment Across Domain</i>	28	Waktu tunggu lulusan (QS, APT, APS)	bulan	3,22	3	3	3	3	3	WADEK 2
	29	Rasio lulusan tepat waktu (QS, APT, APS)	%	55 %	56%	57%	58%	59%	60%	WADEK 1, KAPRODI
	30	Persentase lulusan yang Berwirausaha	Jumlah	6,23%	6%	7%	8%	9%	10%	WADEK 1, KAPRODI
	31	Jumlah perusahaan yang merekrut lulusan	Jumlah	52	55	55	60	60	60	WADEK 2, KAPRODI
	32	Jumlah Inovasi kolaborasi dengan industri	Jumlah	-	1	1	1	1	1	WADEK 1, KAPRODI
	33	Persentase penyerapan lulusan (APT, APS, QS)	%	78,34%	65%	65%	66%	66%	67%	WADEK 2, KAPRODI
	34	Persentase penyerapan lulusan oleh perusahaan multinasional	%	17,74%	22%	22%	25%	25%	25%	WADEK 2, KAPRODI
	35	Tingkat kepuasan pengguna lulusan (QS, APT, APS)	%	89,21%	85%	85%	85%	85%	85%	WADEK 2, KAPRODI

	36	Persentase dosen sesuai kualifikasi IKU Kampus merdeka (postdoc, magang industri, exchange)	%	-	1	2	2	3	3	WADEK 1, WADEK 2
	37	Jumlah program SDGs yang diimplementasikan di masyarakat	Jumlah	0	1	1	2	2	3	WADEK 1, KK
	38	Jumlah desa binaan	Jumlah	4	4	4	4	4	4	WADEK 1, KK
	39	Peringkat dalam SCOPUS Nasional	Rank	18	18	17	17	16	16	WADEK 1, KK
	40	Peringkat dalam SINTA Nasional	Rank	18	18	17	17	16	16	WADEK 1, KK
Sustainable Growth	41	<i>Rasio Non-Tuition Fee (NTF/NTF+TF)</i>	%	5%	5%	8%	10%	12%	15%	WADEK 1, WADEK 2
	42	Jumlah jenis hibah pendanaan dari industri	Jumlah	1	1	1	2	2	3	WADEK 1, KK
	43	Jumlah <i>start-up</i> yang didanai industri	Jumlah	-	1	1	2	2	3	WADEK 1, KAPRODI
	44	<i>International Publication Collaboration (QS)</i>	Jumlah	37	40	42	45	47	50	WADEK 1, KK
	45	Jumlah penelitian dan abdimas yang didanai eksternal (QS)	Jumlah	14	15	15	17	17	20	WADEK 1, KK
	46	Jumlah kerjasama infrastruktur laboratorium	Jumlah	1	1	1	1	2	2	WADEK 1
	47	Jumlah jurnal/ prosiding yang dikelola FEB Universitas Telkom terindeks internasional bereputasi	Jumlah	1	1	1	1	2	2	WADEK 1
	48	Jumlah mitra yang memberikan beasiswa	Jumlah	2	2	2	3	4	5	WADEK 2

BAB VII. MONITORING DAN EVALUASI

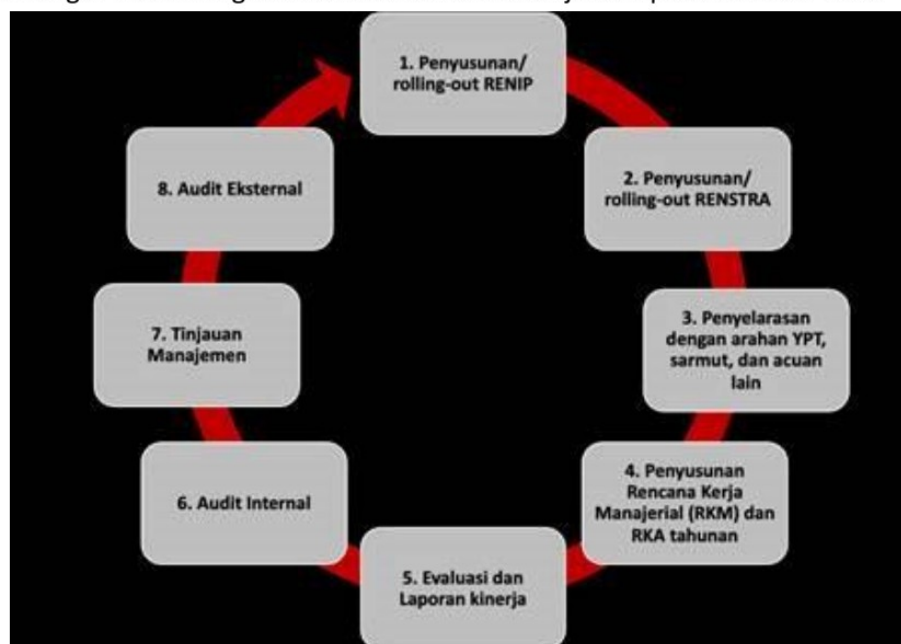
Indikator-indikator kinerja utama beserta target-target yang telah ditetapkan, menunjukkan komitmen FEB Universitas Telkom untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kualitas. Untuk memastikan ketercapaiannya, Universitas Telkom menetapkan mekanisme yang terstruktur dalam monitoring dan evaluasi indikator-indikator kinerja tersebut.

7.1. *Monitoring* dan Evaluasi

Rencana strategis FEB Universitas Telkom 2024-2028 ini perlu diukur keberhasilannya. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat kesesuaian proses dan program kerja terhadap rencana yang telah disusun, penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien, serta pencapaian tujuan. *Monitoring* dan evaluasi merupakan bagian penting yang tidak terpisahkan dari Renstra FEB Universitas Telkom 2024-2028 ini. *Monitoring* kinerja meliputi kegiatan untuk mengamati, meninjau, mempelajari kembali, serta mengawasi pelaksanaan program/ kegiatan secara berkelanjutan. Kegiatan *monitoring* dilakukan untuk menemukan dan mengenali permasalahan, mencari alternatif penyelesaian, dan merekomendasikan langkah-langkah penyelesaian sebagai koreksi dini agar kegiatan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Evaluasi kinerja adalah kegiatan untuk mengukur dan memberikan penilaian objektif atas pencapaian hasil pelaksanaan program/ kegiatan yang telah direncanakan dalam Renstra FEB Universitas Telkom 2024-2028. Evaluasi dilakukan secara sistematis dan objektif dengan metode yang relevan, dengan tujuan untuk:

1. mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul pada perencanaan maupun pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan,
2. memperoleh data dan informasi tentang pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan,
3. menjadi umpan balik atas penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan rencana, serta
4. merumuskan langkah-langkah perbaikan dalam melakukan penyesuaian.

Secara umum, kerangka monitoring dan evaluasi Renstra ditunjukkan pada **Gambar VII-1**.



Gambar VII-1. Kerangka monitoring dan evaluasi rencana strategis

Acuan utama pengukuran standar yang berlaku di FEB Universitas Telkom adalah Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT), Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan

Akuntansi (LAMEMBA), dan standar akreditasi internasional. Standarisasi tersebut mencakup standarisasi mutu akademik (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat). Sedangkan *monitoring* dan evaluasi kinerja pada unit-unit pelaksana kegiatan mencakup keluaran (*output*), hasil (*outcomes/ results*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impacts*) dari tiap program/ kegiatan dengan bantuan instrumen Sistem Manajemen Mutu.

7.2. Prinsip Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja Renstra dilakukan minimal satu tahun sekali, dengan mempertimbangkan kebijakan internal Universitas Telkom dan dampak perubahan lingkungan internal. Evaluasi dilaksanakan dengan prinsip-prinsip berikut:

1. Kejelasan hasil monitoring dan evaluasi
2. Objektivitas penilaian pelaksanaan terjaga
3. Transparansi, sehingga dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan dan dilaporkan kepada seluruh *stakeholder* FEB Universitas Telkom
4. Keterlibatan semua pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan
5. Akuntabilitas terjaga dengan baik
6. Holistik, yaitu mencakup seluruh objek secara utuh dan komprehensif
7. Terjadwal dengan jelas sesuai dengan momentum yang tepat
8. Dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan
9. Berbasis indikator kinerja
10. Efektif dan efisien, yaitu target kinerja dicapai dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dan sesuai rencana

7.3. Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Kinerja Fakultas dan Program Studi

Mekanisme *monitoring* dan evaluasi Renstra FEB Universitas Telkom dilaksanakan mulai dari kegiatan akademik, pelaksana kegiatan administrasi dan pelaksana penunjang akademik selaku unit pengendali mutu. Hasil monitoring dan evaluasi kinerja secara berjenjang dilaporkan Dekan, dibantu oleh para Wakil Dekan sesuai kewenangannya. Unit pengendali mutu adalah pelaksana kegiatan yang terdiri atas pelaksana kegiatan akademik, yaitu program studi di bawah koordinasi Fakultas yang berkolaborasi dengan unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PPM), pelaksana kegiatan administrasi, dan pelaksana kegiatan penunjang akademik. Fakultas dan program studi melakukan aktivitas monitoring dan evaluasi kinerja untuk mengawasi mutu pendidikan sesuai dengan mandat dan tugas pokok fungsi serta menggali data informasi yang berkaitan dengan:

1. Aktivitas proses belajar mengajar (perkuliahan, praktikum, kerja praktek dan magang, dan ujian)
2. Prestasi mahasiswa dari hasil proses belajar mengajar
3. Implementasi kurikulum berbasis *outcome* untuk mencapai level KKN
4. Identifikasi ketercapaian kinerja pendidikan berdasarkan standar mutu yang diterapkan
5. Identifikasi permasalahan dan upaya penyelesaiannya dalam kegiatan Pendidikan

7.4. Pengendalian dan Peningkatan

Untuk mendukung pelaksanaan Rencana Strategis FEB Universitas Telkom, perlu dilakukan pengendalian agar dapat terwujud sesuai rencana dan aturan yang berlaku, sehingga dapat berhasil secara efektif dan efisien. Pengendalian tersebut memerlukan sistem monitoring dan pelaporan yang dapat memberikan informasi tentang perkembangan dari rencana strategis. Informasi yang dibutuhkan dalam pengendalian tersebut dapat diperoleh dari konsultasi, koordinasi, pelaporan, dan



peninjauan langsung ke unit-unit terkait. Dengan demikian, seluruh pihak di lingkungan FEB Universitas Telkom diharapkan mengetahui kemajuan pencapaian rencana strategis serta penyimpangan yang terjadi sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan sedini mungkin. Kegiatan pengendalian dilakukan melalui:

1. Pembahasan kegiatan dalam rapat senat institusi
2. Laporan bulanan, triwulan, semesteran, serta tahunan, disamping rapat-rapat yang membahas topik khusus
3. *Monitoring* dan peninjauan secara langsung

Pengendalian renstra dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja serta *stakeholder* utama FEB Universitas Telkom seperti mahasiswa dan masyarakat sesuai dengan kapasitasnya. Peran serta *stakeholder* sangat dibutuhkan untuk memberikan masukan yang akan ditindaklanjuti oleh FEB Universitas Telkom.



BAB VIII. KETENTUAN UMUM

Seluruh dokumen yang mengatur hal yang sama dengan ketentuan ini dinyatakan tidak berlaku sejak ditetapkannya Surat Keputusan Rektor Universitas Telkom tentang Rencana Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom Periode 2024-2028 ini.