



**RENCANA STRATEGIS  
FAKULTAS  
EKONOMI DAN  
BISNIS  
TELKOM UNIVERSITY  
PERIODE 2014 – 2018**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
TELKOM UNIVERSITY  
BANDUNG 2014**

# PENGESAHAN



Rencana Strategis  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Telkom University  
Periode 2014 – 2018

Bandung, 31 Agustus 2015  
Dibuat oleh :  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Dodie Tricahyono

Disahkan oleh:

Rektor

Prof. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng., Ph.D.

# KATA PENGANTAR



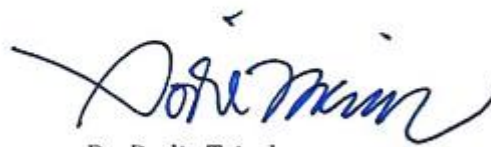
Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya dengan rahmat Nya penyusunan Rencana Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University 2014-2018 dapat terlaksana. Visi Fakultas Ekonomi dan Bisnis untuk menjadi Fakultas dikenal secara internasional pada tahun 2020 berdasarkan pengembangan secara kreatif terhadap ilmu pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi untuk kontribusi maksimal bagi pengembangan martabat bangsa Indonesia dituangkan dalam bentuk rencana strategis selama periode 2014-2018.

Rencana Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis dibangun dalam 4 tahap yaitu Tahap 1 *Develop the Basis* : Pada tahap ini akan dilakukan kegiatan untuk melengkapi portofolio prodi -prodi di FEB. Tahap 2 *International Recognition*: Tahapan ini ditandai dengan diterimanya akreditasi internasional ABEST21 dan pembukaan beberapa kelas internasional pada Prodi MM maupun Akuntansi. Secara internasional, FEB juga sudah memiliki konferensi tingkat internasional dan memiliki *case study resource center*. Tahap 3 *Industrial Talents Pool*: Pada tahap ini diharapkan 70% dari dosen yang ada telah memiliki gelar Doktor. Tahap 4 *Asia's Best B-School*: Pada tahap ini, FEB telah dikenal melalui pencapaian the best B-School di Asia dengan kontribusi hasil riset yang diperhitungkan

Dukungan dari semua pihak sangat kami harapkan untuk terlaksananya Rencana Strategis dan tercapainya visi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Semoga Allah selalu meridhoi.

Bandung, 31 Agustus 2014

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom



Dr. Dodie Tricahyono

# DAFTAR ISI



PENGESAHAN.....	2
KATA PENGANTAR .....	3
DAFTAR ISI.....	4
PENDAHULUAN.....	5
<b>1.1 Maksud dan Tujuan.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Proses Penyusunan .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Pola Pikir .....</b>	<b>7</b>
PERMASALAHAN STRATEGIS .....	9
STRUKTUR ORGANISASI .....	11
VISI, MISI, VALUE.....	12
<b>4.1 Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai-nilai Inti.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Fokus Industri Tujuan.....</b>	<b>14</b>
ANALISIS POSISI STRATEGIS.....	15
<b>5.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....</b>	<b>15</b>
<b>5.2 Analisis Lingkungan Internal .....</b>	<b>25</b>
<b>5.3 Posisi Strategis FEB.....</b>	<b>37</b>
SASARAN DAN STRATEGI PENCAPAIAN .....	42
<b>6.1 Pentahapan Pengembangan FEB .....</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Peta Jalan FEB.....</b>	<b>43</b>
<b>6.3 Peta Strategi FEB .....</b>	<b>45</b>
<b>6.4 Program-Program Kerja FEB.....</b>	<b>46</b>
PROGRAM KERJA DAN KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR).....	48
PENUTUP.....	55



# PENDAHULUAN

Rencana Strategis (RENSTRA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Telkom 2015 – 2020, merupakan hasil penjabaran RENSTRA Telkom University 2014-2018 pada tingkatan fakultas. Selain itu, RENSTRA FEB 2015-2020 juga memperhatikan pencapaian RENSTRA Institut Manajemen Telkom/IMT (2011 – 2014) yang merupakan institusi pendahulu FEB Universitas Telkom. Sebagaimana diketahui, Institut Manajemen Telkom pada tahun 2013 telah bergabung (*merger*) dengan empat institusi lain di bawah Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) menjadi Universitas Telkom. Pada saat itu, IMT menjadi Telkom Economics & Business School (TEBS). Pada awal 2014, TEBS dipecah menjadi dua fakultas yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) dan Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB). Sebagai bagian dari Telkom Foundation/TF (perluasan dari Yayasan Pendidikan Telkom/YPT), sudah barang tentu visi dan misi TF juga akan mewarnai RENSTRA FEB 2015-2020.

RENSTRA FEB 2015-2020 ini disusun untuk menjadi pedoman resmi dalam pengelolaan dan arah pengembangan FEB dikaitkan dengan perannya sebagai salah satu fakultas tertua dengan porto-folio bisnis yang lengkap di lingkungan Universitas Telkom. Budaya pembelajaran orang dewasa (*adult learning*) yang berkualitas tinggi juga menjadi sumbangan yang nyata bagi masyarakat khususnya di Kota Bandung dan sekitarnya, serta umumnya bagi masyarakat seluruh Indonesia. Sesuai dengan arahan RENSTRA Telkom University, maka lima tahun ke depan Universitas Telkom akan menjadi World Class University (WCU), maka dengan demikian FEB juga akan mengarahkan upaya yang nyata untuk mendukung hal tersebut.

RENSTRA FEB 2015-2020 berisi Visi, Misi, Nilai-nilai Organisasi, Kebijakan Umum, Tujuan Strategis dan ukuran performasinya, Tahapan Pengembangan Institusi, dan program-program nyata yang akan dilakukan untuk mendukung pencapaian target-target dalam tahapan-tahapan strategis sepanjang lima tahun ke depan. Sebagaimana sifat dari RENSTRA, maka RENSTRA FEB 2015-2020 akan dievaluasi setiap tahun untuk melihat apakah asumsi-asumsi telah berubah.

## 1.1 Maksud dan Tujuan

Penyusunan RENSTRA FEB 2015-2020 dimaksudkan sebagai arah dan pedoman yang jelas, terukur, sistematis dan sinergis, serta berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada sekaligus yang mungkin akan muncul. Selain itu, RENSTRA FEB 2015-2020 juga dijadikan sebagai dasar untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja institusi dengan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme.

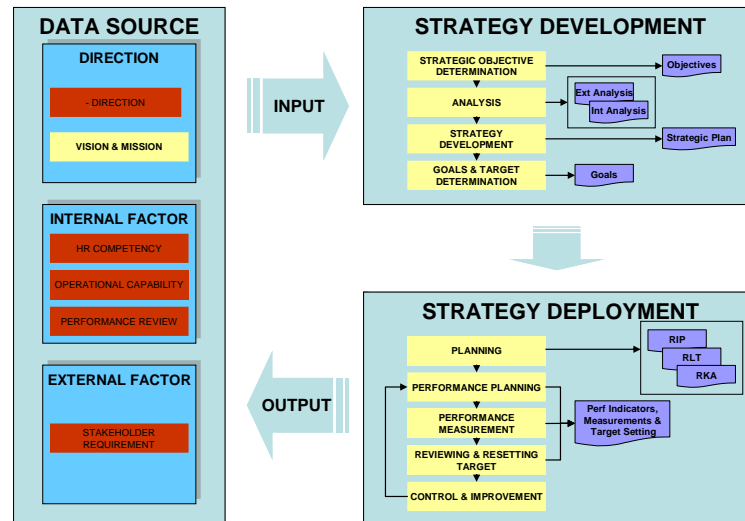
Secara garis besar penyusunan RENSTRA FEB 2015-2020 mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan pedoman dan informasi kepada seluruh unit di bawah FEB Universitas Telkom, unit-unit lain di bawah Universitas Telkom, dan institusi-institusi lain di luar Universitas Telkom berkaitan dengan fokus, arah pengembangan, dan tahapan-tahapan strategis FEB Universitas Telkom pada periode tahun 2015 – 2020,
2. Membangun sinergi secara internal antar unit maupun dengan eksternal,
3. Sebagai pijakan penyusunan RENSTRA Program-program Studi di bawah FEB Universitas Telkom.

## 1.2 Proses Penyusunan

RENSTRA FEB 2015-2020 disusun dengan mengikuti proses seperti terlihat pada Gambar 1.1. Penyusunan RENSTRA FEB 2015-2020 dimulai dengan mengumpulkan sumber data berupa arahan TF, arahan dan keinginan pimpinan Universitas Telkom, arahan dan harapan Senat FEB, dan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik internal maupun eksternal. Semua arahan dan harapan ini kemudian dikristalisasi dalam bentuk Visi, Misi, dan Tujuan Strategis FEB yang akan menjadi fokus dan arah pengembangan FEB selama 5 tahun yang akan datang.



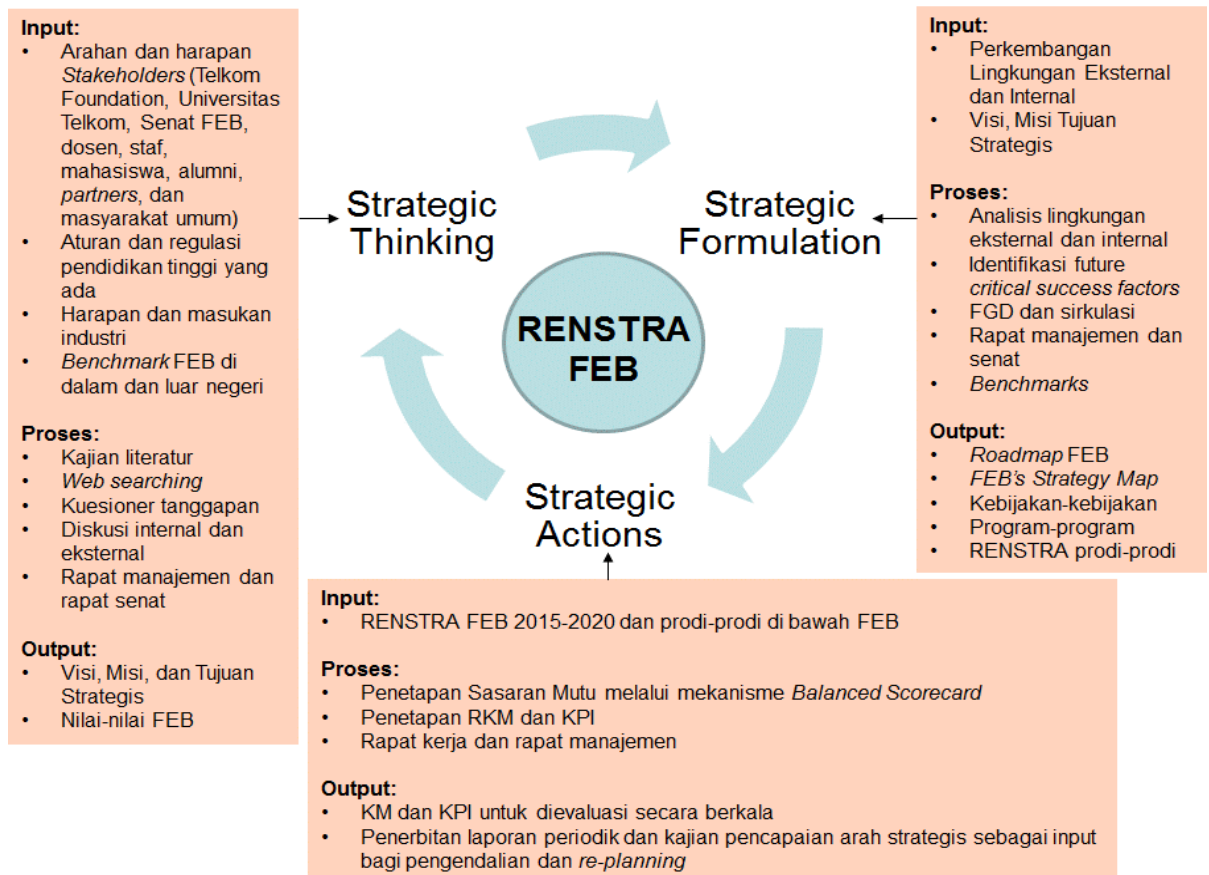


**Gambar 1.1. Kerangka Proses Penyusunan RENSTRA**

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevant, RENSTRA FEB 2015-2020 dibuat untuk mencapai visi yang telah dicanangkan. Formulasi RENSTRA FEB 2015-2020 akan memperhitungkan kekuatan dan kelemahan FEB sebagai antisipasi terhadap peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal. Untuk mewujudkan harapan tersebut maka perlu dilakukan *deployment* ke dalam langkah-langkah strategis berupa kebijakan umum dan program-program tahunan maupun multi-tahun yang saling terkait sebagai bentuk dari eksekusi RENSTRA FEB 2015-2020. Agar mendapatkan arah yang benar, maka seiring dengan implementasi RENSTRA harus juga dilakukan evaluasi dan pengendalian yang akan menjadi *feedback* untuk melakukan perbaikan-perbaikan dan perencanaan ulang.

### 1.3 Pola Pikir

Pola pikir Penyusunan dan pengendalian RENSTRA FEB 2015-2020 dilakukan secara terus-menerus melalui tiga tahapan sekuensial besar, yaitu *strategic thinking*, *strategic formulation*, dan *strategic actions*. Gambar 1.2 memperlihatkan pola pikir yang dimaksud. Pada Gambar 1.2 terlihat input, proses dan output untuk setiap tahapan.



**Gambar 1.2 Pola pikir Penyusunan dan Pengendalian RENSTRA FEB**

Tahap pertama (*strategic thinking*) dimulai dengan melakukan serangkaian kegiatan olah pikir yang akan menghasilkan mimpi, obsesi, dan arah pengembangan FEB selama 5 tahun ke depan. Hal ini menjadi input utama dari tahap kedua, yaitu *strategy formulation*. Tahap kedua ini menghasilkan dokumen RENSTRA FEB 2015-2020 yang telah juga di breakdown ke RENSTRA unit-unit di bawah FEB. Dokumen dan kebijaksanaan yang dihasilkan dari tahap kedua akan menjadi input bagi tahap ketiga, yaitu: *strategic actions*. Dengan mempertimbangkan optimalisasi struktur organisasi FEB, ketersediaan sumberdaya manusia, teknologi, infrastruktur, dan budaya organisasi, maka rencana kegiatan dijalankan dengan terbuka, konsekuen, transparan, dan melibatkan semua unsur. Kejelasan akan *reward* dan *punishment* juga menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan RENSTRA FEB 2015-2020.



# II



## PERMASALAHAN STRATEGIS

Terdapat beberapa tantangan strategis yang harus dijawab oleh FEB, yaitu:

1. Tantangan akibat proses merger dari empat institusi yang berbeda menjadi Tel-U yang masih belum terasa mulus, terutama terhadap transformasi proses bisnis, budaya organisasi, dan etos kerja. Hal ini menjadikan masalah minimal di dua sisi. Pertama, masih terjadi tumpang tindih sekaligus lempar-melempar tanggung jawab pada proses-proses bisnis utama. Kedua, penerapan *reward and punishment* masih belum berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja unit kerja di Tel U (yaitu: fakultas-fakultas dan unit-unit lainnya) akibat berbedanya persepsi terhadap suatu hal, misalnya pelanggaran.
2. Belum terbentuknya budaya penelitian, penulisan artikel, dan penerbitan publikasi dari dosen-dosen di lingkungan FEB. Kondisi ini akan menyulitkan FEB jika ingin melaksanakan internasionalisasi program-program studinya. Sumber utama dari tantangan ini adalah kepercayaan diri dan pengalaman yang kurang dari para dosen untuk melakukan riset, menulis artikel, dan menerbitkannya di jurnal atau di prosiding baik nasional maupun internasional.
3. Tuntutan yang bersamaan dari peningkatan kualitas sekaligus peningkatan kuantitas yang ditetapkan oleh TF. Hal ini cukup menantang karena memerlukan sumberdaya yang memadai, terutama keuangan.
4. Tantangan yang muncul dari perubahan yang fundamental dari perkembangan teknologi ICT yang sangat mempengaruhi banyak hal, misalnya proses belajar mengajar, isi dari kurikulum silabus, kompetensi inti yang menjadi fokus penelitian, hubungan orangtua-mahasiswa-dosen, dan lain-lain.
5. Tantangan akibat diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada tahun 2015 yang akan membuka era persaingan antar negara termasuk di bidang pendidikan tinggi.

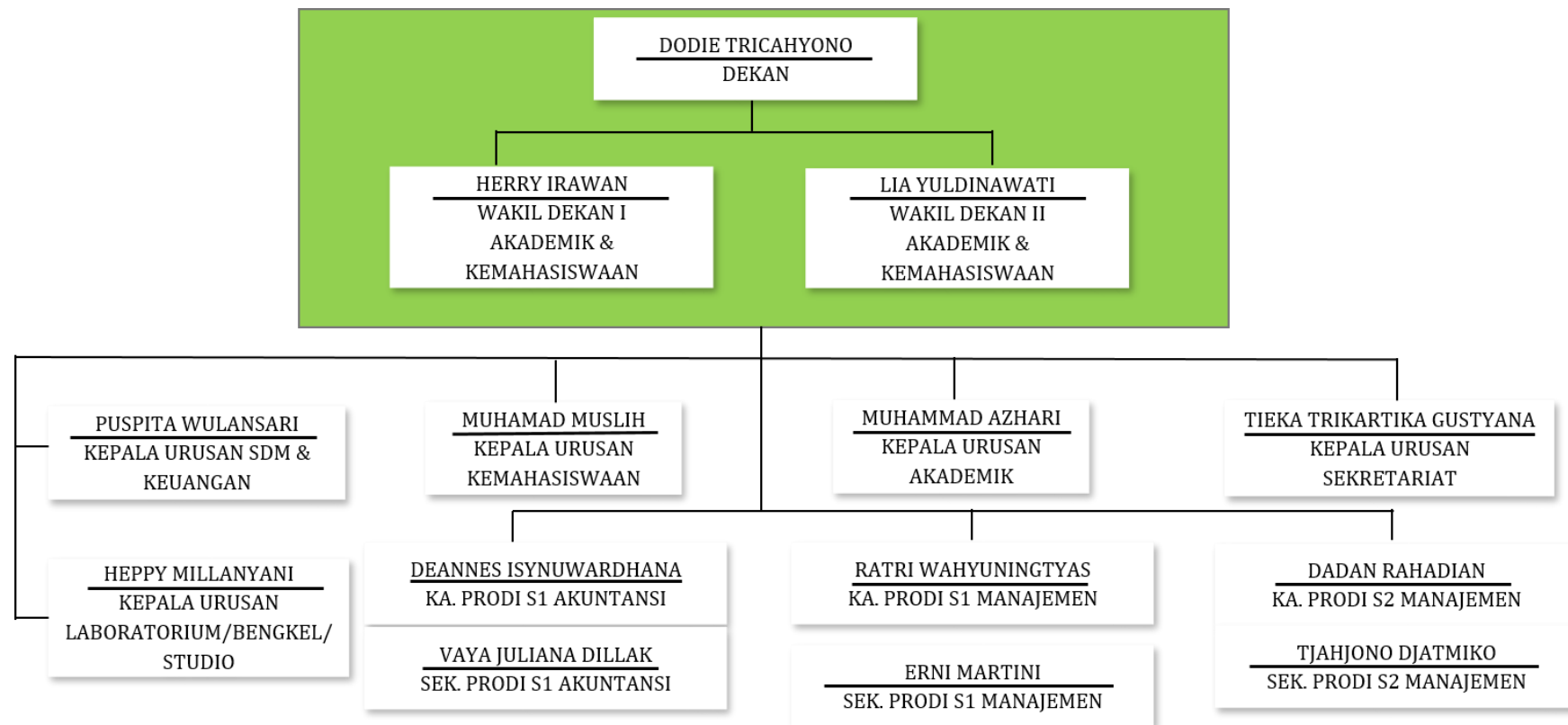


Tantangan-tantangan di atas dapat diatasi dengan memperhatikan beberapa kata kunci berikut:

- a. *Focus*. FEB harus memiliki fokus yang jelas agar pengendalian program-program menjadi lebih mudah dan mendapatkan hasil yang lebih maksimal.
- b. *Open and Collaboration*. FEB harus terus melakukan kegiatan-kegiatan secara terbuka dengan melibatkan *partners* yang relevan (internasional dan nasional) untuk berkolaborasi dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin sulit untuk diperkirakan.
- c. *Flexible*. FEB harus mengembangkan produk-produk yang fleksibel tanpa mengurangi kualitas.
- d. *Glocalization*. FEB harus berinisiatif untuk mengangkat nilai-nilai lokal untuk dikaji melalui tatacara pengkajian dan bahasa yang global. Dengan demikian FEB akan berdiri pada landasan yang kukuh untuk dapat berkontribusi secara nyata terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangan masyarakat Indonesia yang berkepribadian.

# III

## STRUKTUR ORGANISASI



# IV



## VISI, MISI, VALUE

### 4.1 Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai-nilai Inti

#### A. Fakultas Ekonomi dan Bisnis

##### VISI

Menjadi fakultas ekonomi dan bisnis yang dikenal secara internasional pada tahun 2020 berdasarkan pengembangan secara kreatif terhadap ilmu pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi untuk kontribusi maksimal bagi pengembangan martabat bangsa Indonesia.

##### MISI

- Mengembangkan dosen, staf, dan mahasiswa yang dikenal secara internasional yang memiliki kemampuan analitis untuk menjadi pemimpin, manajer, dan peneliti dalam bidang manajemen, akuntansi, dan ekonomi berdasarkan ilmu pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi
- Mengembangkan, memanfaatkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan terdepan berdasarkan hasil kajian dan penelitian pada bidang manajemen, akuntansi dan ekonomi berdasarkan pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi
- Mengembangkan suatu tempat yang nyaman bagi bertemunya para praktisi dan akademisi secara terbuka untuk saling berkolaborasi dalam melakukan inovasi bagi perkembangan ilmu manajemen, akuntansi, dan ekonomi berdasarkan pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi.

##### TUJUAN

- Menghasilkan lulusan pada bidang manajemen, akuntansi, dan ekonomi yang berkualitas dan berwawasan global yang sesuai dengan kebutuhan industri telekomunikasi, media, dan kreatif

- b. Menghasilkan ilmu pengetahuan terdepan dalam bidang manajemen, akuntansi, dan ekonomi bagi kebutuhan industri telekomunikasi, media, dan kreatif
- c. Menjadi tempat rujukan bagi ilmu-ilmu manajemen, akuntansi, dan ekonomi khususnya dalam industri telekomunikasi, media, dan kreatif baik bagi akademisi maupun praktisi nasional dan internasional
- d. Menjadi sekolah bisnis yang mapan di Asia dengan dukungan dari industri telekomunikasi, media, dan kreatif di Indonesia, Asia, dan dunia

#### NILAI-NILAI INTI

Dalam melaksanakan kegiatan sivitas akademika wajib menjunjung tinggi dan mengamalkan nilai-nilai yang sama dengan nilai-nilai Tel-U, yaitu: *Professionalism, Recognition of achievement, Integrity, Mutual respect*, dan *Entrepreneurship* disingkat menjadi **PRIME**.

#### TAGLINE

Creating the Great Business Leaders

### B. Prodi-prodi di bawah FEB

Visi, misi, dan tujuan prodi-prodi di bawah FEB adalah penjabaran dari visi, misi dan tujuan FEB dengan mempertimbangkan keunikan masing-masing prodi. Tabel 3.1 di bawah ini memperlihatkan visi, misi, dan tujuan masing-masing prodi.

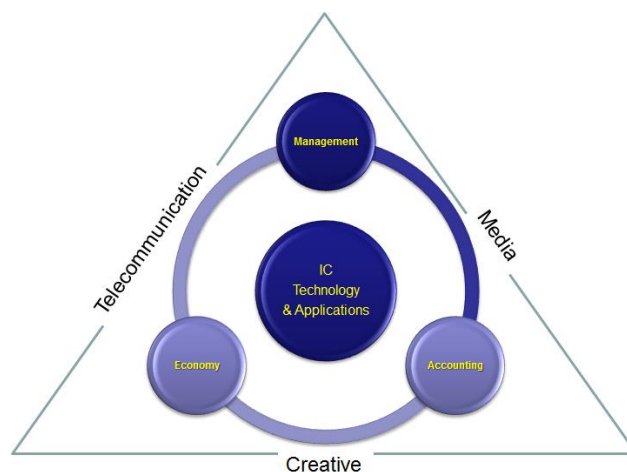
**Tabel 3.1**  
**Visi, Misi, dan Tujuan masing-masing Prodi**

	Prodi MBTI	Prodi Akuntansi	Prodi MM
Visi	Menjadi program studi bidang manajemen yang unggul dan dikenal secara internasional melalui semangat kewirausahaan berdasarkan pengembangan secara kreatif terhadap ilmu pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi	Menjadi Program studi yang Mandiri dan Unggul dalam bidang akuntansi berdasarkan pengembangan secara kreatif terhadap ilmu pengetahuan dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi	Menjadi Program Magister Manajemen yang dikenal secara internasional
Misi	1. Menyelenggarakan pendidikan dengan semangat kewirausahaan yang unggul dan dikenal secara internasional	Menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas dibidang	Kami membantu menumbuh kembangkan pemimpin bereputasi internasional melalui jejaring dan

	<p>dalam bidang manajemen dan bisnis konvergensi yang senantiasa aktual dengan kebutuhan industri dan perkembangan dunia</p> <p>2. Menyelenggarakan penelitian unggul bidang manajemen dan bisnis konvergensi</p> <p>3. Berperan aktif dalam pelayanan dan pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan</p>	<p>akuntansi yang berbasis ICT dan berjiwa wirausaha</p>	<p>kapabilitas pemangku kepentingan kami dalam industri teknologi informasi dan komunikasi</p>
--	---	--	--

## 4.2 Fokus Industri Tujuan

Industri-industri yang menjadi fokus dalam pengembangan FEB adalah: telekomunikasi, media, dan kreatif. Gambar 3.1 memperlihatkan industri-industri apa saja yang menjadi fokus pengembangan FEB beserta prodi-prodinya.



**Gambar 3.1 Industri-industri Tujuan**



# V



## ANALISIS POSISI STRATEGIS

### 5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

#### A. Politik dan Regulasi

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

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

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

1. Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. PP No.17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Internasional harus bermuatan local,
3. PP No.75/2007 tentang penerimaan pendapatan non pajak yang berasal dari PT Asing,
4. PP No. 41/2006 tentang Pemberian Ijin Pendirian PT Asing,

5. PP No.19 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan,
6. PP No.17 /2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan,
7. PP No.66/2010 tentang perubahan dari PP 17/2010,
8. PP No.8/ 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia,
9. UU No.19/ 2002 tentang Hak Cipta,
10. UU No.28/ 2004 tentang Perubahan UU No.16/2001 tentang Yayasan,
11. UU No.14/2005 tentang Guru dan Dosen,
12. UU No.12/ 2012 tentang Pendidikan Tinggi,
13. KEPMENDIKNAS No.264/U/1999 tentang Kerjasama Perguruan Tinggi,
14. KEPMENDIKNAS No.234/U/2000 tentang Pedoman Pendidikan PT,
15. KEPMENDIKNAS No.45/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi,
16. KEPMENDIKNAS No.20/U/2011 tentang Penyelenggaraan Program PT di Luar Domisili PT,
17. KEP DIRJEN DIKTI No.61/DIKTI/Kep/2000 tentang Juklak Kerjasama PT di Indonesia Dengan PT/ Lembaga lain Di LN,
18. Permendiknas No.17/ 2010 tentang pencegahan dan penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi,
19. Permendikbud No.24/ 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh,
20. Permendikbud No.49/ 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

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

#### 1. *Faculty competence development*

Semua bidang kompetensi dosen diharapkan dapat terpenuhi dan dimiliki secara merata oleh semua dosen, Berdasarkan bidangnya, program tersebut adalah:

- a. Pengembangan kompetensi pedagogis,
- b. Pengembangan kompetensi teknik informasi,
- c. Pengembangan kompetensi manajemen/administrasi,
- d. Pengembangan kompetensi kurikulum,
- e. Pengembangan kompetensi ilmiah (riset dan publikasi),

- f. Pengembangan kompetensi evaluasi,
- g. Pengembangan kompetensi personal.

2. Sistem manajemen penjaminan mutu

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

3. Aliansi dan kerjasama

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

4. Implementasi *Good University Governance* (GUG)

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

## B. Ekonomi

Data menunjukkan bahwa peringkat perguruan tinggi sangat tergantung dari tingkat kemakmuran negara dimana perguruan tinggi tersebut berada. Perguruan tinggi yang meraih peringkat tinggi berdasarkan *Times Higher Education Supplement (THES)* dan *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* berasal dari negara berpendapatan perkapita tinggi. Perkembangan ekonomi Indonesia, walaupun pada awal orde reformasi terjadi krisis multi dimensi, namun setelah tahun 2000 menunjukkan tanda-tanda perbaikan yang memperlihatkan pertumbuhan yang signifikan. Pemulihan kondisi ekonomi Indonesia akan memberikan dampak positif dan akan mendorong minat yang

tinggi bagi perguruan tinggi luar negeri memasuki pasar pendidikan tinggi Indonesia, sehingga akan meningkatkan persaingan, yang lebih lanjut diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia. Beberapa indikator ekonomi Indonesia yang mempengaruhi industri perguruan tinggi antara lain:

1. Tingkat inflasi sebesar: 3.99 % - 8.22 % (target pemerintah 4.5% - 5.5%);
2. *GDP growth* (Laju Pertumbuhan Ekonomi): 5.5%;
3. *Population Growth* (Laju pertumbuhan penduduk): 1.33 % pada tahun 2013;
4. *Exchange rate* (Nilai tukar): Rp. 11.770 – Rp.11.781 /USD (asumsi APBN 2014: Rp.11.600 /USD);
5. 20 % APBN untuk budget pendidikan.

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

### C. Sosial

Para pelajar yang ingin melanjutkan pendidikan dari tingkat menengah menuju ke pendidikan tinggi saat ini harus melalui rangkaian tahapan yang semakin berat karena kapasitas penerimaan yang semakin sedikit. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir, jumlah lulusan SMA sebagai bahan baku pendidikan tinggi *trend*-nya menurun. Jumlah lulusan SMA berdasarkan data dari tahun 2012 sampai 2013 menurun dari 5 juta orang menjadi 3 juta orang. Dari jumlah tersebut, data BPS tanggal 7 Januari 2011 menunjukkan bahwa yang melanjutkan ke perguruan tinggi hanya berkisar sekitar 45% setiap tahunnya.

Sejalan dengan perkembangan demokrasi, perkembangan sosial dan budaya di Indonesia telah mengalami perubahan yang besar, di mana telah terjadi perubahan pola pikir masyarakat, berupa keterbukaan dan dapat menerima perbedaan-perbedaan pandangan walaupun masih memerlukan waktu yang cukup bagi pemantapannya. Faktor tingkat pengangguran yang tinggi dan tingkat kesejahteraan masyarakat yang relatif masih rendah merupakan masalah besar yang dihadapi dewasa ini. Masyarakat masih cenderung bertindak atas dasar emosional dan belum dapat berpikir jernih dalam menghadapi masalah kehidupan, sehingga sering terjadi bentrokan dan kebrutalan dalam masyarakat. Bahkan seringkali hal ini dilakukan oleh elemen masyarakat yang mengenyam pendidikan tinggi.

Persepsi masyarakat umum terhadap individu yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi tingkat diploma dan sarjana tetap tinggi, meskipun semakin lama semakin mendekati netral. Akan tetapi, persepsi masyarakat umum yang mengasumsikan

bahwa lulusan perguruan tinggi hanya akan bekerja di perusahaan atau pemerintahan menjadi semakin berkurang karena munculnya kesadaran akan pentingnya semangat kewirausahaan. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya lulusan perguruan tinggi yang berwirausaha terutama pada industri kreatif.

#### D. Demografi

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

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

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

Implikasi terkait faktor demografi ini antara lain adalah:

##### 1. *Customized* program studi.

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

##### 2. *Harus ada sumber pendanaan lain di luar tuition fees.*

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

3. *Marketing strategy.*

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

4. *Excellent capability.*

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

5. *Entrepreneurship capability.*

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

6. *Continuing education.*

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

7. *Pengembangan softskill/work attitude & communication.*

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

8. *Faculty & student exchange.*

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

## E. Teknologi

Perkembangan teknologi di dunia khususnya teknologi Telekomunikasi dan Informatika, mengalami pertumbuhan yang pesat dan memberikan pengaruh yang besar dalam kehidupan masyarakat dan juga perubahan yang besar dalam dunia pendidikan.



Perubahan teknologi ini akan terus berlangsung dan mempengaruhi pola manajemen pendidikan, yang pada akhirnya juga akan merubah pola pengajaran dan metode penghantaran dalam pendidikan.

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

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

- a. koneksi yang lebih murah dan lebih cepat,
- b. semakin banyaknya perangkat yang memiliki kapasitas *multi-tasking* dan *multi processing*,
- c. instrumen digital dan teknik visualisasi yang mendukung interkoneksi dan dapat diakses dengan berbagai cara,
- d. akses yang banyak dan mudah terhadap sumber pengetahuan.

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

- a. Kompetensi *requirements*.

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

- b. Pengembangan sarana dan sistem pembelajaran.

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

- c. Pengembangan kurikulum dan membangun kemitraan dengan Industri.

Pengembangan kurikulum selain menyesuaikan dengan kebutuhan industri terkini juga harus membuat keterkaitan dengan ICT.

## F. Tekanan Global

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

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

## G. Competitive Landscape

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

Saat ini terdapat 92 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan lebih dari 3078 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) serta 1 universitas terbuka. Perguruan tinggi di Indonesia menampung kurang lebih 4,8 juta mahasiswa dari sekitar 25 juta penduduk usia 18-24 tahun, sehingga angka partisipasi kasar pendidikan tinggi sekitar 22,79%. Meskipun demikian, angka-angka tersebut masih jauh di bawah capaian negara-negara di Asia Tenggara. Angka partisipasi kasar di Malaysia mencapai 32,5%, Thailand 42,7%, Filipina 28,1%, bahkan Cina telah mencapai 20,3%, sedangkan Korea Selatan mencapai 91%.

Kompetisi ditambah dengan masuknya perguruan tinggi asing baik secara langsung maupun bermitra dengan perguruan tinggi lokal dengan mengadakan program *dual degree*. Perguruan Tinggi Asing yang beroperasi di Indonesia antara lain adalah Limkokwing University yang beroperasi di 8 negara, 2 di antaranya di Bali dan di Jakarta. Terkait perguruan tinggi asing, data menunjukkan terdapat pendaftar studi ke luar negeri pada tahun 2010 sejumlah 20.000 orang, yang tersebar ke 13 negara.

Akreditasi yang saat ini dimiliki FEB saat ini adalah akreditasi dari BAN PT Indonesia, yaitu: A untuk Prodi Magister Manajemen, A untuk Prodi S1 MBTI, dan B untuk prodi S1 Akuntansi.

**Tabel 2.1.**

**Perbandingan Akreditasi Program Studi Magister Manajemen**

Prodi	PTN/PTS	Akreditasi
Magister Manajemen (S2)	IBII, Jakarta	A
	IPB, Bogor	A
	UKSW, Salatiga	A
	USAKTI, Jakarta	A
	ITS, Surabaya	A
	Univ. Budiluhur, Jakarta	A
	Univ. Indonesia Esa Unggul, Jkt	A
	UNPAD, Bandung	A
	UKI Atmajaya, Jakarta	A
	UII, Yogyakarta	A
	UNPAS, Bandung	B
	UNPAR, Bandung	B
	STIE Pasundan, Bandung	B
	STIE IPMI, Jakarta	B
	<b>Universitas Telkom</b>	<b>A</b>

**Tabel 2.2.**

**Perbandingan Akreditasi Program Studi Manajemen (S1)**

Prodi	PTN/PTS	Akreditasi
Manajemen (S1)	SBM ITB, Bandung	A
	STM Prasetya Mulya, Jakarta	A
	STMT Trisakti, Jakarta	A
	Univ. Bunda Mulia, Jakarta	A
	UNPAS, Bandung	A
	Univ. Guna Dharma, Jakarta	A
	UII, Yogyakarta	A
	UKSW, Salatiga	A
	UNPAD, Bandung	A
	IPB, Bogor	A
	STIE Malang Kucekwara, Malang	A
	STIE YKPN, Yogyakarta	A
	UNILA, Lampung	A
	STIALAN, Makassar	
	UNS, Surakarta	
	UI, Jakarta	
	<b>Universitas Telkom</b>	<b>A</b>

**Tabel 2.3.**  
**Perbandingan Akreditasi Program Studi Akuntansi (S1)**

Prodi	PTN/PTS	Akredita si
Akuntansi (S1)	IKPI Perbanas, Jakarta	A
	STIE YKPN, Yogyakarta	A
	Univ. Bunda Mulia, Jakarta	A
	UNPAR, Bandung	A
	UNPAS, Bandung	A
	Univ. Binus, Jakarta	A
	UNPAD, Bandung	A
	Univ. Nasional Pasim, Bandung	B
	STEMBI, Bandung	B
	STEKPI, Jakarta	B
	STIE Ahmad Dahlan, Jakarta	B
	STIE Megarkencana, Jakarta	B
	<b>Universitas Telkom</b>	<b>B</b>

Kemunculan Perguruan Tinggi yang berasal dari Bimbingan Belajar (LP3I, UNIBI, BINUS, BSI) berhasil menyedot *supply intake* bagi Perguruan Tinggi yang tidak berprestasi namun belum menjadi substitusi bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Demikian pula dengan lembaga kursus profesional saat ini belum merupakan substitusi yang dapat mengancam keberadaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Dari sisi *supplier*, data menunjukkan bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis didapatkan dari alumni SMU/K yang kakak kelasnya sudah diterima di Fakultas Ekonomi dan Bisnis melalui program pra SMBB maupun selama SMBB. Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis juga didapat karena kedekatan hubungan emosional mahasiswa yang berasal dari keluarga Telkom Group. Saat ini Fakultas Ekonomi dan Bisnis baru sedikit dapat menjaring lulusan SMU/K unggulan yang memiliki popularitas prestasi yang baik atau yang dikenal dengan sekolah favorit.

#### **H. Peluang dan Ancaman bagi FEB**

Berdasarkan uraian lingkungan eksternal, maka beberapa peluang dan ancaman dapat diidentifikasi seperti tertulis di bawah ini:

Peluang:

- Kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat akan pendidikan tinggi yang berkualitas.
- Menyelenggarakan pendidikan jarak jauh yang menuntut penguasaan teknologi IT.
- Meningkatkan aliansi dan kerjasama yang saling menguntungkan dengan institusi lain, baik dalam dan luar negeri.

- Berkembangnya pasar baik di dalam negeri maupun di luar negeri terhadap pendidikan tinggi yang nyaris tanpa batas.
- Pengakuan industri terhadap kualitas lulusan FEB yang semakin meningkat.

Ancaman:

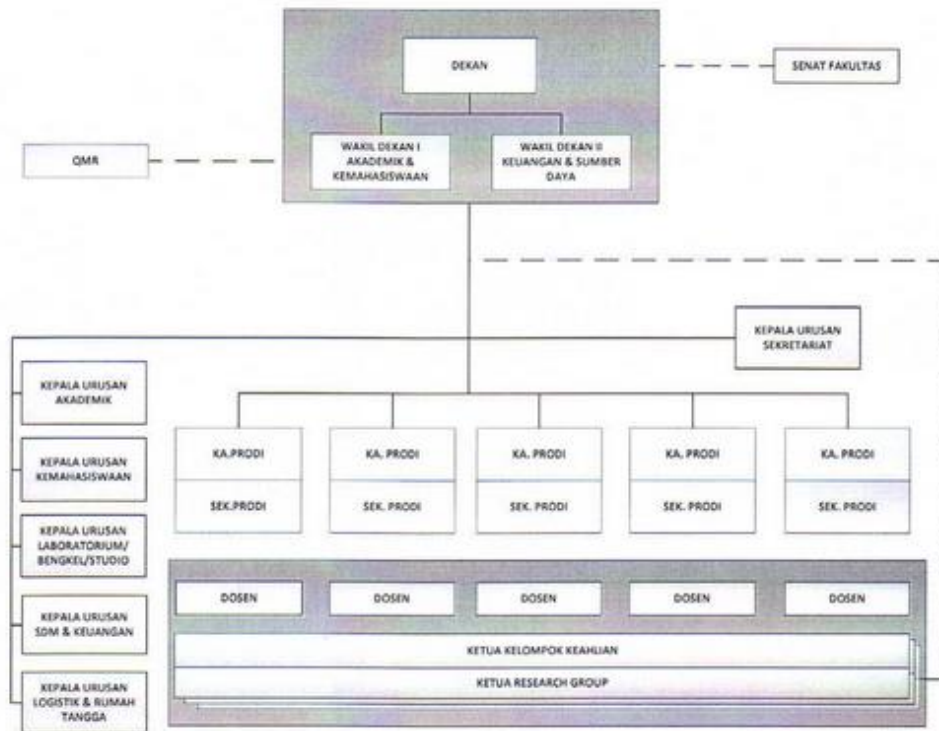
- Efek globalisasi pendidikan, jumlah pesaing bertambah dengan adanya perguruan tinggi asing yang bisa beroperasi di Indonesia,
- Peningkatan biaya yang signifikan akibat dari upaya peningkatan dan penjagaan kualitas prodi,
- Persaingan dengan sesama PT dalam negeri (PTN dan PTS) yang semakin meningkat.

## **5.2 Analisis Lingkungan Internal**

### **A. Struktur Organisasi dan Tata Pamong**

Berdasarkan Surat Keputusan Ketua Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) Nomor: KEP. 0205/00/DGA-02/YPT/2014 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Universitas Telkom tanggal 28 Maret 2014 struktur organisasi Fakultas adalah sebagai berikut:

**Diagram 2.1**  
**STUKTUR ORGANISASI**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**



Lampiran 7 : Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom  
Nomor : KEP. 0205/00/DGA-02/YPT/2014  
Tanggal : 28 Maret 2014

Adapun Tugas Pokok dan Fungsi Fakultas di Universitas Telkom diatur dalam Bab IV Pasal 7 ayat 1, Surat Keputusan Ketua Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) Nomor: KEP. 0205/00/DGA-02/YPT/2014 mengenai fungsi Fakultas, yaitu Fakultas berfungsi menyelenggarakan kegiatan pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat melalui Program Studi Diploma/Sarjana/Pasca Sarjana.

## B. Infrastruktur

Fakultas Ekonomi dan Bisnis memiliki dua kampus yang terletak di:

1. Kampus I, Jl. Telekomunikasi No. 1 Terusan Buah Batu, Dayeuhkolot, Bandung.
2. Kampus II, Komplek Telkom Learning Center (TLC) Jl. Gegerkalong Hilir No. 47 Bandung

Dari dua kampus tersebut, terdapat sarana dan prasarana sebagai berikut:

1. Ruang Kelas  
Setiap ruang kelas dilengkapi dengan fasilitas LCD Projector, AC, dan komputer.



**Tabel 2.4.**  
**Kondisi Eksisting dan Proyeksi Kebutuhan kelas FEB**

No	Jurusan/Program Studi	Existing		
		Jumlah Kelas	Luas/m <sup>2</sup>	Rasio
1	Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika & Akuntansi	35	1890	1 : 54
2	MBTI Internasional	11	378.25	
3	Magister Manajemen	4	272	
<b>TOTAL FEB</b>				

## 2. Ruang Perkuliahan PJJ

**Tabel 2.5.**  
**Kondisi Eksisting dan Proyeksi Kebutuhan kelas FEB**

No	Jurusan/Program Studi	Existing		
		Jumlah Kelas	Luas/m <sup>2</sup>	Rasio
1	Magister Manajemen	4	72	
<b>TOTAL FEB</b>				

## 3. Laboratorium

**Tabel 2.6.**  
**Kondisi Eksisting Laboratorium FEB**

No	Jurusan/Program Studi	Existing		
		Jumlah Lab	Luas/m <sup>2</sup>	Rasio
1	Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika	8	439.2	
2	Akuntansi	4	292.5	
3	Magister Manajemen	6	52.5	
<b>TOTAL IM TELKOM</b>				

## 4. Ruangan Lain

Selain ruang kelas, ruang lain yang menjadi fasilitas FEB adalah :

- Ruang administrasi/penunjang akademik
- Ruang rapat
- Aula
- Ruang dosen
- Lobby

- f. Ruang makan
- g. Ruang Unit Kegiatan Mahasiswa (termasuk BEM dan DPM)
- h. Kantin
- i. Gudang
- j. Ruang Server
- k. Mushola

5. Sarana Olahraga

FEB memiliki beberapa sarana olahraga diantaranya :

- a. Lapangan Basket/Futsal/Bola Voli
- b. Panjat dinding

**C. Keuangan**

Berikut disampaikan Laporan Rugi Laba Fakultas Ekonomi dan Bisnis tahun 2014 sampai dengan realisasi sampai dengan bulan berjalan yaitu bulan Nopember 2014.

**Tabel 2.7.**  
**Laporan Rugi Laba Tahun 2014**

Keterangan	RKA 2014	RKA s.d Bulan Berjalan 2014	Realisasi s.d Bulan Berjalan 2014
	1	2	3
PENDAPATAN OPERASIONAL	31,998,325	29,044,700,001	20,770,844,650
PENDAPATAN PENDAFTARAN	-	-	-
PENDAPATAN PENDIDIKAN	31,998,325	29,044,700,001	20,770,844,650
PENDAPATAN	-	-	-
PENDAPATAN PROYEK KERJA SAMA	-	-	-
PENDAPATAN JASA PENELITIAN	-	-	-
PENDAPATAN PENGABDIAN	-	-	-
PENDAPATAN DONASI	-	-	-
PENDPT. OP.LAINNYA	-	-	-
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	31,998,325	29,044,700,001	20,770,844,650
BEBAN OPERASIONAL	11,967,977.18	10,892,663,893	9,532,482,588
BEBAN PENDAFTARAN	-	-	-
BEBAN PENDIDIKAN	2,204,900,609	2,035,923,964	1,685,395,618
BEBAN PROYEK KERJASAMA	-	-	-
BEBAN PELATIHAN/KURSUS/SEMINAR	-	-	-
BEBAN JASA PENELITIAN	-	-	-
BEBAN PENGABDIAN MASYARAKAT	-	-	-
BEBAN SDM	9,021,716,882	8,136,926,223	7,259,177,580
BEBAN MANAJEMEN DAN UMUM	565,358,988	555,734,075	459,732,990
BEBAN PERBAIKAN & PEMELIHARAAN	176,000,709	164,079,631	128,176,400
BEBAN PENYUSUTAN DAN AMORTISASI	-	-	-
BEBAN DONASI	-	-	-
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL	11,967,977.18	10,892,663,893	9,532,482,588
SHU OPERASIONAL	20,030,347.81	18,152,036,108	11,238,362,062
PENDAPATAN NON OPERASIONAL	-	-	-
PENDAPATAN PENGELOLAAN	-	-	-
PENDPT. JASA GIRO/BUNGA	-	-	-
PENDAPATAN LAIN-LAIN	-	-	-
JUMLAH PENDAPATAN NON	-	-	-
BEBAN NON OPERASIONAL	-	-	-
BEBAN PENGELOLAAN	-	-	-
BEBAN PAJAK	-	-	-
BEBAN ADMINISTRASI BANK	-	-	-
BEBAN BUNGA PINJAMAN	-	-	-
BEBAN LAIN-LAIN	-	-	-
JUMLAH BEBAN NON OPERASIONAL	-	-	-
SHU NON OPERASIONAL	-	-	-
TOTAL PENDAPATAN OPR & NON OPR	31,998,325	29,044,700,001	20,770,844,650
TOTAL BEBAN OPR DAN NON OPR	11,967,977.18	10,892,663,893	9,532,482,588
SISA HASIL USAHA	20,030,347.81	18,152,036,108	11,238,362,062
OPERATIONAL RASIO (OR)	37.40%	37.50%	45.49%

Dari tabel 2.7 dapat dilihat bahwa FEB memiliki operating ratio yang rendah sebesar 45.49%, artinya pendapatan FEB yang diserap oleh beban perusahaan hanya sebesar 45.49% , yang berarti juga bahwa adanya sisa hasil usaha yang akan diperoleh Fakultas.

#### D. Sumber Daya Manusia

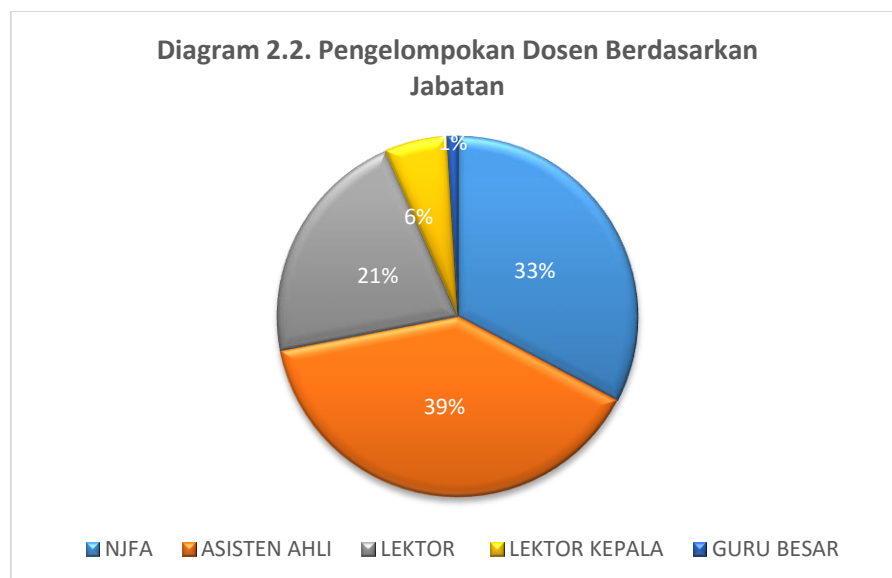
##### 1. Dosen

###### a. Profil Dosen

Dosen Fakultas Ekonomi Bisnis terdiri dari dosen tetap dan dosen luar biasa. Dosen tetap adalah yang tercatat menjadi dosen di FEB dengan SK pengangkatan dari Yayasan Telkom yang terdiri dari dosen tetap pegawai Yayasan Telkom, dosen tenaga profesional berjangka waktu (TPBW) Full-Time, dan dosen TPBW Part-Time. Sedangkan, dosen luar biasa (LB) adalah dosen yang menerima penugasan sewaktu-waktu untuk membantu pengajaran tanpa SK pengangkatan dari Yayasan Telkom.

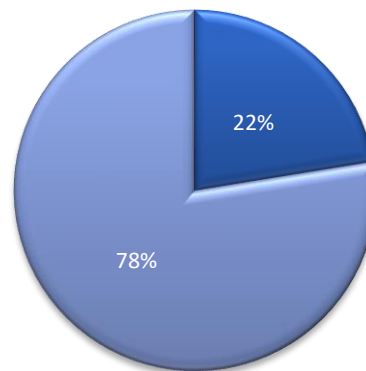
Dosen tetap FEB adalah sebanyak 107 orang yang terdiri dari 9 orang dosen pada Prodi S2 MM, 24 orang pada Prodi S1 Akuntansi, dan 74 orang pada Prodi S1 MBTI. Secara rinci daftar dosen FEB dapat dilihat di Lampiran 1.

Pola sebaran dosen tetap FEB berdasarkan Jabatan Fungsional Akademik, Sertifikasi, dan pendidikan terakhir dapat di lihat pada Diagram 2.2, 2.3, dan 2.4.



Berdasarkan Diagram 2.2, terlihat bahwa 33 persen dosen belum memiliki Jabatan Fungsional Akademik (JFA). Sedangkan JFA terbanyak yang dimiliki oleh dosen-dosen FEB adalah Asisten Ahli sebanyak 39%. Sisanya 21% adalah Lektor, 6% adalah Lektor Kepala dan 1% adalah Guru Besar.

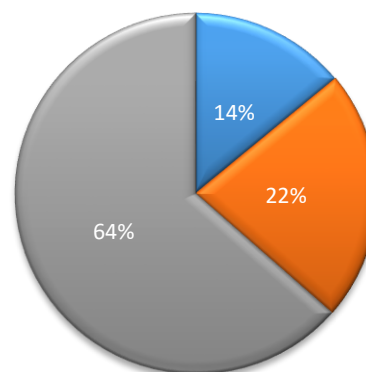
**Diagram 2.3. Pengelompokan Dosen Berdasarkan Sertifikasi**



■ Dosen dengan Sertifikasi ■ Tanpa Sertifikasi

Diagram 2.3 menunjukkan bahwa dosen FEB yang telah memiliki sertifikasi sebanyak 22%, sedangkan sisanya sebanyak 78% belum memiliki sertifikasi dosen.

**Diagram 2.4. Pengelompokan Dosen Berdasarkan Pendidikan**



■ S3 ■ Dalam Penyelesaian ■ S2

Berdasarkan Diagram 2.4, terlihat bahwa mayoritas dosen FEB memiliki pendidikan terakhir S2 (64%), sedangkan untuk dosen yang berpendidikan S3 baru mencapai angka 14%. Namun diharapkan dalam beberapa tahun ke depan, persentase dosen dengan pendidikan terakhir S3 akan meningkat dengan adanya dosen-dosen yang sedang dalam masa penyelesaian studi S3.

Adapun perkiraan Dosen FEB dalam 5 tahun mendatang berdasarkan Jabatan Akademik Fungsional adalah seperti yang tertera dalam Tabel 2.6. Pada 2017 dan seterusnya diharapkan dosen dengan status NJFA sudah tidak dimiliki lagi oleh FEB. Pada tahun 2019, diharapkan juga dosen minimal memiliki JFA Lektor.

**Tabel 2.8.**

**Prediksi Jabatan Akademik Dosen**

Jabatan Akademik	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Non-JFA (NJFA)</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Asisten Ahli</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>24</b>	<b>0</b>
<b>Lektor</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>64</b>
<b>Lektor Kepala</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>30</b>
<b>Guru Besar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
<b>Profesor</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Tabel 2.9.**

**Rasio Dosen dan Mahasiswa**

No.	Program Studi	Jumlah Mahasiswa (per 8 September 2014)	Dosen Tetap Dengan Latar Belakang Pendidikan Sesuai PS	Rasio Dosen Tetap dan Mahasiswa
1	MBTI ( + Int'l)	2043	74	1 : 28
2	Akuntansi	911	22	1 : 41
3	MM	176	10	1 : 18

Tabel 2.9 memperlihatkan bahwa rasio dosen:mahasiswa FEB telah memenuhi syarat DIKTI untuk program studi ilmu-ilmu sosial, kecuali pada Prodi S1 Akuntansi yang mencapai 1:41.

**b. Pembinaan Karir Dosen**

Pola karier profesi Tenaga Pengajar mengikuti pola karier jenjang fungsional yang berpedoman pada ketentuan jenjang karier jabatan akademik sesuai dengan ketentuan Pendidikan Nasional melalui Keputusan Mendiknas No. 006/U/2001. Disamping itu, berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengurus YPT No. SK/ SDM-02/YPT/2010 tentang Promosi, mutasi dan rotasi di lingkungan FEB, sekolah memiliki Unit Kelompok Bidang Keahlian (KBK) yang merupakan wadah representatif untuk mengawal seluruh rangkaian penelitian yang melibatkan semua tenaga pengajar FEB. Kehadiran KBK di FEB diharapkan mendukung Tridharma Perguruan Tinggi, terutama penelitian dan pengabdian masyarakat. Hasil akhirnya tentu saja tidak hanya akan berguna bagi institusi yang akan



memperoleh non tuition fee, karena dosen yang menjalankan aktivitas KBK pun akan mendapatkan peningkatan jabatan akademik yang semakin linear dengan keilmuan, kinerja dan materi.

#### **c. Pengembangan Profesi Tenaga Pengajar**

Pengembangan profesi ini dilakukan baik melalui pendidikan formal, pelatihan profesi, pengayaan melalui penugasan pada perusahaan, *twinning* konsultan, Faculty exchange dengan institusi mitra dari luar negeri, dan penelitian bersama (*joint research*) baik dengan mitra dalam negeri maupun luar negeri.

#### **d. Kompensasi Dan Penghargaan Tenaga Pengajar**

Untuk memotivasi Tenaga Pengajar agar lebih berprestasi, FEB memberikan kompensasi dan penghargaan. Agar setiap Tenaga Pengajar termotivasi untuk menunjukkan prestasi dan kinerja terbaiknya, setiap Tenaga Pengajar berhak atas kompensasi dan penghargaan yang diatur dalam peraturan kepegawaian YPT. Secara garis besar, sistem kompensasi bagi Tenaga Pengajar diselaraskan dengan kewajibannya dalam mengajar, membimbing, meneliti, dan melakukan pengabdian pada masyarakat. Bagi Tenaga Pengajar tidak tetap, kompensasi atas kontribusinya dihitung atas dasar jumlah sesi keterlibatannya.

Selain kompensasi yang bersifat materi, FEB juga memberikan piagam penghargaan sebagai tanda penghargaan dan ucapan terima kasih atas pengabdian para pegawainya. Penghargaan tersebut dapat berupa piagam penghargaan teladan dan piagam penghargaan masa kerja. Pemberian penghargaan diatur dengan persyaratan-persyaratan tertentu dalam peraturan kepegawaian YPT.

## **2. KARYAWAN**

Karyawan adalah pegawai yayasan yang melaksanakan tugas untuk menunjang kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar dan pengelolaan operasional lainnya. Karyawan dapat dikelompokkan menjadi tenaga penunjang akademik, administrasi akademik, tenaga administrasi umum & keuangan.

Susunan Pegawai Yayasan berdasarkan status pegawai adalah sebagai berikut.

- a. Pegawai Tetap
- b. Tenaga Kontrak  
Karyawan tenaga kontrak, meliputi dua kategori yaitu:
  - Tenaga Kerja Berjangka Waktu (TKBW)
  - Tenaga Profesional (TP)

Guna memenuhi kebutuhan karyawan, masing-masing direktorat/unit kerja mengajukan permohonan kepada bagian kepegawaian FEB yang selanjutnya diolah pihak manajemen dan kemudian ditetapkan sebagai rencana kebutuhan karyawan yang dituangkan dalam anggaran. Selanjutnya dibuatkan permohonan rekrutasi karyawan kepada bagian kepegawaian YPT, dengan memperhatikan tersedia atau tidaknya formasi karyawan YPT.

Rekrutasi karyawan tetap dilaksanakan melalui proses seleksi administrasi, seleksi potensi akademik, seleksi kesehatan, dan psikotes.

Jenjang karier karyawan terdiri atas 17 tingkatan dengan tingkat 1 sebagai tingkat terendah dan diberikan saat diterima/diangkat sebagai karyawan Yayasan (Pedoman SK Dewan Pengurus YPT No. 288/KPOO/YPT/2001 tentang Pola Karier).

Pola karier karyawan dikembangkan melalui 2 jalur jenjang jabatan, yaitu:

- a. Jenjang Jabatan Struktural adalah untuk karyawan yang menduduki posisi manajemen.
- b. Jenjang Jabatan Fungsional, dikhususkan untuk tenaga pengajar.

Pelatihan atau pendidikan jangka pendek diberikan kepada seluruh karyawan untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya. Setiap karyawan berhak mengajukan inisiatifnya untuk mengikuti pelatihan setelah mendapat persetujuan dari manajemen IM Telkom.

Sistem kompensasi bagi karyawan telah diatur di dalam peraturan kepegawaian yayasan. Di samping imbalan jasa, karyawan tetap diikutsertakan dalam program jaminan sosial (jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua, jaminan pemeliharaan kesehatan, dan program pensiun).

Selain kompensasi yang bersifat materi, FEB juga memberikan penghargaan untuk memotivasi meningkatkan prestasi kerja kepada pegawai tetap yang memenuhi syarat tertentu. Penghargaan dapat berupa penghargaan formal seperti penghargaan masa kerja, dan penghargaan tidak formal seperti ucapan selamat.

**Tabel 2.10.**  
**Kondisi Eksisting Tenaga Penunjang Akademik (TPA)**

Status Pegawai	Pendidikan Pegawai							Jumlah
	S3	S2	S1	Dipl	SMA	SMP	SD	
TPA Tetap	-	-	5	1	6	-	-	<b>12</b>
TPA TPBW	-	-	14	3	-	-	-	<b>18</b>
Labora	-	-	1	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>Total</b>	-	-	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	-	-	<b>30</b>

## E. Mahasiswa

### 1. Sistem Seleksi dan Rekrutasi Mahasiswa

Sistem Seleksi dan rekrutasi mahasiswa baru di Fakultas Ekonomi dan Bisnis dilaksanakan melalui jalur Saringan Mahasiswa Baru (SMB) yang dilaksanakan bersama-sama dengan Institusi lain di bawah Yayasan Telkom dan dilaksanakan 8 jalur seleksi Jalur Penelusuran Potensi Akademik (JPPA), Unggulan, JPPA OSN, UTG Gelombang 1, USM Gelombang 2, UTG Gelombang 2, dan Ujian Jalur Khusus, dengan jumlah pendaftar pada tahun 2014 sebanyak 5717 calon mahasiswa. Karena keterbatasan kapasitas, maka calon mahasiswa yang melakukan registrasi dibatasi pada angka 750 calon mahasiswa.

## 2. Pertumbuhan Mahasiswa

Beberapa tahun terakhir ini ditandai dengan pesatnya perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia. Pada saat ini industri telekomunikasi sudah memasuki era konvergensi di seluruh sektor telekomunikasi yang menyebabkan para konsumen akan dapat mengakses berbagai media hanya dengan menggunakan satu alat saja. Dengan adanya konvergensi tersebut perusahaan-perusahaan telekomunikasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan industrinya. Berdasarkan kondisi yang ada saat ini dapat diperkirakan bahwa kebutuhan industri telekomunikasi akan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang sesuai akan meningkat.

Dengan semakin pesatnya perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia tersebut dan sesuai dengan tujuan awal didirikannya Fakultas Ekonomi dan Bisnis yaitu menghasilkan lulusan yang mampu berkibar dalam pengelolaan perusahaan-perusahaan telekomunikasi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis memandang perlu untuk meningkatkan jumlah mahasiswanya agar dapat memenuhi kebutuhan industri telekomunikasi yang semakin meningkat tersebut. Namun, peningkatan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun dilakukan secara bertahap.

Tabel 2.11

Pertumbuhan Jumlah Mahasiswa

Tahun	Jumlah Peminat	Jumlah Peserta Tes	Jumlah Diterima	Pertumbuhan jumlah peminat	Pertumbuhan jumlah diterima	Persentase jumlah diterima terhadap peminat
2013	8418	4437	1526	0.319	0.127	18,13
2014	5717	1828	750	-0.679	0.491	13,12

## 3. Prestasi Belajar Mahasiswa

Prestasi belajar mahasiswa diwujudkan dalam Indeks Prestasi Akademik yaitu Indeks Prestasi Kumulatif, seperti tabel yang di bawah ini yang menggambarkan prestasi mahasiswa dilihat dari IPK ketika mereka lulus.

Tabel 2.12

Indeks Prestasi Kumulatif Lulusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Tahun 2014

Tahun Akademik	IPK			Persentase Lulusan		
	Lulusan*			Dengan IPK :		
	Min	Rat	Mak	=< 2,75	2,75-3,50	> 3,50
2014	2,25	3,25	3,79	3%	36%	10%

#### 4. Bimbingan Akademik

Bimbingan akademik terhadap mahasiswa dilaksanakan oleh Dosen Wali dengan tujuan membantu dan memberi pertimbangan kepada mahasiswa dalam menyusun rencana studi (mengisi KRS), menentukan beban studi, dan jenis mata kuliah yang sebaiknya ditempuh sesuai dengan perolehan IPK. Dosen wali diangkat oleh Rektor dan ditetapkan dalam Surat Keputusan dengan tugas:

- a. Mengikuti perkembangan studi setiap mahasiswa yang dibimbingnya sehingga dapat diketahui sedini mungkin bila ditemukan kendala-kendala yang dihadapinya selama masa studi.
- b. Memberikan layanan konsultasi akademik maupun non akademik kepada mahasiswa.
- c. Memiliki, mengisi, dan menyimpan data pribadi dan perkembangan akademik mahasiswa, baik untuk kepentingan bimbingan akademik, maupun kepentingan lainnya yang terkait.
- d. Memberikan pertimbangan kepada program (termasuk dosen) mengenai mahasiswa yang dibimbing dalam hal kelancaran studinya, termasuk yang berhubungan dengan dispensasi akademik, dispensasi SPP, pemberian beasiswa, cuti kuliah, dan sanksi akademik.
- e. Membantu dan mengarahkan mahasiswa dalam menyusun rencana studi serta menentukan beban studi dan jenis mata kuliah yang sebaiknya ditempuh sesuai dengan IPK.
- f. Dalam hal ditemukan permasalahan mahasiswa yang tidak dapat dipecahkan oleh wali studi, maka dosen wali bertugas untuk membahasnya dengan pimpinan program.

#### 5. Bimbingan Non Akademik

Setiap dosen juga dibebani tugas untuk membimbing para mahasiswanya. Bimbingan dapat berupa bimbingan akademik dan bimbingan non akademik. Bimbingan akademik umumnya berupa bimbingan yang tujuannya adalah untuk memudahkan mahasiswa menyelesaikan studinya dari sisi materi studi, misalnya, metode belajar, penulisan makalah dan tesis serta magang. Adapun bimbingan non akademik yang diberikan berdasarkan permintaan mahasiswa dapat diberikan untuk masalah mencari pekerjaan yang sesuai, merintis bisnis baru atau pencarian alternatif pemecahan masalah yang ada di perusahaan tempat mahasiswa bekerja.

#### 6. Bantuan Lain Kepada Mahasiswa

Bantuan lain kepada mahasiswa lebih banyak menyangkut perhatian terhadap masalah yang menyangkut pribadi mahasiswa, antara lain pembahasan masalah pribadi yang berkaitan dengan kelangsungan studi mahasiswa yang bersangkutan. Masalah yang ada antara lain menyangkut kebutuhan untuk mendapatkan perlakuan khusus tentang lama waktu menempuh studi, kebijaksanaan untuk mendapatkan perpanjangan angsuran pembayaran biaya pendidikan, serta masalah yang berkaitan dengan informasi lapangan pekerjaan dan bidang usaha yang cocok untuk mahasiswa.

## 7. Alumni

Hingga saat ini jumlah alumni Program S-1 sebanyak 3184 orang (per tgl 24 Desember 2014). Para alumni ini telah bekerja pada berbagai perusahaan di berbagai bidang. Namun, pada saat magang mahasiswa tersebut banyak yang mendapatkan penawaran, bahkan beberapa orang mahasiswa telah bekerja secara part time di tempat magang mereka.

Program S-2 telah menghasilkan alumni sebanyak 975 orang, yang terdiri atas alumni program MM Reguler, MM Eksekutif, dan MM Co-op. Sebagian besar dari alumni khususnya dari program MM Reguler dan MM Eksekutif telah kembali ke tempat kerjanya masing-masing, seperti alumni yang berasal dari PT Telkom, PT PINDAD, PT INTI, PT POS, PT INDOSAT, Perbankan, PTPN VIII, dan PT IPTN (PT. DI). Beberapa dari mereka telah menduduki manajemen puncak di perusahaan. Alumni MM Co-op pada umumnya bekerja di perusahaan swasta atau menjadi entrepreneur.

Untuk membangun hubungan dengan alumni, IM Telkom membentuk Unit BKA (Bagian Kemahasiswaan dan Alumni) di bawah Bidang Manajemen. Media yang digunakan dalam membangun hubungan antara lain melalui pengiriman surat baik ke rumah maupun ke tempat kerja, email, mailing list, dan melalui kegiatan yang terorganisasi yang dilakukan bekerja sama dengan ikatan alumni. Tujuan utama menjalin jejaring dengan alumni adalah untuk membantu mempersiapkan tempat magang mahasiswa dan sumber masukan dalam mengembangkan kurikulum pengajaran agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat industri.

### 5.3 Posisi Strategis FEB

Analisis lingkungan eksternal dan internal menghasilkan kesimpulan tentang posisi strategis FEB dalam lingkup Telkom foundation (TF) dan Telkom University (Tel-U). Bagian ini menjelaskan posisi strategis FEB yang akan dimulai dengan arahan dari TF dan Tel-U dan implikasinya bagi peran sentral FEB bagi pencapaian visi baik untuk TF maupun Tel-U. Bagian selanjutnya adalah penjelasan tentang *core competencies* FEB dan *competitive advantages* FEB.

#### A. Arahan Telkom Foundation (TF) dan Telkom University (Tel-U)

TF yang merupakan gabungan dari Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) dan Yayasan Sandhikara Putra Telkom (YSPT) telah memiliki visi dan misi sebagai berikut:

VISI TF:

Menjadi Yayasan Bermutu Dalam Bidang Pendidikan dengan Standard Internasional Untuk Pembentukan Insan yang Berkarakter Unggul

Misi TF:

1. Menyelenggarakan lembaga pendidikan berstandar internasional

2. Mengembangkan sistem pembinaan untuk pembentukan karakter manusia yang unggul
3. Mengembangkan sumber-sumber pendanaan melalui penciptaan peluang inovasi dan kreatifitas serta sinergi dengan Telkom Group

Dari pernyataan visi dan misi TF, maka dapat diambil arahan yang sangat jelas bahwa lembaga pendidikan di bawah TF harus mengarahkan usahanya untuk mencapai standar internasional untuk menghasilkan sumberdaya manusia yang unggul melalui penciptaan peluang inovasi dan kreatifitas serta sinergi dengan Telkom Group. TF mewujudkan visi dan misi dengan fokus terhadap penciptaan insan yang beradab seperti yang diungkapkan oleh Ketua TF, Bapak Johnny Girsang, pada saat *grand launching* TF: *"Di mata saya, orang yang beradab adalah orang yang punya integritas. Dia jujur, konsisten, bekerja keras, bertanggung jawab, dan tidak akan berkhianat. Persis seperti peradaban yang ingin yayasan ini bangun di masa depan. Oleh karena itu, saya sangat berharap yayasan ini akan menjadi komunitas yang dipenuhi oleh orang-orang dengan pribadi seperti itu."* Hal ini ditegaskan dengan tag-line TF: "Building the Civilization".

Pada tingkatan Tel-U, arahan bagi pengembangan insitusi sudah tersurat pada RENSTRA TELKOM UNIVERSITY 2014-2107. Visi dan misi Tel-U adalah sebagai berikut:

#### VISI Tel-U:

Menjadi PT berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi

#### Misi Tel-U:

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berstandar internasional
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni dalam bentuk hasil penelitian yang dikenali secara internasional
3. Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa

#### Tujuan Tel-U:

1. Tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan;
2. Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas, kompetensi, dan daya saing nasional dan internasional;
3. Menciptakan budaya riset, atmosfir akademik lintas budaya, dan jiwa kewirausahaan di kalangan sivitas akademika;
4. Menghasilkan karya penelitian dan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional.

Visi dan misi Tel-U sejalan dalam konteks PT berstandar internasional dan menghasilkan lulusan yang unggul, tetapi sebagai tambahan adalah pengembangan Tel-U yang berbasis teknologi informasi. Dengan tag-line “Creating the Future” maka Tel-U sangat berambisi untuk menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi yang diperhitungkan dunia. Gambar 2.1 memperlihatkan tahapan-tahapan Tel-U menuju World Class University (WCU) pada tahun 2017.

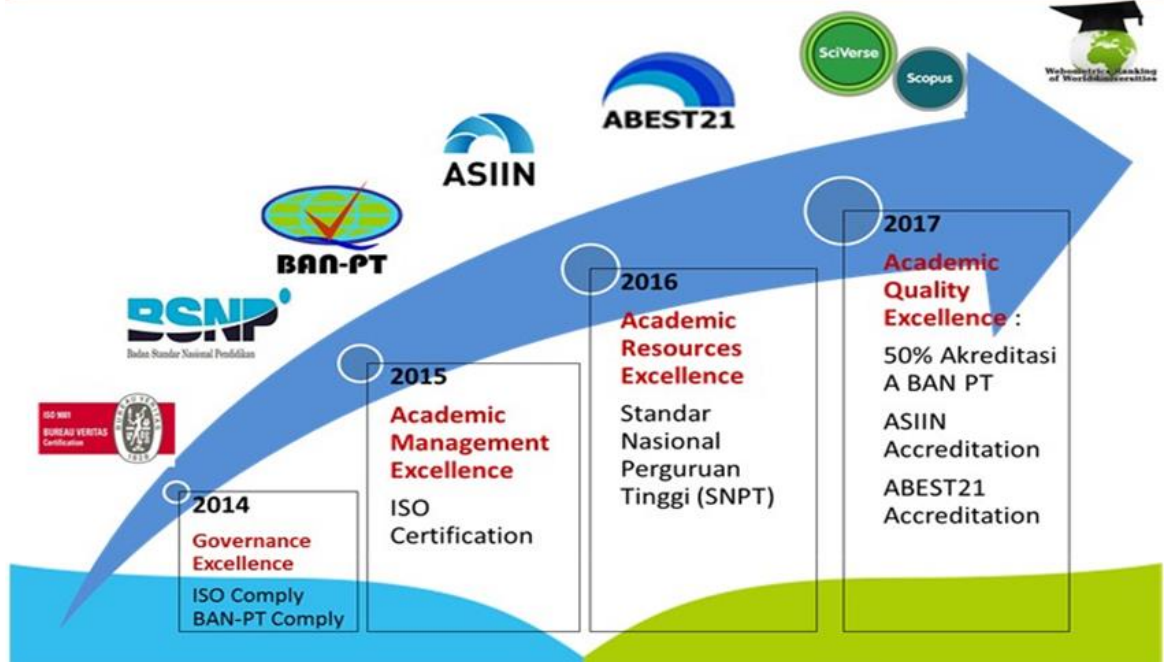
Pada tahap pertama (2014), Tel-U akan memfokuskan pada pencapaian “Governance Excellence” yang diwujudkan dengan memenuhi persyaratan dari ISO dan BAN-PT. Tahap kedua (2015), Tel-U akan memfokuskan pada “Academic Management Excellence” dengan cara mendapatkan sertifikasi ISO bagi seluruh proses-proses kunci yang ada. Selanjutnya, pada tahap ketiga (2016), Tel-U akan memfokuskan pada “Academic Resources Excellence” yang memenuhi persyaratan SNPT. Akhirnya, pada tahap terakhir (2017), Tel-U akan memfokuskan usahanya untuk pencapaian “Academic Quality Excellence” yang dibuktikan dengan pencapaian akreditasi BAN PT yang mencakup 50% dari prodi yang ada dan pencapaian akreditasi internasional bagi prodi-prodi unggulan, yaitu ASIIN untuk prodi di lingkungan fakultas teknik dan ABEST21 untuk prodi Magister Manajemen (MM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Sesuai RENSTRA Telkom University 2014-2017 (hal. 8), telah dituliskan bahwa “Tel-U sebagai perguruan tinggi yang baru menyelesaikan tahap penggabungan akan memfokuskan pada beberapa hal, yaitu:

- Konsolidasi internal untuk menguatkan tata kelola Telkom University;
- Memberdayakan grup riset dalam kelompok keahlian dan *research center*, untuk memberdayakan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan penelitian dan pengabdian masyarakat;
- Penguatan kerjasama Internasional;
- Peningkatan sistem pembelajaran yang salah satunya mendukung sistem pembelajaran jarak jauh bertaraf Internasional.”



Milestones Road to WCU :



Gambar 2.1 Milestones Tel-U Menuju WCU

Sumber: RENSTRA Tel-U 2014-2017, hal. 7

Untuk mencapai hal di atas, maka Tel-U mengembangkan nilai-nilai yang akan menjadi pedoman perilaku dalam segala hal. Terdapat 5 nilai utama yang dimiliki dan terus diperkuat di Tel-U, yang terdiri dari: *Professionalism, Recognition of achievement, Integrity, Mutual respect, dan Entrepreneurship* disingkat menjadi **PRIME**.

Berdasarkan arahan dari dua superbody institusi di atas, FEB memiliki posisi sangat strategis sebagai fakultas yang terdepan untuk pencapaian visi baik visi TF maupun visi Tel-U. Bagian selanjutnya akan menjelaskan posisi strategis FEB dalam konteks Tel-U maupun TF.

## B. Keunggulan Bersaing FEB

Berdasarkan kajian eksternal dan internal FEB, maka terdapat beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai keunggulan bersaing (*competitive advantages*) dari FEB. Beberapa hal tersebut adalah:

1. FEB memiliki prodi-prodi dengan kualitas terbaik yang memiliki keunikan yang jelas. Prodi-prodi yang ada di FEB juga sangat diminati oleh lulusan SMA di Indonesia, terbukti dengan besarnya rasio mahasiswa pendaftar dan mahasiswa yang diterima



pada prodi-prodi di FEB. Selain kualitas prodi, FEB juga sampai saat ini memiliki portofolio yang paling lengkap diantara fakultas-fakultas lain di Tel-U. FEB memiliki jenjang S2 dan S1 dengan tambahan kelas internasional dan kelas PJJ (*distance learning*). Hal ini akan menjadikan program internasionalisasi dan pengembangan prodi-prodi lanjutan seperti kelas magister untuk Akuntansi dan program pendidikan doktor bidang manajemen menjadi hal yang dapat direalisasikan dengan cepat di FEB. Prodi-prodi tersebut adalah:

- a. Prodi MM adalah prodi S2 sekaligus yang tertua di FEB (sejak 1990) yang telah beberapa kali membuktikan diri dengan mendapatkan akreditasi A dari BAN PT. Selain kelas reguler, Prodi MM juga memiliki kelas eksekutif, kelas reguler khusus, dan kelas PJJ. Saat ini, Prodi MM sedang berproses untuk mendapatkan akreditasi internasional dari ABEST21.
  - b. Prodi MBTI adalah prodi S1 manajemen yang memiliki *positioning* sangat fokus (yaitu manajemen bisnis telekomunikasi dan informatika/MBTI) yang tidak dimiliki oleh prodi manajemen lainnya di Indonesia. Kualitas MBTI tidak diragukan karena sejak didirikan selalu mendapatkan akreditasi A dari BAN PT. Prodi MBTI memiliki lima konsentrasi, yaitu manajemen bisnis telekomunikasi (MBT), manajemen bisnis informatika (MBI), manajemen bisnis konten (MBK), manajemen bisnis media (MBM), dan MICT International. Konsentrasi MICT International adalah kelas premium yang merupakan kelas internasional dengan menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar.
  - c. Prodi Akuntansi adalah prodi S1 termuda yang ada di jajaran FEB. Saat ini prodi Akuntansi baru memiliki akreditasi B dari BAN PT. Ke depan prodi ini akan dikembangkan untuk juga memiliki konsentrasi yang mendukung industri yang dituju, yaitu: industri telekomunikasi, media, dan kreatif.
2. FEB memiliki sumberdaya dosen yang memadai dari segi jumlah dan kualitas. Rasio dosen-mahasiswa cukup bagus (terutama di Prodi MM), walaupun belum terlalu bagus di Prodi Akuntansi. Jumlah dosen dengan gelar Dr akan mencapai 30% pada akhir tahun 2015 dan diperkirakan akan mencapai 50% pada akhir 2017.
  3. Dukungan TF dan Telkom Group terhadap kebutuhan pengembangan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dirasakan sangat baik. Dukungan ini dalam bentuk infrastruktur fisik maupun non-fisik, seperti pengembangan kompetensi dosen dan staff. Hal ini membuat konsep triple-helix untuk pengembangan inovasi secara terbuka dengan melibatkan akademisi, industri, dan pemerintahan menjadi hal yang dapat direalisasikan dengan cepat.

# VI

## SASARAN DAN STRATEGI PENCAPAIAN

Bab ini akan menjelaskan RENSTRA FEB 2015-2020 yang terdiri dari arah pengembangan FEB lima tahun ke depan yaitu tahapan-tahapan pengembangan FEB, *roadmap* FEB, pengembangan berbasis Kelompok Keahlian (KK), dan kebijakan-kebijakan umum.

### 6.1 Pentahapan Pengembangan FEB

Sampai dengan 2020, FEB akan berkembang menuju WCU melalui empat tahapan pengembangan seperti terlihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Pentahapan FEB Menuju WCU

Tahap 1 *Develop the Basis*: Pada tahap ini akan dilakukan kegiatan untuk melengkapi portofolio prodi -prodi di FEB dengan menambahkan Prodi S1 Ekonomi (dengan konsentrasi *creative economy* dan syariah) dan pembentukan Prodi S2 Magister Akuntansi. Selain itu upaya juga dilakukan dengan meningkatkan jumlah penelitian dan publikasi ilmiah dosen. Pembuatan pusat kajian penyusunan kasus dengan bekerjasama dengan Telkom Corpu dan mitra lainnya. Upaya ini ditunjang dengan perekrutan dosen tetap terutama yang telah menyandang gelar Dr bagi semua prodi dan bagi persiapan prodi baru.

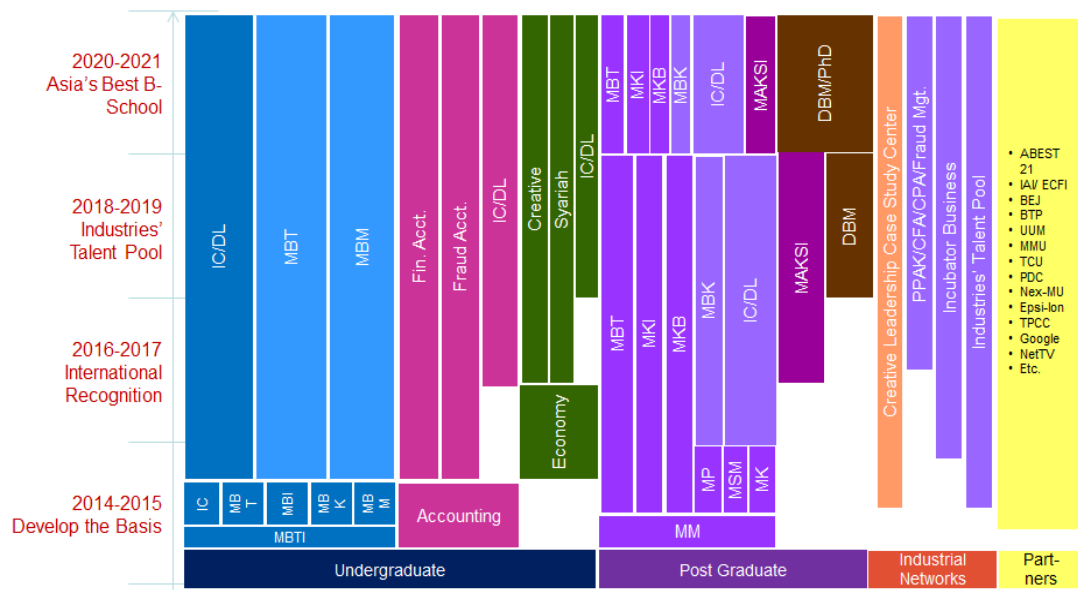
Tahap 2 *International Recognition*: Tahapan ini ditandai dengan diterimanya akreditasi internasional ABEST21 dan pembukaan beberapa kelas internasional pada Prodi MM maupun Akuntansi. Inisiasi pembukaan Program Doktor juga dilakukan pada tahap ini. Pada tahapan ini diharapkan telah ada dosen internal yang mendapatkan gelar profesor (2-3 orang). Secara internasional, FEB juga sudah memiliki konferensi tingkat internasional dan memiliki *case study resource center*.

Tahap 3 *Industrial Talents Pool*: Pada tahap ini diharapkan 70% dari dosen yang ada telah memiliki gelar Doktor, 15% diantaranya adalah profesor, dan terdapat kurang lebih 10 orang pengajar *foreigners*. Pada tahap ini, FEB telah dipercaya untuk menjadi tempat bagi industri untuk menjadi talents pool bagi kebutuhan tenaga kerja mereka.

Tahap 4 *Asia's Best B-School*: Pada tahap ini, FEB telah dikenal melalui pencapaian the best B-School di Asia dengan kontribusi hasil riset yang diperhitungkan.

## 6.2 Peta Jalan FEB

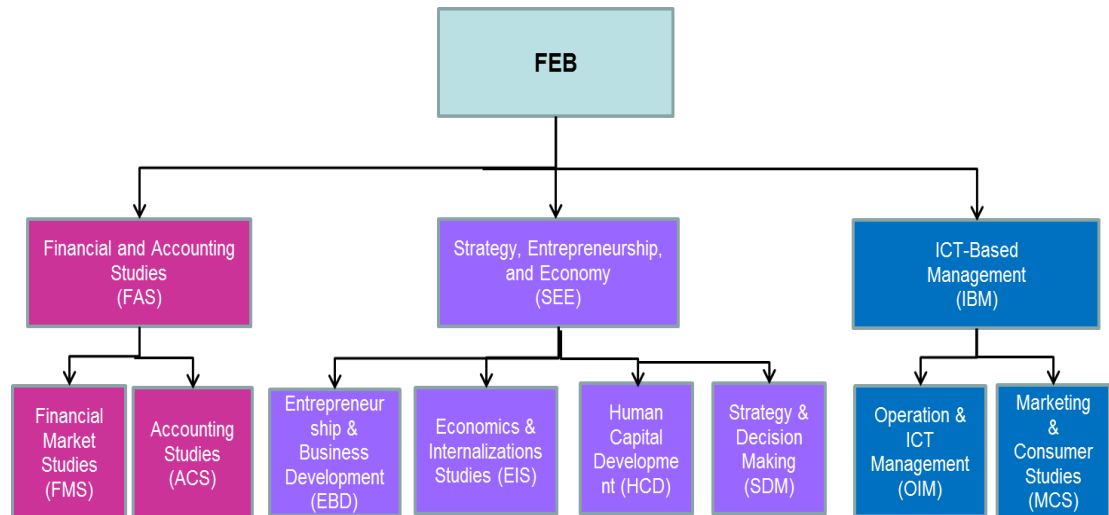
Secara lebih rinci, maka disusunlah peta jalan (*roadmap*) FEB yang dapat dilihat pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3 Peta Jalan FEB

Dari peta jalan pada Gambar 3.3, terlihat bahwa semua prodi akan lengkap dari sisi jenis dan tingkatan gelar (vertikal) sejak Tahapan ke-3 (*International recognition*). Selain itu pada tahapan ini pengembangan prodi juga dilakukan secara horisontal dengan membuat konsentrasi yang relevan dan pembuatan kelas-kelas internasional dan kelas-kelas PJJ. Disamping itu, sejak tahap kedua dengan memperhitungkan permintaan pasar, akan dibuka kelas di luar domisili terutama di Jakarta.

Pengembangan FEB dilakukan secara terstruktur dengan memperhatikan dinamika perkembangan kelompok keahlian (KK) yang dibentuk. Berdasarkan KK lah kemudian akan dibuat pohon penelitian, pengembangan lab, pengembangan kapabilitas dan kompetensi dosen, kasus-kasus, *research grant*, konferensi, dan akhirnya pada pengembangan kurikulum. Adapun Jumlah KK yang diusulkan adalah 3 KK yang terbagi menjadi 8 Sub-KK. Gambar 3.4 memperlihatkan KK dan Sub-KK di FEB .

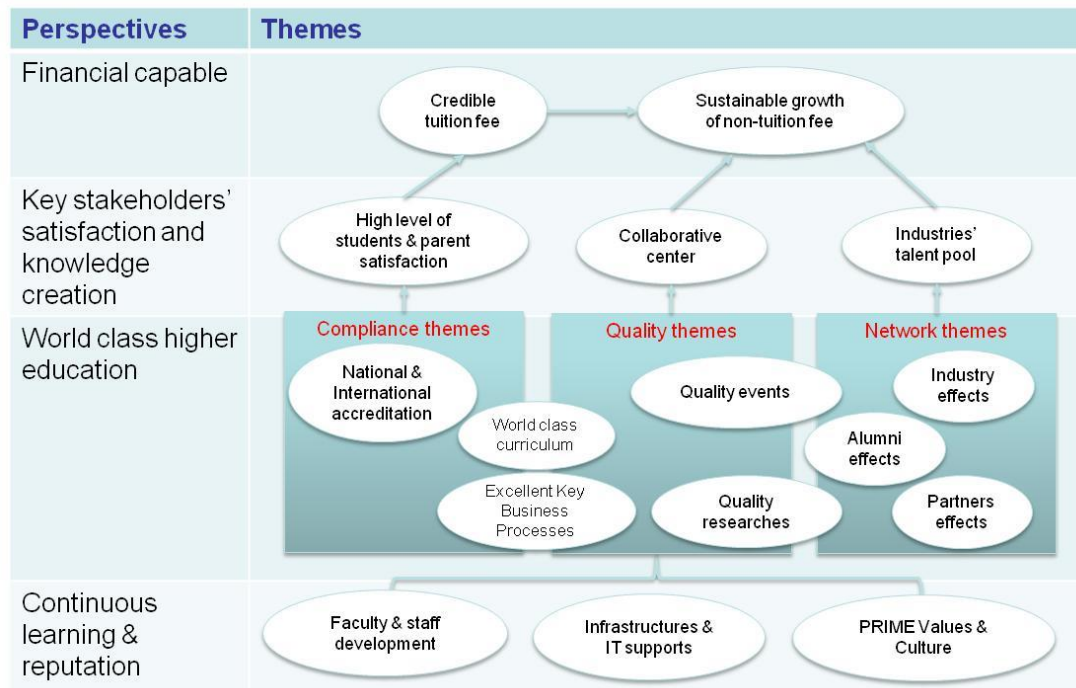


Gambar 3.4 KK dan Sub-KK di FEB

### 6.3 Peta Strategi FEB

Strategi adalah sekumpulan tindakan yang saling terkait untuk pencapaian visi organisasi. Dengan kata lain, strategi adalah sekumpulan tema-tema yang saling berkait dalam konteks waktu dan proses bisnis menuju suatu tema yang besar dalam rangka pencapaian kondisi yang dibayangkan sejak awal (yaitu visi). Konsep *balance scorecard* (BSC) memberikan kepada kita suatu *template* yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan spesifik suatu organisasi. *Template* ini diberi nama *strategy map* atau peta strategi. Pada peta strategi terdapat empat perspektif yang disusun berdasarkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk setiap tema yang diusung. Yang paling bawah adalah yang paling lama, yaitu perspektif *learning and growth*. Di atasnya ada perspektif *internal business process*, kemudian perspektif *customer* dan terakhir perspektif *financial* sebagai perspektif yang berjangka paling pendek (1 tahun atau kurang).

Gambar 3.4 memperlihatkan peta strategi dari FEB dengan menggunakan konsep BSC. Perspektif dan tema yang muncul disesuaikan dengan kebutuhan FEB sebagai penyelenggara pendidikan tinggi.



Gambar 3.5 Peta Strategi FEB

Pada perspektif paling mendasar (*continuous learning & reputation*) ada tiga tema, yaitu: *faculty & staff development*, *infrastructures & IT supports*, dan *PRIME values & culture*. Di atasnya, pada perspektif *world class higher education*, terdapat tiga tema besar dan 8 tema-tema kecil. Ketiga tema besar adalah *compliance theme*, *collaborative theme*, dan *industries talent pool*. Adapun kedelapan tema kecil dapat dilihat pada Gambar 3.4, diantaranya: *Excellent Key Business Processes*, *National & International accreditation*, dst. Selanjutnya terdapat 3 tema yang dimunculkan dalam perspektif *customer* (*key stakeholders' satisfaction and knowledge creation*), yaitu: *high level of students & parent satisfaction*, *collaborative center*, dan *industries talents pool*. Terakhir pada perspektif *financial*, terdapat dua tema utama yaitu *credible tuition fee* dan *sustainable growth of non-tuition fee*. Hubungan antar tema dapat dilihat di Gambar 3.4. Dari tema-tema yang ada akan dibuat rincian program dan indikator-indikator pencapaian setiap program.

#### 6.4 Program-Program Kerja FEB

Pengembangan program-program adalah didasarkan pada peta strategi yang telah dibuat (lihat Gambar 3.4). Tabel 3.2 memperlihatkan detail program untuk setiap tema yang terdiri dari program, sub-program, waktu yang dibutuhkan, person in-charge, dan kepada siapa program akan dilaporkan.

Program – program kerja FEB terdiri dari beberapa perspektif dan tema utama yang akan mendukung pencapaian visi FEB, yaitu:

- a. *Financial Capable Perspective* yang terdiri dari 2 tema utama, yaitu:
  1. Credible Tuition Fee,
  2. Sustainable Growth of Non-Tuition Fee.
- b. *Key Stakeholders' Satisfaction & Knowledge Creation Perspective* yang terdiri dari 3 tema utama, yaitu:
  1. *Students and Parents Satisfaction*,
  2. *Collaborative Centre*,
  3. *Talent Pool for Industry*.
- c. *World Class Higher Education Perspective* yang terdiri dari 3 tema utama, yaitu:
  1. *Compliance*,
  2. *Quality*,
  3. *Network*.
- d. *Continuous Learning & Reputation Perspective* yang terdiri dari 4 tema utama, yaitu:
  1. *Faculty Development*,
  2. *Staff Development*,
  3. *Infrastructure and Technological Support*,
  4. *PRIME Value and Culture*.

Seluruh program-program kerja FEB ini akan dibahas lebih rinci dalam lampiran 2.

# VII



## PROGRAM KERJA DAN KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

Pengembangan program-program adalah didasarkan pada peta strategi yang telah dibuat (lihat Gambar 3.4). Tabel 3.2 memperlihatkan detail program untuk setiap tema yang terdiri dari program, sub-program, waktu yang dibutuhkan, person in-charge, dan kepada siapa program akan dilaporkan.

Program – program kerja FEB terdiri dari beberapa perspektif dan tema utama yang akan mendukung pencapaian visi FEB, yaitu:

- e. *Financial Capable Perspective* yang terdiri dari 2 tema utama, yaitu:
  - 3. Credible Tuition Fee,
  - 4. Sustainable Growth of Non-Tuition Fee.
- f. *Key Stakeholders' Satisfaction & Knowledge Creation Perspective* yang terdiri dari 3 tema utama, yaitu:
  - 4. *Students and Parents Satisfaction*,
  - 5. *Collaborative Centre*,
  - 6. *Talent Pool for Industry*.
- g. *World Class Higher Education Perspective* yang terdiri dari 3 tema utama, yaitu:





4. *Compliance,*
5. *Quality,*
6. *Network.*

h. *Continuous Learning & Reputation Perspective* yang terdiri dari 4 tema utama, yaitu:

5. *Faculty Development,*
6. *Staff Development,*
7. *Infrastructure and Technological Support,*
8. *PRIME Value and Culture.*

**Program-program Kerja dan Indikator**

<b>Perspektif</b>	<b>Tema</b>	<b>Program</b>	<b>Durasi</b>	<b>PIC</b>	<b>Penanggungjawab</b>	<b>Indikator</b>
Financial capable	1. Credible tuition fee	-	-	-	-	-
	2. Sustainable growth of non-tuition fee	KK based Research	Per Tahun	Koordinator KK	Dekan	KM
		Monetizing researches result	Per Tahun	Koordinator KK	Dekan	KM
		Faculty endorsement program	Per Tahun	Wadek 1	Dekan	KM
Key stakeholders' satisfaction and knowledge creation	1. Student and Parents Satisfaction	Peningkatan layanan akademik	Per Tahun	Wadek 1	Dekan	Sasaran Mutu
		Peningkatan layanan non-akademik	Per Tahun	Wadek 2	Dekan	Sasaran Mutu
		Peningkatan komunikasi dengan orang tua mahasiswa	Per Tahun	Wadek 1	Dekan	Sasaran Mutu
		Program monitoring kinerja mahasiswa	Per Tahun	Dosen Wali	KaProdi	Sasaran Mutu
	2. Collaborative Center	Laboratorium Manajemen	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
		Executive Talks	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
	3. Talent Pool untuk industri	Link and match program	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM

		Sertifikasi untuk mahasiswa	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
		ESAP (English Self Access Program)	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
World class higher education	1. Compliance					
	a. Akreditasi Internasional	ABEST21	3 Tahun	Kaprodi	Dekan	Sasaran Mutu
	b. Akreditasi Nasional	BAN PT	5 Tahun	KaProdi	Dekan	Sasaran Mutu
	c. Sertifikasi ISO	Mendukung standarisasi proses layanan fakultas dan prodi	Per Tahun	Wadek 1	Dekan	Sasaran Mutu
	d. Kurikulum kelas dunia	Pengembangan materi ajar (synchronous dan asynchronous)	Per Tahun	KaProdi	Wadek 1	KM
		Benchmark	Per Tahun	KaProdi	Wadek 1	KM
		Penataan Prodi existing	Per Tahun	KaProdi	Wadek 1	KM
		Pembentukan prodi baru S1 Ekonomi	2 Tahun	Wadek 1	Dekan	Sasaran Mutu
		Pembentukan prodi baru S2 Magister Akuntansi	3 Tahun	Wadek 1	Dekan	Sasaran Mutu
		Pembentukan prodi baru S3 Manajemen	4 Tahun	Wadek 1	Dekan	Sasaran Mutu



	2. Quality					
	a. Event yang berkualitas	a. Seminar (ISCLO, SCBTII, ITU)	Per Tahun	Koordinator KK	Dekan	KM
		b. Kuliah Umum	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
		c. Pameran Pendidikan	Per Tahun	Wadek 1	Dekan	KM
		d. Diseminasi penelitian (Research Outlook)	Per Tahun	Koordinator KK	Dekan	KM
	b. Penelitian yang berkualitas	a. Hibah Penelitian (Internal, Nasional, Internasional)	Per Tahun	Koordinator KK	Wadek 1	KM
		b. Joint Research dengan Perguruan tinggi lain (Nasional, Internasional)	Per tahun	Koordinator KK	Dekan	KM
	3. Network					
	a. Industri	Collaboration room	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
		Joint research	Per Tahun	Koordinator KK	Dekan	KM
		Business Case development	Per Tahun	Koordinator KK	Wadek 1	KM
		Company Visit	Per Tahun	KaProdi	Wadek 1	KM
	b. Alumni	Beasiswa	Per Tahun	Wadek 1	Dekan	KM
		Sharing Session	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
Gathering		Per Tahun	Wadek 1	Dekan	KM	

	c. Partner	Visiting Professor	Per Tahun	KaProdi	Dekan	KM
Continuous learning & reputation	1. Faculty Development	a. Pendidikan Lanjutan (S3) - Studi Lanjut pada perguruan tinggi yang bereputasi baik di dalam dan luar negeri. - Off Shore Ph.D - External Ph.D	3-5 tahun	Wadek 2	Dekan	Sasaran Mutu
		b. Sertifikasi - International certification - Professional certification - Sertifikasi Dosen	Per tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		c. Post Doc	1-2 tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		d. Peningkatan Jabatan Fungsional Akademik	Per tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		e. Pengajuan Guru Besar	Per tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		f. Faculty Exchange	Per tahun	Wadek 1	Dekan	KM
	2. Staff Development	a. Rekrutasi Staf	Sesuai Kebutuhan	Wadek 2	Dekan	KM

		b. Program Studi Lanjut	3-4 tahun	Wadek 2	Dekan	Sasaran Mutu
		c. Penyetaraan tingkat	Sesuai kebutuhan	Wadek 2	Dekan	KM
		d. Pelatihan	Per Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
	3. Infrastructure & Technological Support	a. Fasilitas teleconference	2 Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		b. Penambahan gedung baru	1 Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		c. Revitalisasi fungsi ruangan	2 Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		d. Fasilitas Kelas Jarak Jauh	Per Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		e. Pendidikan domisili luar	2 Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		f. Peningkatan bandwidth dan sistem informasi	1 Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
		g. Peningkatan dan Pengadaan Laboratoriun	Per Tahun	Wadek 2	Dekan	KM
	4. PRIME Value & Culture	Sosialisasi kepada civitas akademika	1 Tahun	Wadek 1	Dekan	KM

# VIII



## PENUTUP

Rencana Strategis (RENSTRA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Telkom 2015 – 2020, merupakan dasar pengembangan rencana kegiatan tahunan seluruh unit kerja, Program Studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, S1 Akuntansi dan S2 Magister Manajemen. Rencana Strategis ini selanjutnya dijabarkan ke dalam Rencana Strategis Program Studi sebagai rujukan dalam penyusunan kegiatan setiap unit kerja. Pelaksanaan evaluasi Rencana Strategis dilakukan setiap tahun dengan mempertimbangkan kebijakan internal Telkom University dan dampak perubahan lingkungan eksternal.

Keberhasilan implementasi RENSTRA ini sangat tergantung pada pemahaman, kesadaran, keterlibatan dan upaya sungguh-sungguh dari segenap unsur dalam lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Keberhasilan pelaksanaan RENSTRA ini juga menjadi harapan nyata bagi pembangunan pendidikan dan pembangunan masa depan generasi bangsa.

Bagi segenap sivitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University, hanya tersedia satu jalan lurus untuk mencapai cita-cita luhur yang digariskan dalam RENSTRA ini, yaitu bekerja keras dan sungguh-sungguh seraya berdoa kepada ALLAH SWT.