

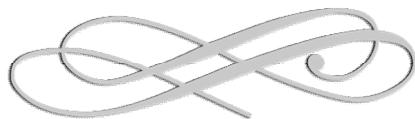


RENCANA STRATEGIS TELKOM UNIVERSITY 2014 – 2018

TELKOM UNIVERSITY
BANDUNG 2014



KATA PENGANTAR



Dengan bersyukur kepada Allah SWT, kami sampaikan Rencana Strategis Telkom University tahun 2014-2018. Rencana Strategis ini merupakan panduan dalam pencapaian visi Telkom University menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi.

Telkom University bertekad menjadi perguruan tinggi berbasis riset yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang dapat bersaing baik pada level nasional maupun Internasional. Disamping itu Telkom University dapat menghasilkan karya riset kualitas tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan industri baik dalam maupun luar negeri.

Semoga rencana yang telah dibuat ini mendapatkan dukungan dari semua pihak sehingga kita dapat bersama-sama menyukseskannya.

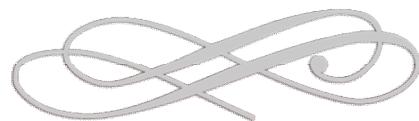
Bandung, Desember 2014

Rektor Telkom University

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

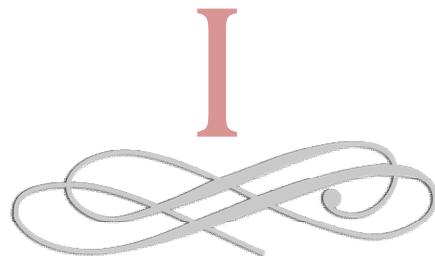



DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR	2
DAFTAR ISI	3
PENDAHULUAN.....	4
FAKTA-FAKTA LINGKUNGAN	10
PERMASALAHAN STRATEGIS	12
VISI, MISI, TUJUAN DAN NILAI.....	14
ANALISIS SWOT – TOWS.....	16
SASARAN STRATEGIS	35
PETA STRATEGIS.....	37
INDIKATOR KINERJA UTAMA DAN TARGET	50





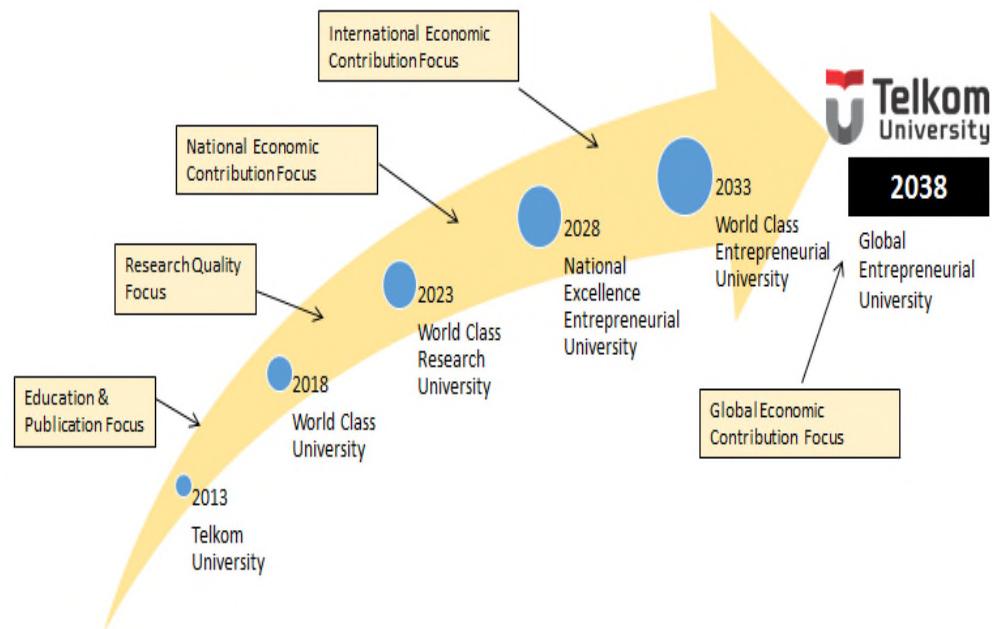
PENDAHULUAN

Telkom University merupakan gabungan dari empat perguruan tinggi dibawah Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yaitu Institut Teknologi Telkom (ITT), Institut Manajemen Telkom (IMT), Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI Telkom) dan Politeknik Telkom (Politel). Penggabungan ini diharapkan mengangkat peran Telkom University dalam meningkatkan daya saing bangsa Indonesia dan kesejahteraan dunia.

Guna mewujudkan peta peran Telkom University dalam kontek bangsa dan dunia, Telkom University telah menetapkan Visi jangka panjang dalam kurun 25 tahun kedepan (2038) menjadi sebuah perguruan tinggi entrepreneur global (*the global entrepreneurial university*) yang dituangkan dalam Rencana Induk Pengembangan (RENIP) Telkom University 2014-2038. Gambar 1 berikut menunjukan Roadmap jangka panjang Telkom University untuk mencapai Visi 2038.

Roadmap jangka panjang Telkom University mencakup 5 (lima) periode Rencana Strategis (Renstra). Rencana Strategis pertama untuk periode perencanaan 2014-2018 dengan Visi menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi di tahun 2018. Visi ini didasari oleh sebuah kesadaran bahwa kondisi bangsa Indonesia hari ini masih berpotensi untuk lebih maju setara dengan

bangsa-bangsa lain di dunia. Salah satu cara yang terbukti efektif untuk meningkatkan daya saing tersebut adalah dengan pendidikan yang berkualitas.

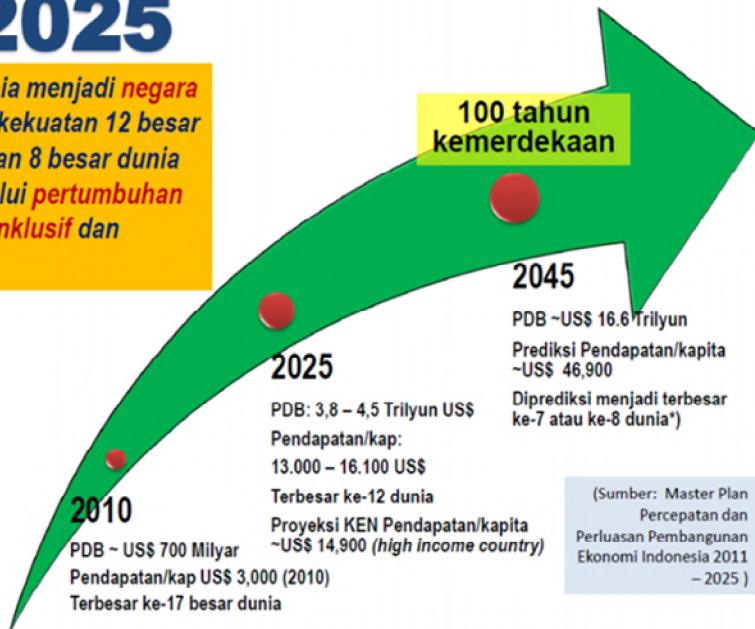


Gambar 1. Roadmap Jangka Panjang Telkom University Menuju Visi 2038

Visi Telkom University merupakan sebuah kontribusi dan menjadi bagian dari terwujudnya visi negara Indonesia untuk menjadi negara yang maju pada tahun 2025.

Visi 2025

"Mengangkat Indonesia menjadi negara maju dan merupakan kekuatan 12 besar dunia di tahun 2025 dan 8 besar dunia pada tahun 2045 melalui pertumbuhan ekonomi tinggi yang inklusif dan berkelanjutan"



Peningkatan produktivitas nasional dan pendapatan / kapita yang menjadi substansi utama visi nasional ditentukan oleh peningkatan level pendidikan masyarakat, dan Telkom University harus berperan aktif.

30

Gambar 2. Visi Negara Indonesia Menjadi Negara Maju dan Sejahtera Tahun 2025

Salah satu faktor yang mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah ketersediaan sumber daya manusia yang unggul dan produktif. Ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas akan mendukung pembangunan perekonomian Indonesia dan meningkatkan kemampuan bangsa dalam bersaing di bidang ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*).

Dalam rangka mewujudkan visi menjadi negara berpendapatan tinggi dan maju pada tahun 2025, pemerintah Indonesia telah menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional atau RPJMN (2015-2019) sebagai tema pembangunan pemerintah untuk lima tahun mendatang. Dalam strategi pelaksanaan RPJMN terdapat tujuh Arah Kebijakan Umum Pembangunan Nasional yaitu : 1. Meningkatnya Pertumbuhan Ekonomi yang Inklusif dan Berkelanjutan. 2. Meningkatnya Pengelolaan dan Nilai Tambah Sumber Daya Alam yang Berkelanjutan 3. Mempercepat Pembangunan Infrastruktur untuk Pertumbuhan dan Pemerataan. 4. Peningkatan Kualitas Hidup, Mitigasi Bencana Alam dan

Perubahan Iklim. 5. Penyiapan Landasan Pembangunan yang Kokoh. 6. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan Rakyat yang Berkeadilan. 7. Mengembangkan dan Memeratakan Pembangunan Daerah.

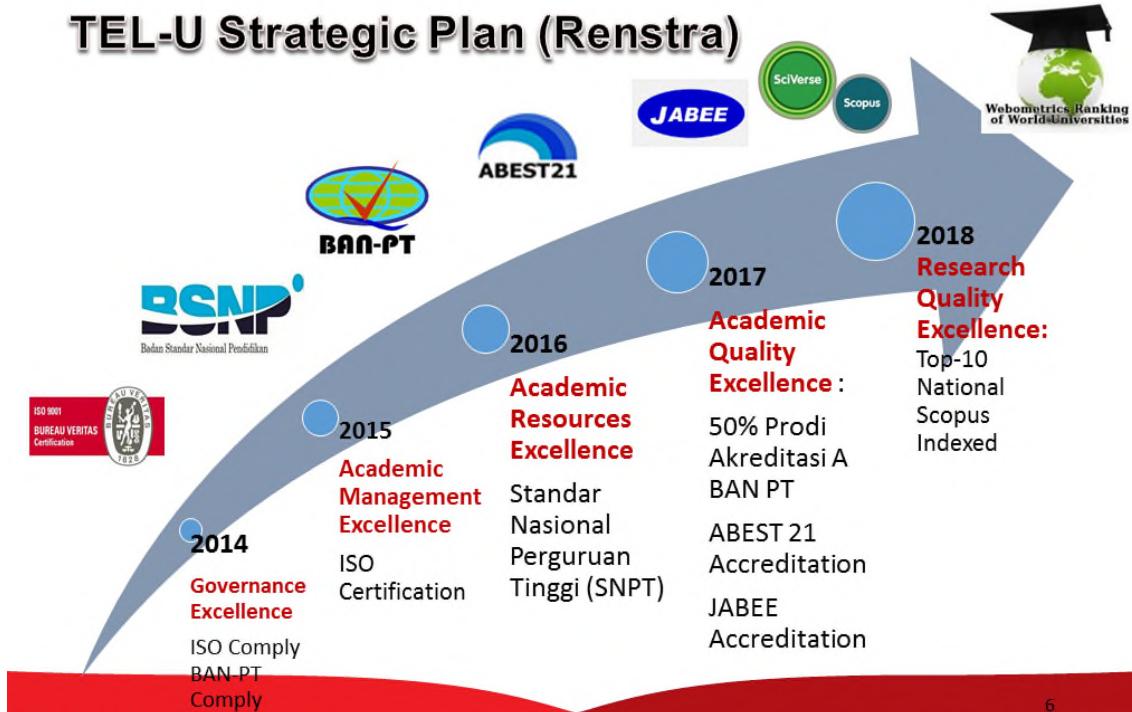


Gambar 3. Kerangka Rancangan Teknokratik RPJMN 2015-2019

Peningkatan kualitas pendidikan nasional merupakan salah satu usaha untuk mendukung RPJMN 2015-2019 dalam meningkatkan sumber daya manusia dan kesejahteraan rakyat yang berkeadilan. Telkom University sebagai salah satu lembaga pendidikan yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan Telkom memiliki visi yang sama dengan pemerintah yaitu ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan tinggi yang berkelas dunia (*World Class University*) pada tahun 2018.

Rencana Strategis ini disusun berdasarkan kepentingan untuk lebih memfokuskan program pada pencapaian target lima tahunan yang dirinci dalam target tahunan. Program tahunan institusi dituangkan dalam Rencana Kerja Manajerial dan Anggaran (RKMA) yang ditetapkan setiap akhir tahun untuk menyukkseskan target pencapaian tahun berikutnya. Dengan terdapatnya rencana strategis ini diharapkan program-program yang dicanangkan setiap tahun lebih terarah dan dapat mengantarkan Telkom University untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

TEL-U Strategic Plan (Renstra)



6

Gambar 4. Milestone pencapaian Visi Telkom University 2014-2018

Rencana Strategis dalam rangka mencapai Visi 2018 untuk menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi dengan empat tahap yaitu : *governance excellence, academic management excellence, academic resources excellence* dan *academic quality excellence*. Renstra ini mengacu pada *Widely Important Goals* (WIG) Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) dengan sasaran jangka panjang menjadi perguruan tinggi riset kelas dunia.

Penyusunan renstra 2014-2018 ini melibatkan seluruh pemangku kepentingan (stakeholder) yang terdiri dari pimpinan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT), pimpinan Telkom University, pimpinan Fakultas, dosen, mahasiswa, dan industri.

Telkom University 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 pada masyarakat
- Penguatan kerjasama internasional
- Peningkatan sistem pembelajaran yang salah satunya mendukung sistem pembelajaran jarak jauh bertaraf internasional

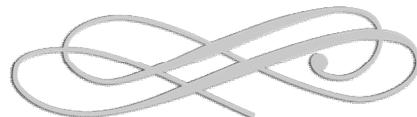
Gambaran Kondisi Pada Tahun 2018

Telkom University dikenal sebagai universitas yang memiliki sistem pengajaran berkualitas tinggi pada bidang teknik, bisnis, sains terapan dan seni, yang dicirikan dengan 50% program studinya terakreditasi A standar BAN-PT dan memiliki akreditasi Internasional JABEE, ABEST21, Top 10 *national Scopus indexed* atau akreditasi institusi Internasional lain yang setara.

Lulusan Telkom University memiliki perilaku yang baik dengan *skill* tinggi yang dapat bersaing dengan lulusan-lulusan perguruan tinggi lain di dalam maupun di luar negeri untuk memasuki dunia industri. Lulusan memiliki pengalaman pembelajaran yang kaya dengan peluang yang besar untuk berinteraksi dengan para peneliti, akademisi maupun industri.

Penelitian dosen Telkom University telah berkembang dengan dukungan dosen yang bergelar doktor dan master maupun dosen yang sedang menempuh pendidikan di program doktoral. Jumlah mahasiswa yang dilibatkan dalam penelitian sebesar 10% dari total mahasiswa Telkom University. Telkom University telah memiliki landasan yang kuat untuk menuju universitas riset kelas dunia. Publikasi hasil-hasil penelitian ditunjukkan dengan dikenalnya sebagian besar hasil penelitian Telkom University di kalangan peneliti dalam negeri dan menjadi bagian dari penelitian dunia. Hasil-hasil pengabdian pada masyarakat yang dilakukan dosen dan mahasiswa Telkom University telah memberikan manfaat bagi lingkungan di daerah Jawa Barat maupun nasional.

II



FAKTA-FAKTA LINGKUNGAN

A. STRATEGI PERGURUAN TINGGI NEGERI

Kampus dan universitas negeri yang namanya telah dikenal lebih luas oleh masyarakat Indonesia dan industri telah melakukan perubahan strategi dengan menambah jumlah kelas bahkan menambah program studi baru untuk merekrut mahasiswa baru setiap tahunnya. Pasar yang menganggap nama atau merek kampus negeri memiliki ekuitas yang lebih tinggi akan memilih untuk mendaftar di universitas negeri tertentu daripada mendaftar di universitas swasta termasuk Telkom University.

B. PENURUNAN INDUSTRI TELEKOMUNIKASI

Telkom University berada dibawah Yayasan Pendidikan Telkom yang didirikan oleh PT. Telkom Indonesia. Citra PT.Telkom sangat melekat pada Telkom University. Pada saat ini kondisi industri telekomunikasi sedang mengalami trend penurunan sehingga memungkinkan berpengaruh terhadap terserapnya lulusan Telkom University di dunia industri dan menurunnya minat calon mahasiswa baru.

C. ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (AEC) 2015

AEC 2015 dapat dipandang dari dua sudut, peluang sekaligus ancaman. Sebagai peluang, Telkom University dapat menjadi *partner* yang potensial untuk bekerjasama dengan perguruan tinggi lain di dunia. Sementara itu, tenaga kerja yang datang dari luar negeri menjadi salah satu ancaman bagi lulusan Telkom

University. Menjelang AEC tahun 2015, Telkom University harus mempersiapkan lulusan yang dapat berkompetisi dengan tenaga kerja asing. Antisipasi yang dapat dilakukan adalah melihat tren industri menjelang tahun 2018 dan mempersiapkan kurikulum ke arah tren tersebut. Disamping itu, Telkom University harus dapat membangun kerjasama dengan universitas di luar negeri yang memiliki fokus dan kompetensi yang sama dengan yang dimiliki oleh prodi Telkom University. Sertifikasi internasional dapat diberikan untuk meningkatkan daya saing lulusan di level internasional.

D. KARAKTERISTIK INDUSTRI DALAM NEGERI

Industri di dalam negeri Indonesia adalah industri hilir yang padat karya. Industri semacam ini memerlukan tipe pekerja yang memiliki *skill* pada bidangnya masing-masing. Kompetensi lulusan Telkom University perlu disesuaikan untuk memenuhi pasar kerja segmen ini.

E. KONDISI PEREKONOMIAN INDONESIA

Kondisi perekonomian Indonesia memiliki pengaruh yang kuat terhadap terhadap kemampuan daya beli masyarakat dan kemampuan masyarakat dalam pendidikan. Terdapat banyak strategi yang dilakukan oleh beberapa kampus untuk mengantisipasi kondisi perekonomian yang negatif, seperti halnya memberlakukan sistem pembayaran cicilan uang pendidikan, membuka kelas-kelas malam sehingga lebih fleksibel bagi para pekerja yang bekerja di siang hari, dan sebagian adalah sistem pendidikan jarak jauh, serta pemberian berbagai sertifikasi baik nasional maupun internasional.



III



PERMASALAHAN STRATEGIS

Tata Kelola



Sebagai lembaga gabungan dari empat lembaga yang berbeda, tata kelola menjadi hal pertama yang penting untuk dibenahi. Tata kelola ini menjadi target strategis yang harus diwujudkan sejalan dengan pencapaian tujuan strategis institusi. Pembenahan tata kelola perlu dilakukan dengan basis pengelolaan universitas yang baik (*Good University Governance*)

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam sebuah organisasi pendidikan. Hampir semua proses peningkatan kualitas institusi berujung pada kekuatan sumber daya manusia. Tridharma Perguruan Tinggi yaitu penelitian, pengajaran dan pengabdian pada masyarakat adalah hal-hal yang berkaitan langsung dengan SDM.

Keuangan

Keberlanjutan pengelolaan pendidikan tinggi sangat bergantung dari keberlanjutan pendanaan, dan keberlanjutan ini memerlukan pengelolaan yang baik. Keuangan merupakan bidang yang sangat krusial bagi lancarnya proses pengelolaan perguruan tinggi karena kinerja yang baik dapat diwujudkan dengan dukungan finansial yang kuat.

Fasilitas

Fasilitas yang memadai sangat diperlukan untuk keberlangsungan proses pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, diantaranya yaitu ketersediaan laboratorium riset dan laboratorium pengajaran yang mendukung pencapaian kualitas proses pendidikan yang baik. Disamping itu, ketersediaan bahan ajar dengan dukungan perpustakaan dan akses publikasi internasional yang berkualitas seperti jurnal dan majalah ilmiah internasional juga sangat dibutuhkan.

Riset dan Pengabdian Masyarakat

Pengajaran dan pengabdian pada masyarakat tidak dapat dipisahkan dari proses riset dosen. Demikian juga dengan proses pengajaran. Pengajaran yang baik berasal dari hasil-hasil penelitian yang telah dipublikasikan. Dengan meningkatnya kualitas penelitian, secara otomatis akan meningkatkan kualitas pengajaran. Demikian juga dengan pengabdian pada masyarakat sebagai bukti nyata realisasi Tridharma ketiga dari perguruan tinggi yang dapat memberi manfaat bagi peningkatan tingkat kehidupan masyarakat.



IV



VISI, MISI, TUJUAN DAN NILAI

VISI

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

MISI

- a. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berstandar internasional;
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni yang diakui secara internasional;
- c. Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni, untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa;

TUJUAN

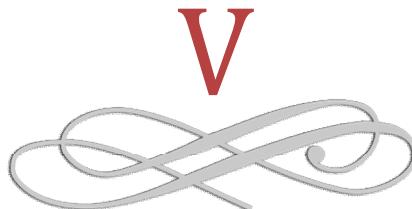
- a. Tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan
- b. Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas, kompetensi, dan daya saing nasional dan internasional.
- c. Menciptakan budaya riset, atmosfir akademik lintas budaya, dan jiwa kewirausahaan di kalangan sivitas akademika.

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

NILAI

Professionalism, Recognition of achievement, Integrity, Mutual respect Entrepreneurship (PRIME).

Peran dan Fungsi nilai di atas adalah sebagai pedoman dalam berperilaku seluruh sivitas akademika.



ANALISIS SWOT – TOWS

A. ANALISIS KEKUATAN



Telkom University merupakan gabungan dari empat institusi pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang masing-masingnya telah memiliki banyak keunggulan yang kompetitif. Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh Telkom University adalah sebagai berikut.

Merek “Telkom” yang bernilai ekuitas tinggi di Indonesia

PT. Telkom Indonesia masih merupakan merek yang dikenal baik di kalangan masyarakat Indonesia. Sampai saat ini Telkom menjadi merek yang tidak dapat dilepaskan dari Telkom University. Hal ini menjadi kekuatan bagi Telkom University dalam mencari calon mahasiswa. Masyarakat masih percaya bahwa lulusan dari Telkom University dapat diterima di perusahaan-perusahaan telekomunikasi di Indonesia.

Reputasi alumni lulusan Telkom University

Reputasi alumni sudah dikenal dengan baik oleh masyarakat industri terutama yang berkaitan dengan kompetensi bidang infokom. Sebagian besar alumni-alumni Telkom University diterima di perusahaan-perusahaan

telkomunikasi. Jaringan alumni mulai memberikan dukungan nyata dalam bentuk berbagai rekrutmen untuk lulusan berikutnya.

Fasilitas fisik yang lengkap

Fasilitas yang dimiliki Telkom University cukup lengkap untuk menunjang kegiatan operasional kampus setiap harinya, mulai dari gedung-gedung perkuliahan, berbagai laboratorium untuk teknik, bahasa dan bisnis serta seni, perpustakaan yang tersebar di tiap fakultas, beberapa kantin, asrama mahasiswa, sarana olahraga, ruang-ruang untuk kegiatan kemahasiswaan, klinik kampus, sarana parkir yang luas, auditorium dan beberapa aula di fakultas. Keberadaan fasilitas memastikan kegiatan belajar mengajar, penelitian hingga pengabdian pada masyarakat dapat berlangsung secara optimal.

Jumlah mahasiswa (*student body*) yang banyak

Memiliki jumlah mahasiswa atau *student body* yang besar merupakan aset sumber daya pendukung. Mahasiswa berasal dari berbagai kota di seluruh Indonesia, mulai dari barat hingga timur Indonesia. Beberapa mahasiswa asing bergabung sebagai mahasiswa di Program Pascasarjana Fakultas Teknik dan kelas Internasional pada Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI International Class) serta melalui Program Dharmasiswa di Fakultas Industri Kreatif (FIK) khususnya di Program Studi Desain Komunikasi Visual (DKV) dan Kriya Tekstil dan Mode (KTM). Keseluruhan jumlah mahasiswa tersebut tersebar di 27 program studi yang ada di dalam Telkom University. Mahasiswa sebagai bagian dari sivitas akademika dapat mendukung proses penelitian dan pengabdian masyarakat Telkom University.

Pendapatan *Tuition Fee* besar

Pada saat ini Telkom University didukung oleh pendanaan yang berasal dari *Tuition Fee* mahasiswa. Pendapatan ini bersifat tetap sehingga dapat mendukung keberlanjutan pembiayaan Telkom University. Disamping pendapatan *tuition fee* terdapat dana *non-tuition fee* yang berasal dari hibah penelitian dan kegiatan pengabdian pada masyarakat. Telkom University yang masih baru berdiri di tahun

2013 ini memiliki rencana jangka panjang yang akan memperbesar porsi dana yang berasal dari dana hibah penelitian melalui kerjasama dengan pemerintah lokal atau nasional, pihak swasta,dan perguruan tinggi lain yang berasal dari luar negeri.

Prestasi Mahasiswa berskala nasional dan internasional

Beberapa prestasi nasional dan internasional telah diberikan oleh mahasiswa untuk mengharumkan nama Telkom University di berbagai jenis kegiatan, mulai dari kegiatan yang bersifat keilmuan dan akademik hingga kegiatan ekstrakurikuler dan himpunan mahasiswa. Penghargaan yang diperoleh pada level Internasional diantaranya adalah Imagine Cup, Apicta, Cyber Defence Competition, Global Cyberlympics, dan International ICT Innovative Services Contest 2014 Taiwan .

80% dari total prodi di Tel-U terakreditasi A dan atau B

Pada saat ini, Telkom University memiliki 27 program studi, dengan 23 prodi terakreditasi A dan atau B. Program Studi yang berakreditasi A adalah D3 Teknik Informatika, D3 Teknik Telekomunikasi, S1 Teknik Industri, S1 Teknik Telekomunikasi, S1 Manajemen Bisnis dan Teknik Informatika, dan S2 Manajemen. Program Studi yang berakreditasi B adalah D3 Komputerisasi Akuntasi, D3 Manajemen Informatika, S1 Sistem Informasi, S1 Teknik Informatika, S1 Teknik Elektro, dan Telekomuniasi, S1 Akuntasi, S1 Desain Komunikasi Visual, S1 Ilmu Administrasi Bisnis, S1 Ilmu Komunikasi, S1 Desain Interior, S1 Desain Produk, S1 Kriya Tekstil dan Mode, S1 Seni Rupa. S2 Teknik Elektro, dan S2 Teknik Informatika.

Lokasi dan aset tanah yang luas

Telkom University berada di lokasi yang strategis karena berada di kawasan yang akan berkembang (penduduk, ekonomi, dll). Pada saat ini kawasan pendidikan Telkom University telah menjadi pusat pertumbuhan ekonomi bagi masyarakat sekitar. Aset tanah yang dimiliki pun cukup luas dan masih dapat dikembangkan untuk keperluan pendukung lainnya.

Bidang keahlian dosen dan kurikulum yang spesifik di bidang infokom

Bidang Infokom merupakan bidang keunggulan Telkom University yang dikenal oleh masyarakat dan industri jika mengingat Telkom University yang merupakan gabungan dari empat institusi yaitu : Institut Teknologi Telkom, Institut Manajemen Telkom, Politeknik Telkom dan Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom. Institut Teknologi Telkom yang dulunya bernama STT Telkom adalah penyedia pekerja untuk perusahaan-perusahaan telekomunikasi bidang perekayasaan, melalui program studi Teknik telekomunikasi, Informatika dan Industri. Institut Manajemen Telkom memiliki program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika yang fokus pada bidang ilmu manajemen melayani sektor infokom. Demikian juga dengan sekolah vokasi politeknik Telkom menyediakan lulusan yang siap pakai oleh perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi. Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom adalah penyedia lulusan di bidang industri kreatif terkait dengan karya multimedia digital yang dihasilkan oleh mahasiswanya. Solusi yang relatif komplit dari keseluruhan ilmu perekayasaan, manajemen, seni rupa, desain hingga keahlian lainnya di bidang infokom dianggap dan diakui sebagai kekuatan Telkom University bagi masyarakat, pemerintah dan dunia industri.

NO KEKUATAN (<i>Strengths</i>)	
1	Merek "Telkom" yang bernilai ekuitas tinggi di Indonesia
2	Reputasi alumni yang baik di mata industri

- | | |
|----------|---|
| 3 | Fasilitas fisik yang lengkap |
| 4 | Prestasi mahasiswa berskala nasional dan internasional |
| 5 | Jumlah mahasiswa (<i>student body</i>) yang banyak |
| 6 | Pendapatan <i>Tuition Fee</i> besar |
| 7 | Lokasi dan aset tanah yang luas |
| 8 | 80% dari total prodi di Telkom University terakreditasi A atau B |
| 9 | Bidang keahlian dosen dan kurikulum yang spesifik di bidang infokom |

B. ANALISIS KELEMAHAN



Perbandingan antara infrastruktur (ruang kelas, perangkat, laboratorium, perpustakaan) dan mahasiswa belum seimbang

Penambahan jumlah mahasiswa juga harus didukung dengan infrastruktur dan faktor lainnya seperti halnya ruang kelas, perangkat, laboratorium, perpustakaan dan jumlah buku di dalamnya. Untuk mendukung proses pendidikan dan pengajaran hingga

2013, setelah penggabungan keempat perguruan tinggi dibawah YPT, dirasakan perlunya peningkatan infrastruktur akademik seperti ruang kelas, perangkat, laboratorium dan perpustakaan.

Kekurangan dosen untuk pengajaran dan penelitian

Pada saat ini, rasio dosen dan mahasiswa di Telkom University adalah 1:32. Rasio tersebut masih cukup tinggi dan belum sesuai dengan standar BAN-PT yaitu 1:23 untuk prodi eksakta dan 1:30 untuk prodi non eksakta. Rasio dosen dan mahasiswa 1:32 dapat diartikan bahwa Telkom University masih kekurangan



dosen untuk melakukan pengajaran, proses bimbingan tugas akhir/skripsi, pengujian tugas akhir/skripsi dan proses bimbingan akademik.

Kegiatan pengajaran dan pembelajaran belum terstandarisasi dengan baik

Kegiatan pengajaran dan pembelajaran, khususnya di dalam kelas, masih belum memiliki standar yang baku. Nilai pencapaian mahasiswa pada setiap mata kuliah masih ditemukan belum menggambarkan kemampuan yang dirumuskan dalam tujuan mata kuliah tersebut. Survey mutu dosen pengajar yang diisi oleh mahasiswa juga masih berorientasi pada konsumen-produsen sehingga tidak tepat sasaran.

Belum memiliki sistem pengembangan SDM yang terstruktur

Sumber daya yang dimiliki oleh Telkom University meliputi semua *civitas academica*, dari dosen, tenaga pembantu akademik hingga mahasiswanya. Setiap unsur ini perlu untuk diperhatikan kemajuan dan perkembangannya sehingga masing-masing dapat mencapai kemampuan optimal bahkan maksimal dengan melakukan pemetaan jalur atau sistem pengembangan yang terstruktur dengan baik. Dosen sebaiknya memiliki rapor pengembangan talenta atau keahlian yang sesuai dengan keilmuan dan program studi yang dilayaniya sehingga pencapaian poin dan status tertentu dalam jabatan fungsional maupun jabatan struktural dosen dapat terukur. Hal yang sama dapat dilakukan pada mahasiswa maupun tenaga pembantu akademik.

Sumber pendanaan didominasi oleh Tuition Fee

Sekitar 90% pemasukan Telkom University adalah dari *Tuition Fee*, yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional pendidikan dan pengajaran. Hal ini dapat menyebabkan institusi masih kesulitan dalam mengembangkan/membangun fasilitas baru atau melakukan kegiatan penelitian pengabdian kepada masyarakat. Pada suatu saat, pendapatan *tuition fee* tidak dapat lagi dikembangkan ketika biaya pendidikan yang harus dibayar mahasiswa sudah tinggi dengan jumlah kapasitas daya tampung mahasiswa sudah terlampaui.

Kurangnya jumlah hasil penelitian, inovasi dan komersialisasi

Salah satu sumber pendapatan *non-tuition fee* (NTF) dapat diperoleh jika sebuah institusi berhasil mengkomersilkan hasil inovasi yang dimilikinya. Tetapi saat ini jumlah penelitian dan inovasi yang dihasilkan oleh Telkom University masih minimal. Ini ditunjukkan dengan angka serapan dana penelitian yang hanya mencapai rata-rata 40% dari dana penelitian, dan terutama penelitian yang dapat menghasilkan inovasi yang dapat dikomersilkan masih jarang ditemukan. Hasil-hasil penelitian masih berskala lab dan belum dapat dikomersialisasikan.

Rasio dosen lulusan S3 masih rendah

Ilmu pengetahuan dan tingkat keahlian di dalam sebuah institusi pendidikan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas penelitian yang dihasilkannya serta kualitas keluaran atau lulusannya. Saat ini Telkom University didominasi oleh dosen lulusan S2 dari berbagai kampus di dalam dan luar negeri. Pengembangan kemampuan dosen, salah satunya adalah dengan mendorong dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi yaitu S3 atau doktoral sehingga dosen akan lebih optimal dan fokus untuk mengembangkan dan menghasilkan keilmuannya sesuai dengan program studi yang dilayani. Tersedia banyak beasiswa untuk melanjutkan S3, baik yang berasal dari YPT maupun dari Dikti, dan sumber lainnya. Divisi SDM dapat mengatur dan memberikan informasi yang kontinu kepada dosen untuk mengambil kesempatan yang ada baik di dalam maupun di luar negeri.

Rasio dosen dengan JFA Lektor Kepala dan Guru Besar masih rendah

Dosen tetap merupakan aset institusi dalam memenuhi TriDharma Perguruan Tinggi. Saat ini skema pengembangan diri yang diadopsi oleh institusi adalah peringkat Jabatan Fungsional Akademik (JFA). Namun secara internal institusi belum memiliki program yang terstruktur untuk mengarahkan setiap dosen mencapai jenjang JFA tertinggi, yaitu Guru Besar. Saat ini di tahun 2013, Telkom University baru hanya memiliki 1 Guru Besar dan 24 Lektor Kepala (sekitar 4.5% dari total jumlah dosen). Target yang ingin dicapai adalah menambah guru besar dan jumlah lektor kepala mencapai 10% dari total jumlah

dosen. Dosen dengan JFA Lektor Kepala dan Guru Besar adalah bagian dari sumber daya manusia di Telkom University yang diharapkan menjadi lokomotif dalam pengembangan universitas dalam hal penelitian, pengajaran dan pengabdian masyarakat.

Kualitas dan perawatan sarana prasarana kurang bagus

Proses pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian pada masyarakat dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh fasilitas dan infrastruktur yang memadai. Telkom University memiliki berbagai macam fasilitas untuk mendukung kegiatan tersebut. Sebagai institusi yang fokus dalam bidang infokom, fasilitas tersebut sarat dengan perangkat teknologi yang memiliki daur yang pendek. Artinya Telkom University perlu memutakhirkkan fasilitas tersebut dalam periode 2-3 tahun. Saat ini Telkom University masih belum memiliki program dalam merawat dan memperbarui fasilitas dan infrastruktur yang dimilikinya.

Belum memiliki struktur organisasi yang teruji

Telkom University secara resmi dibentuk pada tahun 2013 dengan menggabungkan 4 institusi yang masing-masing telah memiliki struktur organisasi dan budaya organisasi yang berbeda. Peleburan keempat institusi ini membentuk struktur dan budaya organisasi yang baru, yang masih belum teruji keefektifannya dalam menyusun strategi institusi hingga melaksanakan program-program yang sudah direncanakan.

Kemampuan bahasa Inggris yang baik di antara dosen dan mahasiswa yang belum merata



Globalisasi memaksa setiap institusi pendidikan, termasuk Telkom University untuk melakukan internasionalisasi. Menjalin relasi atau berkompetisi dengan negara lain memerlukan kemampuan berkomunikasi dengan baik, dalam hal ini kemampuan dalam menggunakan bahasa Inggris dengan baik. Kemampuan bahasa Inggris yang baik di antara dosen dan mahasiswa di Telkom University masih belum merata.

Mahasiswa baru sangat beragam (potensi, IQ, *attitude*, motivasi)

Proses seleksi mahasiswa baru idealnya bertujuan untuk memperoleh masukan mahasiswa baru dengan kualitas yang terbaik. Dalam hal ini perguruan tinggi swasta harus berkompetisi dengan perguruan tinggi negeri. Fakta di masyarakat menunjukkan bahwa prioritas utama bagi calon mahasiswa adalah masuk ke perguruan tinggi negeri. Dampak dari hal tersebut adalah perguruan tinggi swasta memiliki komposisi mahasiswa baru yang sangat beragam, baik dalam hal potensi, IQ, *attitude* serta motivasi. Dalam tata kelola pengajaran, keberagamaan mahasiswa didik menjadi kendala tersendiri bagi pengajar karena harus memiliki sistem yang cukup fleksibel dalam menangani semua kondisi tersebut.

Belum memiliki sistem tata kelola yang baik (tata pamong, tata nilai, tata laksana program)

Menjalankan organisasi dengan ukuran yang besar memerlukan tata kelola yang baik. Telkom University sebagai institusi baru masih belum memiliki sistem tata kelola yang baik, termasuk tata pamong, tata nilai, dan tata laksana program.

NO KELEMAHAN (*Weaknesses*)

- 1 Perbandingan antara infrastruktur (ruang kelas, perangkat, lab, perpus) dan mahasiswa belum seimbang



- | | |
|-----------|--|
| 2 | Kekurangan dosen untuk pengajaran dan penelitian |
| 3 | Kegiatan pengajaran dan pembelajaran belum terstandarisasi dengan baik |
| 4 | Belum memiliki sistem pengembangan SDM yang terstruktur |
| 5 | Sumber pendanaan didominasi oleh Tuition Fee |
| 6 | Kurangnya jumlah hasil penelitian, inovasi dan komersialisasi |
| 7 | Rasio dosen lulusan S3 masih rendah |
| 8 | Rasio dosen dengan JFA Lektor Kepala dan Guru Besar masih rendah |
| 9 | Kualitas dan perawatan sarana prasarana kurang bagus |
| 10 | Belum memiliki struktur organisasi yang teruji |
| 11 | Kemampuan bahasa Inggris yang baik di antara dosen dan mahasiswa yang belum merata |
| 12 | Mahasiswa baru sangat beragam (potensi, IQ, <i>attitude</i> , motivasi) |
| 13 | Belum memiliki sistem tatakelola yang baik (tata pamong, tata nilai, tata laksana program) |



C. ANALISIS PELUANG



Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor internal yang dimiliki oleh Telkom University yang dapat digunakan untuk bahan pengembangan pada empat tahun berikutnya. Disamping itu, terdapat faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi peluang untuk pengembangan Telkom University. Beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Telkom University adalah sebagai berikut:

Peraturan Presiden mengenai KKNI

Peraturan Presiden No 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) membahas peran pemerintah dalam peningkatan mutu sumber daya manusia nasional berbasis KKNI yang dilakukan dengan merefleksikan antara capaian pembelajaran (*learning outcomes*) yang diperoleh seseorang melalui jalur pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan pembelajaran mandiri sehingga terbentuk sistem penilaian kesetaraan dan pengakuan kualifikasi antara sumberdaya manusia Indonesia dan negara asing di tahun 2016 menyambut masa komunitas ekonomi ASEAN.

Strategi Nasional (MP3EI)

Strategi nasional (MP3EI) juga turut mendukung dan dijadikan acuan untuk peningkatan kualitas pendidikan di Telkom University. Salah satu komponen dalam MP3EI adalah peningkatan daya saing masyarakat Indonesia. Terdapat banyak program dari pemerintah untuk mengimplementasikan komponen ini. Telkom University memiliki peluang yang luas untuk berperan serta dalam

peningkatan daya saing bangsa melalui program peningkatan sumber daya manusia yang dikelola di Telkom University.

Kemitraan dengan institusi pendidikan tinggi luar negeri

Kemitraan dengan institusi pendidikan tinggi luar negeri yang telah dijalin sebelumnya oleh fakultas-fakultas yang dimiliki saat ini semakin banyak dan berasal dari berbagai negara. Telkom University memberikan perhatian khusus untuk hal ini dengan memiliki unit khusus di bawah Wakil Rektor 3 yang menangani hubungan dan kerjasama internasional. Saat ini telah memiliki kerjasama dengan RMIT dan TU Berlin.

Peluang penyerapan tenaga kerja cukup tinggi

Kondisi penyerapan tenaga kerja yang cukup tinggi merupakan peluang yang harus direspon dengan baik dengan memastikan lulusan Telkom University memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pihak industri sebagai *employer*. Program magang atau *internship* adalah salah satu peluang untuk memahami kebutuhan industri untuk lulusan yang akan mereka cari dan gunakan, baik yang bersifat *softskills* maupun *hardskills* dari calon lulusan.

Beasiswa sekolah untuk mahasiswa S1, S2, S3 dan untuk melanjutkan sekolah

Beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bahkan hingga level doktor banyak diberikan oleh Pemerintah Indonesia, dalam hal ini Kemenristekdikti, maupun pemerintah dan institusi dari negara lain. Informasinya pun tersedia dan dengan mudah didapatkan melalui *website* Kemenristekdikti, dan melalui badan-badan khusus dan kedutaan negara yang ditunjuk oleh negara-negara asing untuk melakukan penyebaran informasi beasiswa di Indonesia. Kesempatan ini harus digunakan sebaik mungkin untuk mengembangkan pendidikan dan kompetensi dosen sehingga kontribusi mereka ke mahasiswa akan semakin banyak dan bervariasi.

Dana hibah untuk penelitian dan publikasi tersedia banyak

Ketersediaan dana hibah untuk penelitian dan publikasi tersedia banyak saat ini, terutama yang disediakan oleh pihak pemerintah Republik Indonesia. Dana hibah penelitian dari pemerintah melalui Direktorat Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tersedia bagi dosen bahkan mulai dari mereka yang belum memiliki jabatan fungsional namun telah memiliki NIDN (Nomor Induk Dosen Nasional). Dana penelitian yang diberikan bersifat individual maupun berkelompok dibuktikan dengan Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi & Bisnis yang telah mendapatkan dana hibah tersebut, baik individual maupun kelompok.

Kerjasama *internship* mahasiswa dengan Telkom Group

Kerjasama dengan pihak industri telekomunikasi telah dilakukan, khususnya dengan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk atau dikenal dengan nama Telkom. Telkom telah menggunakan dana CSR nya untuk mendirikan Yayasan Pendidikan Telkom sebagai yayasan pendiri Telkom University. Saat ini terdapat kemudahan yang sangat baik untuk mahasiswa Telkom University untuk melakukan magang (*internship*) di setiap lini bisnis Telkom yang sesuai dengan program studi dan konsentrasi keilmuan mereka.

Kerangka Strategic Telkom CoE (*Center of Excellence*)

Telkom University merupakan bagian dari kerangka bisnis dari PT Telkom, Tbk sebagai salah satu dari *Center of Excellence* mereka. Kondisi ini dapat menjadi kesempatan yang baik untuk memiliki kerjasama yang lebih banyak dan beragam yang memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, baik itu melalui dukungan dana dan/atau penelitian/riset. Sinergi ini dapat memberikan perspektif yang baik untuk melihat masa depan dari dunia pendidikan dan perusahaan.

Angka partisipasi kasar pendidikan tinggi masih rendah

Angka Partisipasi Kasar (APK) adalah angka yang menunjukkan jumlah keikutsertaan masyarakat pada satu jenjang pendidikan. APK untuk pendidikan tinggi di Indonesia masih rendah yaitu sekitar 17%. Hal ini merupakan peluang



yang harus diambil oleh Telkom University dalam penyediaan jasa edukasi yang dapat melayani masyarakat dengan berbagai jenis program studi yang disediakan, bahkan jenjang pendidikan yang dituju dan sertifikasi yang bertaraf nasional.

No	KESEMPATAN (<i>Opportunities</i>)
1	Renstra pemerintah mengenai KKNI
2	Dukungan dan kepercayaan industri untuk lulusan berkualitas dan kampus ternama
3	Strategi nasional (MP3EI) sebagai acuan peningkatan kualitas pendidikan Indonesia
4	Kemitraan dengan institusi pendidikan tinggi luar negeri
5	Beasiswa sekolah untuk mahasiswa S1, S2, S3 dan untuk dosen melanjutkan sekolah
6	Dana hibah untuk penelitian dan publikasi tersedia banyak
7	Kerangka <i>Strategic Telkom CoE</i>
8	Peluang penyerapan tenaga kerja cukup tinggi
9	Regulasi pemerintah tentang pembatasan <i>outsourcing</i> bidang IT
10	Angka partisipasi kasar pendidikan tinggi masih rendah
11	Kerjasama <i>internship</i> mahasiswa dengan Telkom Group
12	Kerjasama yang baik dengan pemerintah regional dan nasional

D. ANALISIS ANCAMAN



Disamping peluang, kondisi eksternal juga dapat mempengaruhi dan menjadi ancaman terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh Telkom University. Beberapa kondisi yang dapat menjadi ancaman bagi Telkom University adalah sebagai berikut :

Tren penurunan industri telekomunikasi

Telkom University menjadikan telekomunikasi sebagai kompetensi utamanya. Dua dekade terakhir, telekomunikasi masih menjadi tren. Saat ini tren industri telekomunikasi semakin menurun dan berubah ke arah internet *on things*. Kondisi yang dimaksud adalah teknologi telekomunikasi semakin tidak lepas dari mengandalkan internet untuk pengembangan topik-topik pengajaran, pembelajaran dan penelitian. *Learning outcome* dari lulusan mahasiswa Telkom University diarahkan untuk dapat memanfaatkan hal tersebut sehingga lebih tepat guna dan teraplikasi.

Program pendidikan jarak jauh universitas sejenis yang ternama

Program pendidikan jarak jauh yang sekarang sedang menjadi tren dan pengembangan yang semakin banyak di bidang edukasi di Indonesia juga turut memberikan kesempatan sekaligus ancaman. Beberapa kampus lain, baik negeri maupun swasta yang memiliki keunggulan kompetitif di bidang infokom sebagai sumber yang memampukan program pendidikan jarak jauh dapat dilakukan dengan baik, efektif dan efisien, seperti misalnya Universitas Bina Nusantara (Binus), Institut Teknologi Bandung (ITB), dan beberapa kampus lainnya.

Kerjasama pembukaan kampus baru oleh kampus lain di Indonesia dengan perguruan tinggi luar negeri

Kompetisi juga melebar hingga menjalin kerjasama dengan berbagai universitas dalam dan luar negeri. Beberapa bentuk kerja samanya berupa

pendidikan *double degree*, seperti yang dilakukan oleh Universitas Gadjah Mada untuk lulusan Magister Manajemen yang bekerjasama dengan universitas luar negeri yang memberikan gelar Magister Administrasi Bisnis untuk program tersebut. Telkom University melalui Wakil Rektor 3 bidang Kerjasama Internasional sedang berupaya untuk melakukan dan membuat kerjasama dengan kampus-kampus lain di luar negeri. Cara pandang masyarakat Indonesia yang masih menganggap tinggi lulusan luar negeri adalah cara untuk memenangkan kompetisi baik untuk perekrutan mahasiswa baru maupun untuk perekrutan lulusan oleh dunia industri.

Kemunculan kampus-kampus baru dengan kompetensi tinggi dan fokus serta dukungan finansial yang kuat

Untuk skala yang lebih luas yaitu skala nasional, banyak terdapat kemunculan universitas baru yang semakin fokus dalam penyajian kurikulum dan nama program studinya, dan tentunya didukung oleh tenaga pengajar berkualitas terbaik berstandar Doktor dan lulusan dari kampus-kampus di luar negeri. *Distinction* yang dilakukan ini membuat mereka tidak berada dalam persaingan yang terjadi saat ini. Hal tersebut dapat digunakan untuk memikirkan ulang fokus atau *distinction* serta perubahan ekonomi dan teknologi dengan mewajibkan tiap program studi didalam Telkom University untuk mempersiapkan lulusannya yang dapat diserap industri di masa ini dan mendatang.

Universitas negeri membuka lebih banyak jumlah rekrutmen mahasiswa baru untuk prodi-prodinya

Untuk mendukung dana operasionalnya, beberapa perguruan tinggi negeri juga memberlakukan strategi finansial dengan menambah jumlah mahasiswa yang diterima pada program studi yang telah tersedia dan bahkan membuka program studi baru dengan jenjang pendidikan yang baru dan belum tersedia sebagai wahana untuk menambah mahasiswa. Merek perguruan tinggi negeri yang dianggap "lebih baik" masih menjadi preferensi calon mahasiswa baru untuk melanjutkan studi.

Kerjasama pembukaan kampus baru oleh kampus lain di Indonesia dengan perguruan tinggi luar negeri

Beberapa perguruan tinggi baik negeri maupun swasta melakukan kerjasama untuk membuka program studi baru atau melakukan kebijakan "double-degree" untuk program studi yang telah ada dengan pihak universitas dari luar negeri. Universitas luar negeri melihat pasar Indonesia sebagai pasar potensial mahasiswa dengan memperluas penambahan mahasiswa melalui kerjasama dengan kampus-kampus nasional yang secara merek, kualitas dan ekuitas mereknya sudah dikenal baik oleh masyarakat Indonesia.

Lalu lintas bebas tenaga kerja berkeahlian (*Free flow of skilled labour*) akibat MEA

Menjelang MEA 2015 yang membebaskan tenaga asing untuk bekerja di Indonesia, dan tenaga kerja Indonesia yang akan dengan bebas bekerja di negara-negara ASEAN merupakan hal atau isu kompetisi kompetensi calon tenaga kerja. Lulusan luar negeri dengan standar dan keahlian maupun keilmuannya dianggap memiliki kemampuan lebih baik dari lulusan dalam negeri, baik oleh masyarakat maupun industri sebagai pengguna (*employer*). Mempersiapkan calon lulusan yang dapat bersaing dengan standar yang juga digunakan oleh kampus-kampus di Negara ASEAN merupakan keuntungan kompetitif yang dapat dipakai oleh kampus nasional di Indonesia.

Penurunan perekonomian nasional

Kondisi perekonomian Indonesia yang 90% masih mengandalkan industri berukuran besar dan perusahaan-perusahaan multinasional masih sangat dipengaruhi oleh perubahan ekonomi global. Resesi ekonomi global turut serta mempengaruhi Indonesia, terutama yang berakibat pada penurunan perekonomian nasional. Biaya edukasi untuk pendidikan tinggi yang relatif tinggi dan senantiasa naik setiap tahunnya juga turut berpengaruh terhadap penurunan tersebut. Dengan adanya penurunan ini, peminat atau calon mahasiswa baru pun menjadi berkurang. Universitas swasta relatif lebih mahal dalam angka *tuition fee* sehingga tidak *preferable* dibanding kampus negeri.



NO	ANCAMAN (<i>Threats</i>)
1	Tren penurunan industri telekomunikasi
2	Kondisi persaingan dari kampus negeri, swasta dan luar negeri yang kompetitif
3	Kemunculan kampus-kampus baru dengan kompetensi tinggi dan fokus serta dukungan finansial yang kuat
4	Universitas negeri membuka lebih banyak jumlah rekrutmen mahasiswa baru untuk prodi-prodinya
5	Kerjasama pembukaan kampus baru antara kampus lain di Indonesia dengan perguruan tinggi luar negeri
6	Masuknya tenaga kerja asing akibat Komunitas Ekonomi ASEAN
7	Program Pendidikan Jarak Jauh universitas sejenis yang ternama
8	Penurunan perekonomian nasional

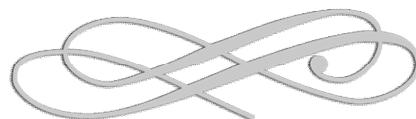
E. KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN

Berikut ini secara kesuluruan posisi Telkom University dilihat dari keempat sudut pandang.

KEKUATAN	KELEMAHAN
Merek "Telkom" yang bernilai ekuitas tinggi di Indonesia	Perbandingan antara infrastruktur dan mahasiswa belum seimbang
Reputasi alumni yang baik di mata industry	Kekurangan jumlah dosen untuk pengajaran dan penelitian
Fasilitas fisik yang lengkap	Kegiatan pengajaran dan pembelajaran belum terstandarisasi dengan baik
Prestasi mahasiswa berskala nasional dan internasional	Belum memiliki sistem pengembangan SDM yang terstruktur
Jumlah mahasiswa (<i>student body</i>) yang banyak	Sumber pendanaan didominasi oleh <i>Tuition Fee</i>
Lokasi dan aset tanah yang luas	Kurangnya jumlah hasil penelitian dan inovasi
Jumlah mahasiswa (<i>student body</i>) yang banyak	Rasio dosen lulusan S3 masih rendah
80% dari total prodi di Tel-U terakreditasi A atau B	Rasio dosen dengan JFA Lektor Kepala dan Guru Besar masih rendah
Kurikulum yang spesifik bidang infokom	Kualitas dan perawatan sarana prasarana kurang bagus
Bidang keahlian dosen spesifik infokom	Belum memiliki struktur organisasi yang teruji
	Kemampuan bahasa Inggris yang baik di antara dosen dan mahasiswa yang belum merata
	Mahasiswa baru sangat beragam (potensi, IQ, <i>attitude</i> , motivasi)
	Belum memiliki sistem tatakelola yang baik (tata pamong, tata nilai, tata laksana program)
PELUANG	ANCAMAN
Peraturan Presiden mengenai KKNI	Tren penurunan industri telekomunikasi
Dukungan dan kepercayaan industri untuk lulusan berkualitas dan kampus ternama	Kondisi persaingan dari kampus negeri, swasta dan luar negeri yang kompetitif
Strategi nasional (MP3EI) sebagai acuan peningkatan kualitas pendidikan Indonesia	Kemunculan kampus-kampus baru dengan kompetensi tinggi dan fokus serta dukungan finansial yang kuat
Kemitraan dengan institusi pendidikan tinggi luar negeri	Universitas negeri membuka lebih banyak jumlah rekrutmen mahasiswa baru untuk prodi-prodinya
Beasiswa sekolah untuk mahasiswa S1, S2, S3 dan untuk dosen melanjutkan sekolah	Kerjasama pembukaan kampus baru antara lokal Indonesia dengan perguruan tinggi luar negeri
Dana hibah untuk penelitian dan publikasi tersedia banyak	Masuknya tenaga kerja asing akibat Komunitas Ekonomi ASEAN
Kerangka Strategic Telkom CoE	Program Pendidikan Jarak Jauh universitas sejenis yang ternama
Peluang penyerapan tenaga kerja cukup tinggi	Penurunan perekonomian nasional
Angka partisipasi kasar pendidikan tinggi masih rendah	Penurunan perekonomian nasional
Kerjasama internship mahasiswa dengan Telkom Group	
Kerjasama yang baik dengan pemerintah regional dan nasional	



VI



SASARAN STRATEGIS

Sasaran strategis adalah target terukur yang menjadi indikator acuan pencapaian rencana strategis. Sasaran strategis disusun berdasarkan Visi, Misi, Tujuan Telkom University dan tantangan dari lingkungan saat ini dan masa depan serta atas dasar pertimbangan kondisi sumber daya dan infrastruktur Telkom University. Berikut ini alternatif tiga sasaran strategis yang dapat dicapai selama periode tahun 2014-2018 (menggunakan *tool matriks TOWS*)

A. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas dosen dan mahasiswa
- c. Internasionalisasi sistem pendidikan jarak jauh
- d. Mengembangkan sistem pembelajaran, kurikulum dan aturan akademik yang berkualitas
- e. Mengembangkan prodi baru dan program-program pendidikan *non-degree*

B. Strategi Perbaikan Kualitas (Quality Improvement Strategy)

- a. Mendorong peningkatan kegiatan penelitian multi disiplin
- b. Menyediakan sertifikasi bagi industri kecil menengah
- c. Mengembangkan Sumber Daya Manusia secara terstruktur (kurikulum SDM)

C. Strategi Governansi (Governance Strategy)

- a. Mengembangkan dan melakukan diversifikasi sumber pendanaan
- b. Menjalin kerjasama untuk meningkatkan *benefit* lembaga
- c. Menyediakan peluang kerjasama industri dalam hal penyediaan tenaga kerja
- d. Menyediakan sumber-sumber pendanaan untuk beasiswa
- e. Mengembangkan sistem pemasaran dan sistem komunikasi eksternal hingga ke level Asia.
- f. Menyediakan kesempatan fasilitas bersama dengan industri dan perguruan tinggi luar negeri
- g. Reformasi struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) menjadi lebih *agile*

Keseluruhan strategi dan program kerja tersebut di atas akan dituangkan dalam *tool* peta strategis untuk membantu menggambarkan keterkaitan dan pendukung untuk terlaksananya objektif dan tujuan perencanaan strategis Telkom University dengan penekanan strategis pada *Transformation(T)*, *Quality (Q)* dan *Networking (N)*.

Transformation (T) adalah langkah penyelesaian terhadap seluruh proses transformasi sebagai konsekuensi dari penggabungan empat institusi menjadi Telkom University. Transformasi yang dimaksud mencakup transformasi organisasi, budaya, kepemimpinan dan sumber daya.

Quality (Q) adalah proses peningkatan kinerja yang meliputi tata kelola, manajemen, sumber daya, dan akademik.

Networking (N) adalah upaya peningkatan jejaring kerjasama mencakup mitra dalam negeri dan luar negeri untuk mengangkat reputasi Telkom University pada level dunia.



VII



PETA STRATEGIS

Peta strategis adalah sebuah kerangka yang digunakan untuk mendokumentasikan tujuan-tujuan strategi utama yang akan dicapai oleh Telkom University dan manajemennya. Selain itu, digunakan juga untuk mengkomunikasikan konteks dan mengilustrasikan dasar-dasar bagi pemangku keputusan manajerial untuk melakukan subset yang tersedia ukurannya dalam pengimplementasian strategi.

Adapun yang menjadi *value proposition* yang dominan ingin dicapai dan diimplementasikan adalah menjadi "**Knowledge Enterprise as Brand**". Nilai ini menyatakan bahwa Telkom University adalah pusat dan penghasil ilmu pengetahuan dari civitas akademiknya yang hasil karya penelitian dan inovasinya dapat diimplementasikan, dan dikomersialisasikan.

A. STRATEGI PERTUMBUHAN (*Growth Strategy*)

Alternatif strategi yang diterjemahkan ke dalam peta strategis dengan menggunakan 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan dan perspektif konsumen mengenai apa saja yang ingin dicapai, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dijadikan sebagai rencana yang harus dilakukan untuk mencapai poin-poin pada perspektif finansial dan konsumen. Strategi pertumbuhan tersebut meliputi sasaran-sasaran berikut.

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas dosen dan mahasiswa
- c. Internasionalisasi sistem pendidikan jarak jauh
- d. Mengembangkan sistem pembelajaran, kurikulum dan aturan akademik yang berkualitas

- e. Mengembangkan prodi baru dan program-program pendidikan *non-degree*
- **A.1 Perspektif Keuangan**

Dari perspektif finansial, strategi pertumbuhan menuntut pertumbuhan dari segi pembelajaran yang dilakukan dari semua program studi yang dimiliki oleh Telkom University. Hingga akhir tahun 2013, Telkom University memiliki 4 fakultas (Fakultas Teknik) dan 27 program studi yang beragam serta jenjang pendidikan dari D3, S1, dan S2. Pertumbuhan pembelajaran selain dari yang telah dilakukan dengan penggabungan 4 fakultas yang ada sekarang, juga didukung oleh penambahan jumlah program studi (prodi) yang baru dan penambahan kehadiran secara nasional melalui pembukaan kampus-kampus nasional Telkom University diluar Kampus di Kota Bandung.

Penambahan prodi baru. Penambahan program studi baru dapat berarti penambahan mahasiswa baru (*student body*) dengan kebutuhan dan keterkaitan dengan prodi yang ditawarkan yang juga berarti peningkatan *tuition fee*. KKNI yang dikeluarkan oleh pemerintah memberikan arahan dan panduan yang komplit untuk pembeda jenjang pendidikan dari D1, D2, D3, D4, S1, S2, S3 dan non gelar. Masih terbuka banyak pilihan bagi pembukaan berdasarkan kebutuhan/peminatan tertentu maupun jenjang pendidikan yang masih tersedia dari versi gelar dan non gelar (sertifikasi). Program Studi baru yang direncanakan akan dibuka mencakup :

- D4 Teknik Mekatronika (2015)
- D4 Sistem Multimedia (2015)
- D4 Keuangan Perbankan (2015)
- D4 MICE /Meeting, Incentive, Conference & Exhibition (2016)
- S1 Manajemen Desain (2015)
- S1 Media Digital Kreatif (2015)
- S1 Advertising (2016)

- S1 Manajemen Teknik (2016)
- S1 Teknologi Informasi (2015)

Penambahan kampus-kampus nasional Telkom University. Untuk pembukaan kampus-kampus nasional memungkinkan untuk dilakukan karena dikaitkan dengan aset tetap (gedung dan tanah) dan peminat masyarakat dengan merek "Telkom" yang sudah dikenal baik oleh mereka. Kampus Nasional Telkom University yang akan tersebar di kota-kota besar Indonesia dapat dijadikan tempat layanan untuk konsumen yang tidak memilih untuk keluar dari kotanya untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi

- **A.2 Perspektif Konsumen**

Diversifikasi prodi baru yang berasal dari sinergi kekuatan yang dimiliki. Penambahan prodi baru akan relatif lebih mudah dilakukan jika berasal dari sinergi yang dibangun dari kekuatan yang dimiliki saat ini, misalnya membangun prodi baru yang berasal dari prodi yang sudah ada tetapi dengan subjek keilmuan yang dianggap dapat menjadi prodi dengan *Learning Outcome* yang berbeda dengan induknya. Prodi baru juga dapat berasal dari kombinasi yang mengintegrasikan prodi-prodi yang dimiliki saat ini, seperti Prodi Engineering Management, yang mengintegrasikan antara kekuatan di prodi bisnis dan prodi teknik tertentu yang memiliki pangsa pasar di masyarakat dan industri (*employer*) yang membutuhkannya sekarang dan di masa depan.

Pengembangan pasar pembelajaran. Pengembangan pasar pembelajaran pada Telkom University dapat dilakukan salah satunya dengan cara menambah jumlah prodi baru dan kampus-kampus nasional di kota-kota besar di Indonesia. Hal ini dapat dilakukan dengan mengakuisisi kampus-kampus yang dimiliki oleh YPT yang berada di kota-kota selain Bandung, dengan fokus keilmuan yang dibutuhkan oleh daerah tersebut maupun industri lokal yang terdapat disana.

- **A.3 Perspektif Internal**

Perspektif proses internal mendukung dan memastikan program kegiatan dan tujuan yang disebutkan pada perspektif konsumen dapat berlangsung dengan baik. Beberapa program yang mendukung diversifikasi prodi baru dan pengembangan pembelajaran dapat dilakukan dengan cara meningkatkan rasio penerimaan mahasiswa baru, terutama seleksi penerimaan calon mahasiswa dari sekolah-sekolah menengah terbaik di kota-kota besar Indonesia dan persaingan dalam mendapatkan mahasiswa internasional.

Rekrutmen calon mahasiswa terbaik. Rekrutmen calon mahasiswa terbaik diselenggarakan di sekolah menengah atas yang juga berkualitas terbaik. Fungsi perekrutan mahasiswa terbaik dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih aktif dan lebih berinisiatif dalam proses maupun hasil kreatifitas yang dimunculkannya. Perekrutan mahasiswa dari sekolah menengah terbaik dapat dijadikan komunikasi pemasaran yang baik terhadap masyarakat yang mengindikasikan kualitas Telkom University yang baik.

Kompetisi mahasiswa internasional. Memiliki beberapa kelas internasional adalah salah satu wacana memasuki standar kampus berskala internasional, dan saat ini banyak kampus negeri maupun swasta yang membuka kelas-kelas internasional. Banyak ekspatriat yang memiliki dan melakukan bisnis di Indonesia yang membawa keluarganya. Mereka adalah target pasar yang dapat direkrut untuk menjadi mahasiswa di kelas internasional yang dimiliki oleh Telkom University.

Peningkatan rasio seleksi penerimaan mahasiswa. Seleksi penerimaan mahasiswa menunjukkan hasil ujian penerimaan mahasiswa baru untuk soal-soal standar yang sama dipakai untuk SNMPTN. Selain itu juga dilakukan uji intelektualitas (IQ) dan kemampuan calon mahasiswa untuk bertahan di pendidikan tinggi. Selain itu, uji minat dapat membantu mahasiswa dalam kisaran yang ditetapkan yang diharapkan dapat berkontribusi untuk mengisi prodi-prodi baru yang akan dibuka dan mengembangkan pasar pembelajaran.

- **A.4 Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Bagaimana cara menarik calon mahasiswa terbaik, mahasiswa internasional dan kisaran seleksi yang diinginkan adalah dengan memberikan program-program kerja dan penawaran yang memastikan mereka mendapatkan benefit maksimal/optimal dari segi keilmuan, penelitian maupun pengalaman. Promosi untuk internasionalisasi berupa program-program kerja/kegiatan yang mendukung hal-hal tersebut di atas dapat terjadi melalui:

- *Global internship* – magang global
- *Bilingual teaching & learning* – pengajaran dan pembelajaran *bilingual*, yaitu dengan menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia dalam interaksi antara dosen dan mahasiswa, baik tulisan maupun percakapan.
- *Sandwich program*
- *Dharma siswa*
- *Student exchange* – pertukaran mahasiswa, sekarang sudah dilakukan dan akan dikembangkan ke lebih banyak universitas di dunia dari jumlah yang ada sekarang.
- *Dual degree* – program dua gelar antara Telkom University dengan universitas lain.
- *Joint program* – program bersama antara Tel-U dengan universitas lain.
- *Lecture exchange* – pertukaran dosen sesuai keilmuannya di universitas dalam dan luar negeri untuk menambah pemahaman dan pengetahuan barunya.

B. STRATEGI PERBAIKAN KUALITAS (*Quality Improvement Strategy*)

Strategi perbaikan kualitas meliputi sasaran berikut ini:

- a. Mendorong peningkatan kegiatan penelitian multi disiplin
- b. Menyediakan sertifikasi bagi industri kecil menengah
- c. Mengembangkan Sumber Daya Manusia secara terstruktur (kurikulum SDM)

- **B.1 Perspektif Keuangan**

Untuk melakukan peningkatan kualitas terdapat dua strategi yang dilakukan dari sisi keuangan, yaitu diversifikasi sumber pendapatan serta peningkatan pendapatan dengan memaksimalkan sumber daya manusia. Sumber pendapatan utama Telkom University saat ini masih didominasi oleh *Tuition Fee*. Pertumbuhan pendapatan signifikan akan dicapai dengan meningkatkan jumlah pendapatan dari sektor ini. Tetapi struktur pendapatan yang didominasi oleh *tuition fee* akan menjadi kendala bagi institusi pendidikan jika institusi tersebut ingin melakukan investasi atau pengembangan aset fisik, seperti laboratorium atau fasilitas ruangan kelas.

Sebagai institusi pendidikan, sumber potensial untuk melakukan diversifikasi pendapatan adalah dengan melakukan komersialisasi sumber daya manusia, yaitu tenaga pengajar (atau tenaga ahli) yang dimilikinya. Komersialisasi ini dapat terjadi dengan baik jika kompetensi dan ekspertis dari tenaga ahli tersebut teruji di pasar serta diakui oleh industri. Untuk itu tenaga pengajar perlu meningkatkan kualitas keilmuan serta 'brand' yang dimilikinya dengan terlibat langsung ke dalam industri di sekitarnya.

- **B.2 Perspektif Konsumen**

Pada perspektif pelanggan, ada tiga strategi utama untuk mendukung strategi finansial yang telah dinyatakan pada bagian sebelumnya, yaitu membuka layanan konsultasi, mengembangkan kompetensi yang berorientasi industri serta menyediakan pendidikan non-formal. Salah satu cara bagi tenaga ahli agar dapat memiliki akses kepada industri adalah dengan menyediakan layanan konsultansi. Layanan ini dapat digunakan bagi tenaga ahli sebagai cara untuk mengakses data atau mengaplikasikan secara nyata solusi yang diperoleh dari hasil penelitian. Dukungan dari institusi dalam bentuk kesempatan atau legalitas diharapkan dapat mendorong setiap tenaga pengajar menyediakan layanan konsultansi sesuai dengan bidangnya.

Hubungan dengan dunia industri dapat dipelihara dengan tetap menjaga kepercayaan terhadap institusi pendidikan. Sebagai agen yang membawa *brand* Telkom University maka untuk menjaga kepercayaan tersebut setiap tenaga pengajar perlu menjaga kualitas kompetensi yang dimilikinya. Melakukan penelitian, publikasi ilmiah, hingga melakukan workshop yang bersifat aplikatif merupakan bagian dari kegiatan untuk meningkatkan *awareness* industri terhadap kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pengajar Telkom University.

Perluasan pasar juga dapat dilakukan dengan menyediakan layanan pendidikan informal. Pendidikan yang menghasilkan sertifikasi dalam topik spesifik tertentu, misalnya, dapat digunakan untuk menjangkau pasar profesional. Luaran dari layanan ini dapat berupa sertifikasi kemampuan atau yang mengarah kepada persiapan standarisasi industri.

- **B.3 Perspektif Internal**

Ada tiga strategi pada tingkat operasional Telkom University yang mendukung program-program yang berorientasi pelanggan, yaitu meningkatkan standar kualifikasi dalam proses perekrutan tenaga ahli, mempercepat pengembangan kualitas tenaga ahli dan menginisiasi program inkubasi bisnis. Pelaku utama dalam setiap proses yang terdapat di dalam TriDharma Perguruan Tinggi adalah tenaga pengajar. Kualitas luaran dari setiap kegiatan tersebut tentu akan sangat dipengaruhi oleh kualitas tenaga pengajar tersebut. Untuk memastikan bahwa Telkom University memiliki tenaga pengajar yang terbaik, standar kualifikasi saat perekrutan tenaga pengajar menjadi krusial. Tenaga ahli yang telah memiliki standar kualitas yang tinggi berarti lebih sedikit investasi yang diperlukan untuk proses pengembangan dan juga berarti lebih siap untuk dikomersilkan.

Tentu saja tenaga ahli yang ada tidak dapat dibiarkan begitu saja. Telkom University perlu secepatnya memiliki program pengembangan talenta yang terstruktur serta seperangkat kebijakan yang memotivasi setiap individu di dalam institusi untuk terus mengembangkan kemampuannya. Hal ini dilakukan agar



Telkom University memiliki lini yang lengkap dalam melayani pasar industri serta menghasilkan lulusan yang dapat diterima oleh industri dengan baik.

Inkubasi bisnis ditujukan sebagai strategi pendukung untuk meningkatkan monetisasi *brand* Telkom University. Dengan menghasilkan *entrepreneur* baru serta menyuntikkan teknologi infokom ke dalam produk atau proses bisnis perusahaan *start up* yang bernaung di bawah program inkubasi tersebut secara tidak langsung juga akan mempromosikan institusi serta bidang keahlian yang berada di dalamnya. Untuk itu program bisnis inkubasi ini perlu mengintegrasikan seluruh program studi yang berada di dalam Telkom University.

• **B.4 Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Seluruh strategi dalam ketiga perspektif tersebut memerlukan pondasi yang kuat. Sumber daya manusia yang berkualitas yang berorientasi kepada inovasi perlu diciptakan. *Research Excellence* diperlukan untuk mendapatkan hasil penelitian dengan standar yang tinggi. Dengan menerapkan kebijakan dan sistem yang memotivasi tenaga ahli untuk selalu memberikan tantangan baru dalam setiap penelitian di bidangnya diharapkan akan menghasilkan inovasi yang dapat dikomersilkan.

Riset yang terstruktur tentu memerlukan pusat penelitian. Saat ini Telkom University telah memiliki lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (PPM). Dalam konteks ini lembaga PPM perlu segera mengembangkan *roadmap* teknologi dan bisnis yang akan diperlukan oleh industri serta menjawab kebutuhan industri domestik di masa yang akan datang. *Roadmap* ini yang akan digunakan oleh setiap tenaga ahli sebagai acuan dalam melakukan penelitian serta pengembangan kemampuannya. Dengan adanya *roadmap* ini, penelitian yang terintegrasi akan lebih mudah dilakukan sehingga inovasi yang komprehensif dalam bidang teknologi dan bisnis akan dapat dihasilkan.

Inovasi dari sisi seni dan desain juga perlu distimulasi. Di sini diperlukan peran dari pusat pengembangan kreatifitas dan desain. Fokus dari pusat riset ini dapat ditujukan agar solusi teknologi dan bisnis yang dihasilkan oleh peneliti-

peneliti Telkom University dapat dikemas ke dalam bentuk yang lebih mudah diadopsi oleh konsumen.

Hasil dari setiap penelitian pada akhirnya memerlukan media publikasi. Untuk menjaga kualitas penelitian, Telkom University menerapkan strategi yang dapat memotivasi peneliti untuk melakukan publikasi dalam jurnal internasional dengan *impact factor* tertentu. Selain itu hasil penelitian yang diterbitkan dalam jurnal-jurnal yang memiliki *impact factor* yang tinggi secara tidak langsung akan mempromosikan peneliti tersebut serta Telkom University dalam tingkat internasional.

C. STRATEGI GOVERNANSI (*Governance Strategy*)

Strategi governansi meliputi sasaran-sasaran berikut ini.

- a. Mengembangkan dan melakukan diversifikasi sumber pendanaan
- b. Menjalin kerjasama untuk meningkatkan benefit lembaga
- c. Menyediakan peluang kerjasama industri dalam hal penyediaan tenaga kerja
- d. Menyediakan sumber-sumber pendanaan untuk beasiswa
- e. Mengembangkan sistem pemasaran dan sistem komunikasi eksternal hingga ke level Asia.
- f. Menyediakan kesempatan fasilitas bersama dengan industri dan perguruan tinggi luar negeri
- g. Reformasi struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) menjadi lebih *agile*

• C.1 Perspektif Keuangan

Strategi pertumbuhan tentunya harus didukung oleh sistem pengelolaan anggaran yang transparan dan akuntabel. Sistem pengelolaan yang dimaksud meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pengawasan yang baik. Pertumbuhan suatu organisasi perguruan tinggi swasta menuntut sistem pengelolaan keuangan yang baik untuk mengelola berbagai bentuk sumber-sumber pendapatan. Untuk menjadi lembaga pendidikan yang terus bertumbuh, terdapat 3 (tiga) strategi yang perlu dilakukan, yaitu: monetisasi aset, menciptakan sumber pendapatan baru, meningkatkan efektifitas biaya.

Telkom University memiliki sumber daya berupa gedung-gedung atau ruangan-ruangan yang dapat dimanfaatkan untuk mendatangkan pendapatan. Bentuk pemanfaatan dapat berupa penyewaan ruangan ataupun dalam bentuk pengumpulan dana lestari yang berasal dari donatur dengan nilai yang besar.

Penciptaan sumber pendanaan baru harus tetap mengacu pada tridharma perguruan tinggi. Perguruan tinggi merupakan sumber kepakaran suatu bidang ilmu. Oleh karena itu, kepakaran yang dimiliki oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dapat dimanfaatkan untuk menciptakan sumber-sumber pendanaan yang baru. Bagi tenaga pendidik, aktivitas penelitian dan pengabdian masyarakat dapat memberikan dampak yang beragam diantaranya yaitu dapat meningkatkan karir dosen, reputasi kepakaran dan juga berkontribusi bagi masyarakat.

Efektifitas biaya dapat dicapai dengan menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang baik dan juga kedisiplinan dalam menjalankan rencana anggaran. Efektifitas biaya mengarah pada pemanfaatan biaya secara optimal dan tetap mempertahankan nilai tambah, bukan hanya sekedar pemotongan biaya dengan tujuan penghematan.

- **C.2 Perspektif Konsumen**

Telkom University menyandang identitas salah satu perusahaan BUMN. Hal ini dapat dipandang sebagai tanggung jawab dan juga sebagai keuntungan. Saat ini masyarakat masih belum mengenal nama Telkom University sebagai perguruan tinggi. Oleh karena itu perlu dilakukan penguatan *brand* “Telkom University” dengan cara menggunakan media yang efektif dan konten yang positif. Untuk mencapai tujuan menjadi perguruan tinggi berstandar internasional, faktor jangkauan media untuk meningkatkan *brand* juga perlu ditingkatkan, tidak hanya di tingkat nasional, namun hingga tingkat regional Asia atau lebih luas lagi hingga seluruh dunia.

Dalam memenuhi visi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, Telkom University memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi kepada

masyarakat dalam berbagai bentuk. Keinginan untuk berkontribusi haruslah dibangun dari dalam sehingga wujud kontribusi akan semakin nyata dirasakan oleh masyarakat. Sebagian hasil dari upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan pertumbuhan diarahkan kepada masyarakat untuk meningkatkan aksesibilitas terhadap Telkom University. Rendahnya angka partisipasi kasar mahasiswa di Indonesia salah satunya disebabkan oleh faktor aksesibilitas. Masyarakat sangat mengharapkan adanya sumber-sumber pendanaan yang dapat menjaring calon-calon mahasiswa yang berprestasi namun mengalami kesulitan dalam hal ekonomi. Hal ini akan meningkatkan *brand* dan *awareness* masyarakat tentang kehadiran Telkom University untuk mensejahterakan masyarakat.

Peningkatkan reputasi Telkom University dapat menumbuhkan tingkat kepercayaan para *stakeholder* untuk menjalin kerjasama. Selain itu, upaya-upaya untuk mendapatkan *grant* atau dana hibah juga diharapkan akan semakin mudah. *Grant* bisa didapatkan dalam bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dengan lembaga pemerintah, industri, ataupun lembaga non-profit. Prestasi Telkom University dalam mendapatkan dana hibah dapat meningkatkan *value* lembaga di mata masyarakat.

• **C.3 Perspektif Internal**

Tata kelola penyelenggaraan perguruan tinggi merupakan hal utama yang akan menjadi penilaian pada saat akan menyatakan diri sebagai lembaga yang berkualitas. Untuk mendapatkan penilaian sebagai perguruan tinggi yang berkualitas, sisi internal lembaga harus memiliki komitmen untuk berkontribusi optimal dan berkualitas. Telkom University bertujuan untuk memiliki reputasi hingga tingkat internasional. Salah satu syarat mutlak sebelum mencapai reputasi internasional adalah sanggup secara konsisten memenuhi standar kualitas di tingkat nasional, yakni melalui proses akreditasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui BAN-PT. Kemampuan tata kelola perguruan tinggi yang terus meningkat akan mengantarkan Telkom University untuk memenuhi standar standar internasional seperti ASIIN, ABEST atau akreditasi Internasional lain yang setara.

Selain tata kelola perguruan tinggi, terdapat dua hal pokok yang menjadi penilaian suatu standar, yakni tata kelola di bidang akademik dan upaya untuk terus mempertahankan budaya akademik. Kedua hal inilah yang turut menentukan kemampuan perguruan tinggi dalam memenuhi berbagai standar nasional maupun internasional. Faktor pertama, tata kelola di bidang akademik sangat tergantung dengan regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah. Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam memajukan suatu bangsa, oleh karena itu regulasi pendidikan masih akan terus mengalami perubahan hingga mencapai suatu sistem yang disepakati secara nasional. Faktor kedua, budaya akademik dapat dibangun jika seluruh sivitas akademik memiliki komitmen untuk terus mengupayakan pembangunan integritas dan menjadikan penelitian sebagai budaya.

Keberadaan Senat sebagai pemegang supremasi tertinggi dalam tata kelola perguruan tinggi memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan arahan, keputusan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan manajemen pendidikan. Dalam perspektif internal, struktur organisasi dan tata kelola merupakan landasan utama bagi perguruan tinggi untuk dapat mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu perbaikan internal harus terus menerus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam menanggapi perubahan lingkungan dan menjadikan salah satu faktor kompetitif dalam memenangkan persaingan dan kepastian dalam pencapaian setiap tujuan yang ditetapkan bersama.

- **C.4 Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

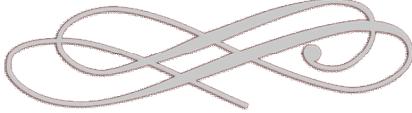
Proses pembelajaran dan keinginan untuk terus bertumbuh merupakan perspektif yang menjadi dasar organisasi untuk menjamin keberlangsungan tata kelola perguruan tinggi. Salah satu faktor penentu pada perspektif ini adalah pertumbuhan jumlah kerjasama untuk meningkatkan jejaring dan komunikasi. Dalam setiap kerjasama yang terjalin, lembaga melakukan evaluasi untuk mendapatkan *lesson learned* yang bermanfaat dalam melakukan inisiasi dengan *stakeholder* baru.

Faktor kedua adalah kemampuan untuk mendorong peningkatan kegiatan penelitian dengan menyusun kebijakan penelitian yang selaras dengan visi dan

misi perguruan tinggi, dan menyusun *roadmap* penelitian yang dapat diterjemahkan oleh masing-masing fakultas untuk mendorong penelitian di berbagai bidang ilmu. Untuk mendukung kebijakan dan *roadmap* penelitian yang telah dibuat, perlu dibangun pusat penelitian dan pusat pengembangan desain dan kreatifitas yang berfungsi sebagai *enabler* kebijakan dan pencapaian *roadmap* penelitian.

Dorongan untuk meningkatkan kegiatan penelitian dapat diupayakan dalam bentuk dukungan dana yang berasal dari internal maupun eksternal melalui kegiatan kerjasama ataupun inovasi. Hasil penelitian nantinya dipublikasikan di tingkat nasional maupun internasional untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia. Untuk setiap hasil penelitian dan publikasi yang masuk dalam kategori berprestasi dapat diberikan penghargaan sebagai motivasi.

VIII



INDIKATOR KINERJA UTAMA (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) DAN TARGET

Strategi yang telah ditetapkan merupakan acuan umum untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dalam memastikan ketercapaian setiap tahapan strategis diperlukan indikator-indikator kinerja utama yang merupakan metrik terukur yang dapat dikuantisasi. Berikut ini Indikator Kinerja Utama dari setiap sasaran yang telah ditetapkan dan nilai target pada setiap tahapan.

A. INDIKATOR KINERJA UTAMA

No	Tujuan	Sasaran Strategis	No	Indikator Kinterja Utama	Wakil Rektor
1	Tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan	1 Terselenggaranya <i>Good University Governance</i>	1	Sertifikat ISO	I
			2	Akreditasi AIPT	I-IV
			3	Kepuasan pegawai	II
			4	Kepuasan mahasiswa	IV
			5	Rangking webometric	I
			6	Rasio produksi terakreditasi A dan atau B	I-IV
		2 Terpenuhinya standar SNPT	7	Prosentase terpenuhinya SNPT	I-IV
			8	Pendapatan	II

			pendanaan	9	SHU	II
				10	OR	II
				11	Rasio NTF	IV
		1	Meningkatnya daya saing lulusan di tingkat nasional dan Internasional	12	Tingkat kepuasan pengguna lulusan	IV
		2	Meningkatnya kualitas dan kuantitas dosen	13	Waktu tunggu lulusan	IV
		3	Meningkatnya kualitas dan kuantitas mahasiswa dan lulusan	14	Rasio lulusan tepat waktu	I
				15	Lulusan yang Bekerja di luar negeri	I
2	Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas, kompetensi, dan daya saing nasional dan internasional.			16	Rasio jumlah dosen ber-JFA LK dan GB	II
				17	Jumlah Anker Professor	II
				18	Rasio jumlah dosen berpendidikan S3	II
				19	Jumlah dosen yang mendapat beasiswa	II
				20	Rasio jumlah mahasiswa yang ikut seleksi berbanding daya tampung	III
				21	Rasio jumlah mahasiswa yang daftar berbanding mahasiswa yang dipanggil	III
				22	Jumlah prestasi mahasiswa	IV
				23	Jumlah mahasiswa asing	III
				24	Jumlah mahasiswa program Pembelajaran jarak Jauh (PJJ)	I
				25	Jumlah mahasiswa yang mendapat beasiswa	IV
3	Menciptakan budaya riset,	1	Meningkatnya budaya riset	26	Rata-rata alokasi dana riset per dosen per	II



	atmosfir akademik lintas budaya, dan jiwa kewirausahaan di kalangan sivitas akademika.			tahun	
			27	Rata-rata alokasi dana pengabdian masyarakat per dosen per tahun	II
			28	Rata-rata jumlah publikasi ilmiah pada jurnal Internasional terindeks	IV
			29	Rata-rata jumlah publikasi ilmiah pada Prosiding Internasional terindeks	IV
			30	Jumlah sitasi pada publikasi ilmiah per tahun	IV
			31	Jumlah HAKI/PATEN	IV
			32	Jumlah Buku Ajar yang diterbitkan	I
		2	Meningkatnya jiwa kewirausahaan	33	Jumlah kegiatan kemahasiswaan yang terkait dengan kewirausahaan
4	Menghasilkan karya penelitian dan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional.	1	Meningkatnya pemanfaatan hasil inovasi bagi masyarakat	34	Jumlah produk/hasil karya yang bermanfaat bagi masyarakat
				35	Jumlah kerjasama profit
				36	Jumlah kerjasama non profit
					III

B. TARGET INDIKATOR KINERJA UTAMA

No	Indikator Kinerja Utama	Nilai Awal	Target Pencapaian				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.	Sertifikat ISO	N/A	50%	100%	100%	100%	100%
2.	Akreditasi AIPT	N/A	50%	100%	A	A	A
3.	Kepuasan pegawai	73.11%	75%	75%	75%	75%	75%
4.	Kepuasan mahasiswa	77.45%	78	79%	80%	80%	80%
5.	Rangking webometric	N/A	7500	2500	1000	200	190
6.	Rasio prodi terakreditasi A dan atau B	85.71%	86%	75%	80%	85%	85%
7.	Prosentase terpenuhinya SNPT	N/A	25%	50%	75%	100%	100%
8.	Pendapatan	340,000	288,000	315,000	350,000	400,000	450,000
9.	SHU	86,000	35,000	38,400	46,080	55,296	60,000
10.	OR	75%	88%	83%	79%	75%	80%
11.	Rasio NTF	4.48%	9%	11%	13%	16%	20%
12.	Tingkat kepuasan pengguna lulusan	82%	82%	82%	82%	82%	82%
13.	Waktu tunggu lulusan	5 bulan	5 bulan	5 bulan	5 bulan	5 bulan	5 bulan
14.	Rasio lulusan tepat waktu	40%	45%	50%	55%	57%	57%

15.	Lulusan yang bekerja di luar negeri	5%	10%	15%	20%	25%	30%
16.	Rasio jumlah dosen ber-JFA LK dan GB	4.50%	6%	9%	14%	20%	25%
17.	Jumlah Anker Professor	NA	NA	1	2	3	4
18.	Rasio jumlah dosen berpendidikan S3	7%	9%	11%	13%	30%	35%
19.	Jumlah dosen yang mendapat beasiswa	85	120	150	170	180	200
20.	Rasio jumlah mahasiswa yang ikut seleksi berbanding daya tampung	4	4	4	4	4	4
21.	Rasio jumlah mahasiswa yang daftar berbanding mahasiswa yang dipanggil	30%	35%	40%	45%	50%	55%
22.	Jumlah prestasi mahasiswa	50	100	150	175	200	250
23.	Jumlah mahasiswa asing	27	100	150	200	250	300
24.	Jumlah mahasiswa PJJ	66	166	200	250	300	400
25.	Jumlah mahasiswa yang mendapat beasiswa	456	750	1000	1250	1500	1700

26.	Rata-rata alokasi dana riset per dosen per tahun	6.6jt	10jt	12jt	14jt	16jt	20jt
27.	Rata-rata alokasi dana pengabdian masyarakat per dosen per tahun	N/A	12jt	14jt	16jt	18jt	20jt
28.	Rata-rata jumlah publikasi ilmiah pada jurnal Internasional terindeks	N/A	10	20	30	40	50
29.	Rata-rata jumlah publikasi ilmiah pada Prosiding Internasional terindeks	N/A	50	75	100	150	200
30.	Jumlah sitasi pada publikasi ilmiah per tahun	N/A	25	30	40	50	60
31.	Jumlah HAKI/PATEN	32	20	30	35	40	50
32.	Jumlah Buku Ajar yang diterbitkan	36	20	30	35	40	50
33.	Jumlah kegiatan kemahasiswaan yang terkait dengan kewirausahaan	N/A	100	150	200	250	300
34.	Jumlah produk/hasil karya yang	15	35	60	90	150	

	bermanfaat bagi masyarakat						200
35.	Jumlah kerjasama profit	43	50	60	70	80	100
36.	Jumlah kerjasama non profit	58	65	150	180	210	250