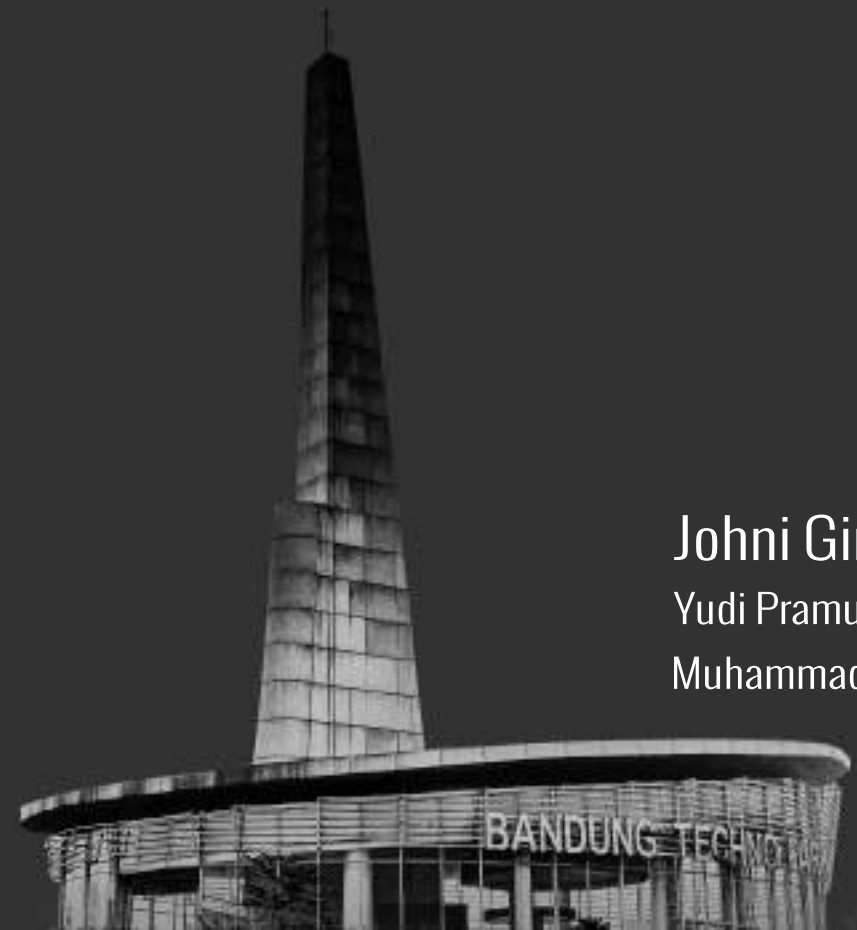


BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 upaya Telkom menjadi Good
Corporate Citizen melalui
Tahun Yayasan Pendidikan Telkom

Johni Girsang
Yudi Pramudiana
Muhammad Sufyan



BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

Johi Girsang, MSc.

Dr. Yudi Pramudiana, Ir, MM, MT.

Muhammad Sufyan, S.Sos, MM.

Copyright ©2014

Editor:

Januar Galih Pakuan

Cover Designer & Layout:

PT. Media Kreativa Komunika

desain.mekka@gmail.com

Diterbitkan:

PT Edu Media Komunika

Jl. Sumur Bandung No.12 Bandung, 40132

DAFTAR ISI

Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	v
BAGIAN I	
Bab 1 Mengapa Harus Ada YPT?	1
Bab 2 Kepengurusan YPT dan Strateginya dari Masa ke Masa	15
BAGIAN II	
Bab 3 Perjalanan Sekolah Tinggi Teknologi Telekomunikasi (STT Telkom)	49
Bab 4 Perjalanan Master in Business Administration Bandung	75
Bab 5 Munculnya NTTI-Telkom Center (NTC) sebagai cikal bakal Politeknik Telkom	95
Bab 6 Bergabungnya STISI dalam Keluarga Besar YPT Group	109
BAGIAN III	
Bab 7 Merger Perguruan Tinggi dalam YPT Group menjadi Telkom University	125
Bab 8 Strategi Pengelolaan Telkom University (Tel-U)	141
BAGIAN IV	
Bab 9 YSPT dan Telkom Group	157
Bab 10 Sinergi YPT dan YSPT dan Kehadiran Telkom Foundation	173
Bab 11 Tentang Bandung Techno Park, Telkom PDC, dan Telkom PCC	185
Bab 12 Portofolio Bisnis YPT ke Depan	211
Epilog	239
Tentang Penulis	243
Daftar Pustaka	248

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, kami panjatkan di awal kata pengantar ini, bahwasannya buku 24 Tahun Perjalanan YPT (1990-2004) ini bisa dirampungkan hingga bisa disajikan perdana dalam acara syukuran 24 tahun YPT.

Semuanya berawal dari motivasi kami, yang paling sederhana, yakni mendokumentasikan seluruh lintasan peristiwa yang ada di YPT grup tercinta ini. Tentu saja, karena keterbatasan dokumen maupun medium buku ini, tidak seluruhnya bisa tercatat. Untuk itu, kami memohon maaf sedari awal jika ada yang terlewat, apalagi kesalahan penulisan yang tidak sesuai. Insyallah, selepas buku edisi perdana ini, kami akan buat lagi edisi berikutnya yang telah disempurnakan dengan berbagai perbaikan di dalamnya.

Selain motivasi sederhana tadi, konsideran paripurna dari kehadiran buku ini adalah memberikan *insight*, makna tersirat di balik teks tersurat, sehingga kita semua bisa mengambil hikmah hingga pelajaran dari masa lalu untuk perbaikan hari ini dan se-terusnya.

Rekapitulasi hikmah ini kami yakini bukan hanya bisa mendorong pengelolaan YPT, berikutnya menjadi Telkom Foundation yang makin berkontribusi, namun lebih dari itu juga akan membawa bangsa Indonesia makin sejahtera melalui jalur pendidikan. Hanya pendidikan lah yang mampu memutus lingkaran kemiskinan dan rendahnya ke-sejahteraan. Serta pendidikan pula lah yang akan menjadi benteng terakhir peningkatan kualitas peradaban bangsa ini.

Akhir kata, marilah terus bergerak menyempurnakan berbagai kebaikan yang sudah dipahat istimewa oleh seluruh jajaran YPT sejak tahun 1990 hingga hari ini. Mari terus menjadi bagian kebaikan perubahan dengan menjadi lokomotif kebaikan itu sendiri. Amiin.

Wassalam,

Johni Girsang
Yudi Pramudiana
Muhammad Sufyan

BAGIAN I

YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (YPT)
SUMBANGSIH PT.TELKOM
UNTUK MEMBANTU
MENCERDASKAN
KEHIDUPAN BANGSA

34

Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 1

MENGAPA HARUS ADA YPT?

Kilas Balik Potret Industri Telekomunikasi Indonesia Tahun 1990-an

Masyarakat Indonesia pertama mengenal layanan telekomunikasi sudah pasti dari PT Telekomunikasi Indonesia –selanjutnya disingkat PT Telkom. Entah melalui layanan telegram, telepon koin, dan terutama telepon rumah yang mulai marak sejak tahun 1980-an.

Situasi ini tidak berlebihan, jika kita mengingat bahwa cikal bakal PT Telkom berasal Post Telegraaf Telefoon (PTT), yakni badan penyedia layanan pos-telegraf-telekomunikasi yang dikonsolidasikan serta didirikan pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1882. Sebelumnya, tanggal 23 Oktober 1856, dimulai pengoperasian layanan jasa te-legraf elektromagnetik pertama yang menghubungkan Jakarta (Batavia) dengan Bogor (Buitenzorg). Pada tahun 2009, momen tersebut hingga kini dijadikan patokan hari lahir PT Telkom.

Tahun 1961, status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Dekade demi dekade pun terlewati sejak itu, hingga statusnya sudah menjadi badan usaha milik negara bernama PN Telekomunikasi di tahun 1970. Selanjutnya PN Telekomunikasi diubah namanya menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) di tahun 1974, yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional.

Seiring pemisahan saham PT Indonesian Satellite Corporation Tbk. (Indosat) dari Perumtel tahun 1980 serta penetapan UU No. 3 tentang Telekomunikasi tahun 1989 yang mengatur peran swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi, perubahan kemudian berlanjut.

Perumtel resmi di tahun 1991 berganti menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP No 25/1991. Bentuk ini yang bertahan hingga sekarang. Setelah menjadi PT, gerak perusahaan modern sebagai tuntutan zaman terus terjadi. Misalnya tanggal 14 November 1995, PT Telkom resmi melantai di pasar modal. Tidak tanggung-tanggung, initial public offering (IPO) ada di bursa efek Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) {keduanya sekarang bernama Bursa Efek Indonesia (BEI)}, Bursa Saham New York (NYSE) dan Bursa Saham London (LSE). Saham Telkom kala itu juga diperdagangkan tanpa pen-catatan di Bursa Saham Tokyo. Jumlah saham yang dilepas saat itu adalah 933 juta lembar saham.



*Transformasi logo PT Telkom dari Tahun 1990 hingga Tahun 2014
(Sumber: PT Telkom)*

Sekalipun secara bisnis bergerak cepat, namun keterbatasan sumber daya manusia (SDM) profesional di perusahaan kala itu tak bisa ditutup-tutupi. Terutama menghadapi kenyataan betapa banyak karyawan handal di sisi teknis telekomunikasi, namun belum memadai dalam aspek manajerialnya. Di sisi lain, era monopoli layanan telekomunikasi kala itu juga memunculkan imbas kurang kompetitifnya PT Telkom dengan perusahaan sejenis, baik di Asia apalagi dunia.

Telkom, sebutlah, hanya jago kandang yang dikelola oleh personel yang kala itu harus terus ditingkatkan kemampuannya. Monopoli kala itu telah menghambat munculnya inovasi dan jiwa wirausaha, selain tentunya menghambat investasi. Imbasnya, teledesintas di Indonesia kala itu sangatlah rendah dibandingkan negara tetangga.

Bayangkan saja, seperti ditulis dalam buku *Case in Management Seri 2* oleh Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2008), masyarakat yang memiliki akses ke telepon dan internet di Indonesia tahun 1990 saja sangatlah rendah. Bahkan, hingga tahun 2004, pertumbuhan bisnis telekomunikasi berbasis fixed line di Indonesia hanya mencapai 4,8% dan pertumbuhan internet 7,4%.

Hal ini jelas membuat jumlah masyarakat yang memiliki akses ke teknologi informasi sangat rendah, ujung-ujungnya daya saing nasional terancam dalam lanskap global. Situasi kekhawatiran inilah yang paling kental dirasakan ketika PT Telkom dipimpin seorang Ir.Cacuk Sudarjanto (alm) mulai tahun 1988. Pria kelahiran Tulungagung, Jawa timur, Alumnus Teknik Pertambangan ITB ini selain faham teknis industri teknologi informasi, juga piawai dari sisi manajemen.



*Cacuk Sudaryanto (1948-2004): Dirut Telkom periode 1988-1993, sang penggagas YPT
(Sumber: Wikipedia.org)*

Pengalaman enam tahun di perusahaan teknologi informasi dunia yakni IBM (1974-1980) dipadukan delapan tahun menjadi direktur operasi PT Indosat saat masih jadi BUMN (1980-1988), membuatnya langsung cepat berbenah ketika didapuk menjadi Dirut Perumtel tahun 1988, dan mengubahnya menjadi PT.Telkom di tahun 1991.

Apa yang jadi fokus pembenahannya kala itu? Tentu, sumber daya manusia. Bukan sekedar di PT Telkom, namun Indonesia secara keseluruhan....

Visi Cacuk Sudarjanto dalam Membangun Industri Telekomunikasi Indonesia

Cacuk kala itu langsung melihat perlunya kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia jika ingin menggerakkan PT Telkom khususnya dan pembangunan di Indonesia.

Pria yang sangat mumpuni di bidang manajemen ini sangat menyadari, jika ingin memajukan pesat dunia teknologi informasi komunikasi (TIK) sebagai domain bisnis PT Telkom, maka haruslah diimbangi SDM yang kompetensinya mumpuni. Jika ingin memenuhi target besar, harus dibuat langkah besar. Kala itu, target besar yang dipatoknya membangun 1 juta satuan sambungan telepon (SST) setiap tahun. Dalam lima tahun, atau biasa disebut Repelita/Renca-

na Pembangunan Lima Tahun, harus terbangun 5 juta SST! Angka sebesar ini di mata Cacuk takkan mampu dipasok oleh berbagai institusi pendidikan level akademi atau kejuruan yang PT Telkom miliki kala itu di Kota Bandung, seperti Akapostel, Penata Muda Teknik Telekomunikasi, dst. Apalagi, di sisi lain, perguruan tinggi di dalam negeri yang menyelenggarakan program studi yang sesuai dengan kebutuhan PT Telkom amat minim, bahkan kurikulumnya kurang sesuai dengan perkembangan pesat dunia information communication technology/ ICT pada saat itu.

Dengan visi melampaui masanya, sang direktur bukan hanya berobsesi mewujudkan target besar tadi, namun secara paralel sangat ingin mengikis kesenjangan sumber daya manusia di perusahaan yang dipimpinnya kala itu. Dan, jalan keluar terbaik sekaligus tercepat adalah membuat institusi pendidikan yang kurikulumnya disesuaikan dengan visi perusahaan.

Jadi, sedari awal, visi Telkom dalam mendirikan perguruan tinggi adalah untuk memenuhi kebutuhan SDM terutama di perusahaan itu sendiri serta menopang industri telekomunikasi dan informasi nasional lainnya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Akan tetapi, ketika hendak mendirikan perguruan tinggi untuk tujuan tersebut, tantangan muncul. Yakni regulasi bahwa BUMN tak boleh mendirikan kampus, namun institusi pendidikan haruslah berada di bawah sebuah yayasan. ⁽¹⁾



*Ir. Cacuk Sudariyanto memimpin upacara penerimaan mahasiswa baru STT Telkom tahun 1990
(Sumber: YPT)*

Maka, Cacuk dan direksi Telkom waktu itu (Dadad Kustiwa, MSc./Direktur SDM dan Tata Usaha, Ir. Widjojo Amudji/Dir Pembangunan, Antonius Purwo, MSc./Dir.Operasional dan Teknik, Drs. Mulyohardjoko/Dir. Keuangan, dan Asman Achir Nasution, MSc./Direktur Teknik), mendirikan

⁽¹⁾ Hal ini digariskan dalam pasal 16 ayat 5-7UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang kemudian diperkuat PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.

Yayasan Pendidikan dan Latihan Manajemen dan Teknologi Telekomunikasi. Atau biasa disebut Yayasan Pendidikan Telkom, selanjutnya disingkat YPT.

Para direksi tersebut, mengacu Anggaran Dasar (AD) YPT berdasarkan Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH, nomor 163 tanggal 23 Mei 1990, disebutkan sebagai pimpinan tertinggi YPT yang disebut Dewan Pimpinan YPT.

Anggaran Dasar YPT beberapa kali berubah, yakni Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH, nomor 174 tanggal 23 November 1990, nomor 70 tanggal 9 September 1993, dan nomor 61 tanggal 14 November 1996, serta akta notaris Kirana Ivyminerva Wilamarta, SH, LLM, nomor 6 tanggal 14 Juni 2007. Sementara Anggaran Rumah Tangga (ART) YPT tertuang dalam SK YPT No.Kep.158/HK00/YPT/1994 tanggal 4 Juli 1994. Berbagai akta tersebut menyebutkan (seperti tertulis dalam pasal 4), maksud dan tujuan pendirian YPT adalah:

- (a) Secara aktif mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap mental sesuai dengan kecenderungan perkembangan yang ada, baik pada kawasan manajemen maupun kawasan teknologi, bertenaga ahli, terampil di bidang teknik, yang ditopang sifat kearifan untuk mengelola hari ini dan masa depan;
- (b) Memenuhi kebutuhan manajer dan manajemen profesional dan tenaga ahli/ terampil di bidang teknik, baik untuk memenuhi kebutuhan Perusahaan Umum Telekomunikasi maupun di luar Perusahaan Umum Telekomunikasi.

Akta tersebut juga menggariskan program pendidikan dan pelatihan yang dikelola YPT terdiri atas Program Pasca Sarjana-Sarjana- Diploma; Offering (Training and Consulting) berupa penelitian, pelatihan, konsultasi, dan penyaluran lulusan; Services berupa layanan konseling, perpustakaan, asrama, UKM, kantin, dan beasiswa.

Jadi, jelaslah sudah, dari dulu hingga sekarang dan seterusnya, YPT didirikan untuk masyarakat Indonesia keseluruhan, sekalipun fokus awalnya hanya untuk karyawan PT Telkom semata. Secara garis besar, peran YPT adalah memberi layanan berupa kebijakan dan arahan, pembinaan, serta menyediakan sumber daya bagi institusi di bawahnya agar mereka dapat melayani mahasiswa sebagai stakeholder yayasan dengan sebaik-baiknya.

Waktu awal, mekanisme menjalankan program pendidikan tidak dilaksanakan langsung. Tapi melalui pendirian institusi dan unit-unit usaha seperti Kantor Lakhar (Pelaksana Harian), STT

Telkom, MBA Bandung, dan unit-unit lain lain yang menyusul didirikan. Untuk pengelolaan operasional yayasan, dibentuk Dewan Pengurus dengan personel karyawan PT Telkom. Untuk pengelolaan sehari-hari seorang pengurus ditunjuk menjadi Ketua Pelaksana Harian (KaLakhar).

Dimulainya Kiprah YPT dalam Dunia Pendidikan Tinggi Indonesia

YPT pun secara resmi berdiri pada 20 Mei 1990 di Bandung. Akta pendirian baru muncul 23 Mei 1990, ini berbarengan pendirian MBA Bandung (cikal bakal IM Telkom/School of Economic Business Telkom University). Setelah itu, menindaklanjuti visi besar Cacuk soal pembangunan sumber daya manusia berkualitas di industry telekomunikasi, YPT kemudian meresmikan STT (Sekolah Tinggi Teknologi) Telkom pada 28 September 1990.

MBA Bandung tercatat dalam sejarah monumental pendidikan tinggi di Jabar, sebab saat berdiri, menjadi salah satu pelopor sekolah Master of Bussiness Administration (MBA) di Indonesia serta penyelenggara program Strata 2 (Magister Manajemen) pertama di Jawa Barat. MBA Bandung awalnya diperuntukkan bagi karyawan Telkom yang ingin melengkapi ilmu tekniknya dengan melanjutkan pasca sarjana bidang manajemen. Maka itu, mayoritas mahasiswa memang karyawan Telkom.

MBA Bandung yang secara legal tercatat dalam Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH, nomor 163 tahun 1990, awal pendiriannya mengadopsi schooling system yang diterapkan Asian Institute of Management (AIM) dari Filipina. Itu sebabnya, apresiasi publik langsung tinggi kala itu.



Tranformasi Sekolah Bisnis YPT: (Dari kiri ke kanan) Mahasiswa MBA Bandung tahun 1990, Wisuda Institut Manajemen Telkom Tahun 1999, dan Telkom Business School Telkom University tahun 2014 (Sumber: YPT)

Sementara STT Telkom semula didirikan terdiri atas dua jurusan yang relevan dengan bidang telekomunikasi: Teknik Elektro dan Teknik Industri. Namun jangan tanya soal fasilitas, kala itu hanya meminjam gedung bekas Poliklinik Telkom di daerah Leuwipanjang, Kota Bandung. Waktu awal pendirian, atau empat angkatan awal, sekolah tinggi ini lebih banyak ditujukan bagi karyawan PT Telkom yang belum sarjana ataupun diploma yang hendak meneruskan pendidikan ke tingkat sarjana. Karena itu, peminatnya relatif terbatas.



*Perubahan di STT Telkom: (Dari kiri ke kanan) Wisuda di STT Telkom serta pergantian pimpinan di STT Telkom-IT Telkom.
(Sumber: YPT)*

Namun semuanya berubah fantastis, animo dan apresiasi masyarakat Indonesia langsung membumbung manakala STT angkatan ke lima atau tahun 1991 beroperasi dengan memberikan beasiswa kuliah serta ikatan dinas atas inisiatif Cacuk Sudarijanto. Pondasi awal STT ini tak bisa lepas dari peran Ketua Dewan Pengurus YPT periode pertama (1990-1990) yang kala itu dipimpin Dadad Kustiwa, MSc., dengan KaLakhar Drs. Nana Hernawan Marta, MBA beserta pengurus lainnya. ⁽²⁾

Hanya berlangsung enam bulan, susunan kepengurusan kemudian digantikan Ketua Dewan Pengurus YPT II (1990-1996) Drs. Hiro Tugiman, Ak, dengan KaLakhar Ir. H. Rodyat dan jajaran pengurus lainnya. ⁽³⁾

Kegiatan YPT pada awal berdiri masih minim, belum berfungsi optimal. Sebab, hampir semua kegiatan operasional pendidikan dan pembangunan unit-unit pendidikan STT Telkom dan MBA Bandung langsung di bawah Direktorat SDM dan Pusdiklat Telkom di Jalan Gegerkalong Hilir, Kota Bandung (kini menjadi Telkom Corporate University).

⁽²⁾ Wakil KaLakhar Drs. Fadjar Bastaman, Sekretaris Drs. Marwan, Bendahara Agus Utoyo, Anggota: Drs Thalib Rachman, MBA, Petrus Sartono, SH, Frasicus Xaverius Suratma, BcTT, dan Drs. I Nengah Seroma, Akt.

⁽³⁾ Sekretaris H. Soleh Santosa, BcTT, Bendahara RM. Soetrisno, Anggota: Drs. I Nengah Seroma, Petrus Sartono, SH, Bambang Suselo, BcAT, Ir. Suryatin Setiawan, dan Ir. Thomas Widjanarto.

Situasi itulah yang membuat Ketua Dewan Pengurus tak perlu aktif berkantor setiap hari, namun KaLakhar-lah yang mengurus operasional sehari-hari. Situasi ini berlangsung dalam tujuh kepengurusan awal, namun kemudian berubah pada periode Johni Girsang ketika Ketua Dewan Pengurus dan Kalakhar disatukan. Sekalipun ditargetkan menciptakan SDM berkualitas di bidang disiplin ilmu moden berteknologi tinggi kala itu, kenyataannya dana awal yang digelontorkan PT Telkom untuk modal dasar YPT "hanya" Rp 250 juta untuk membangun banyak hal.

Dana yang bersumber dari sisa laba PT Telkom itu harus cukup mendirikan berbagai institusi pendidikan, termasuk remunerasi pengurusnya. Maka itu, tak perlu heran, Hiro Tugiman dan jajarannya mesti berkorban waktu dan pikiran agar bisa meletakkan pondasi kuat YPT. Percaya atau tidak. Hiro dan rekan-rekannya sebagai pelopor kala itu hanya mendapat sekadar uang bensin tidak lebih dari Rp 300 ribu. Itu pun tidak diberikan tiap bulan, tapi per satu tahun. Bahkan, kantor YPT pun tidak dilengkapi meja dan kursi khusus untuk masing-masing pengurus.

YPT waktu itu berkantor di sebuah ruangan di Gedung Widya Loka II, juga di Jl Gegerkalong, Kota Bandung. Situasi ini berlangsung tahun 1990-1994. Mulai 1994, YPT pindah kantor ke rumah dinas Telkom nomor 10/11, masih di kompleks Pusdiklat-Gegerkalong. Namun, itu semua tidak menyurutkan tekad berbakti ke negeri melalui pendidikan. Dengan niat ikhlas, buah tekad mereka bisa terus kita rasakan hingga hari ini. YPT sekarang bukan hanya dikenang karena pernah punya kampus yang menarik atensi tinggi karena ada ikatan dinasnya.

Jauh dari itu, YPT hari ini dibawah pengelolaan satu atap bersama YSPT, sudah jadi induk dari tiga perguruan tinggi, 44 sekolah dasar-menengah-atas, hingga puluhan perusahaan, yang di dalamnya terdapat sedikitnya 30.000 orang yang terlibat sebagai dosen, guru, karyawan, mahasiswa, dan siswa dalam upaya membangun Indonesia lebih baik!

INSIGHT 1

Kekuatan Visi sebagai Modal untuk Merumuskan Strategi dan Memobilisasi Sumber Daya

Kegandrungan Telkom Group dalam memberikan penekanan pada investasi 'manusia yang bersumber daya' (Kami lebih suka dengan istilah ini yang diperkenalkan oleh Prof.Frans Mardi Hartanto, PhD dari ITB, dari pada istilah sumber daya manusia), tentu tidak terlepas dari kekuatan visi tokoh transformasi PT.Telkom yang paling sentral yaitu Ir. Cacuk Sudarjanto. Tanpa visi yang kuat yang kemudian mampu membakar semangat dan menggerakkan semua anggota organisasi untuk bekerja keras dalam mewujudkan visi ini, tentulah tidak akan pernah tercapai *progress* yang dicapai PT.Telkom sekarang ini. Bisa dibayangkan bagaimana kualitas *senior leader* PT. Telkom sekarang ini tanpa adanya visi dan investasi besar-besaran untuk membangun manusia yang bersumber daya di PT. Telkom yang dimulai sejak Ir.Cacuk Sudarjanto dan dikelola dengan baik secara berkelanjutan oleh para suksesornya. Manusia yang bersumber daya merupakan pilar utama agar suatu organisasi dapat mempertahankan eksistensi dan pertumbuhannya.

Mengapa Visi Penting

Menetapkan visi penting kerana pimpinan organisasi harus memberikan konteks yang benar sebagai dasar untuk perumusan strategi dan implementasinya (Carpenter, 2009:70). Pemimpin sebagai originator dari visi selanjutnya dengan kekuatan kepemimpinannya akan mengawal upaya untuk mewujudkan visi mulai dari mengkoordinir pimpinan puncak, manajer madya, penyelia, dan karyawan, untuk secara konvergen bahu membahu merumuskan strategi dan melaksanakan program kerja yang terarah dan efektif. Jika ini visi ini terkomunikasi dengan baik dan dilaksanakan dengan konsisten, maka visi akan menjadi bagian dari identitas perusahaan yang mampu memberikan arah dalam bekerja bagi pada anggota organisasi, sekaligus

memberikan keyakinan pada *stakeholder* eksternal, terutama pelanggan, akan nilai yang akan mereka terima atas produk dan layanan yang ditawarkan organisasi.

Penetapan visi yang jelas dan terarah inilah yang membawa PT.Telkom berhasil mentransformasikan identitasnya dari perusahaan negara yang birokratis yang tidak responsif terhadap tuntutan lingkungan, menjadi BUMN yang adaptif dengan lingkungan, berani dan berusaha untuk melipatgandakan target pencapaian, serta sekuat tenaga untuk mewujudkannya. Mengingat semangat dan kerja keras ini kemudian menular dan dilanjutkan oleh pada suksesornya, maka terbentuklah budaya organisasi yang kemudian semakin membentuk dan menumbuhkan manusia yang bersumber daya.

Apa itu Visi & Munculnya Visi

Visi adalah pernyataan sederhana dan singkat untuk menggambarkan bagaimana kondisi organisasi di masa yang akan datang. Untuk dapat memberikan dampak maksimal bagi anggota organisasi, visi harus masih bisa dibayangkan (*foreseeable*). Visi yang *foreseeable* akan lebih mudah dipahami oleh anggota organisasi sehingga upaya melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan visi menjadi lebih mudah. Pernyataan visi harus melihat ke depan (*forward looking*).

Visi selayaknya seperti lampu depan mobil dikala jalanan gelap yang akan menjadi petunjuk kemana arah mobil harus dikendalikan agar tetap berada dilintasan yang benar. Visi selanjutnya harus diikuti dengan perumusan misi, yang menyatakan apa yang akan dikerjakan oleh organisasi agar seluruh stakeholder kunci, seperti karyawan, pelanggan, investor, pemerintah, dan lingkungan mendapatkan manfaat dan nilai dari eksistensi organisasi selama berproses untuk mewujudkan visi.

Pada umumnya ada 2 hal yang dapat membangkitkan munculnya visi: (i) adanya peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi, baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan; (ii) adanya keinginan untuk mengatasi masalah secara tuntas, serta adanya harapan untuk mendapatkan kondisi masa depan yang lebih

baik. Hal inilah yang menjadi penggerak utama mengapa Ir.Cacuk Sudarjanto fokus pertama kali pada membangun manusia yang bersumber daya. Peluang yang besar di industri telekomunikasi dan kesadarannya yang tinggi mengenai peran telekomunikasi dalam mendukung kepentingan bangsa, membuat beliau berkeinginan kuat untuk membawa PT.Telkom menjadi perusahaan yang besar dan kuat. Hasilnya sudah bisa dirasakan sekarang, ditengah-tengah persaingan yang ketat serta turbulensi teknologi, PT.Telkom masih mampu berdiri kokoh bahkan sudah merintis melakukan ekspansi bisnis ke negara-negara lain yang prospektif.

Visi Diturunkan Menjadi Strategi

Visi adalah fondasi dalam membuat desain bangunan organisasi ke depan. Agar menjadi bangunan yang lengkap visi harus dilengkapi misi, dan diturunkan dan dijabarkan menjadi strategi. Pada strategi ini dirumuskan tujuan dan sasaran serta diikuti dengan perumusan rencana pengelolaan *asset*, orang, *governance*, dan aliansi. Khusus untuk membangun manusia yang bersumber daya di PT.Telkom, Ir.Cacuk Sudarjanto merumuskan strateginya dengan tepat, komitmen untuk menyediakan fasilitas kampus dilakukannya secara maksimal. Beliau juga menempatkan orang-orang yang menaruh perhatian yang besar pada dunia pendidikan di posisi penting pada yayasan pendidikan dan lembaga pendidikannya. Mendirikan entitas yayasan sebagai pengelola pendidikan adalah pilihan *governance* organisasi yang tepat agar lembaga pendidikan mampu menjadi mitra PT. Telkom dalam jangka panjang tanpa membebani perusahaan induk. Beliau tidak lupa membangun komunikasi dan aliansi dengan lembaga-lembaga pendidikan mapan di dalam dan luar negeri yang memang memiliki kompetensi di bidang pendidikan untuk *me-leverage* kemampuan yayasan pendidikan agar segera kuat dan mandiri dalam menjalankan visi dan misinya.

Strategi sebagai Acuan Menyusun Program

Strategi yang sudah dirumuskan dengan baik akan mudah menjadi pedoman untuk menyusun program kerja sebagai langkah pertama dalam implementasi

strategi. Strategi yang koheren atau yang berhasil menggambarkan *coalignment* antar strategi generik dan seluruh strategi fungsional yang ada dalam organisasi sangatlah penting. Strategi yang koheren inilah yang akan memberikan kemudahan dalam menetapkan prioritas program dan pekerjaan. Ada 2 pekerjaan utama dalam menyusun program: (i) jika dalam strategi tersebut terdapat lompatan besar yang ingin dicapai, maka harus ditetapkan *roadmap* transformasi organisasi secara rinci; (ii) program juga harus menetapkan prioritas pekerjaan secara tajam, sehingga keputusan investasi, dan operasional organisasi dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

Perjalanan panjang Yayasan Pendidikan Telkom hingga sekarang ini tidak terlepas dari kemampuannya menginterpretasikan strategi menjadi program kerja. Para Pemimpin Yayasan Pendidikan Telkom berhasil menetapkan dan melaksanakan *roadmap* transformasi organisasi dan menetapkan prioritas pekerjaan yang sesuai dengan konteks peluang dan tantangan organisasi pada jamannya. Dengan demikian Yayasan Pendidikan Telkom mampu melewati siklus hidup organisasi secara baik mulai dari tahap inisiasi, tahap, pertumbuhan, dan tahap dewasa.

Jangan Lupa Diukur Pencapaiannya dan Dievaluasi

Bagian terakhir untuk mengawal upaya mewujudkan visi adalah melakukan kontrol. Ada 2 hal yang biasa dilakukan dalam kontrol: (i) pengukuran capaian kinerja agar diketahui apakah target-target berhasil dicapai atau bahkan dilampaui; (ii) jika terdapat penyimpangan dari target maka dilakukan pengendalian, dimana terdapat 2 macam pengendalian yaitu: *monitoring* atau *steering control* dan evaluasi. *Monitoring* ditujukan untuk melakukan perbaikan pada saat ini juga, sedangkan evaluasi ditujukan untuk melakukan perbaikan pada siklus manajemen berikutnya agar tidak terulang lagi.

Yayasan Pendidikan Telkom tentu saja tidak lupa menjalankan tahapan ini. Berbagai kebijakan *control* seperti melakukan audit yang dilakukan oleh pihak internal dan eksternal organisasi dan penerapan sistem manajemen, serta upaya menegakkan

tata kelola organisasi yang memenuhi syarat-syarat *good governance* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan Yayasan Pendidikan Telkom hingga saat ini.



Gambar.1.1 Posisi Visi dalam Mewujudkan Gagasan dalam Organisasi

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 2

PENGELOLAAN YPT DARI MASA KE MASA

Kepengurusan YPT dan Strateginya dari Masa ke Masa

Setelah berusia 4 dekade lebih, 24 tahun kokoh berdiri, tentu kita harus ingat kata Bung Karno tentang konsep Jas Merah: Jangan sekali-sekali Melupakan Sejarah. Bahwa apa yang dicapai hari ini, tentu saja tak bisa lepas dari para pendiri YPT, dalam hal ini para ketuanya. Sepanjang 34 tahun, 23 Mei 1990 s.d 23 Mei 2014, tercatat Ketua Pengurus YPT sbb:

- Drs Nana Hernawan Marta (1990-1990)
- Drs. Hiro Tugiman, Ak., (1990-1996)
- Drs. Paminto Adjie, Akt.(1996-1997)
- Drs. I Nengah Seroma, Akt, (1997-2001)
- Ir. Wahid Nurhasan (2001-2004)
- Ir. Thomas Widjanarto, MBA (2004-2005)
- Dr. Herry Kusaeri (2005-2011),
- Johni Girsang, M.Sc (2011-sekarang).

Atas pertimbangan kelengkapan data, berikut periode tujuh kepengurusan terakhir beserta kilasan strategi mereka saat memimpin YPT:

Drs. Hiro Tugiman, Ak., (1990-1996)

Sebagaimana disinggung di bab pertama, Hiro meletakkan berbagai pondasi penting sekalipun gerak organisasi kala itu masih di jalur pengabdian. Berposisi sebagai karyawan senior PT Telkom, Hiro penuh ikhlas meletakkan dasar yayasan yang utama. Bahkan, perjalanan YPT di bawah kepemimpinan Hiro Tugiman bisa digiringnya ke masa bulan madu YPT dengan Telkom. Sebab, direksi kala itu, yang sudah demikian menggebu soal pembagunan SDM ini, kian percaya dengan berbagai kebijakan yang dibuat YPT. Terutama kepada STT Telkom, direksi penuh dukungan menyediakan berbagai hal yang dibutuhkan. Termasuk membiayai karyawan Telkom yang melakukan penjejangan pendidikan di STT Telkom dan MBA Bandung serta berani memberikan ikatan dinas penuh pada mahasiswa STT Telkom mulai angkatan kelima. Ikatan dinas ini sendiri bahkan untuk 1.000 mahasiswa!

Langkah semacam ini terbukti mampu menarik puluhan ribu pendaftar untuk memperebutkan hanya seribu kursi di STT Telkom. Inilah yang membuat rasio mahasiswa yang diterima

dengan pendaftar STT Telkom waktu itu mencapai 1 : 45. Dan, pendaftaran tahun berikutnya 1 : 50. Setelah melakukan itu, PT Telkom kemudian terus membantu, antara lain mengalokasikan dana abadi untuk pengelolaan selanjutnya, mempekerjakan karyawan PT Telkom di YPT, menyediakan beasiswa bagi mahasiswa berprestasi, dst.

Hiro Tugiman di balik berbagai keterbatasan fasilitas kala itu, tetap teguh meletakkan arahan dan dasar-dasar pengelolaan sebuah perguruan tinggi. Visinya organisasi harus maju dan berkembang, sebisa mungkin sebelum berkembang ke arah tidak benar.



*Prof. Dr. Hiro Tugiman, Ak., QIA
Ketua YPT 1991-1996
(Sumber: Telkom Foundation, 2010)*

Maka itu, rencana aksi yang banyak dilakukannya adalah menyusun sistem yang komprehensif, yakni membuat sistem yang mengatur kepegawaian. Sistem kepegawaian terkait soal dasar kepegawaian, mulai dosen, pegawai non edukatif, hingga pejabat institusi. Hasilnya adalah cetak biru berbentuk buku berjudul Buku Biru Peraturan-Peraturan Kepegawaian YPT yang ditekennya pada 12 Januari 1995 itu.

Salah satu substansi buku biru adalah keberadaan dosen sebagai salah satu unsur terpenting dalam menjalankan institusi pendidikan tinggi. Tak heran, saat ia menjabat Ketua YPT, perekrutan dosen begitu ketat. Ia tak mau asal ambil dosen, meski yang bersangkutan berasal dari PT Telkom.

Dia menyadari, kualitas SDM akan sangat mempengaruhi kredibilitas institusi. Itulah demikian, kendati pada awal perjalanan STT Telkom sebetulnya mengalami kekurangan jumlah dosen, Hiro tak mau gegabah melakukan perekrutan. Menurut dia, kualitas dosen yang belum memenuhi syarat dalam mengajar memang menjadi kegelisahannya kala itu. Untuk itu, ia banyak menyekolahkan dosen ke jenjang yang lebih tinggi buat meningkatkan gelar pendidikan akademik dan mendorong mereka memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar dari sisi jabatan fungsional (jafung) dosen.

Di samping kualitas tenaga pengajar, laboratorium dan perpustakaan termasuk unsur vital dalam dunia pendidikan. Maka, ia mengirim kepala perpustakaan STT Telkom dan MBA Bandung studi banding ke luar negeri untuk memperluas wawasan. Selain meletakkan dasar pijakan Yayasan dengan membuat sistem kepegawaian dan keuangan, di masa kepemimpinannya Hiro mengembangkan aset YPT seperti membangun infrastruktur kampus, asrama mahasiswa, dan laboratorium STT Telkom.⁽⁴⁾

Dari semuanya itu, menurut Hiro, yang terpenting adalah mereka bangga mampu meletakkan dasar-dasar organisasi untuk dikembangkan kepengurusan selanjutnya.

Drs. Paminto Adjie, Akt.(1996-1997)

Setelah Hiro, selanjutnya estafet kepemimpinan YPT diserahkan kepada Drs. Paminto Adjie. Kala itu, dia dibantu KaLakhar Drs. I Nengah Seroma, Akt dan jajaran pengurus lainnya.⁽⁵⁾

Strategi yang dibangunnya kala itu adalah meneruskan sistem baik yang sudah ada, seraya memperbaiki berbagai kekurangan. Pun demikian, bukan berarti karena meneruskan, lantas semuanya jadi ringan. Tantangan besar tetap menganga.

⁽⁴⁾ STT Telkom menempati kampus dengan prasarana bangunan seluas 38.691 m² di atas lahan seluas 48 ha. Modal dan aset YPT kala itu memang kian berkembang menjadi miliaran rupiah berkat tambahan pendapatan dari bantuan sebagian laba Telkom/sumbangan masyarakat dan pemerintah/ hibah/pemberian yang halal dan tidak mengikat, dst.

⁽⁵⁾ Sekretaris Dra. Sufi Wahyuni, Bendahara Drs. Fransiscus Xaverius Goenadi, Akt., Anggota: Dr. Ir. Arifin Nugroho; Dr. Ir. Bambang Hidayat; Drs. Abbas Baradja, Akt.; Ir. Soetjahjo; M. Husnie Thamrin, BcAT; Bambang Suselo.



*Drs. H. Paminto Adjie, AK
Ketua YPT 1996-1997
(Sumber: Telkom Foundation, 2010)*

Satu tantangan krusial kala itu adalah desakan Direksi Telkom agar yayasan-yayasan yang berada di bawahnya, termasuk YPT, harus mandiri, karena sang induk akan *go public*. Meski saat pelimpahan dari kepengurusan sebelumnya kondisi keuangan YPT surplus, namun permintaan PT Telkom agar YPT mandiri membuatnya mesti bernegosiasi dengan direksi supaya YPT disuntik lagi dana operasional.

Direksi kala itu mengabulkannya, dana sebesar lebih kurang Rp 2 miliar mengalir ke kas YPT. Oleh pengurus, di tahun 1997, dana tersebut digunakan membeli PT Lintas Kontinental yang mengoperasikan Radio K-Lite 107,1 FM (waktu itu siarannya masih di BRI Tower di Jl Asia Afrika, Kota Bandung). Paminto beralasan radio bisa dijadikan corong komunikasi untuk mempromosikan institusi-institusi pendidikan yang berada di bawah YPT. Secara bisnis, bisa digunakan mendukung keuangan YPT dari iklan serta penyewaan *tower* miliknya.

Ini terbukti setelah Klite kemudian dipindahkan dari BRI Tower ke Jalan Sumur Bandung No. 12 atau lokasi Radio Klite sekarang. Radio setidaknya menjadi pilihan utama internal YPT terkait sosialisasi penerimaan mahasiswa baru ataupun iklan PT Telkom.

Pemindahan kantor juga dibarengi kemampuan membangun sendiri menara (*tower*) radio yang selain digunakan grup PT Telkom, juga disewakan ke operator seluler. Selain menerapkan strategi membangun pendapatan di luar iuran mahasiswa, Paminto pun kala itu ditantang membuat program S1 di MBA Bandung/STMB.

Semula, STMB akan dijadikan program studi S2 di STT Telkom, namun tidak bisa setelah dikonsultasikan dengan Dikti Depdikbud. Akhirnya, setelah diproses, program S1 program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI) bisa dibuka di tahun 1997. Lengkap sudah, baik STT Telkom maupun STMB Telkom, sama-sama sudah punya program strata satu. Paminto Adjie juga kian gencar mengirim dosen dan mahasiswa berprestasi ke luar negeri guna memperdalam ilmunya melalui *short course*, salah satunya membuat program *link and match education* dengan salah satu perusahaan di Afrika Selatan.

Pertimbangan YPT menyekolahkan mereka tidak sekadar untuk kepentingan mikro masa depan kampus, tapi lebih luas lagi untuk kepentingan dunia telekomunikasi Indonesia pada umumnya.

Drs. I Nengah Seroma, Akt, (1997-2001)

Semasa memimpin YPT, Seroma dibantu KaLakhar Sutjito dan pengurus lainnya.⁽⁶⁾ Pada periodenya yang dimulai 17 November 1997, strateginya yang cukup diingat adalah menggandeng auditor publik agar keuangan seluruh unit bisa dipertanggungjawabkan.

Menurutnya, keterbukaan sebagai yayasan sudah harus mulai dilakukan guna menciptakan transparansi. Seiring makin membesarnya skala yayasan, tak bisa dipungkiri jika perbedaan cara pengelolaan kerap ditemui, terutama dalam hal sensitifitas anggaran.

Yayasan yang kian membesar juga memunculkan situasi kala itu terbentuk kesepahaman peran antara pengurus YPT dengan pimpinan lembaga pendidikan di bawahnya. Masing-masing pimpinan memiliki pendekatan berbeda dalam menjalankan roda organisasi.

Karenanya, selain menggandeng akuntan publik, Seroma juga dikenang karena mulai membuka pintu diskusi lebar-lebar dengan semua pihak (termasuk mahasiswa).

Membuka ruang komunikasi untuk saling memahami adalah salah satu kunci utama beror-

⁽⁶⁾ Sekretaris Dra. Sufi Wahyuni, Bendahara Ruchijat Darjono, Anggota: Dr. Ir. Arifin Nugroho; Dr. Ir. Bambang Hidayat; Bambang Suselo; M. Husnie Thamrin, BcAT; Drs. Abbas Baradja, Akt.; Mohd. Gempita, SH.



Drs. I Nengah Seroma, AK
Ketua YPT 1997-2000
(Sumber: Telkom Foundation, 2010)

ganisasi. Jika tidak dilakukan, organisasi akan banyak mengalami benturan, tidak hanya dengan pihak luar, tapi juga dengan internal sendiri. Seroma kala itu juga merubah visi, misi, dan kebijakan lima tahunan, yang rencana kerjanya dituangkan dalam Rencana Lima Tahun YPT 1999-2003. ⁽⁷⁾

⁽⁷⁾ *Visi YPT menjadi Menerdaskan kehidupan bangsa, membentuk SDM berkualitas dan profesional dalam bidang Manajemen, Teknologi Telekomunikasi dan Informatika, mengejawantahkan sebagai Pusat Unggulan di Bidang Pendidikan Telekomunikasi dan Informatika, dan mewujudkan sebagai lembaga yang mandiri.*

Misi YPT: (a) Menyelenggarakan pendidikan dalam bidang Teknologi Telekomunikasi dan Informatika, (b) Menyelenggarakan pendidikan dalam bidang Manajemen pada umumnya dan khususnya Manajemen di bidang Telekomunikasi dan Informatika, (c) Menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan intelektual, disiplin loyalitas dan integritas yang tinggi, (d) Memenuhi kebutuhan industri telekomunikasi khususnya dan kebutuhan masyarakat pada umumnya.

Untuk merealisasikannya, YPT menerapkan kebijakan 2345. Yaitu mengekspresikan 2 modal dasar (kerjasama, integritas), 3 strategi (kualitas SDM yang profesional, kesisteman dan aliansi yang sinergis, budaya akademik), 4 sasaran (kualifikasi dosen-sarana-prasarana akademik, layanan terbaik, alumnus profesional, kebanggaan almamater), 5 sukses yang ingin dicapai (sukses tri dharma perguruan tinggi, sukses kemandirian, sukses akreditasi, sukses civitas akademika, dan sukses keunggulan).

Di masa Seroma pula, jumlah mahasiswa, dosen, SDM, hingga rasio dosen dan mahasiswa di lingkungan STT Telkom dan STMB juga terus meningkat.⁽⁸⁾

Dia juga menyekolahkan dosen ke jenjang S2-S3 di universitas dalam dan luar negeri serta membangun dan menambah peralatan laboratorium. Kemudian membuka program S2 Teknik Elektro (Konsentrasi Teknik Telekomunikasi) di STT Telkom, memulai penggunaan sistem Penelusuran Minat dan Kemampuan (PMDK) bernama USMS (Undangan Saringan Masuk STT Telkom) tahun 1998 di samping Penerimaan Mahasiswa Baru reguler di empat kota besar. Imbasnya, kondisi finansial YPT juga meningkat kala itu.

Secara infrastruktur, YPT di masa kepemimpinannya membukukan banyak perkembangan. Contohnya merealisasikan pembelian tanah di Jalan Sumur Bandung No. 12 serta membangun gedung kantor YPT di lokasi itu tahun 1998. Kantor YPT yang semula di Gegerkalong kemudian pindah ke sana tahun 1999. Kemudian membangun kampus STMB di Komplek Divisi Pelatihan (Divlat) TELKOM di Jalan Picung, Gegerkalong tahun 1999 setelah setahun sebelumnya mengusahakan hibah tanah seluas 7.440 m² tersebut dari PT Telkom.

Gedung kampus STMB akhirnya rampung per 21 Desember 2000 dengan budget Rp 9 miliar lebih. Lainnya membangun gedung Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) STT Telkom tahun 1999 sebesar Rp 3,4 miliar serta membebaskan tanah jalan tembus masuk ke STT Telkom dari arah terusan Jalan Buahbatu (Bojongsoang) agar kampus mudah diakses senilai Rp 950 juta-an.

Dari organisasi YPT, Seroma membentuk Badan Pelaksana Harian (BPH) STT Telkom dan STMB sesuai instruksi Kopertis Wilayah IV Jabar dan menyempurnakan administrasi SDM dengan membentuk Dewan Jabatan dan Tingkatan.

Selanjutnya, merevisi peraturan kepegawaian YPT serta menyempurnakan Pedoman Penyusunan, Pelaksanaan, dan Pengawasan Anggaran. Dari semuanya itu, kembali ke soal gebrakan menggunakan auditor publik, YPT kala itu berhasil memperoleh laporan keuangan dengan hasil Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

⁽⁸⁾ Jumlah mahasiswa STT Telkom, misalnya, bertambah dari 3.464 pada tahun 1997, 3.601 (1998), 4.352 (1999), 4.749 (2000). Sementara STMB naik dari 111 (1997), 283 (1998), 471 (1999), 646 (2000).

Pun demikian dalam hal jumlah lulusan dan komposisi dosen. Jumlah dosen STT Telkom berturut-turut 74, 113, 120, 109 sepanjang 1997-2000. Sedang dosen STMB sejumlah 20, 23, 23, 24 dalam kurun waktu yang sama. Alhasil, rasio dosen : mahasiswa STT Telkom sepanjang rentang waktu itu berada di kisaran 1 : 44-46, dan untuk STMB 1 : 25-26. Adapun SDM untuk STT Telkom, STMB, dan Kantor Lakhar bertambah dari 263 (1998), 271 (1999), 265 (2000).

Ir. Wahid Nurhasan (2001-2004)

Ir. Wahid Nurhasan waktu itu memimpin YPT bersama Kalakhar Dra. Niniek Endang Surtini, Akt., juga jajaran pengurus lainnya.⁽⁹⁾

Dalam periodenya kala itu, Wahid meletakkan pondasi sistem manajemen mutu yang bisa mengukur kinerja organisasi dan proses bisnisnya secara komprehensif. Hal itu menjadi perhatian awal baginya setelah melihat YPT yang sudah sepuluh tahun belum punya standar manajemen mutu. Di sisi lain, kinerja keuangan lembaga ternyata mulai masuk tren kurang sehat.

Tergugah kondisi itu, Wahid di awal kepemimpinannya menerapkan sistem mutu *Malcolm Baldrige Performance Excellence* (MBPE). MBPE dinilai terbaik kala itu, apalagi PT Telkom sebagai induk sedang menerapkannya.



*Dr. Wahid Nurhasan
Ketua YPT 2001-2004
(Sumber: Telkom Foundation, 2010)*

⁽⁹⁾ Sekretaris Ir. Santoso Rahardjo, MBA, Bendahara Drs. Bambang Subagyo, MBA, Anggota: Dra. Tri Wahyusari; Ir. Anie Sulistiani Soendjojo; Ir. Dodiet Hendrojono, MT; Ir. Husni Amani, MSc. MM; Iskandar Danoesoebroto.

Dengan tujuh penilaian utama (Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus Kepada Mahasiswa, *Stakeholder*, dan Pasar; Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan; Sistem Kerja; Manajemen Proses; Hasil Kinerja Organisasi), MBPE bisa memetakan mutu organisasi. Misalnya dari sisi kepemimpinan, bisa diperiksa apakah eksekutif senior mengarahkan organisasi, dan bagaimana organisasi menjalankan tanggung jawabnya kepada publik serta berperan sebagai penduduk yang baik.

Dari sisi fokus kepada Mahasiswa, *Stakeholder*, dan Pasar; bisa diperiksa bagaimana organisasi memutuskan kebutuhan serta ekspektasi pasar serta pelanggan, membangun hubungan dengan pelanggan, serta bagaimana mendapatkan, memuaskan serta menjaga pelanggan. Sekalipun ideal, Wahid mengakui bahwa penerapan MBPE tidak mudah. Sebab, kondisi umum masyarakat belum terbiasa, sehingga cenderung resistensi terhadap perubahan. Namun berkat komunikasi dan persuasi tanpa lelah, akhirnya satu persatu mau mengikuti.

YPT pertama menerapkannya sebagai kerangka manajemen dalam melaksanakan sistem mutu di lingkungan YPT per 29 Agustus 2002. Kemudian menetapkan implementasi standar manajemen mutu ISO 9001:2000 bagi organisasi Kantor Lakhar YPT sejak 8 Agustus 2003. Kebijakan lain kala itu adalah YPT mendirikan unit CDC (*Career Development Center*) pada 3 Juni 2003 guna memberikan pelayanan seputar dunia kerja kepada alumni STT Telkom dan STMB, memperluas gedung Kantor Lakhar YPT di Jalan Sumur Bandung 12, mendirikan ypt.or.id, internet dan extranet YPT, dan membuat SIM SDM.

Sementara dari sisi sarana, kala itu dibuat jalan tembus dari Jalan Raya Terusan Buahbatu (Bojongsoang) ke kampus STT Telkom bujet Rp3,3 miliar, membangun gedung auditorium STT Telkom untuk kuliah umum, menetapkan logo STT Telkom per 18 September 2002, serta mendaftarkan merk logo STT Telkom, STMB, dan YPT tanggal 27 Maret 2003. Juga, desentralisasi administrasi keuangan di institusi mulai 1 Januari 2003 hingga menanam pohon mahoni seluas 1 hektar di STT Telkom untuk mencegah bertambahnya penggunaan lahan STT oleh pihak ketiga.

Yang tak kalah penting di periode kepemimpinannya adalah adanya perubahan visi, misi, core value, dan tujuan YPT per 31 Oktober 2003. ⁽¹⁰⁾

⁽¹⁰⁾ *Visi YPT adalah menjadi yayasan unggul dalam pendidikan manajemen dan teknologi.*

Misinya mengembangkan sumber daya manusia melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pelatihan di bidang manajemen dan teknologi infokom yang mampu bersaing.

Tujuan YPT adalah mendukung peningkatan daya saing institusi, sementara core value-nya mencakup menjunjung tinggi integritas dan profesionalitas, kepemimpinan yang berwawasan masa depan, orientasi pada stakeholder, fokus pada kualitas.

Dari sisi mahasiswa dan dosen, tren positif di zaman I Nengah Seroma berhasil dilanjutkannya.
(11)

Ir. Thomas Widjanarto, MBA (2004-2005)

Periode berikutnya dipimpin Ir. Thomas Widjanarto, MBA. Sebagai Ketua, dia didampingi Kalakhar Dra. Niniek Endang Surtini, Akt., dan pengurus lainnya. (12)



*Ir. Thomas Widjanarto, MBA
Ketua YPT 2004-2005
(Sumber: Telkom Foundation, 2010)*

⁽¹¹⁾ Jumlah mahasiswa bertambah: STT Telkom dan STMB memiliki mahasiswa total 5.365 (2000), 4.832 (2001), 4.899 (2002), 4.952 (2003), 5.268 (2004).

Rasio dosen : mahasiswa STT Telkom kala itu 1 : 34 dan STMB 1 : 25. Sumber daya manusia di bawah YPT berjumlah 331 (2001), 343 (2002), 339 (2003) yang terdiri atas 142 dosen dan 197 TPA. Asetnya senilai Rp 140,6 M (2001), Rp 121,6 M (2002), dan Rp 121,4 M (2003).

⁽¹²⁾ Sekretaris Ir. Aris Hartoni, MBT, Bendahara Drs Bambang Subagyo, MBA, Anggota: Ir. Imam Harjono, MBAT; Sugino; Herry Kusaery, SH; Endad Rachmat Akus; Tengku Hedi Safinah.

Di bawah kendalinya, institusi digiring meningkatkan kualitas pendidikannya. Seluruh lembaga tidak lagi sekedar bermodal nama besar Telkom, namun juga harus ada upaya berkesinambungan dalam meningkatkan lima elemen pendidikan yakni proses, metode, SDM, materi, dan sarana. Karenanya, Thomas menempuh beragam upaya, seperti meningkatkan sarana pendidikan, meneguhkan proses pendidikan mengikuti sistem MBPE, dan membakukan Pedoman Pendidikan agar dapat dilakukan perbandingan dengan proses pendidikan sejenis.

Di sisi lain, sebagai proses akhir, YPT kala itu rutin melakukan pertemuan dan korespondensi rutin dengan kalangan industri, terutama dalam program magang untuk mahasiswa atau pemberian beasiswa untuk mereka. Secara finansial, YPT di masa kepemimpinan Thomas Widjanarto tidak mengalami kesulitan keuangan pascakrisis moneter yang melanda Indonesia tahun 1998. Cadangan kas waktu itu sekitar Rp 65 miliar dipergunakan sebagai sumber pendapatan utama.

Berbekal modal memadai, YPT kemudian menyusun rencana strategis usaha yang terdiri dari Rencana Induk Pengembangan (RIP), Rencana Lima Tahunan (RLT), Rencana Kerja Manajerial dan Anggaran (RKM/RKA). Berangkat dari kondisi keuangan dan RIP ini, YPT lalu membuka NTC (NIIT and Telkom Center) yakni lembaga pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi informasi (*IT Education & Training*) per 1 Agustus 2004. Juga, membuka Program Profesional (PProf) STT Telkom untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keahlian/keterampilan serta wawasan kewirausahaan di bidang teknologi informasi.

Dari sisi sarana, dibangun gedung perkuliahan STT Telkom berkapasitas 300 mahasiswa senilai Rp 1,45 miliar. Pada periodenya pula dibeli 100 % saham PT Radio Karang Tumaritis (Radio Zora 90,1 FM) senilai Rp 2,6 miliar per 29 Januari 2005 untuk meningkatkan potensi skala usaha dan ekonomi siaran Radio K-Lite. Selain cocok dengan portofolio pendidikan, dasar pembelian adalah untuk media komunikasi buat masyarakat sekaligus pembinaan komunitas pendidikan STT Telkom dan STMB yang terdiri atas mahasiswa, alumni, dosen, dan karyawan.

Pada tahun 2005, dia mendorong STT Telkom menjadi PTS pertama penyelenggara PIMNAS (Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional) pada PIMNAS XVII. Kemudian, program perbaikan fasilitas belajar mengajar dengan membangun gedung baru serta menjalin kerjasama dengan NIIT India sebagai mitra kerja NTC serta HAN University Belanda untuk penyelenggaraan S2 (MSTN).

Perkembangan akademik institusi pendidikan di bawah YPT secara umum terus mengalami

perbaikan dengan berbagai indikator positif mengiringi. ⁽¹³⁾

Dr. Herry Kusaeri (2005-2011)

Pada periode Herry tahun 2005, awalnya KaLakhar Drs. Gunawan Haris, M.Kom. Namun perubahan terus terjadi di tahun 2006, 2007, 2008, hingga tahun 2010. ⁽¹⁴⁾

Ketika awal masuk, *spirit* perubahan menjadi program utama Herry. Karena itulah nama dan logo Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB) diubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom (STMB Telkom) pada 28 Oktober 2005.

Perubahan harus dilakukan karena di awal kepemimpinannya di YPT sejak 7 Maret 2005, STMB tengah kesulitan akibat minimnya jumlah mahasiswa. Padahal saat masih menjadi MBA Bandung, perguruan tinggi ini sempat menjadi tempat belajar mahasiswa asing dari berbagai negara, seperti Sudan dan Belgia.

Bahkan tahun 1992, setelah berhasil menerapkan *schooling system* yang diadopsi dari Asian Institute of Management (AIM) Philipina, MBA Bandung masuk jajaran empat besar sekolah bisnis terbaik di Indonesia --versi Majalah SWA.

Setelah namanya diubah, pendaftar ke STMB Telkom membludak. Tahun 2005, YPT berhasil mencetak lulusan sebanyak 1.141 yang terdiri atas 174 lulusan STMB Telkom dan STT Telkom 967 lulusan. Angka itu naik 4 persen dibanding tahun 2004 yang menghasilkan 929 lulusan.

⁽¹³⁾ Pendaftaran mahasiswa stabil, lulusan bertambah tiap tahun, kualitas belajar mengajar meningkat yang dibuktikan dengan IPK terus naik di seluruh prodi yang telah terakreditasi. Adapun jumlah mahasiswa tahun 2004 mencapai 4.715 orang, SDM 340 orang, dosen yang telah mempunyai jabatan akademik mencapai 108 orang.

⁽¹⁴⁾ Pengurus Periode 2005: Sekretaris Drs. Dedi Supriadi, MM, Bendahara Hendratno, SE, Akt., MM, Anggota: Drs. Faisal Syam, MBA; Yeri Irma Yulianti, SH; Ir. Sutoto; Agung Setiabudi, SH; Ir. Djaka Sundan.

Pengurus Periode 2006: KaLakhar Drs. Gunawan Haris, M.Kom., Sekretaris Teddy Tedja P, Bendahara Drs. Dedi Supriadi, MM, Anggota: Drs. Faisal Syam, MBA; Yeri Irma Yulianti, SH; Tutut Arief Bachtiar; Agung Setiabudi, SH; Ir. Djaka Sundan; Ali Rachman Mursalin; Ahmad Mansyur AS.

Pengurus Periode 2007: KaLakhar merangkap Sekretaris Drs. Gunawan Haris, M.Kom., Bendahara Drs Dedi Supriadi, MM, Anggota: Alini Gilang; Ali Rachman Mursalin; Ir. Djaka Sundan; Edi Kurnia; Tutut Arief Bachtiar; Erwin Djueni; Teguh Wahyono; Priyantono Rudito; Wartono Purwanto; Pandji Darmawan. Tahun 2008, Yudi Ahmadi masuk menggantikan Priyantono Rudito. Dan, mulai 2010, Drs. Dedi Supriadi, MM menggantikan Drs. Gunawan Haris, M.Kom sebagai KaLakhar.



Dr. Herry Kusaeri
Ketua YPT 2005-2011
(Sumber: Telkom Foundation, 2010)

Namun begitu, masih banyak pekerjaan rumah di depan mata. Tuntutan masyarakat industri dan perubahan regulasi di lingkungan pendidikan telah mendorong penyelenggara pendidikan melakukan restrukturisasi guna hadapi era kompetisi global.

Sebagai antisipasi, manajemen YPT melakukan langkah-langkah strategis melalui serangkaian proses transformasi global dari aspek organisasi, akademik, kualitas, serta budaya yayasan dalam mencapai visi dan misi menuju WCU (World Class University).

Pendapatan usaha YPT juga mengalami pertumbuhan berarti. Peningkatan pendapatan diperoleh terutama dari pendapatan pendidikan, kursus/pelatihan/seminar, jasa penelitian. Sementara aset yang dimiliki mencapai Rp 121,69 miliar.

YPT pun kala itu melakukan perubahan radikal dengan meredefinisikan kembali visi, misi, nilai, dan budayanya. Demi mewujudkan visi dan misi itu, pengurus YPT menyusun pondasi dengan

membuat RIP (Rencana Induk Pengembangan) YPT tahun 2006-2017. ⁽¹⁵⁾

RIP dan strategi itu lalu diperjelas ke dalam empat Rencana Empat Tahunan (Reneta). Sasaran strategisnya pertumbuhan aset 5%, pertumbuhan pendapatan 15%, efisiensi keuangan 95%, serta meningkatkan kapabilitas organisasi, posisi kompetitif, kualitas proses-masukan, dan penambahan prodi.

Mulai tahun 2009 yang ditetapkan sebagai Tahun Mutu YPT Grup dan implementasi ISO 9001:2008 dilakukan persiapan sertifikasi ISO 9001:2008 dengan fokus layanan akademis sebagai wahana menuju WCU. Yang menarik, sasaran akhir kala itu sudah dirancang dengan hadirnya *World Class University (WCU)*, *World Class Research*, *World Class Faculty*, *World Class Information*, *World Class Training* di tahun 2017.

Jadi, Telkom University sebagai embrio WCU (dan sudah berdiri tahun 2013 lalu), sebenarnya sudah diproyeksikan sejak beberapa tahun silam. Herry dan pengurus lainnya kala itu pun sepakat jalan yang akan ditempuh untuk memperbanyak perolehan pendapatan *non tuition fee*, bukan menaikkan *tuition fee*.

⁽¹⁵⁾ *Visi YPT menjadi model Yayasan yang unggul dalam bidang pendidikan teknologi infokom di Indonesia. Misinya menyelenggarakan pendidikan bertaraf internasional yang berkualitas, mengembangkan sumber daya manusia yang profesional di bidang infokom, serta membangun sinergi dengan industri infokom dalam menciptakan pengetahuan dan inovasi baru. Sstem nilai kepemimpinan berwawasan masa depan, menjunjung tinggi integritas dan profesionalitas, berorientasi pada stakeholder, dan fokus pada kualitas. Juga ditunjang kultur kerjasama.*

Lima langkah strategis RIP 2006-2009. Pertama, melakukan transformasi organisasi yang berorientasi pertumbuhan berkelanjutan sepanjang 2006-2009 melalui restrukturisasi organisasi, peningkatan kualitas pendidikan dan daya saing lembaga, serta pembangunan sistem informasi terintegrasi. Dengan pembenahan ini diharapkan tertata organisasi yang tidak tumpang tindih, peningkatan kesejahteraan karyawan, dan peningkatan kualitas GCG (Good Corporate Governance).

Kedua, transformasi produk dan layanan dengan menambah prodi untuk masing-masing lembaga, mengubah status sekolah tinggi menjadi institut, dan pemenuhan kebutuhan produk pendidikan yang dikemas dalam lembaga baru, serta pemberdayaan SDM dan pembenahan sistem layanan kepada mahasiswa.

Ketiga, transformasi infrastruktur dengan menyediakan sarana dan prasarana untuk proses belajar mengajar. Keempat, melakukan kerjasama industri link and match untuk magang, Geladi, dan Coop, serta penampungan hasil lulusan dan kerjasama pendidikan dengan pertukaran mahasiswa. Kelima, transformasi bisnis yang lebih diorientasikan pada bisnis yang selaras terhadap pengembangan pendidikan (Business Based Management for Education), dengan target peningkatan non tuition fee untuk meringankan beban pendidikan.

Salah satu jawabannya melakukan Penerimaan Mahasiswa Baru melalui program Seleksi Mahasiswa Baru Bersama (SMBB) mulai tahun 2006 dengan didukung dua radio milik YPT.

Program SMBB menyinergikan empat program pemasaran antarlembaga pendidikan dan pelatihan di bawah YPT dengan bersama-sama melakukan rekrutasi mahasiswa baru demi efisiensi biaya dan efektivitas kerja.

Kebijakan penerapan SMBB, kata Herry, diambil untuk mengefektifkan ongkos *marketing* terkait penerimaan mahasiswa baru. Sebelumnya, setiap lembaga pendidikan di bawah YPT melakukannya sendiri-sendiri, sehingga biaya tinggi karena masing-masing institusi pergi ke daerah yang boleh jadi tempatnya sama untuk melakukan promosi.

Tak heran bila SMBB menjadi pendapatan tersendiri untuk YPT, lantaran biaya pemasaran jadi lebih efektif karena potensi pendapatan naik pesat. Untuk memudahkan operasional di lapangan, maka dibangun format manajer area. Misalnya untuk Sumatera dibagi tiga area, seperti Sumatera Barat, Sumatera Utara, dan Sumatera Selatan, yang masing-masing ditangani oleh satu orang manajer area. Secara nasional, minimal YPT memiliki 34 manajer area.

YPT setelah merubah, juga terus menyempurnakan SMBB dengan meningkatkan aktivitas pemasaran, jalur seleksi, dan sistem komunikasi informasi melalui web online mulai tahun 2010. Jalur seleksi SMBB berkembang melalui JPPAN (Jalur Penelusuran Potensi Akademik Nasional), JPPAU (Jalur Penelusuran Potensi Akademik Ungulan), JPPA Kemitraan, USM (Ujian Saringan Masuk), Ujian Tulis Gelombang (UTG) 1 dan 2, JPPA OSN (Olimpiade Sains Nasional).

Dengan SMBB, penerimaan mahasiswa baru mengalami peningkatan signifikan dari target maupun realisasinya. Jumlah pendaftar mahasiswa baru tahun 2006 naik 64% menjadi 13.242 dari hanya 9.428 orang pada tahun 2005, sementara jumlah yang diterima naik 56 % dibandingkan tahun 2005 menjadi 2.248 dari sebelumnya 1.440 orang. Pada tahun 2007, pendaftar SMBB bahkan naik 144 % jadi 19.164 dan mahasiswa yang diterima 3.037.

Setelah merubah sekolah tinggi dan SMBB, YPT kala itu juga merubah sekolahnya yang fenomenal, STT Telkom menjadi IT Telkom. Hal ini ditegaskan dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 235/D/0/2007 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan Program Studi Sistem Informasi dan Perubahan Bentuk STT Telkom Menjadi Institut Teknologi Telkom tanggal 30 November 2007. Seiring itu, IT Telkom membuka dua prodi S1 baru.

Dukungan konkret YPT terhadap transformasi itu, kata Herry, diantaranya berupa regulasi serta penyediaan infrastruktur dan anggaran keuangan. Untuk jaminan garansi saja, YPT menyediakan dana Rp 540 juta per prodi.

Selain itu, waktu itu didirikan pula Politeknik Telkom gabungan NTC dan Program Profesional STT Telkom per 27 September 2007, membuka pelatihan sertifikasi Telkom PDC (*Professional Development Center/Pusat Pelatihan Profesional*) pada 23 Agustus 2008, serta merestrukturisasi organisasi yayasan tanggal 31 Maret 2009.

Setelah IT Telkom dan Politeknik Telkom, perubahan pun dilakukan kepada STMB Telkom. Setelah tiga kali berganti nama (MBA Bandung – Sekolah Tinggi Manajemen Bandung - Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom), perguruan tinggi yang fokus bidang manajemen ini berubah menjadi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom) per 28 Maret 2008.

Grand launching-nya kala itu berlangsung 12 Juli 2008 oleh Dirjen Dikti Prof. Dr. Fasli Jalal dan Direktur HCGA (*Human Capital and General Affair*) PT Telkom Drs. Faisal Syam, MBA. Perubahan status diikuti penambahan 5 prodi baru (4 prodi S1, 1 prodi D3). Berbagai perubahan sekolah tinggi ke institut ini langsung berdampak. Bila sebelumnya yang daftar 5000 orang-an, setelah ditingkatkan statusnya menjadi institut dan proses seleksi masuknya menjadi SMBB, pendaf-tar ke IM Telkom mencapai 24 ribuan.

Untuk meningkatkan kualitas dosen, YPT melakukan pendidikan berjenjang dosen untuk mendapatkan gelar akademik, peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen, peningkatan jabatan fungsional akademik dosen, pemenuhan sertifikasi dosen, dan peningkatan kepuasan SDM. Selain itu, merekrut dosen-dosen berkualitas dengan persyaratan minimal S2 serta diharapkan mempunyai jabatan akademik agar mampu meningkatkan kualitas belajar mengajar.

Sementara fungsi non akademik harus benar-benar dikelola TPA yang berkompeten. Tidak hanya level SMA, tapi kalau bisa S2. Maka itu, dibuka kesempatan luas kepada semua TPA untuk meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Bahkan untuk membantu meringankan biaya kuliah, YPT memberikan beasiswa sebesar 50 persen.

Menyikapi perkembangan inovasi di bidang pengajaran, Bagian CDC IT Telkom menyelenggarakan *Teaching Grant* pada November 2009 dimana tiga metode pengajaran, yaitu Metode TaF, ALE, dan F2M berhasil menyabet penghargaan. Upaya perbaikan pendidikan ini tetap

dibarengi jumlah sumber daya memadai, sehingga hasilnya pun positif. ⁽¹⁶⁾

Upaya lain YPT di bawah Herry kala itu mengintegrasikan kegiatan belajar mengajar IT Telkom, IM Telkom, dan Politeknik Telkom dalam satu kawasan pendidikan terpadu di Jalan Telekomunikasi, Dayeuhkolot untuk efisiensi dana melalui *joint facility*. ⁽¹⁷⁾

Hal penting lain yang dilakukan pengurus adalah pelaksanaan *Retooling* TPSDP, penetapan struktur organisasi CDC YPT, penyusunan peraturan dasar kepegawaian Yayasan, penetapan sistem penilaian lembaga pada tahun 2005. Sementara untuk mencapai posisi kompetitif dalam hal peningkatan mutu dan daya saing, YPT membentuk Satuan Pengendalian Internal dan Mutu (SPM) di Lakhari dan lembaga disertai kick off implementasi ISO 9001:2008 di lingkungan YPT Grup pada 30 September 2009.

Kantor YPT sendiri pindah ke Jalan Hegarmanah Tengah No. 71 pada April 2005 karena gedung di Jalan Sumur Bandung No. 12 seluas 1.227 m² dipergunakan Radio Zora. Namun pada Mei 2010, Kantor YPT pindah lagi ke Jalan Citarum No. 35.

⁽¹⁶⁾ Secara umum, perkembangan akademik memang terus mengalami perbaikan bila melihat lulusan yang kuantitasnya bertambah tiap tahun, kualitas belajar mengajar meningkat berdasarkan indikator IPK mahasiswa yang naik tiap tahun dari seluruh jurusan yang telah terakreditasi dengan baik.

Rata-rata IPK mahasiswa tahun 2009 berkisar 2,87 untuk program D3; 3,22 (S1); dan 3,40 (S2). Sedangkan jumlah mahasiswa aktif meningkat dari 5.764 pada tahun 2006, 7.704 (2007), 11.158 (2008), dan 14.394 (2009). Sampai akhir tahun 2009, YPT Grup berhasil menyelesaikan 196 judul penelitian yang terdiri atas 71 judul masuk dalam jurnal terakreditasi internasional, 41 judul masuk jurnal nasional, dan 84 masih dalam proses masuk jurnal.

Menyangkut jumlah, SDM YPT terus mengalami peningkatan setiap tahun, dari hanya 345 di tahun 2006 menjadi 370 (2007), 440 (2008), dan 510 (2009). Demikian pula dosen yang memiliki jabatan akademik, dari 114 (2006), 119 (2007), 134 (2008), dan 164 (2009).

⁽¹⁷⁾ YPT membangun kampus Politeknik Telkom di atas tanah seluas 20.000 m² mulai April- November 2008 dan ditempati 1 Desember 2008, membangun gedung Learning Center (LC) IT Telkom yang diserahterimakan pada Rektor IT Telkom tanggal 15 Juli 2009, serta membangun kampus IM Telkom mulai September 2009 di atas tanah seluas 20.000 m² dan selesai Juni 2010. Sementara Bandung Techno Park (BTP) menyusul dibangun. Pembangunan infrastruktur itu melengkapi pembangunan sarana lain seperti laboratorium, asrama mahasiswa IT Telkom berkapasitas 243 orang di tanah seluas 4.000 m² pada 4 November 2006- 24 Juni 2007, juga penanaman pohon kayu keras di IT Telkom pada 12 Maret 2006 bersama mahasiswa dalam kegiatan Bumi Hijau Indonesia (HI-BI).

Tahun 2006, pengurus melakukan restrukturisasi organisasi YPT dan lembaga-lembaga di bawahnya serta pemberlakuan kontrak manajemen bagi Ketua Lembaga.

Di samping itu, YPT kian mengembangkan unit bisnis non pendidikan yang bergerak di bidang penyiaran yakni Radio Klite dan Radio Zora serta mendirikan perusahaan PT CSM (Citra Sukapura Megah) untuk mendukung terciptanya non tuition fee YPT.

PT CSM didirikan 10 Juli 2009 Akta Notaris Linda Mardinawati, SH, No. 1 dan resmi beroperasi 4 Januari 2010 bergerak dalam bidang properti, perdagangan umum, pembangunan, jasa (kecuali jasa hukum dan pajak), percetakan, perbengkelan, transportasi, dan pengangkutan. Dari sisi keuangan, pendapatan usaha YPT terus mengalami pertumbuhan. ⁽¹⁸⁾

Untuk mewujudkan program GCC (Good Corporate Citizenship) dan CSR (Corporate Social Responsibility), YPT memberikan beasiswa prestasi untuk mahasiswa berprestasi, beasiswa anak pegawai YPT, beasiswa anak yatim dan anak asuh yang disalurkan melalui Rumah Zakat Indonesia, beasiswa untuk mahasiswa tak mampu, BBI (Beasiswa Bandung Indonesia) untuk siswa SMU se- Kota Bandung, Bantuan Bina Lingkungan, Penelitian dan Pengabdian Layanan Masyarakat dan Industri, serta Bantuan Kegiatan Kemahasiswaan.

Singkat kata, selain makin mapan, YPT dengan berbagai pencapaiannya kala itu pun sudah layak disebut sebagai sebuah lembaga strategis yang amat berperan penting dalam mempersiapkan dan membina SDM di Indonesia dalam mengembangkan sektor ICT di masa depan.

Johni Girsang, M.Sc (2011-sekarang)

Dari seluruh pencapaian, pencapaian terbaik pada periodenya adalah keberhasilan mewujudkan Telkom University yang secara resmi dilakukan oleh Mendikbud Prof. Muhammad Nuh di Bandung Technoplex pada Sabtu, 31 Agustus 2013.

⁽¹⁸⁾ Pada 2005, pendapatan YPT naik 36 % yang sumbernya berasal dari pendapatan pendidikan dan kenaikan jumlah mahasiswa aktif diterima. Dengan kondisi seperti itu, total aset lembaga pendidikan dan pelatihan meningkat 8,44% menjadi Rp 131,96 miliar.

Pada tahun 2006, usaha pendidikan dan pelatihan juga membukukan pendapatan meningkat 163 %, sehingga total aset YPT menjadi Rp 156,82 miliar.

Pertumbuhan berlanjut ke tahun 2007. Dengan pendapatan tumbuh 26%, aset YPT menjadi Rp 182,25 M atau naik 16%. Pada tahun 2007, YPT mulai menerapkan UU No. 38 tahun 2003 tentang pengelolaan zakat dengan mengeluarkan 2,5% dari SHU hasil audit untuk zakat yang diserahkan melalui badan zakat yang diakui pemerintah.

Di tahun 2008, pendapatan pendidikan dan pelatihan tumbuh 47% karena adanya penambahan 1 prodi di IT Telkom dan 5 prodi di IM Telkom. Aset pun naik 27% menjadi Rp 231,89 miliar. Di akhir tahun 2009, pendapatan YPT tumbuh 28% dan aset Rp 288,42 M.

Bukan perkara mudah mewujudkannya, terutama memberikan pemahaman kepada kalangan internal untuk mau bersatu dalam satu wadah. Sedikitnya butuh waktu hampir dua tahun untuk sosialisasi ke semua pihak, termasuk dalam mengurus perizinan. Bahkan, kemampuan negosiasi dan kecerdikan akhirnya menghantarkan universitas ini terwujud. Jika mengikuti aturan normatif pasca pembelakuan moratorium universitas Agustus 2012, Telkom University mungkin baru akan terwujud di tahun 2015!

Benar saja. Setelah bergabung menjadi universitas, di balik berbagai riak dan dinamika menggiringi, animo masyarakat untuk masuk meningkat pesat. Bahkan pencapaian pendaftaran sudah hampir 100% ketika promo SMBB baru enam bulan berjalan. Di sisi lain, berbagai kekuatan sinergi dan potensi juga bisa menghantarkan Telkom University setidaknya dalam perspektif sebagai universitas yang kredibel dan kian tajam pada bidang teknologi informasi di Indonesia.



Johni Girsang, M.Sc
Ketua YPT 2011- sekarang
(Sumber: Telkom Foundation, 2014)

Di mata ayah tiga anak ini, pencapaian monumental adalah salah satu tekad yang selalu dicanangkan ketika ditugaskan di manapun. Ingin meninggalkan yang terbaik dan bermanfaat adalah salah satu motto hidup yang dipegangnya. Bagaimanapun, prestasi adalah sesuatu yang dekat. Saat duduk di bangku sekolah, juara kelas sering diraih. Saat menjadi Kepala Kantor Daerah Telkom, menjadi kepala terbaik se-Sumatera (2004) dan Jakarta (2006).

Alumnus magister jurusan Integrated Service & Intelligent Network Universitas Plymouth, Inggris, ini juga meraih Satya Lencana Wira Karya Presiden Indonesia di tahun 2007. Ini sejalan motto hidupnya, dimanapun berkarya harus berprestasi. Jadi, ketika dia ditugaskan pertama ke YPT sejak Februari 2011, Johni langsung inventaris mana potensi kita, mana kekurangan kita, sehingga tahu apa yang harus diperbuat dalam membuat berbagai prestasi terbaik.

Hasil mitigasi awal ini kemudian memberikannya kesimpulan, bahwa jika YPT ingin lebih maju, maka tak bisa lagi terus bertumpu pada iuran mahasiswa (*tuition fee*). Justru, makin hari harus makin dikurangi untuk dibesarkan *non tuition fee/NTF*. Bila masih bergantung iuran, langkah apapun akan berat. Apalagi iuran ini sifatnya periodik, hanya enam bulan sekali. Maka itu, di awal kepemimpinannya langsung bertekad menggenjot NTF dalam program nyata yakni HTA5T.

Program ini kepanjangan dari visi bagaimana meraih total pendapatan triliunan rupiah setelah kondisi awal pendapatan “hanya” Rp250 miliar per tahun pada saat dia masuk. Terjemahan dari visi itu kemudian melahirkan target kontribusi iuran tahun 2017 hanya 20%, sisanya dari *non tuition fee* dengan target pendapatan mencapai Rp5 triliun tahun 2017. Selain soal HTA5T, awal kepemimpinannya juga ditandai dengan penghapusan posisi KaLakhar untuk pertama kalinya. Jadi, posisi ketua dewan pengurus tidak lagi terpisah dari KaLakhar yang dinilainya membuat laju organisasi kurang efektif.

Memang, jika mengacu konsep koperasi misalnya, ketua koperasi sekedar menjalankan keputusan strategis namun pelaksana harian adalah seorang *general manager* (GM). Namun ketika koperasi kian membesar, maka tak bisa lagi keputusan ada di GM. Di matanya, penggabungan jabatan strategis di YPT akan membuat keputusan lebih mudah diambil. Tidak akan ada dualisme. Terlebih nilai posisi ketua dewan pengurus juga sudah berubah total seiring banyak perubahan di YPT khususnya dan industri pendidikan pada umumnya.

Johni juga aktif memikirkan bagaimana sinergi antara YPT dan YSPT dalam satu wadah. Bagi ayah tiga anak ini, jika dua kekuatan besar bisa dihimpun, maka hasilnya pun akan maksimal.

Terlebih, keduanya bergerak di bidang yang sama yakni pendidikan serta dalam naungan induk serupa yaitu PT Telkom. Jadi, buat apa harus saling terpisah-pisah, jika sebenarnya bila bersatu akan menghasilkan berbagai dampak positif.

Secara kajian akademis, sebagaimana ditulis Profesor Manajemen Harvard Business School, Michael E. Porter, dalam paper-nya berjudul *The Determinant Of National Innovative Capacity* tahun 2002, bahwa masa depan di dunia akan ditentukan kemampuan suatu bangsa dalam penciptaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.



Foto searah jarum jam: Ketua YPT 2011-sekarang Johni Girsang dalam berbagai aktivitas, seperti dalam grandlaunching Telkom University (kelima kanan), Rapim TW II 2014 bersama Ebiet G. Ade (kanan), serta peresmian Telkom School di Jakarta (kanan). (Sumber: Telkom Foundation, 2014)

Kita pun sekarang sudah jadi saksi hidup bersama, bahwa abad 21 ini sudah banyak menciptakan perubahan, termasuk di dunia pendidikan. Baik dari sisi tataran filsafat, arah, maupun tujuannya. Salah satu ciri yang paling menonjol dalam dunia pendidikan abad 21 adalah semakin bertautnya dunia ilmu pengetahuan, sehingga Johni meyakini sinergi YPT-YSPT akan menjawab tantangan tersebut.

Untuk itulah, dengan meyakinkan berbagai pihak dan melobi sana-sini sepanjang tahun 2012, unifikasi lain yang layak diingat dari Johni Girsang selain Tel-U adalah penggabungan kedua yayasan pendidikan di bawah Telkom tersebut yang terjadi mulai tahun 2013.

Komando penggabungan bahkan turun langsung dari Dirut PT Telkom, Arief Yahya, jelang akhir tahun 2012. Bentuk konkretnya selain meminta penggabungan, Dirut juga menunjuk Johni Girsang sebagai Ketua YSPT sekaligus. Komitmen bersama atas intruksi ini dimunculkan kedua elemen dengan kesiapan berada di bawah satu lokasi organisasi yang sama. Untuk itulah, kedua kantor keduanya yang dulu terpisah, akhirnya disatukan di satu lokasi di Jl Cisarunggarung No 2, Kota Bandung, mulai tahun 2013 itu.

Misi menggenjot NTF juga yang kemudian melahirkan berbagai terobosan kebijakan yang naik pesat dibandingkan pengurus-pengurus sebelumnya. Bayangkan saja, dalam kurun dua tahun saja, sudah berdiri lebih dari 10 perusahaan bisnis di bawah YPT yang diproyeksikan memberikan kontribusi NTF 80% dari total pendapatan tahun 2017 nanti.

Perusahaan komersial tersebut kini terbagi dalam empat induk (*holding*) yakni PT Citra Sukapura Megah (CSM), PT Edu Media Komunika (EMK), PT Edu Jasa Utama (EJU), dan PT Jaringan Solusi Utama (JSU). PT CSM menjadi pengelola kawasan Bandung Technoplex, EMK bidang media massa dan komunikasi, EJU bergerak di properti, teknik sipil, dan pengadaan, sementara JSU pada bidang jasa alih daya dan instalasi.

Total tiap holding ada 5/6 dirut yang masing-masing dipatok target usaha guna mencapai visi *non tuition fee*/NTF ke depan akan lebih mumpuni dari angka *tuition fee*. Sebagian besar di bawah *holding* ini adalah perusahaan yang didirikan tahun 2012-2013, yang sudah lama berdiri hanya Klite FM, Zora FM, Telkom PDC, dan Bandung Techno Park.

Holding PT CSM sendiri berdiri tunggal, PT. EMK terdiri atas dua radio (Klite FM dan Zora FM), PT Tuvendo Jaya Utama sebagai perusahaan bidang event organizer, PT Publika Edu Media bidang penerbit, serta PT Mekka sebagai *advertising agency* dan konsultan komunikasi.

Holding berikutnya PT Edu Jasa Utama atau biasa disingkat EJU. Di bawahnya, ada 5 perusahaan yakni PT. Mitrakarya Solusindo Utama (MSU), PT.Mega Utama Rekanindo (MUR), PT. Trengginas Jaya (TJ), PT. Edu Sertifia Indonesia (ESI), dan PT. Edukreasi Piranti Lunak (EPL).

Berlokasi kantor di Bandung Technoplex, EJU dan anak perusahaannya memiliki bisnis inti di bidang jasa, *general trading, industry - manufacturing, design & constructions, printing, transportations,engineering workshop, dan agro forestry.*

PT JSU fokus pada bidang jasa pula, namun dalam skala lebih luas. Saat ini baru ada satu unit perusahaan di bawahnya yakni PT SPM (Sandhy Putra Makmur) yang tercatat sebagai kontributor pendapatan terbesar.

Selain berbentuk perseroran terbatas, ada pula unit usaha lain yakni Telkom Profesional Certificate Center (TPCC) yang diproyeksikan sebagai pusat pengakuan yang didapatkan seseorang yang menjamin dirinya mempunyai skill mengerjakan suatu pekerjaan. Juga, ada Telkom PDC yang bergerak di pelatihan/*short course* berbasis teknologi informasi. Ada pula Bandung Techno Park (bergerak pada bidang inkubasi bisnis berbasis teknologi informasi), namun belakangan inkubasi ini jadi *cost center* tidak lagi *profit center*.

Komplitnya mata rantai bisnis ini memungkinkan mendukung bisnis pada semua aspek, baik internal/eksternal. Itu juga yang membuat ketika masa periodenya, pembangunan sarana prasana di Bandung Technoplex juga demikian massif dan bermanfaat.

Ambil contoh berdirinya bangunan School of Creative Industries Telkom University, gedung C School of Economics Telkom University, gedung Sains dan Elko School of Electronic Telkom University, dan gedung sekolah SMK Telkom Bandung. Juga berdiri dengan gagah indah bangunan Telkom University Convention Hall (biasa disebut Gedung Keong), hingga berderetnya lebih dari sepuluh tower asrama putra putri di bagian belakang kawasan Bandung Technoplex.

Dengan daya tampung hampir 6.000 orang, asrama untuk mahasiswa Telkom University angkatan pertama ini bukan sekedar besar. Lebih dari itu, bisa jadi tercatat sebagai asrama mahasiswa daya tampung terbanyak di seluruh Indonesia.

Namun esensinya bukan soal terbesar, lebih pada konsep pembentukan karakter melalui sejumlah program soft skill yang ada di asrama. Mulai dari bela negara, bahasa asing, agama,

hingga psikologi yang diterapkan kepada para penghuni asrama. Ini hal baik, jika kita mengingat mahasiswa angkatan pertama (yang diwajibkan ikut asrama) lebih rentan terkena berbagai paparan gaya hidup negatif sebagai imbas pengalaman hidup pertama kali jauh dari orangtua.



*Johni Girsang (tengah depan berjaket merah) bersama para pimpinan di lingkungan Telkom Foundation di sela-sela Rapim TW II 2014 di Bandung Technoplex, April 2014.
(Sumber: Telkom Foundation, 2014)*

Perhatian terhadap pembentukan karakter ini pula yang membuat Johni menerapkan program bintal/pembinaan mental terhadap calon dosen dan karyawan tetap di lingkungan YPT.

Bekerjasama dengan Rindam III/Siliwangi, selama lima hari mereka digembleng berbagai pelatihan yang memupuk disiplin, kekompakan, kerjasama tim, dst. Dilaksanakan sejak akhir tahun 2013 lalu, program ini sedikitnya sudah tiga kali dilaksanakan dengan hasil dinilai banyak pihak memuaskan.

Pada akhirnya, seluruh derap cepat ini, lagi-lagi sepenuhnya demi mengejar konsep HTA5T alias kontribusi NTF bisa 20% dari total pendapatan pada tahun 2017. Jadi, harus dimaknai, seluruh dukungan unit usaha ini tidak semata-mata didirikan sebagai misi komersial seutuhnya.

Sebisa mungkin, investasi yang ditanamkan memang akan dikembalikan kepada dunia pendidikan lagi. Misal membangun gedung kuliah, kelak bisa bersumber dari *profit holding* perusahaan.

Johni dan seluruh pimpinan YPT bersandar pada Undang-undang No 63/2008 tentang Yayasan yang menyatakan, jika ada sisa hasil usaha, maka yayasan akan mengembalikan dalam bentuk investasi. Karena di bidang pendidikan, tentu investasi YPT di bidang pendidikan juga.

Spirit ini juga coba ditularkan kepada para mahasiswa. Di bawah kepemimpinannya, diluncurkan program Modal Ventura (MOVE), baik kepada mahasiswa maupun siswa SMK yang berada di bawah Yayasan Pendidikan Telkom. Bahkan, syarat memperoleh pinjaman lunak ini demikian mudah. Setelah sebelumnya harus punya usaha dulu, MOVE mulai tahun 2013 diberikan kepada mahasiswa/siswa yang baru punya konsep bisnis namun sudah ingin wirausaha.

Nilai yang diberikan pun relatif besar untuk ukuran mahasiswa. Di tahun perdana, tahun 2011, modal disiapkan hampir Rp1 miliar. Tahun 2012, mencapai Rp1,3 miliar. Hingga akhirnya tahun 2014, MOVE bukan hanya diberikan kepada mahasiswa, namun juga siswa-siswa di bawah YPT dengan alokasi modal Rp1 miliar. Jadi, seluruh elemen distimulan berbisnis, sehingga penguatan pondasi wirausaha, ke depannya bisa menciptakan lembaga pendidikan riset yang kokoh.

Khusus lingkungan pendidikan dasar menengah, Telkom School akhirnya diluncurkan mulai Januari 2014 lalu. Konsep Telkom School adalah sekolah pendidikan dasar menengah yang terbaik dari sisi kurikulum maupun sarana prasarana. Dengan diresmikan oleh Dirjen Pendidikan Menengah Depdiknas Prof. Jazidie di Jakarta awal tahun 2014, Telkom School kini sudah hadir pada 9 dari 44 sekolah dasar menengah yang dimiliki YPT. Selain itu, YPT di bawah Johni Girsang juga kian melakukan tanggungjawab sosial perusahaannya. Misalnya di tahun 2013, memberikan berbagai jenis beasiswa kepada sekitar 512 mahasiswa dengan total nilai Rp. 5,2 Milyar.

Selain itu terdapat kegiatan pengabdian masyarakat, bina lingkungan, sumbangan sosial untuk rumah ibadah serta bantuan kepada anak yatim dan anak asuh yang dilakukan be-

kerjasama dengan Rumah Zakat Indonesia (RZI) melalui program YPT Peduli, YPT Pintar, YPT sehat dan YPT entrepreneur dengan total nilai Rp. 555,6 juta.

Jadi, sekiranya ingin disebut warisan, Johni Girsang meletakkan berbagai pencapaian monumental yang manfaatnya tidak hanya terasa hari ini, namun mungkin hingga puluhan tahun mendatang.

INSIGHT 2

Peran Pemimpin dalam Melakukan Penyelarasan antara Tema Strategi, Siklus Lembaga, dan Budaya Organisasi

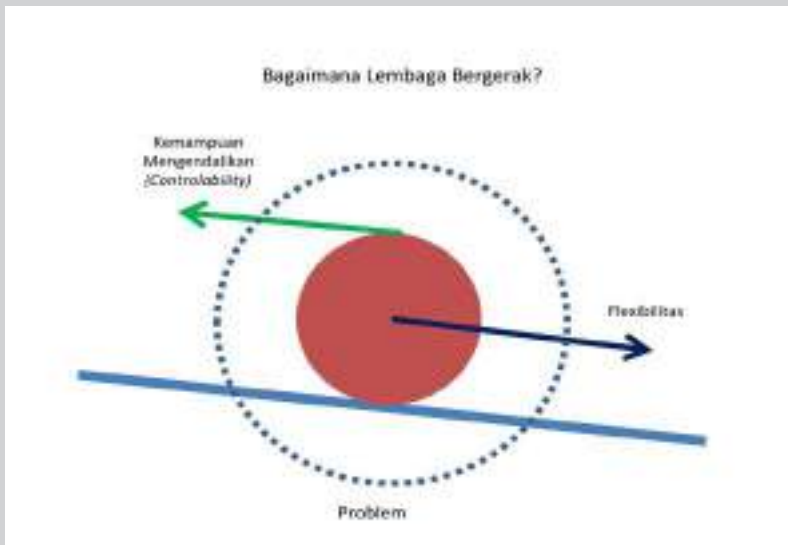
Kemampuan YPT untuk mempertahankan kelanggengan jalannya organisasi sehingga dapat eksis dan memelihara kondisi tetap tumbuh (*steady growth*) bukanlah hal yang terjadi dengan begitu saja. Semuanya tentu saja dilakukan *by design*. Ada upaya perencanaan, eksekusi, dan pengendalian yang dilakukan oleh sistem dan orang-orang yang ada dibelakangnya, yang mencoba mengakomodasi peluang dan tantangan yang terdapat di lingkungan eksternal dan lingkungan internal YPT. Disinilah kemudian diletakan pentingnya peranan pemimpin dalam melakukan penyelarasan 3 (tiga) komponen, yaitu antara: (i) tema strategi, (ii) siklus hidup lembaga dan (iii) kebutuhan budaya organisasi sebagai iklim yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Penyelarasan ke-3 komponen ini sangat krusial karena organisasi dapat dipandang sebagai organisme hidup yang memiliki siklus hidup. Organisasi dilahirkan, tumbuh, tua, dan kemudian mati. Oleh karena itu prilakunya selama siklus hidupnya perlu dikelola dengan baik agar berumur panjang (Adizes, 1988:2-3). Disinilah letak pentingnya penyelarasan tersebut. Di YPT dalam 24 tahun perjalanannya para pemimpinnya dapat melakukan penyelarasan antara tema strategi, siklus hidup lembaga, dan dukungan budaya organisasi yang dibutuhkan, sehingga perilaku organisasi mampu merespon tantangan dan peluang yang ada di lingkungan dengan baik.

Tema Strategi

Dalam organisme hidup, tumbuh dan mapannya suatu organisasi tergantung pada 2 (dua) faktor yaitu: (i) fleksibilitas, dan (ii) kontrolabilitas. Ketika organisasi masih baru dan muda maka akan sangat fleksible, namun jika sudah besar dan mapan

maka akan sangat mengutamakan kontrolabilitas. Jika diumpamakan dengan kendaraan bermotor, fleksibilitas berkaitan dengan penambahan kecepatan dan akselerasi, sedangkan kontrolabilitas berkenaan dengan pengurangan kecepatan atau pengereman. Komposisi kedua hal ini harus dimainkan dengan baik agar jalannya organisasi tetap berada di lintasan yang benar. Ramuan dari komposisi kedua hal ini selanjutnya harus menjadi acuan dalam menentukan tema strategi dari organisasi sehingga problem dan isu dari organisasi dapat dipecahkan dan diatasi dengan efektif.



Dalam perjalanannya selama 24 tahun, setiap pemimpin YPT melakukan penekanan yang berbeda dalam setiap perioda kepengurusannya. Ketika baru dilahirkan, Hiro Tugiman menyiapkan dasar-dasar sistem pengelolaan sebagai faktor kontrolabilitas yang mengatur karyawan sebagai orang yang ada dibelakang kemudi organisasi. Hal ini penting agar kendaraan YPT tidak langsung keluar jalur.

Saat I Nengah Seroma mengantikan, maka dilakukan tancap gas untuk memperbesar skala kegiatan organisasi dengan menambah berbagai fasilitas. Kemudian, oleh Wahid Nurhasan dan Thomas Wijanarto, dilakukan kembali peningkatan pengendalian dengan penerapan sistem mutu yang ketat. Ketika peluang sangat terbuka lebar, Herry Kusaery kembali lagi menambah kecepatan tumbuh dan tancap gas dengan memperbesar kapasitas dan mengubah orientasi seluruh lembaga pendidikan di lingkungan YPT menjadi *mass market oriented*. Era Johni Girsang dilakukan *balancing* antara fleksibilitas dan kontrolabilitas dengan melakukan ekspansi pada fasilitas pendidikan dan unit usaha YPT, namun dilakukan merger lembaga pendidikan dan penetapan perusahaan holding untuk unit bisnis.

Siklus Lembaga

Secara umum, siklus lembaga dapat dibagi menjadi 4 tahap: (i) inisiasi; (ii) tumbuh; (iii) prima; (iv) menua. Pada tahap inisiasi maka pemimpin harus berhasil membangun komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk terlibat bekerja keras dalam menjalankan organisasi.

Dengan bekal komitmen ini diharapkan organisasi dapat segera tinggal landas, jika diikuti dengan *excitement*, antusiasme, dan emosi yang menyatu. Hanya dengan hal inilah masalah dan kesulitan organisasi dapat segera diatasi sehingga organisasi dapat segera berjalan menggelinding.

Pada tahap inisiasi pada umumnya langkah-langkah organisasi sangat *action oriented*, oleh karena itu agar tidak salah arah harus didukung dengan dasar-dasar sistem pengelolaan yang baik. Pada tahap tumbuh, organisasi akan dicirikan dengan tingginya keinginan untuk menangkap semua peluang yang ada. Kondisi ini dapat menyebabkan organisasi pada menjadi kehilangan konsistensi dan fokus. Agar masing-masing peluang dapat ditangkap dengan baik maka organisasi harus menyiapkan kebijakan yang beragam untuk mengakomodasi kebutuhan kapabilitas dan sistem insentif yang berbeda-beda yang sesuai dengan profil usahanya.

Pada tahap prima, organisasi harus secara menyeluruh menerapkan manajemen yang professional. Posisi prima ini akan bertahan lama jika keseimbangan antara fleksibilitas dengan kontrolabilitas dapat dimainkan dengan baik sehingga akselerasi perjalanan organisasi dapat dipertahankan, tidak tertinggal oleh irama persaingan. Jika akselerasi ini menurun dan organisasi kalah bersaing, maka akan segera memasuki tahap menua. Pada tahap ini organisasi terjebak pada skala yang besar dan birokrasi yang panjang, sehingga agilitasnya menurun, kemampuan merespon lingkungan menurun, dan akhirnya ditinggalkan oleh pada *stakeholder*-nya.



Dalam perjalanannya selama 24 tahun, setiap pemimpin YPT melakukan penekanan sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi pada saat itu . Secara perlahan-lahan YPT memasuki tahun-tahun awal dalam tahapan prima setelah melalui tahapan inisiasi di dekade pertama, lalu tumbuh signifikan pada dekade kedua, dan memasuki tahapan prima pada awal dekade ketiga.

Masalah Utama Pada Setiap Tahapan Siklus

Tantangan pada setiap tahapan siklus tentu saja berbeda-beda. Pemahaman mengenai perbedaan inilah yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi agar tidak salah dalam mengambil keputusan strategis dan keputusan taktisnya. Masalah utama organisasi dapat dibagi dua: (i) masalah normal, yaitu masalah yang dapat diatasi dengan energi internal, (ii) masalah abnormal, yaitu masalah yang penanganannya memerlukan pihak eksternal dan intervensi profesional. Gambaran masalah utama yang dominan muncul dalam setiap tahap siklus hidup organisasi adalah sebagai berikut:

Masalah Utama Pada Setiap Tahap

Tahap	Masalah Umum	
	Normal	Abnormal
Inisiasi	Tidak Ada Delegetasi	Terlalu Lama Kekurangan Modal untuk Investasi
Tumbuh	Terlalu Banyak Prioritas Terlalu Banyak Rapat	Angan, Sentralisasi Kepemimpinan, Terlalu Banyak Konflik
Prima	Kekurangan Karyawan yang Kompeten	Berguas Diri dan Masuk Zona Nyaman
Menua	Terjebak Kebijakan dan Birokrasi Sendiri	Terlena oleh Prestasi dan Sejarah Masa Lalu

Pada tahap inisiasi, YPT dapat mengatasi masalahnya karena adanya komitmen investasi pada asset fisik dan manusia yang memadai dari direksi PT.Telkom yang secara *ex-officio* duduk sebagai Pembina. Pada tahap tumbuh, prioritas berhasil dikerucutkan dengan tetap berpegang pada tujuan lembaga yang tetap fokus pada pendidikan yang mengedepankan keseimbangan antara idealisme pendidikan dan kesempatan untuk memanfaatkan tuntutan dan permintaan pasar, sehingga keinginan ekspansi tetap dibatasi oleh komitmen kualitas.

Ketika memasuki tahapan prima, kekurangan karyawan yang kompeten diatasi de-

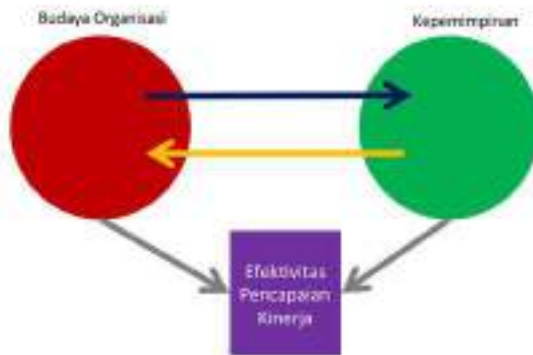
ngan proses rekrut dalam volume besar, namun tetap memperhatikan kriteria kualifikasi yang dipersyaratkan, serta sistem rekrutmen yang disertai dengan standar proses asesmen secara professional. Kemungkinan adanya zona nyaman diatasi dengan penetapan kontrak manajemen (KM) antara pemimpin dan bawahannya dengan target-target ketat yang berorientasi pada pertumbuhan.

Hubungan Risiprokal antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Budaya adalah abstraksi kekuatan yang membentuk situasi sosial organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja individu (Schein, 2004:3). Budaya dan kepemimpinan merupakan fenomena dinamis yang saling mempengaruhi. Yang satu dapat menjadi insentif atau konstrain bagi yang lain. Oleh karena itu, penciptaan budaya dan eksekusi model kepemimpinan merupakan proses dinamis, namun merupakan dua sisi dari satu keping koin mata uang. Di satu sisi budaya akan membentuk model kepemimpinan, di sisi lain kepemimpinan yang kuat akan ikut membentuk budaya yang diinginkan organisasi.

Budaya akan mempengaruhi stabilitas organisasi secara struktural dan sistemik. Sekali dicapai kesadaran identitas organisasi yang mampu membuat nyaman para anggotanya maka budaya akan sulit diubah. Budaya dapat diubah dengan kekuatan kepemimpinan berkarakter yang konsisten dikomunikasikan dan diteladankan dalam pikiran, sikap, dan perilaku oleh para pemimpinnya.

Hubungan Resiprokal antara Budaya Organisasi dengan Kepemimpinan Serta Hasilnya pada Efektivitas Pencapaian Kinerja Lembaga



Di YPT setiap pemimpin mencoba mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan tantangan lingkungannya. Budaya egaliter yang menjadi ciri dari lembaga pendidikan dibiarkan tumbuh melalui desentralisasi kewenangan dan tanggung jawab. Budaya paternalistik yang biasanya menjadi ciri organisasi komando, dikembangkan di organisasi yayasan. Meskipun berpotensi menimbulkan konflik antara yayasan dan lembaga pendidikannya, namun hal ini dapat diatasi dengan mengembangkan komunikasi yang intensif antara pemimpin YPT dengan pemimpin lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan. Hal inilah yang menjadi fondasi sehingga YPT sudah berkiprah selama 24 tahun dengan tetap mempertahankan pertumbuhannya. Adanya kombinasi antara yang baik antara korporatisasi yang biasanya menekankan pada entrepreneurship, dengan budaya akademik yang biasanya rigid dan kaku dalam mempertahankan kualitas dan jati diri.

BAGIAN II

KIPRAH 4 PERGURUAN TINGGI DI BAWAH NAUNGAN YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (YPT) DALAM MENCIPTAKAN NILAI BAGI PARA STAKEHOLDER

34

Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 3

PERJALANAN SEKOLAH TINGGI TEKNOLOGI TELEKOMUNIKASI (STT TELKOM)

Perjalanan Sekolah Tinggi Teknologi Telekomunikasi (STT Telkom)

Kiprah YPT tentu saja tak bisa dilepaskan dari Sekolah Tinggi Teknologi Telkom (STT Telkom)/ Institut Teknologi Telkom (ITT). Atau sejak 1 September 2013 menjadi Telkom Engineering School (TES), lalu berubah lagi menjadi School of Engineering School (terbagi atas tiga fakultas) sejak 1 April 2014. Dengan kepemilikan infrastruktur bangunan sekitar 8 hektar, sedikitnya ada 90 ruang kelas fasilitas representatif --dilengkapi *LCD projector*, komputer, *wireless sound system*, kamera, AC, dan *wireless LAN*-- pada di lahan seluas itu.

Selain ruangan kelas, terdapat auditorium bagi 300 mahasiswa, gedung serba guna, perpustakaan modern, asrama, sarana olah raga, hingga masjid berdaya tampung 3.000 jamaah. Belum dengan fasilitas tambahan macam kafetaria, kantor pos, bank, gratis internet kecepatan 32 Mbps selama 24 jam penuh, aplikasi online, dan banyak lagi. Seluruhnya didedikasikan guna menghasilkan berbagai lulusan berkualitas yang kini bertebaran sebagai pemimpin bidang teknologi informasi aneka industri, seperti Budhi Setyawan sebagai Direktur Teknologi dan Jasa Keuangan PT Pos Indonesia sejak tahun 2013 lalu.

Belum dengan banyak petinggi di operator seluler, terutama PT Telkom dan PT Telkomsel semacam *CEO* Telkomcel Timur Leste Dedi Suherman, EGM PT Telkom Divre II Jakarta Pasabri Pesti, serta wirausahawan teknologi informasi seperti Direktur PT Codephile Rekadaya Mandiri M. James Falahuddin.

Pencapaian ini berbanding lurus dengan persepsi publik, dimana perguruan tinggi di Indonesia yang juara pada bidang telekomunikasi khususnya dan teknologi informasi umumnya, selalu terasosiasi dengan kampus biru dari Bandung Selatan ini. Menarik ditelusuri, seperti apakah proses perjalanan yang ditempuh sebelum meraih seluruh pencapaian ini? Apa kunci keberhasilan semuanya ini?

Sebelum mengupas itu semua, mari kita flashback ke kawasan Sukabirus, Dayeuhkolot, 24 tahun silam, atau ke lokasi kampus permanen pertama STT Telkom.

Kala itu, mengacu berbagai literatur yang dihimpun penulis, kampus ini masih berdampingan

dengan hamparan sawah luas. Jalan pun masih jelek dan pasti becek jika hujan, sehingga perlu dilakukan pengerasan jalan. Tidak ada lalu lalang kendaraan di Tol Buahbatu di seberang jalan seperti sekarang, aneka binatang khas pesawahan demikian mudah ditemukan, bahkan kerap masuk ketika proses belajar berlangsung.

Sekalipun demikian, kondisi ini masih mendingan. Pasca diresmikan tanggal 28 September 1990 di Jalan Gegerkalong Hilir, Bandung, oleh Menparpostel Soesilo Soedarman, STT Telkom hanya punya punya ruang kelas-kantor pinjaman, itu pun hanya enam kelas!



*Foto-foto pengerasan jalan dari Jalan Raya Bojongsoang ke STT Telkom medio 90-an
(Sumber: Telkom Foundation)*

Jadi, baik untuk belajar maupun tata usaha, harus bisa memanfaatkan enam kelas itu. Lokasinya pun kurang memadai, persis di seberang Terminal Leuwipanjang atau bekas kantor poliklinik Telkom kala itu. Tambah miris karena perlengkapan kantor penunjang operasional juga minim, hanya 2 rim kertas, 2 unit komputer, dan satu mobil Mitsubishi Colt L 300 untuk transportasi.

Sudahlah begitu, dosen yang berkualifikasi hanya dua orang (dua lainnya sebenarnya belum bisa mengajar secara administratif). Staff administrasinya memang ada 12 orang, namun seluruhnya perbantuan PT Telkom. Salah satu yang termasuk dosen berkualifikasi itu adalah Dr. Ir. Bambang Hidayat, DEA, IPM, yang juga Ketua STT Telkom I periode 1990 – 1994.

Guna memperoleh dosen berkualitas, alumnus Teknik Elektro ITB dan Universite de Rennes I France, Prancis ini terus melobi teman-teman kuliahnya. Namun ini tak mudah, karena terkait gaji tinggi yang harus diberikan terkait status mereka yang sudah permanen di kampus masing-masing. Bantuan pemerintah pun kala itu sulit diharapkan, sebab nama besar Telkom membuat asistansi regulator nyaris tidak ada kala itu.

Bambang tidak berpikir akan serumit itu jika hendak membangun institusi pendidikan. Sepulang tugas belajar dari Perancis tahun 1989, dia ditantang Dirut Telkom kala itu, Ir. Cacuk Sudarjanto, guna mendirikan institusi pendidikan tinggi pertama di Indonesia yang mengkhhususkan bidang telekomunikasi.



*Dr. Ir. Bambang Hidayat, DEA, IPM, Ketua STT Telkom I periode 1990 – 1994.
(Sumber: Dokumen Pribadi)*

Cacuk sedari awal merasa perlu penguatan bidang SDM di Telkom khususnya dan Indonesia umumnya. Sebab, kuantitas maupun kualitas karyawan perusahaan waktu itu jauh dari ideal. Di sisi lain, pemenuhan jumlah karyawan Telkom tidak mudah jika bergantung pendidikan kedinasan eksisting milik mereka seperti Akademi Pos dan Telekomunikasi.

Lulusan perguruan tinggi teknik telekomunikasi sangat terbatas imbas minimnya perguruan tinggi yang menyelenggarakan prodi itu di tanah air. Kalaupun ada, kurikulumnya tidak sesuai kebutuhan Telkom. Padahal, sang dirut menggebu-gebu mewujudkan adanya 5 juta satuan sambungan telepon dalam satu repelita kala itu.

Maka, Cacuk Sudarjanto menggagas dan menginisiasi pendirian STT Telkom agar perusahaan tidak kesulitan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai kebutuhan. Tak sampai setahun dari pencetusan ide, berdirilah STT Telkom dengan peresmian oleh Menparpostel tersebut.

Kali pertama berdiri, Bambang mengisahkan, STT Telkom hanya terdiri atas dua jurusan yang relevan dengan bidang telekomunikasi: Teknik Elektro dan Teknik Industri. Kendati fokus menggeluti dunia pertelekomunikasian, pihaknya tidak menamakan prodinya jurusan Teknik Telekomunikasi karena terbentur aturan Departemen Pendidikan kala itu yang tidak memperbolehkan menggunakan istilah jurusan Teknik Telekomunikasi. STT Telkom pun mengikuti regulasi itu, sekalipun kurikulum pendidikan di dalamnya tetap banyak mengajarkan telekomunikasi.

Seluruh rintisan awal yang berdarah-darah ini kemudian terbayar dengan apresiasi tinggi, manakala Cacuk kemudian melahirkan terobosan brilian ketika mahasiswa angkatan pertama akan direkrut pada tahun ajaran 1991/1992. Inovasi itu adalah adanya beasiswa penuh serta ikatan dinas kepada mahasiswa angkatan kelima dan keenam (1991 dan 1992).

“Nanti mahasiswa STT Telkom yang lolos seleksi dua angkatan pertama akan diberikan ikatan dinas dan langsung menjadi karyawan Telkom,” demikian ucapan Cacuk yang digembar-gemborkan kala itu di berbagai kesempatan. Sontak, masyarakat Indonesia mengincar. Terlebih, promosi STT Telkom pun kala itu mulai digenjut. Alhasil, sekalipun kampus baru, peminatnya kala itu sangat sangat luar biasa yaitu 45 ribu orang sekalipun STT Telkom hanya menerima 1.000 mahasiswa per angkatan.

Strategi ini melahirkan kepercayaan orang tua dan calon mahasiswa. Banyak calon mahasiswa yang telah mendaftar di perguruan tinggi negeri (PTN) pindah ke STT Telkom.

Maka, setelah punya kampus I di Leuwi Panjang, Kota Bandung, tadi, mau tak mau menambah dengan Kampus II (Pusdiklat Telkom di Jl Gegerkalong, Kota Bandung) hingga menyewa Kampus III (di Jl Suci, Kota Bandung). Kampus yang berdiri gagah saat ini di Bandung Technoplex tadinya sebagai kampus ke-IV.

Setahun berjalan, STT Telkom diminta YPT melakukan seleksi penerimaan mahasiswa untuk angkatan kedua tahun ajaran 1992 dari jalur umum setingkat SMA. Tuntutan ini diimbangi penambahan jumlah dosen mulai tahun 1992 --sekaligus mulai sering mengirim dosen ke luar negeri guna mengikuti berbagai seminar dan pelatihan.

Peningkatan sarana prasarana perkuliahan pun dimulai dengan mendirikan kampus bangunan sendiri di Sukabirus, Dayeuhkolot, Kabupaten Bandung. Setelah dibangun selama enam bulan, mulai tahun 1993, seluruh kampus yang awalnya tersebar tadi, akhirnya difokuskan di satu lokasi. Seiring itu, guna melengkapi dua prodi eksisting, dibuka satu prodi baru: Teknik Informatika.

Ekspansi demi kualitas pendidikan pun terus dilakukan. Mulai tahun 1993, STT Telkom menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi dalam negeri untuk mendesain kurikulum pendidikan yang di dalamnya mencantumkan pola bantuan dosen. Juga, menjalin kerja sama dengan sejumlah universitas di luar negeri dan mengirimkan beberapa dosennya belajar di sana untuk meningkatkan kualitas.

STT Telkom juga mulai mendesain kurikulum sarjana S1 bisa lulus dalam waktu 3,5 tahun, dengan cara memadatkan kurikulum dan beberapa praktikum. Dimunculkan pula konsep Gladi yakni mahasiswa tingkat akhir sudah magang bekerja di industri.

Jadi, melewati berbagai rintangan, Bambang berhasil mengantarkan STT Telkom pada akhir jabatannya sebagai perguruan tinggi yang sudah memiliki infrastruktur gedung perkuliahan, rektorat, asrama, perpustakaan, gedung serba guna. Sekaligus dari sisi akademis terbangun sistem pendidikan yang baik, dosen dan karyawan berkinerja bagus, mahasiswa cukup disiplin, citra lembaga sangat positif, serta konsep Geladi yang terus dipakai sampai kini.

Periode Penguatan Institusi di bawah Taufik Hasan dan Harsono

Selepas Bambang Hidayat, Dr. Ir. Taufik Hasan yang termasuk salah seorang perintis pendirian STT Telkom, diamanahi jabatan Ketua STT Telkom II periode 1994 – 1997. Kondisinya di awal tak jauh beda saat Bambang merintis, yakni ada tantangan berat terkait penurunan minat pendaftar, bahkan ada yang sudah lolos tes akhirnya mengundurkan diri dari STT Telkom.

Hal ini terjadi selepas penghapusan beasiswa penuh dan ikatan dinas sejak tahun 1994, sehingga peminat STT Telkom menurun drastis dari puluhan ribu menjadi tinggal belasan ribu. Menyiasatinya, Taufik berusaha membuat peminat tetap tinggi walaupun tanpa ikatan dinas, dengan menerapkan strategi *institutional development*. Konkretnya, mempertahankan nama baik dan meningkatkan kualitas STT Telkom dengan pengembangan lembaga.



*Dr. Ir. Taufik Hasan; Menerapkan Strategi Institutional Development
(Sumber: Dokumen Pribadi)*

Dosen ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya. Karyawan diperhatikan kesejahteraannya. Fasilitas belajar mengajar dan laboratorium diupayakan kelengkapannya. Di samping itu, giat menjalin kerja sama dengan beberapa perguruan tinggi di Australia dan Inggris, juga menggandeng sejumlah industri untuk mendukung penelitian, pendidikan, dan pengabdian pada masyarakat.

Di sisi mahasiswa, diberikan berbagai penghargaan yakni lulusan predikat *cum laude* mendapatkan Telkom Award sementara lulusan tercepat diberi Indosat Award. Cara ini mampu menciptakan iklim kompetisi, sehingga mahasiswa termotivasi untuk berprestasi. Ada pula program *Co-op (Cooperative Education)*, yakni mahasiswa tingkat akhir bekerja dulu selama enam bulan sebelum lulus kuliah. Saat itu, STT Telkom merupakan perguruan tinggi pertama di Indonesia yang membuat konsep tersebut lengkap dengan perangkatnya.

Dari sisi pemasaran institusi, Taufik Hasan adalah orang di balik hadirnya logo STT Telkom yang puluhan tahun digunakan sebelum berganti kala menjadi IT Telkom tahun 2008.

Filosofi logo bergambar bola dunia yang sedang berputar pada tiga garis dan berada pada sebuah bidang segi lima adalah dunia terus bergerak pada tiga garis (menunjukkan tiga jurusan di STT Telkom dan tri dharma perguruan tinggi) sementara segi lima berhubungan dengan Pancasila.



*Logo STT Telkom dan Institut Teknologi Telkom
(Sumber: Telkom University)*

Selanjutnya, Prof. Dr. Ir. Andi Hakim Nasution (alm.) menjadi Ketua STT Telkom III periode 1997-2001. Mantan Rektor IPB tahun 1978-1987 itu memberikan kontribusi cukup berharga pada sepenggal perjalanan STT Telkom di bawah kepemimpinannya.

Antara lain menyangkut penguatan isi kurikulum STT Telkom, khususnya mata kuliah dasar. Mantan Guru Besar Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam IPB itu pula yang mencetuskan gagasan undangan seleksi masuk STT Telkom dengan menggunakan nilai ra-

port pada tahun 1999 --sebagaimana jalur Penelusuran Minat dan Bakat (PMDK) di IPB.

Pada masa kepemimpinan Andi Hakim Nasution, khususnya periode 1998-1999, perencanaan perubahan STT Telkom digariskan dengan menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek. Sekaligus melibatkan sejumlah tahapan seperti tata cara penyelenggaraan pendidikan yang baik serta pembangunan dan pengembangan pusat-pusat penelitian.

Ujung-ujungnya, STT Telkom dijadikan sebagai *Centre of Excellence* alias pusat unggulan yang dikenal luas masyarakat. Desain strateginya kelompok ilmu dasar atau sains seperti Matematika dikumpulkan dalam suatu fakultas khusus bagi ilmu dasar sedangkan jurusan-jurusan teknik akan terhimpun dalam fakultas teknologi.

Selepas Taufik Hasan, ketua selanjutnya Ir. Harsono, MSc (periode 2001-2005). Di masa kepemimpinannya, penguatan institusi ditonjolkan dengan membangun reputasi sesama perguruan tinggi melalui sejumlah kegiatan. Misalnya STT Telkom mengukir sejarah sebagai perguruan tinggi swasta pertama di Indonesia yang menjadi tuan rumah PIMNAS (Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional) yang diselenggarakan Dirjen Dikti di tahun 2004. ⁽¹⁹⁾

Sistem mutu *Malcolm Baldrige Performance Excellent* (MBPE) pun diterapkan di STT Telkom semasa kepemimpinan Harsono, dan menjadikannya perguruan tinggi pertama di Indonesia yang menerapkan sistem mutu MBPE.

Kesimpulannya, pada kurun periode 1990 s.d 2005 atau 15 tahun lamanya, STT Telkom merasakan maju-mundurnya kampus, dinamika arah dan kebijakan dari tiap pimpinan, hingga animo calon mahasiswa yang sempat melesat hingga mundur drastis. Namun demikian, sebagaimana hidup selalu mengajarkan tentang perjuangan, selama periode tersebut tersimpan benang merah yakni seluruhnya bergerak menuju penguatan kualitas pendidikan menuju perguruan tinggi berbasis teknologi informasi terdepan di Indonesia.

⁽¹⁹⁾ PIMNAS yang rutin diadakan setiap tahun semula hanya diselenggarakan di PTN, namun setelah STT Telkom menjadi pelopor penyelenggara di PTS, PIMNAS tahun-tahun berikutnya diadakan bergantian di PTN dan PTS. Pada PIMNAS XVII itu, STT Telkom meraih Juara Umum IV sekaligus predikat Sangat Baik sebagai PTS Pertama Penyelenggara PIMNAS.

Milestone Perkembangan STT Telkom menjadi Institut Teknologi Telkom (IT Telkom)

Setelah fase 15 tahun, *what's next?* Sebelum dirincikan, yang utama di periode ini adalah adanya penguatan fundamental terjadi pada periode kedua, terutama ketika STT (Sekolah Tinggi Teknologi) Telkom berubah menjadi IT (Institut Teknologi) Telkom di tahun 2007. Pada fase kedua itu, STT Telkom periode 2006-2009 dipimpin oleh Ir. Husni Amani, MSc., MM. Pertama menjabat tanggal 5 Januari 2006, mahasiswanya kala itu berjumlah 4.680 orang tersebar di enam prodi serta tiga departemen.

Departemen Teknik Elektro membawahi prodi Teknik Telekomunikasi (jenjang D3 dan S1) serta S2 Teknik Elektro. Departemen Teknik Industri mengelola S1 Teknik Industri sementara Departemen Teknik Informatika memiliki D3 dan S1 Teknik Informatika. Jumlah dosennya sendiri 130 dosen tetap dan 65 dosen tidak tetap bergelar S1-S3. Untuk keperluan praktikum dan penelitian, saat itu baru tersedia 30-an laboratorium.

Penelitian sendiri, menurut Husni, masih terbatas akibat terbatasnya dana riset. Kerjasama dengan institusi lain masih terbatas. Training center baru dengan ZTE, China, tapi itu pun masih tahap awal. Melihat berbagai kekurangan itu, Husni bersama jajarannya melancarkan sejumlah terobosan dengan berpijak pada rencana strategis YPT. Misalnya membuka prodi baru, melengkapi infrastruktur kegiatan belajar mengajar, meningkatkan alokasi pendanaan, meningkatkan kuantitas dan kualitas dosen, meningkatkan status institusi, menggalakkan penelitian, serta menjalin kerjasama pengembangan kampus dengan berbagai pihak.

Minat dan perhatian calon mahasiswa terhadap berbagai prodi yang ditawarkan STT Telkom kala itu masih relatif sangat tinggi. Tingginya ketertarikan calon mahasiswa kuliah di STT Telkom tergambar dari jumlah pendaftar setiap tahun yang mencapai rata-rata 15.000 orang. Padahal perbandingan antara penerimaan dan pendaftar berada di kisaran 1 : 9.

Mengimbangi penambahan jumlah prodi dan mahasiswa ini, STT Telkom merekrut dosen-dosen baru berkualitas serta menyekolahkan sejumlah dosen lainnya ke jenjang strata 2 dan 3. Selama Husni menjabat, puluhan dosen dikirim tugas belajar untuk menyelesaikan program doktoral.

Dan *milestone* itu pun tercipta! STT Telkom menorehkan perkembangan fundamental pada

tahun kedua kepemimpinan Husni Amani dengan berubah status menjadi IT Telkom --sejalan dengan rencana induk pengembangan (RIP) YPT tahun 2006-2017 tentang kehadiran *world class university* (WCU) tahun 2017.

Melalui Surat Keputusan (SK) Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor : 35/D/O/2007 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan Program Studi Sistem Informasi dan Perubahan Bentuk STT Telkom Menjadi Institut Teknologi Telkom tanggal 30 November 2007, maka mulai tanggal 1 Desember 2007 STT Telkom berubah bentuk menjadi IT Telkom.



*Prosesi softlaunching STT Telkom menjadi IT Telkom, disaksikan Dirut Telkom kala itu Rinaldi Firmansyah (kedua kiri) dan Meneg BUMN Tanri Abeng (kedua kanan).
(Sumber: Telkom Foundation)*

Perubahan ini diproyeksikan menghadirkan perguruan tinggi berkelas internasional yang unggul di bidang teknologi informasi komunikasi serta menjadi agen perubahan dalam membentuk manusia Indonesia yang cerdas dan kompetitif. Konsekuensi perubahan ini, IT Telkom harus terus meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, sarana dan prasarana, serta mendayagunakan segenap potensinya.

Realisasi IT Telkom sendiri setahun lebih cepat dari Rencana Tahapan (Renata) pertama yang menargetkan jadi institut pada tahun 2008. Ini pun menjadi langkah strategis dan sangat krusial menuju WCU, karena di pergaulan pendidikan internasional, nama institut atau universitas lebih dikenal ketimbang sekolah tinggi.

Dengan menjadi institut, IT Telkom menanggung banyak keuntungan. Sebut saja, cakupan prodi dan fleksibilitas lembaga meningkat lebih luas, sehingga kontribusi kelembagaan maupun pengembangan keilmuan lebih besar. Ujung-ujungnya, potensi kerja sama strategis pengembangan lembaga menuju WCU menjadi lebih mudah dan terbuka, terutama dalam menanamkan kepercayaan pihak luar negeri untuk memberikan *grant research*, beasiswa, dan bantuan lain.

Menurut Wakil Ketua Tim Persiapan Pembentukan Institut Teknologi Telkom (TPPITT-1), Ir. Agus Achmad Suhendra, MT, penggantian nama STT Telkom menjadi IT Telkom terbilang lancar, hanya empat bulan sejak penyusunan proposal pada Agustus–Oktober 2007 dan pengajuan proposal ke Dikti pada pertengahan Oktober 2007. Lancarnya perubahan STT Telkom menjadi IT Telkom tak lepas dari keseriusan jajaran STT Telkom sendiri. Mempersiapkan perubahan itu, STT Telkom ngebut dengan membentuk TPPITT-1 (Tim Pengelola Perubahan Institut Teknologi Telkom) yang berkekuatan 33 orang dari semua departemen di STT Telkom.

Tim yang dipimpin Dr. Ir. Rendy Munadi, MT, Wakil Ketua I Bidang Akademik STT Telkom itu dikukuhkan melalui SK Ketua STT Telkom No. KP.017/ORG35/1.0.0/O7 yang disahkan Ir. Husni Amani, MSc., MM, tanggal 1 Agustus 2007. Lebih jauh, Agus Achmad Suhendra menuturkan, perubahan STT Telkom menjadi IT Telkom semula ditargetkan tahun 2008. Tapi prosesnya dipercepat lantaran YPT menilai, secara internal kelembagaan, akademik maupun finansial, STT Telkom sudah siap menjadi IT Telkom. ⁽²⁰⁾

“Dari delapan prodi yang ada dan jumlah alumni sebanyak 9.074, STT Telkom sudah memenuhi persyaratan untuk menjadi institut sesuai Kepmen No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi,” ujar Agus.

⁽²⁰⁾ Kesiapan STT Telkom menjadi institut ditunjukkan antara lain dari jumlah student body yang mencapai hampir 6.000 orang, serta jumlah pendaftar calon mahasiswa rata-rata mencapai 15.000 orang/ tahun dengan rasio yang diterima dan pendaftar sebesar 1 : 9. So, sangat berkualitas dari sisi kualitas calon mahasiswa. Faktor pendukung lain, kualifikasi dosen STT Telkom telah mewakili lebih dari tiga kelompok disiplin ilmu berbeda di departemen teknik dan sains.

Setelah Menjadi ITT

Dan benar saja, selepas jadi ITT, berbagai perubahan konstruktif pun terjadi. Ambil contoh, hingga akhir tahun 2009, prodi IT Telkom meningkat menjadi 12 bidang yang terbagi di lima fakultas.⁽²¹⁾

Pada periode ini juga kendali pimpinan sudah berganti kepada Ir.Ahmad Tri Hanuranto, MT, setelah terpilih dalam semacam pemilu pemilihan rektor waktu itu. Eks Direktur Politenik Telkom ini memimpin ITT dan perubahan menjadi Telkom Engineering School hingga 1 April 2014 --untuk selanjutnya berganti menjadi tiga fakultas.

Pada masa pria yang karib disebut Pak AT ini, dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar, selain menyekolahkan mereka ke jenjang lebih tinggi, IT Telkom pun intensif mengoleksi buku-buku referensi dan berlangganan jurnal-jurnal ilmiah internasional. Tak ketinggalan mengikutsertakan dosen dalam berbagai pelatihan, seminar, dan melibatkannya dalam proyek-proyek penelitian di sejumlah institusi. Intinya, fokus bidang akademik IT Telkom mulai bergeser dari semula hanya berpusat pada pengajaran, kemudian jadi mengintensifkan penggarapan riset.

Seiring bertambahnya prodi, jumlah penelitian dosen pun mengalami peningkatan. Kala itu, seiring kenaikan dana riset internal yang dianggarkan, jumlah peserta riset bertambah sekitar 32 penelitian per tahun. Begitulah penguatan berikutnya yang terjadi, selepas penguatan institusi pada fase 15 tahun awal, maka fase genap 20 tahun ditandai dengan penguatan bentuk lembaga dari sekolah tinggi menjadi institut.

⁽²¹⁾ Di bawah Fakultas Elektro dan Komunikasi yang merupakan nama baru Departemen Teknik Elektro terdapat prodi S1 Teknik Telekomunikasi, S1 Teknik Elektro, S1 Sistem Komputer, serta D3 Teknik Telekomunikasi. Fakultas Rekayasa Industri yang sebelumnya bernama Departemen Teknik Industri membawahi prodi S1 Teknik Industri dan S1 Sistem Informasi. Fakultas Informatika yang dulunya Departemen Teknik Informatika memiliki prodi S1 Teknik Informatika dan D3 Teknik Informatika.

Fakultas Sains mengelola prodi S1 Ilmu Komputasi dan S1 Teknik Fisika. Sedangkan Fakultas Pasca Sarjana membawahi prodi S2 Teknik Elektro-Telekomunikasi dan S2 Teknik Informatika. Dosen tetap bertambah menjadi 193 orang yang sebagian besar bergelar S2. Mereka mengajar sekitar 7.315 mahasiswa.

Orientasi & Arah Pengelolaan STT Telkom/IT Telkom

Selepas IT Telkom, penguatan fundamental berikutnya (sebagaimana dibahas di awal bab ini) adalah tranformasi menjadi Telkom Engineering School Telkom University dengan satu fakultas mulai 1 September 2013 serta School of Engineering Telkom University dengan tiga fakultas mulai 1 April 2014.

Aneka perubahan itu tentu terkait dengan orientasi dan arah pengelolaan yang sangat disadari, baik oleh lembaga maupun YPT sebagai induk. Namun seluruhnya ini, yang utama adalah dilatari pertumbuhan rata-rata 20% bisnis telekomunikasi di Indonesia setiap tahun. Pertumbuhan ini meliputi bisnis layanan komunikasi berbasis seluler, telepon tetap, internet, dan akses pita lebar.

Dengan pertumbuhan sebesar itu, diperkirakan kebutuhan tenaga infokom selalu meningkat tiap tahunnya. Di tahun 2010 saja mencapai 32.000 orang padahal lulusan perguruan tinggi negeri/swasta yang memiliki prodi terkait teknologi informasi komunikasi baru 20.000 orang per tahun. Bayangkan tingkat kebutuhannya di tahun 2014 dan seterusnya.

Sekalipun demikian, kebutuhan ini sendiri akan mubazir jika pengelolaan lembaga tidak terus ditingkatkan. Buat apa kebutuhan banyak, namun yang disalurkan hanya lulusan-lulusan yang tidak/belum berkualitas? Ini malah bisa jadi senjata makan tuan. Karena itu, penting disimak bagaimana orientasi dan pengelolaan dari School of Engineering Telkom University ini.

Kita awali dengan prinsip dasarnya. Saat masih sekolah tinggi, prinsip dasarnya lebih tertuju pada ke arah pengajaran sementara kajian institut dan universitas lebih fokus kepada budaya riset.

Kalau sudah jadi institut dan atau universitas, kualitas pengajaran dosen harus dikembangkan berbasis riset, bukan *text book*. Artinya, pengajaran diperkaya dengan hasil-hasil riset, bukan bersandar pada apa yang diajarkan yang ada di buku. Bahkan, staf non akademik juga harus berorientasi pada pelayanan unggul, tidak semata-mata memberikan pelayanan seperti biasanya. Sementara mahasiswa harus dipersiapkan bisa berdaya saing di tingkat internasional.

Karena itulah, dulu saja saat berubah jadi institut, sudah dibentuk Tim Pengelola Perubahan Institut Teknologi Telkom (TPPITT-2) sebagai kelanjutan TPPITT-1.



Foto searah jarum jam: Gedung Rektorat IT Telkom, Suasana perkuliahan era IT Telkom, dan Kegiatan GemasTIK di IT Telkom tahun 2008. (Sumber: Telkom Foundation)

Mereka bertugas mempersiapkan skenario perubahan sedemikian rupa agar perubahan bentuk pendidikan bukan hanya perubahan nama, logo, atau visi dan misi, melainkan diiringi pembenahan sistem, perubahan kultur, organisasi, proses bisnis, dan pola pikir, yang targetnya akan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Jadi, sistem pengajaran STT maupun ITT yang sudah cukup bagus dilanjutkan kala menjadi Fakultas Teknik Telkom University dengan mengembangkan semua potensi yang ada. Dengan mengimplementasikan model-model sistem komunikasi yang baik, berbagai potensi itu digiring dalam program-program yang ada maupun yang baru dengan target tertentu.

Demikian pula dari sisi sarana prasarana. Misalnya setelah jadi IT Telkom, dibangun terus in-

frastruktur baru seperti ruangan kelas dan *learning center* (LC) serta menambah jumlah laboratorium menjadi 46 buah lengkap dengan bermacam peralatan mutakhirnya.

Sebagai perguruan tinggi teknologi, memang sudah seharusnya mesti punya banyak laboratorium. Bahkan jumlahnya harus ditambah, karena program studinya pun bertambah. Makin banyak laboratorium akan tambah bagus, sehingga benar-benar menjadi *research centre*. Gedung *Learning Center* (LC) sendiri dipersiapkan segalanya dari sisi teknis dan nonteknis. Berdiri di atas lahan 5.000 m², bangunan lima lantai yang dibangun sejak Februari 2008 ini memiliki banyak keunggulan. ⁽²²⁾

Menguatkan yang Kuat

Pada sisi lain, kerjasama dengan berbagai pihak yang kompeten di bidang ICT, terutama yang berkelas dunia, terus digalakkan. Kerjasama dengan banyak pihak di tingkat global menjadi hal mutlak sejak dari STT hingga sekarang setelah menjadi tiga fakultas.

Pasalnya, dibutuhkan investasi luar biasa besar untuk meningkatkan kampus ini menjadi perguruan tinggi berkelas dunia, sehingga diperlukan penggalan dana maupun daya dari berbagai sumber.

(22) Dirancang dengan arsitektur berstandar internasional, LC mengandalkan pencahayaan alami, memaksimalkan sirkulasi udara, juga memiliki tingkat kebisingan rendah. Selain itu, letaknya yang berada di titik pusat luas wilayah IT Telkom memudahkan akses mahasiswa.

Dengan 120 tiang pancang pada struktur bangunan, gedung yang menghabiskan dana sekitar Rp 30 miliar ini relatif lebih tahan gempa. Bahkan pada tahap keseluruhan, bangunan ini dirancang sebagai bangunan kembar membentuk sebuah buku yang sedang terbuka.

LC dilengkapi pula ruang multi media, ruang belajar bahasa Inggris/ESAP, ruang diskusi, ruang presentasi, tempat kursus dan pelatihan, bank, cafe, termasuk ruang publik di lantai 1 yang beroperasi 24 jam selama tujuh hari dalam seminggu.

Soal fungsi, tiga lantai LC diperuntukkan bagi perpustakaan. Bahkan sisi estetika dan image perpustakaan pun sudah diperhitungkan. Dirancang hemat energi, ruang perpustakaan sangat memperhatikan keamanan dan kenyamanan para penggunanya.

LC lebih luas fungsinya dari perpustakaan, yakni menjadi tempat utama yang nyaman bagi semua orang dalam mencari dan menggali ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ilmu teknologi informasi dan komunikasi.

Di bidang akademik, IT Telkom menggalang kerja sama dengan sejumlah perguruan tinggi dalam dan luar negeri. Misalnya dulu IT Telkom berusaha menjadi Pusat Training dan Sertifikasi Internasional dengan menggandeng perusahaan dan industri ICT global terkemuka dari Amerika, Jerman, China, dan Malaysia.

Sebut saja ZTE Inc.-China, SIGtech Sdn.Bhd- Malaysia, English Language Centre, SAP UAP/ Edugate-Jerman, Cisco-Amerika, Java Research Centre (JRC), dan Microsoft. Kerjasama ini meningkatkan kompetensi civitas akademika untuk bersaing di tingkat global, karena tak banyak perguruan tinggi nasional yang menekankan pentingnya kerjasama training dan sertifikasi.



*Searah jarum jam: Proses bimbingan konseling mahasiswa, Suasana di laboratorium, dan ZTE-IT Telkom
(Sumber: Telkom Foundation)*

Padahal di dunia internasional, yang dibutuhkan adalah kompetensi, keahlian, dan *skill* khusus yang dibuktikan dengan sertifikasi internasional. Dengan setidaknya mengantongi satu sertifikat internasional, lulusan mempunyai bekal lebih baik ketika memasuki dunia kerja. Demi memenuhi ekspektasi mahasiswa yang sebagian besar ingin terjun ke dunia kerja sebagai pegawai, Bidang Kemahasiswaan dan Pemasaran memberlakukan Transkrip Aktivitas Kemahasiswaan (TAK) dan membentuk Bagian Pengembangan Layanan Karir (BPLK) atau infocom Career Development Center (i-CDC) pada tahun 2007.

Pemberlakuan TAK merupakan upaya mendongkrak kemampuan *soft skill* mahasiswanya, karena dari diskusi dengan kalangan industri pengguna alumni, *tracer study*, dan observasi, kampus sering menerima keluhan terkait kurangnya *soft skill* lulusan. Dengan adanya TAK, mahasiswa menjadi termotivasi aktif dalam berbagai kegiatan non akademik di kampus --program TAK kemudian menjadi salah satu kelebihan yang sudah diakui Dikti dan Kopertis.

Jadi, otak kiri dan kanan mahasiswa berusaha diseimbangkan dengan mendorong mereka aktif di organisasi kemahasiswaan dan keaktifan mereka dinilai dengan TAK.

Selain memperhatikan kebutuhan *soft skill* mahasiswa, pengelola pun tak ingin lulusannya sulit diterima bekerja di industri. Untuk itu, dibentuk i-CDC buat mempercepat masa tunggu alumni hingga mendapat pekerjaan yang sesuai bidangnya, lantaran melalui bagian ini bisa mengetahui SDM yang dibutuhkan industri. Plus, i-CDC pun dilengkapi dua psikolog andal untuk melayani berbagai permasalahan akademik maupun non akademik mahasiswa. Mengenai kultur riset yang berusaha dikembangkan, ketika IT Telkom sudah dibuatkan peta kerjanya dalam lima tahap. ⁽²³⁾

Selain itu, saat masih IT Telkom pun sudah dibentuk tiga *centre of excellence* yakni *Wireless Communication Research Center*, *Computer Support for E - Learning Research Center*, dan *ICT Business and Regulation Research Center*.

Dalam operasionalnya, tiga pusat kajian ini dioperasionalisasikan ke dalam bentuk tujuh Ke-

⁽²³⁾ Pertama, membentuk unit yang bertugas menangani riset. Kedua, melalui jalur pendidikan dengan menyekolahkan dosen-dosen ke jenjang pendidikan S3, sehingga setelah menyelesaikan pendidikannya dan kembali ke sini mereka bisa mendorong peningkatan budaya penelitian kampus. Ketiga, rutin mengadakan seminar ilmiah internal yang mempresentasikan ide dan hasil riset para dosen. Keempat, publikasi ilmiah dengan antara lain menerbitkan majalah penelitian ilmiah populer yang berisi hasil riset civitas akademika. Kelima, menjalin kerja sama antar universitas di dalam maupun luar negeri agar penelitian kompeten dan bisa diimplementasikan di sektor industri dan masyarakat serta memiliki kontribusi dan signifikansi bagi peningkatan akademik.

lompok Kajian (*Research Group*) yaitu Wireless Communications, Data Mining & Statistical Applications, Software Engineering & Information System, Signal Processing & Network Applications, Embedded System, Komputer & Telecom Networks, serta Business, Market & Regulation of ICT.

Mematok target penelitian jangka panjang dan pendek, *Research Group* bertugas merencanakan dan melaksanakan program-program penelitian untuk mendukung pencapaian target tersebut mulai metoda pelaksanaan dan implementasinya, merancang topik-topik spesifik penelitian, sampai menyusun time table program-program itu.

Upaya merangsang civitas akademika senang melakukan penelitian dan lebih produktif menghasilkan berbagai karya sesungguhnya digulirkan sejak tahun 2007 melalui program insentif bagi peneliti yang karyanya dipublikasikan. Maka, dalam rangka mewujudkan penelitian-penelitian yang kompeten, diluncurkan sejumlah program mulai tahun 2008. Di antaranya Research Award, Program Insentif Penelitian, Blue Print Penelitian, Program Penelitian Dana Internal, dan Program Penelitian Unggulan.

Untuk meningkatkan kualitas para peneliti dan program penelitiannya, Bagian PPM (Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) IT Telkom yang bertugas mendorong, merencanakan, dan mengorganisasikan kegiatan penelitian yang dilakukan dosen maupun mahasiswa dalam menyelenggarakan lokakarya penelitian yang membahas juklak penelitian serta lokakarya pembuatan proposal penelitian.

Aktivitas penelitian itu kian menggeliat dengan digelarnya berbagai seminar dan konferensi ilmiah. Seminar antara lain IEEE DLT (*Distinguished Lecture Tour*) yang merupakan program kerja sama IT Telkom dan IEEE Section Indonesia minimal diadakan sekali dalam setahun. Kemudian seminar ilmiah internal hasil penelitian para dosen dan mahasiswa yang diadakan rutin sebulan sekali pada minggu ketiga. Tujuannya, memberi tempat berlatih dosen dan mahasiswa yang telah melakukan penelitian untuk mempresentasikan hasil penelitiannya sebelum dipresentasikan di seminar eksternal.

Penelitian yang bisa dipresentasikan tidak hanya penelitian yang sudah jadi, namun penelitian yang masih berupa konsep maupun belum selesai diteliti juga bisa dipresentasikan di seminar ilmiah internal. Kegiatan penelitian rutin lainnya adalah pekan ilmiah berupa pameran riset yang melibatkan mahasiswa serta seminar hasil TA (Tugas Akhir) / PA (Proyek Akhir) terbaik yang diselenggarakan dua kali setahun menjelang wisuda di IT Telkom.

Seminar ini bertujuan meningkatkan budaya ilmiah berbentuk seminar dan memberi contoh bagi mahasiswa cara membuat karya ilmiah/TA/PA yang baik di lingkungan IT Telkom. Adapun konferensi ilmiah yang diselenggarakan rutin IT Telkom di antaranya INDECT (*Industrial Engineering Conference in Telecommunications*) dan ICTel (*Indonesian Conference on Telecommunications*), suatu Konferensi Ilmiah Berkala (satu tahun sekali) yang mencakup hasil-hasil riset, teknologi serta aplikasi dalam bidang telekomunikasi dan informatika. Konferensi ini ditargetkan untuk dihadiri para peneliti, akademisi, praktisi, pelaku bisnis/industri, serta pengambil kebijakan dari dalam dan luar negeri.

Untuk publikasi ilmiah, sewaktu IT Telkom, diterbitkan Jurnal Pengembangan dan Penelitian "Telekomunikasi" yang telah terakreditasi pada Dirjen Dikti Depdiknas RI dan mendapat Akreditasi B pada tahun 2006 berdasarkan Keputusan Dirjen 045/DIKTI/Kep/2006. Jurnal ini terbit dua kali dalam setahun, distribusinya menjangkau seluruh perguruan tinggi dan industri ICT di Indonesia. Selain dari internal, sumber naskah juga berasal dari berbagai kalangan ilmiah eksternal dari Bandung, Yogya, Riau, Jakarta, Surabaya, dan lain-lain.

Selain jurnal tadi, ada pula Jurnal Publikasi Ilmiah "Teknik Elektro" dari Fakultas Elektro dan Komunikasi, "Teknik Industri Telekomunikasi" terbitan Fakultas Rekayasa Industri, "Lontar" milik Fakultas Informatika, dan "Sainfika" garapan Fakultas Sains.

INSIGHT 3

Akselerasi Penetrasi Pasar melalui Diferensiasi Atribut Produk

Kecepatan STT Telkom membangun eksistensinya di kancah perguruan tinggi teknologi di Indonesia tidak terlepas dari kemampuannya membangun keunikan, sehingga menjadi daya tarik bagi calon mahasiswa dan industri pengguna lulusannya.

Dalam kondisi konsumen banyak pilihan, maka penyedia produk harus menawarkan sesuatu yang khusus dan unik sehingga tidak terjebak pada suatu penawaran yang mirip atau sama dengan pesaingnya (Kunde,2002:15). Kekhususan yang berdampak pada pemberian manfaat dan nilai produk yang lebih bagi konsumen ini akan menciptakan perbedaan atau diferensiasi.

Dengan perbedaan yang tegas dan mudah dikenali konsumen maka kemungkinan konsumen memilih dan menggunakan produk kita menjadi semakin besar. STT Telkom berhasil melakukan hal ini dan hasilnya perguruan tinggi teknologi ini mampu eksis diantara perguruan tinggi teknologi lainnya yang sudah lahir dan ada terlebih dahulu.

Pembentuk Atribut Produk pada Jasa Pendidikan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai industri jasa memiliki beberapa karakteristik yang khas. Salah satu yang paling penting adalah intangibility (Kotler, 2006:375) dimana penilaian baik buruknya kualitas perguruan tinggi tidak dapat dilakukan sebelum mahasiswa mengikuti prosesnya dan industri pengguna lulusan menikmati hasil kerja lulusannya. Oleh karena itu, pada produk jasa maka pengalaman konsumen menjadi acuan utama untuk menilai baik buruknya jasa.

Namun jika pengalaman belum ada, maka unsur-unsur yang terlihat dan kasat

matalah yang menjadi dasar penilaian bagi konsumen. Dengan demikian untuk membangun daya tarik pada kesempatan pertama, perguruan tinggi dapat fokus pada unsur-unsur ini. Dalam perjalanannya 24 tahun STT Telkom mampu menetapkan atribut produknya dengan tepat sehingga relatif memiliki posisi yang baik di pasar.

Prodi & Kurikulum

Jenis prodi dan kurikulumnya merupakan unsur penawaran dari perguruan tinggi yang paling mudah nilai oleh konsumen apakah sesuai dengan kebutuhannya atau tidak. Hal ini karena menyangkut dengan keahlian apa yang nanti akan diperoleh mahasiswa setelah menyelesaikan program pendidikannya. Nama prodi dan nama-nama mata kuliah dalam kurikulum akan memunculkan imajinasi mengenai apa yang akan didapat mahasiswa setelah menyelesaikan program pendidikannya. Oleh karena itu, merumuskan nama prodi dan kurikulum kemudian mengkomunikasikannya kepada calon mahasiswa dan industri calon pengguna menjadi penting.

Fasilitas

Fasilitas atau sarana prasarana adalah tempat atau wadah fisik dimana jasa yang ditawarkan akan dieksekusi untuk disampaikan pada konsumen. Mengingat secara fisik kasat mata, maka wujud dari fasilitas akan sangat besar berpengaruh pada pembentukan persepsi konsumen pada kualitas jasa yang nanti akan diterima. Dalam jasa pendidikan, luas lahan kampus, bentuk dan desain bangunan kampus, *furniture* dan perlatatan mengajar, laboratorium, fasilitas kegiatan kemahasiswaan, lapangan olahraga, tempat belajar bersama, kantin, atmosfir fisik, adalah bagian dari fasilitas fisik yang akan dinikmati konsumen sehingga mempengaruhi persepsi kualitas. Fasilitas yang baik dan sesuai dengan kebutuhan konsumen akan menjadi faktor yang mempengaruhi kecepatan konsumen dalam mengambil keputusan membeli.

Manusia

Produk jasa pada dasarnya adalah proses. Produk jasa adalah sekuens aktivitas yang

terjadi antara penyedia jasa dan penerima jasa, dimana dalam sekuens aktivitas ini melibatkan manusia sebagai pelakunya. Oleh karena itu, kualitas jasa sangat ditentukan oleh kualitas manusia dan interaksi diantara mereka. Semua manusia yang terlibat dalam eksekusi penyampaian jasa punya peran masing-masing dalam mempengaruhi kinerja jasa yang tercipta.

Dengan demikian dosen, staf administrasi, pengelola, mahasiswa, dan alumni harus memiliki dan menerapkan standar perilaku yang sesuai dengan spesifikasi kualitas jasa yang diinginkan konsumen. Untuk menjamin hal ini maka penyedia jasa harus melakukan seleksi yang ketat baik bagi yang berperan di pihak penyedia jasa maupun di pihak konsumen. Ketajaman segmentasi di kedua belah pihak akan sangat berpengaruh pada kualitas jasa yang tercipta.

Layanan Penempatan Lulusan

Ketika calon mahasiswa memasuki perguruan tinggi, maka yang akan menjadi perhatiannya adalah apa yang akan dilakukannya setelah menyelesaikan program pendidikannya. Memang setidaknya akan ada 3 (tiga) pilihan: (i) melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi; (ii) menciptakan pekerjaan untuk diri sendiri; (iii) bekerja untuk orang lain sebagai pegawai. Pada umumnya, bekerja sebagai pegawai menjadi pilihan dominan para mahasiswa.

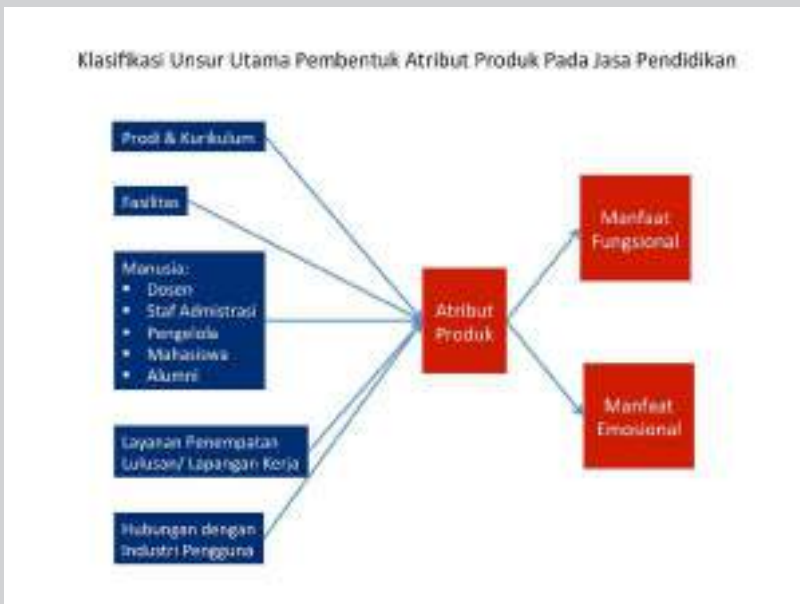
Oleh karena itu, kepastian lapangan pekerjaan ketika sudah lulus merupakan faktor yang sangat penting sebelum calon mahasiswa memutuskan untuk mengikuti suatu program studi. Semakin tinggi kepastiannya maka akan semakin besar minat dan keinginannya untuk bergabung. Pada, kasus STT Telkom, kepastian penempatan bekerja di PT. Telkom untuk pada saat perguruan tinggi ini dibuka merupakan insentif yang tidak dapat ditandingi oleh tawaran-tawaran lain yang diberikan oleh pesaingnya meskipun itu berasal dari perguruan tinggi terkenal sekalipun.

Hubungan dengan Industri Pengguna

Perguruan tinggi bukan menara gading yang eksklusif. Perguruan tinggi adalah pen-

cipta dan pensuplai ilmu dan pengetahuan yang akan dipergunakan untuk meningkatkan harkat derajat manusia dan memperbaiki kualitas kehidupan dan peradabannya. Oleh karena itu, apa yang dikembangkan diperguruan tinggi harus dipastikan berguna dan dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah kehidupan sehari-hari.

Agar hal ini dapat dilakukan dengan baik, maka perguruan tinggi harus memiliki hubungan yang dekat dengan industri pengguna lulusannya agar terjalin komunikasi 2 (dua) arah yang mampu meselaraskan kegiatan di perguruan tinggi dan kegiatan di industri. Dengan demikian, apa yang dipelajari dan diajarkan selalu sesuai dengan yang dibutuhkan industri. Untuk kasus STT Telkom, mengingat perguruan tinggi ini didirikan oleh PT. Telkom maka aspek hubungan dengan industri pengguna itu tidak menjadi persoalan bagi STT Telkom dalam melakukannya.



Rumusan atau penetapan atribut produk yang tepat pada akhirnya akan menciptakan manfaat fungsional dan manfaat emosional dari suatu produk. Manfaat fungsional adalah manfaat riil yang bersifat obyektif dan dapat dinilai secara rasional, sedangkan manfaat emosional lebih menekankan pada subyektivitas konsumen dalam menilai karena didasarkan pada kriteria afektif atau perasaan suka dan tidak suka seseorang.

Hubungan Atribut Produk dengan Prilaku Konsumen

Atribut produk yang kuat akan mempengaruhi prilaku konsumen (Peter, 2003:142). Pada kasus STT Telkom, kemampuan untuk mempertahankan kekuatan relatif atribut produk inilah yang akan meningkatkan jumlah calon mahasiswa pendaftar setiap tahunnya. Jika terjadi penurunan minat mendaftar maka hal ini merupakan indikator bahwa kekuatan atribut produk dari STT Telkom menurun dan pesaingnya meningkat. Secara sekuensial perjalanan dari atribut produk sampai dengan prilaku konsumen akan melewati beberapa tahap.

Pertama, atribut produk yang menciptakan manfaat dan nilai bagi konsumen. Kedua, manfaat dan nilai yang baik akan membentuk sikap yang positif pada diri konsumen. Ketiga, sikap yang positif selanjutnya akan menimbulkan maksud dan intensi untuk membeli manakala konsumen tersebut membutuhkan. Keempat, intensi pada akhirnya akan direalisasikan dalam tindakan membeli, dan selanjutnya akan diikuti dengan tindakan mengkomunikasikan. Jika dihasilkan kepuasan dari proses membeli dan menggunakan maka akan dilakukan penyebaran informasi positif mengenai produk yang kemudian berdampak pada pembentukan minat orang lain untuk ikut membeli. Proses inilah yang nampaknya terjadi ketika STT Telkom berhasil menawarkan dan merealisasikan atribut produk yang ditawarkannya pada konsumen.

Hubungan Atribut Produk terhadap Prilaku Konsumen



BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 4

PERJALANAN MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION BANDUNG (MBA-BANDUNG)

Perjalanan Master in Business Administration Bandung (MBA-Bandung)

Tonggak lain dari pendidikan tinggi YPT, selain STT/IT/School of Engineering, tentu saja Master of Business Administration (MBA) Bandung --yang kemudian bermetamorfosa menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB), Sekolah Manajemen Bisnis Telkom, Institut Manajemen Telkom (IMT), dan kini School of Economic Telkom University dan School of Communication Business Telkom University.

Jauh sebelum sepanjang dan sejauh ini, tinta emas sebenarnya tercatat pada 23 Mei 1990 ketika YPT kala itu meresmikan MBA Bandung. Ya, terukir seistimewa emas karena MBA Bandung termasuk salah satu pelopor sekolah Master of Business Administration (MBA) di Indonesia serta penyelenggara program Strata 2 (Magister Manajemen) pertama di Jawa Barat.

Menurut salah satu pendiri MBA Bandung, sekaligus eks Ketua YPT dan dosen akuntansi senior di Indonesia, Prof. Dr. Hiro Tugiman, Akt., tonggak itu kian terasa penting karena pendirian MBA Bandung bermula dari keterbatasan sumber daya manusia profesional bidang manajerial di PT Telkom. Kalau urusan teknik dan jaringan, kata Hiro, SDM Telkom sudah tak terbantahkan. Namun sebagai sebuah entitas bisnis yang harus mendulang untung, penguasaan teknis tentu harus dibarengi keahlian manajerial agar laju perusahaan terus kompetitif.

Itulah sebabnya, mengacu kondisi tadi, MBA Bandung sedari awal diproyeksikan untuk karyawan Telkom yang ingin melengkapi ilmu tekniknya dengan melanjutkan pasca sarjana bidang manajemen. Namun untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dengan metoda kasus, mahasiswa MBA-Bandung juga direkrut dari BUMN lain melalui jejaringnya Cacuk Sudarjanto. Itu pula alasannya yang pertama dibuka S2 dulu, baru disusul pembukaan program S1 tahun 1997.

MBA Bandung yang secara legal tercatat dalam Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH, nomor 163 tahun 1990, awal pendiriannya mengadopsi schooling system yang diterapkan Asian Institute of Management (AIM) dari Filipina yang lebih mengedepankan pembelajaran sistem *case method*, bukan semata teori. Jadi, mahasiswa digiring untuk studi kasus riil di dunia bisnis dengan memerankan berbagai peran pemimpin di sebuah perusahaan.

Sistem tersebut terbukti sangat baik, karena berhasil mengantarkan AIM Philipina menjadi *graduate school* ternama di Asia dan dunia. Efek nama baik ini langsung terasa bagi MBA Bandung, yang tidak hanya dikenal dengan cepat di lanskap pendidikan pascasarjana tingkat nasional, tapi juga menembus batas global. Buktinya, saat itu tercatat ada mahasiswa dari Sudan dan Belgia yang menimba ilmu di tempat ini.

Akan tetapi, kembali ke konsep pendidikan lebih ditujukan ke karyawan Telkom, plus adanya kontrak dengan AIM Filipina, maka jumlah mahasiswanya dibatasi 60 orang per angkatan dengan 80 persen dari Telkom dan 20 persen dari BUMN lainnya dari masyarakat umum.



*Prasasti peresmian MBA Bandung
(Sumber: Telkom Foundation)*

AIM dipilih guna mengakselerasi pengajaran yang kala itu belum banyak dikuasai dosen dalam negeri yang kurang piawai dalam membawakan metoda kasus. Maka itu, ketika didirikan, organisasi dan pengelolaan lembaga langsung disupervisi tiga tenaga profesional AIM, yaitu Dean Bernado, Prof. Rafael J. Azanza, dan Ms. Emmy De Vera.

Ketiganya bukan hanya memperkenalkan dan mengaplikasikan *schooling system*, tapi juga menerapkan kultur dan nilai-nilai profesional yang berlaku di AIM, sekaligus melakukan pembinaan bagi dosen internal MBA-Bandung yang baru saja direkrut.

Selama lima tahun, 1990-1995, mereka konsisten mengajar dengan pendekatan *team teaching* bersama-sama pengajar internal MBA Bandung. Ketiganya pun selalu mendiskusikan mengenai pengelolaan institusi pendidikan yang baik.

Selain AIM, yang juga membuat kuat kampus ini menggadeng University of Southern California, khususnya dari unit *Centre For Telecommunication Management* selama tiga tahun awal berdiri. Mahasiswa yang sudah mengambil berbagai modul dasar, di akhir bisa mengambil modul manajemen bisnis di penghujung kuliah lalu ditutup dengan modul manajemen telekomunikasi. Sehingga adopsi kurikulum internasional benar-benar dirasakan oleh mahasiswanya kala itu. Bahkan, dengan skema modul (bukan SKS) yang diterapkan, mahasiswa kala itu harus juga mengenyam kuliah di AIM, Filipina, selama beberapa waktu.

Sejak awal didirikan, MBA Bandung memiliki komitmen kuat memberikan pendidikan yang berbobot. Sebagai perguruan tinggi yang lahir dan memiliki hubungan erat dengan dunia industri telekomunikasi, MBA Bandung membangun identitasnya untuk menjadi perguruan tinggi dengan warna kental Information and Communication Technology (ICT) di setiap program studinya.

Tak heran, meski baru berjalan dua tahun, pada tahun 1992 MBA Bandung masuk ke dalam jajaran empat besar sekolah bisnis terbaik versi majalah SWA. Malah bisa mengungguli beberapa universitas negeri seperti UI, ITB, Unpad, dan lain-lain.

Transformasi Tak Berhenti

Dua tahun masa gemilang itu kemudian bertemu perubahan kondisi eksternal dan regulasi pemerintah terkait penamaan program studi dan kampus yang harus bernama Indonesia. Program MBA dirubah menjadi program magister manajemen (MM) dan pada 10 Mei 1993 MBA Bandung diubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB).

Untuk memaksimalkan langkah itu, manajemen MBA Bandung mengusulkan kepada YPT untuk memproses kurikulum MBA Bandung agar memperoleh akreditasi dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud).

YPT sepakat dan proses pun dimulai dengan hasil kurikulum dan silabus program memperoleh akreditasi “Unggul” dari Depdikbud, dengan SK No. 70a/D/O/1993 tentang Pembentukan Program Magister Manajemen pada Program Pascasarjana STMB, sehingga Program MBA Bandung berubah menjadi Program Studi Magister Manajemen.

Setahun setelah berganti nama, tepatnya tahun 1994, STMB mesti menyesuaikan diri dengan regulasi pemerintah yang mewajibkan penggunaan schooling system yang dibuat pemerintah. Dengan kata lain, sistem yang semula murni mengadopsi AIM, mesti diganti.

Kendati begitu, perubahan ini tidak menyulitkan, karena STMB sudah memiliki pengalaman dan kemampuan cukup untuk mengelola institusi pendidikan ataupun berpengalaman bekerjasama dengan berbagai pihak. Misalnya menginisiasi program Magister Manajemen Coop pertama di Indonesia yang diperuntukkan bagi *fresh graduate*, mendirikan program pengembangan eksekutif bagi pegawai PT Telkom.

Juga, menjadi pengelola program persiapan ujian Chartered Financial Analyst (CFA preparation) sekaligus Kursus Pimpinan (Suspim) Top 50, Top 100, dan Top 300, pelaksana program *In House* bagi berbagai kantor *divre* PT Telkom waktu itu. STMB juga sempat bekerja sama dengan Kadin Jabar yang kala itu dipimpin oleh Drs. Jajat Priatna Poerwita, bersama-sama mendirikan inkubator bisnis yang berlokasi di Gedung Widyaloka 3 Kompleks Divlat Telkom. Kedalaman pengalaman ini pula yang mendorong ketika STMB diminta mengadakan program S1, maka tak perlu lama atau tepat tahun 1997 sudah bisa membuka S1 program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI).

MBTI mendapat izin Dirjen Dikti dengan status (waktu itu) “Terdaftar” melalui SK Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan No. 581/DIKTI/ Kep/1997 tentang Pemberian Status Terdaftar Kepada Program Studi Manajemen untuk Jenjang Pendidikan Program S1 di Lingkungan STMB.

Dengan mahasiswa hanya 50 orang di awal program S1 berdiri, mulai pertengahan tahun 2002 prodi S1 MBTI bisa berdiri tegak dengan akreditasi “A” melalui keputusan BAN PT Depdiknas tentang Hasil dan Peringkat Akreditasi Program Studi untuk Program Sarjana di Perguruan Tinggi dengan nilai 378. Pada periode yang sama, STMB adalah satu-satunya perguruan tinggi yang prodinya mendapatkan akreditasi “A” dari BAN PT!

Mulai saat itu pula jumlah mahasiswa baru yang ingin kuliah di STMB meningkat. Dengan

spirit Integrity, Entrepreneurship, dan Best For Excellence pada mahasiswanya, sekolah ini juga tercatat yang pertama menggaungkan konsep wirausaha, yang kampus-kampus lain baru melakukannya selepas tahun 2010.



*Sidang Terbuka ketika STMB periode awal
(Sumber: Telkom Foundation)*

Terdorong keinginannya untuk memanfaatkan ekuitas merek PT.Telkom yang kuat, STMB per Oktober 2005 berubah lagi menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom (STMB Telkom). Pencantuman nama Telkom di belakang nama menjadi magnet daya tarik kuat bagi masyarakat menimba ilmu di tempat ini.

Namun tentu, tanggungjawab pencantuman nama Telkom diimbangi dengan kesiapan internal untuk menjaga kualitas pengajaran dan menghasilkan lulusan yang memenuhi kompetensi tingkat tinggi. Jadi, betapapun perubahan, mereka yang memimpin selalu harus menjaga kualitas pendidikan kampus yang satu ini.

Sekedar catatan, sepanjang hampir tiga windu MBA Bandung/STMB/IMT/TEBS, mereka yang pernah memimpin adalah sbb:

- Ir. Tjahjono Surjodibroto, MBA. (Direktur MBA Bandung 1990-1991)
- Ir. Retno S. Renggana, MSc. (Direktur MBA Bandung 1991-1992)
- Drs. Nana Hernawan Marta, MBA (Direktur MBA Bandung/Ketua STMB 1992-1994)
- Ir. Mas Bambang Baroto, MBA, PhD (Ketua STMB 1994-2001).
- Ir. Thomas Widjanarto, MBA (Ketua STMB 2001- 2004)
- Dr. Ir. Anton Adibroto, MSc (Ketua STMB Telkom 2004-2006)
- Dr. Asep Suryana Natawiria, M.M., M.Sc. (Ketua STMB Telkom/Rektor IM Telkom 2006-2010)
- Dr. Ir. Husni Amani, M.Sc, MM (Rektor IMT 2010-2013 dan Dekan Telkom Economics Business School 2013-2014).

Milestone Perkembangan MBA-Bandung menjadi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom)

Sebagai induk, YPT sedari awal sudah membidik konsep *world class university* (WCU) pada seluruh unit pendidikan tinggi yang dikelolanya. Ini terbukti dalam rencana induk pengembangan (RIP) YPT tahun 2006-2017 yang garis besarnya merancang tahapan institusi pendidikan tinggi menuju WCU.

Pemikiran WCU ini juga yang membuat dua pionir yakni STT Telkom dan MBA Bandung dituntut terus berubah bentuk lebih tinggi di setiap waktunya. Mengacu RIP YPT 2006-2017, keduanya didorong naik menjadi institut. Langkah ini dijawab antusias, baik oleh pengelola STT Telkom maupun MBA Bandung, yang setelah 15 tahun berdiri (2005), memproses seluruh tahapan menuju institut --STT Telkom menjadi Institut Teknologi Telkom/ITT sementara STMB Telkom menjadi Institut Manajemen Telkom/IM Telkom.

Setelah ITT terealisasi pada 1 Desember 2007, mulai tanggal 28 Maret 2008 STMB Telkom bertransformasi menjadi IM Telkom dengan melakukan ekspansi horizontal melalui pembukaan program studi MBTI (S1), Desain Komunikasi Visual (S1), Administrasi Niaga (S1), Ilmu Komunikasi (S1), Akuntansi (S1), dan Manajemen Pemasaran (D-3). Upaya ini dilakukan untuk merespon permintaan pasar tinggi terhadap minat mengikuti pendidikan formal di IM Telkom.

Grand launching IMT kala itu dilakukan Dirjen Dikti, Prof. Dr.Fasli Jalal pada 12 Juli 2008. ⁽²⁴⁾ Guna mendekatkan langkah menggapai WCU, awal Juli 2009 IM Telkom membuka kelas internasional yang kegiatan belajar mengajarnya dimulai 18 Agustus 2009. Kelas ini terkonsentrasi pada bidang studi Bisnis ICT Internasional (International ICT Business).

Sesuai namanya, kelas International ICT Business ini memiliki beberapa kelebihan seperti lulusannya memiliki keunggulan kompetensi berskala internasional dalam manajemen bisnis ICT. Selain itu, sanggup menghasilkan dokumen rencana bisnis yang berorientasi pada investasi dan pengembangan bisnis internasional, memiliki keahlian berbahasa asing yang baik, serta mampu bersaing di pasar kerja dengan dibekali pra-sertifikat profesional.

⁽²⁴⁾ Menteri Pendidikan Nasional waktu itu, Prof. Dr. Bambang Soedibyo, dalam sambutannya yang dibacakan Fasli Jalal menekankan, perubahan IM Telkom tidak hanya sebatas nama, namun disertai perubahan *mind set* dosen dan mahasiswa, sehingga mampu mengembangkan SDM dengan kreasi inovasi dan sistem pendidikan berbasis riset (*research based-teaching*).

Rektor IM Telkom, Dr. Asep Suryana Natawiria, M.M., M.Sc., kala itu mengatakan, perubahan dilakukan guna menyesuaikan dengan tuntutan pasar, kebutuhan industri, dan informasi.

Jadi, transformasi bentuk dilakukan baik dari sisi sistem, struktur, strategi, dan upaya peningkatan kualitas pendidikan. Diproyeksikan, melalui jalur pendidikan, kampus ini ikut serta membangun manusia Indonesia seutuhnya untuk menjadi subjek bermutu yang dilandasi nilai integrity, entrepreneurship, dan best excellence.

Mahasiswanya pun diberikan kesempatan menyelesaikan kuliah hanya dalam 3 tahun ⁽²⁵⁾. Program kuliah yang ditawarkan bisa dirampungkan dalam waktu 9 semester saja, dimana dalam setiap tahun terdapat 2 semester reguler dan 1 semester pendek. Jauh hari sebelum membuka kelas internasional, IM Telkom sebenarnya telah memiliki berbagai prodi lengkap di bidang bisnis, baik sarjana maupun pasca sarjana. Dari sini kita bisa berkaca, bahwa memang berubah menjadi institut adalah hal wajar jika mengingat kesiapan infrastruktur program pendidikan miliknya. ⁽²⁶⁾

Kesimpulannya, berubah bentuk ke arah lebih baik adalah keharusan semua orang, terutama elemen pendidikan di negeri ini. Sekalipun berbagai kendala sudah ada dari awal, misal sokongan ke MBA-Bandung oleh PT.Telkom yang tak sepenuh dan setotal ke STT Telkom (yang memang diproyeksikan massal dan bisa memenuhi SDM PT Telkom), namun kualitas pendidikan tetap terjaga.

Meskipun hanya diberikan lahan hibah di awal dari PTTelkom, pada akhirnya bangunan per-

⁽²⁵⁾ Perincian semesternya bulan Agustus-Januari semester ganjil, Januari-Mei semester genap, Juni-Juli semester pendek. Untuk menyelesaikan studinya, seorang mahasiswa kelas internasional mesti menempuh mata kuliah sebanyak 146 SKS (Satuan Kredit Semester). Mata kuliah itu terdiri atas 22 mata kuliah utama sebanyak 79 SKS, 9 mata kuliah khusus (36 SKS), 3 mata kuliah minor (12 SKS), dan 3 mata kuliah pilihan (9 SKS). Pengajar berbagai mata kuliah itu para akademisi berkualifikasi mumpuni dan praktisi atau pelaku bisnis berpengalaman internasional serta beberapa profesor dari lembaga yang berafiliasi dengan universitas di luar negeri dan perusahaan berbasis ICT.

Dalam semester tertentu, para mahasiswa diagendakan mengunjungi institusi-institusi terkait bisnis ICT di dalam dan luar negeri guna memperluas pengetahuan. Terbukti, seperti halnya MBA Bandung yang diminati mahasiswa asing, kelas internasional ini memiliki sejumlah mahasiswa asing, terutama dari kawasan Rusia seperti Ajarbeizan, Turkmenistan, dst.

⁽²⁶⁾ Misalnya program S2 (Magister Manajemen) untuk Fakultas Bisnis Telekomunikasi dan Media dengan prodi Magister Manajemen (MM Eksekutif, MM Eksekutif weekend, MM Reguler, MM Co-op), MM Business Telecommunication (MM Biztel Eksekutif, MM Biztel Eksekutif week end, MM Biztel Reguler), serta Keuangan dan Perbankan (MM Eksekutif).

Sementara S1 kala itu terdiri atas Fakultas Bisnis Telekomunikasi dan Media dengan prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (konsentrasi:Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Internasional ICT Business, dan Manajemen Bisnis Media Komunikasi).

Selanjutnya Fakultas Administrasi Bisnis dan Keuangan dengan prodi S1 Akuntansi (konsentrasi : Akuntansi Manajemen dan Auditing), S1 Administrasi Bisnis/Niaga (konsentrasi: Business Administration dan Modern Office Management), dan D3 Manajemen Pemasaran serta Fakultas Manajemen Desain dan Komunikasi dengan prodi S1 Ilmu Komunikasi (konsentrasi: Creative Media Communication) dan S1 Desain Komunikasi Visual (konsentrasi: Technopreneurship dan Multimedia Marketing).

tama bisa kampus ini bisa berdiri kokoh. Itupun dana pembangunan berawal sisa hasil usaha (SHU) yang diambil dari civitas akademi MBA dan STMB periode 1994 hingga 1999.



Prosesi peresmian IM Telkom oleh Dirjen Dikti kala itu, Prof. Dr. Fasli Djalal pada 12 Juli 2008 di Bandung (Sumber: Telkom Foundation)

Itulah sebabnya, berkaca kisah STMB menjadi IMT, perubahan ke arah lebih baik ini terjadi demikian mengalirnya, sebab personal di dalamnya memang selalu bersiap berubah lebih baik. Hal ini dibarengi fakta di lapangan. Sebut misalnya sosok Faisal Syam (eks Direktur SDM PT Telkom dua periode), atau Honesty Basyir (Direktur Keuangan PT Telkom periode 2012-sekarang). Selain mereka, juga tak terhitung mereka yang menduduki jabatan puncak atau posisi penting di perusahaan perusahaan terkemuka seperti Indosat, Biofarma, Pindad, PT KAI, dan beberapa perusahaan swasta lainnya.

Semua ini selain diawali dengan pembangunan fondasi schooling system dari AIM, juga dikarenakan pengelola selalu konsisten memperkuat diri dengan mengacu sistem yang dikembangkan Kementerian Pendidikan Nasional. Juga menguatkan diri dengan mengacu standar internasional semacam Malcolm Baldrige Performance Excellent (MBPE) dan ISO.

Untuk memperkuat pemahaman dan pemandirian lulusan tentang lingkungan bisnis, kurikulum setiap prodi selalu diperkaya dengan mata kuliah yang dibutuhkan saat ini dan pada masa yang akan datang seperti strategi bisnis, keterampilan wirausaha, dan kemampuan berbahasa asing.



(Dari atas ke bawah) Perubahan sarana dari STMB Telkom di Jl Picung menjadi IM Telkom di Jl Telekomunikasi dan kini Telkom Economic/Communication Business School Telkom University di Jl Telekomunikasi.

(Sumber: Telkom Foundation)

Tak hanya memperkaya kurikulum, sarana prasarana kampus IM Telkom pun terus ditambah. Jika pada awal berdiri hanya memiliki satu kampus kecil di Jl. Picung yang berdiri di atas tanah seluas 7.440 m², ketika IM Telkom ditambahi dengan kampus di Jalan Surapati dan Jalan Dr. Setiabudhi. Sebelum akhirnya bergabung bersama-sama IT Telkom dan Politeknik Telkom di kampus Bandung Technoplex Terusan Buah Batu.

Waktu itu pun semuanya dilengkapi fasilitas representatif seperti ruang kelas yang nyaman (ber-AC), perpustakaan online, laboratorium, studio gambar modern, perlengkapan presentasi multi media, *hot spot area*, kantin, masjid, dan lainlain.

Nah, sejak pertengahan tahun 2010 lalu, sarana ini dilengkapi kampus baru di atas tanah seluas 20.000 m² di kawasan Dayeuhkolot, Kabupaten Bandung --atau kini kita lebih mengenalnya sebagai Bandung Technoplex (BTPlex). Lalu, mulai tahun 2011 lalu, seluruh perkuliahan sepenuhnya dipindahkan ke kawasan ini (kecuali pasca sarjana IMT dan MBTI internasional yang tetap di Jl Picung, Setiabudi, Kota Bandung). Ketika pemindahan sudah sepenuhnya ke BTPlex, maka pematangan organisasi pun bisa makin fokus dilakukan. Misalnya membangun fakultas baru seperti Sekolah Komunikasi Multimedia yang berisikan jurusan Komunikasi dan Desain Komunikas Visual.

Jadi, dari sekolah yang semula hanya “milik” karyawan PT Telkom yang ingin meraih gelar S2 bidang manajemen, kini School of Economics dan School of Communication Business Telkom University terbuka bagi siapa saja yang ingin memiliki kompetensi mumpuni.

INSIGHT 4

Mengelola Pertumbuhan melalui *Branding* dan *Rebranding*

Lingkungan industri jasa pendidikan yang berubah cepat di sekeliling MBA-Bandung diantisipasi dengan strategi *branding* dan *rebranding* sebanyak 5 (lima) kali dalam kurun waktu 23 tahun perjalanannya. Keputusan mengubah nama dari MBA-Bandung, menjadi: Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB), Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom (STMB Telkom), Institut Manajemen Telkom (IM Telkom), dan Terakhir Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Telkom (FEB Tel-U) memang bukan perkara mudah. Perubahan nama yang menginginkan dampak signifikan harus totalitas diikuti dengan perubahan *paradigm*, visi & misi, strategi, prilaku anggota organisasi, dan budaya organisasi ke arah yang lebih baik.

Tanpa itu semua, maka perubahan nama hanyalah perubahan sebutan (*call sign*) yang tidak akan punya dampak strategik. Dalam perjalanannya, segenap pemimpin dan jajaran MBA-Bandung melakukan perubahan dengan totalitas, mengingat MBA-Bandung harus adaptif dengan tuntutan perubahan lingkungan. Jika hal ini tidak dilakukan maka keberlanjutan perjalanan lembaga akan terhenti terganjal hambatan lingkungan.

Menurunnya pasang surutnya dukungan dari PT. Telkom, dinamika pasar, dan peluang pengembangan merupakan dasar dari MBA-Bandung melakukan *Branding* dan *Rebranding*. *Branding* dan *Rebranding* merupakan salah satu tindakan atau aksi organisasi untuk mempengaruhi pengetahuan konsumen dan pada akhirnya akan berdampak pada respon konsumen terhadap organisasi dan produk/ jasa yang ditawarkan (Keller,2003:33-50). Jika *branding* dan *rebranding*-nya positif maka pengetahuan konsumen dan responnya juga akan positif.

Tindakan atau Aksi Lembaga/ Organisasi

Berkaitan dengan *branding* dan *rebranding*, tindakan atau aksi lembaga yang dilakukan dalam mempengaruhi pengetahuan dan respon konsumen dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) yaitu: penetapan elemen *branding*, perumusan dan eksekusi elemen pemasaran, dan aktivitas mengadakan elemen dari atribut-atribut penguat citra.

MBA-Bandung selalu melakukan hal ini secara simultan ketika organisasi ini melakukan perubahan nama. Jika hal ini tidak dilakukan secara simultan dan seimbang maka yang akan terpengaruh adalah efektivitas hasilnya. Selain itu, penciptaan persepsi konsumen akibat ketiga hal ini pun pada akhirnya akan membangun diferensiasi dan berdampak pada pembentuk *positioning* organisasi dan produknya di benak konsumen dan pesaing (Sengupta,2005:3-19).

Elemen Branding

Elemen *branding* terpenting adalah yang langsung mempengaruhi sensor atau panca indera konsumen antara lain: nama, logo, slogan/ *tagline*, identitas visual lainnya, dan karakter *brand*. Nama suatu organisasi atau produk nampaknya sesuatu yang sederhana, namun pemberian nama yang kurang tepat akan menghasilkan persepsi dan pembentukan pengetahuan konsumen yang tidak sesuai dengan harapan organisasi.

Oleh karena itu, nama tidak cukup hanya harus singkat dan mudah diingat, namun nama juga harus berdampak pada pemberian arti dan makna yang tepat, sehingga tidak terdistorsi dari tujuan organisasi. Disamping nama, dalam *branding*, organisasi harus melengkapinya dengan logo dan slogan atau *tagline*. Ketiga elemen ini: nama, logo, dan *tagline*, biasanya ditampilkan dan dikomunikasikan secara bersamaan oleh organisasi kepada konsumennya. Dengan demikian, secara akumulatif identitas organisasi dan produknya akan terbentuk.

Brand juga akan diperkuat oleh identitas visual yang menyertai brand seperti pakaian seragam, arsitektur-bentuk-warna gedung, mobil operasional organisasi, dan atmosfir lingkungan kerja. Kesemuanya itu pada ujungnya akan membentuk karakter dari *brand*. MBA-Bandung selalu mengelola elemen-elemen branding ini sedemikian rupa sehingga setiap pergantian nama selalu diikuti dengan penyesuaian elemen-elemen *branding* yang lainnya.

Elemen Pemasaran

Elemen *branding* akan efektif bekerja jika didukung oleh elemen pemasaran yang kuat. Berkaitan dengan jasa pendidikan tinggi, elemen pemasaran terpenting adalah prodi & kurikulumnya, dosen, fasilitas, lokasi kampus, biaya pendidikan, dan promosi atau komunikasi pemasaran.

Prodi & kurikulumnya adalah obyek yang akan dipelajari oleh mahasiswa. Agar menarik, maka harus sesuai dengan kebutuhan pasar. Semakin dibutuhkan maka efek pemasarannya semakin kuat. Akan tetapi, dalam proses perkuliahannya, eksekusi kurikulum akan melibatkan dosen. Oleh karena itu, kualifikasi dosen dan kontribusinya di pasar akan turut mempengaruhi efektivitas pemasaran. Dosen yang berpengetahuan luas, berpengalaman, berkarya produktif, pandai dan rajin mengajar sangat besar pengaruhnya pada pembentukan kepuasan mahasiswa dan industri pengguna.

Selain itu, yang merupakan tritunggal dengan kurikulum dan dosen adalah fasilitas fisik tempat berlangsungnya perkuliahan. Fasilitas kampus yang lengkap dan berkualitas baik untuk kegiatan kurikuler dan non kurikuler akan berpengaruh besar pada penciptaan kualitas lulusan. Oleh karena itu, meskipun menghadapi berbagai kendala finansial dan non finansial, MBA-Bandung selalu berkomitmen kuat untuk memperjuangkan tritunggal ini pada tingkatan yang lebih baik.

Selanjutnya, lokasi kampus merupakan elemen yang harus diperhatikan juga karena berkaitan dengan aksesibilitas akan kemampuan menjangkau secara jarak geografis

dan waktu tempuh. Jarak yang jauh dan waktu tempuh yang lama dari sentra-sentra pemukiman, bisnis, dan pemerintahan bukan pilihan yang tepat untuk lokasi kampus. Selain itu, lokasi kampus juga harus layak secara ekologis, bebas banjir, berhawa nyaman, dan menyehatkan penghuninya. Jika hal ini sudah dilakukan dengan baik maka selanjutnya harus ditetapkan besarnya biaya pendidikan yang sesuai dengan manfaat dan nilai yang ditawarkan kepada konsumen. Keseimbangan antara manfaat dan biaya merupakan hal normatif yang harus dilakukan agar minat calon konsumen meningkat.

Harus dihindari tindakan memberikan biaya kemahalan (*overcharging*) yang dapat secara signifikan menurunkan nilai produk dan berujung pada ketidakpuasan. Pada tahapan akhir, elemen pemasaran harus ditutup dengan upaya promosi atau mengkomunikasikan organisasi dan produknya kepada konsumen secara taktis dan tepat sasaran. Penetapan target audiens, pesan dan pemilihan media komunikasi merupakan elemen dasar yang harus diputuskan dengan baik dalam promosi.

Atribut-Atribut Penguat Citra Lainnya

Dampak yang dihasilkan dari elemen *branding* dan elemen pemasaran akan semakin kuat jika didukung oleh atribut lainnya sebagai penguat citra organisasi dan produknya. Atribut-atribut penguat citra lainnya yang terpenting adalah *brand* organisasi induk, mitra kerjasama, kiprah alumni, *brand* kota/ daerah domisili kampus, dan *event-event* lembaga yang terkait dengan visi, misi, dan strategi lembaga. Pengaitan dengan *brand* dari organisasi induk/ *holding*/ pemilik/ pendiri merupakan tindakan yang dapat *me-leverage brand* organisasi dan produknya. Jika organisasi induk memiliki *brand* yang kuat maka dapat menjadi payung yang membantu *brand* organisasi atau produknya.

Dalam kasus perguruan tinggi di lingkungan YPT, keberadaan dan kekuatan *brand* PT.Telkom merupakan elemen pengungkit yang penting bagi anak organisasi yang menggunakannya. Selain dengan organisasi induk sebagai elemen vertikal, keberadaan mitra kerjasama adalah elemen horizontal yang dapat dimanfaatkan. Ker-

jasama dengan mitra-mitra yang komplementer dan bereputasi baik dapat membantu dalam membangun kekuatan *brand*. Semakin banyak mitra kerjasamanya yang kualified maka semakin besar dampak positifnya pada *brand* organisasi dan produknya.

Selain itu pada perguruan tinggi, yang penting adalah kiprah alumninya melalui karir dan karya-karyanya di lapangan. Kesuksesan dan peran alumni di masyarakat merupakan atribut sangat penting. Jika alumninya tidak produktif dan destruktif dalam dunia industri dan kehidupan bermasyarakat, maka sudah dapat dipastikan bahwa perguruan tinggi tersebut berkualitas rendah. Citra kota tempat domisili kampus adalah atribut tambahan lainnya yang penting. Di Indonesia, Bandung dan Yogyakarta misalnya sudah dikenal sebagai tempat konsentrasinya kegiatan pendidikan, mahasiswa dan pelajar.

Oleh karena itu, kegiatan pendidikan yang berdomisili di Bandung dan Yogyakarta biasanya dipersepsi lebih baik dibandingkan dengan kota-kota lainnya, yang densitas lembaga pendidikannya lebih rendah. Elemen terakhir yang dapat menjadi meningkat citra adalah keberadaan *event-event* publik yang berkualitas yang sering diselenggarakan oleh organisasi. Pada kasus jasa pendidikan tinggi, frekuensi yang tinggi dalam penyelenggaraan seminar & *call for paper* yang merupakan agenda akademis sangat diperlukan. Penyelenggaraan *event* akademis ini sama pentingnya dengan pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat yang merupakan kesatuan dalam tridarma perguruan tinggi.

Efek terhadap Pengetahuan Konsumen

Tindakan atau aksi organisasi selanjutnya akan berpengaruh pada tingkat pengetahuan konsumen. Efek terhadap pengetahuan konsumen ada dua, yaitu: (i) keluasan dan kedalaman pengetahuan pengenalan *brand*; (ii) tingkat keluasan dan kekuatan asosiasi *brand*. Keluasan pengenalan brand berhubungan dengan pengenalan produk-produk lainnya yang ditawarkan organisasi sebagai potensi untuk melakukan penjualan dan konsumsi silang atau konsumsi bersamaan.

Dengan demikian, keluasan pengenalan akan berhubungan dengan peluang untuk secara intensif menggarap konsumen agar semakin banyak ragam produk dari organisasi yang akan dikonsumsi. Kedalaman pengenalan *brand* adalah pengetahuan konsumen yang berhubungan dengan kemampuannya mengingat. Dengan demikian kedalaman *brand* adalah daya lekat *brand* pada ingatan konsumen.

Jika keluasan dan kedalaman pengetahuan konsumen terhadap *brand* sedemikian besar maka hal ini merupakan *asset* tak berwujud yang sangat berharga, karena organisasi memiliki calon konsumen yang berada dalam posisi *ready to buy*. Keluasan dan kedalaman *brand* ini terbentuk sebagai hasil interaksi antara elemen *brand* dan elemen pemasaran. Di sisi lain, efek terhadap konsumen juga dapat berupa tingkat keluasan dan kekuatan asosiasi *brand*. Asosiasi *brand* adalah imajinasi dan abstraksi konsumen terhadap organisasi dan produk yang dikaitkan dengan hal-hal yang sudah ada.

Asosiasi ini bisa terkait dengan karakteristik konsumen, karakteristik endoser, kualitas produk, manfaat produk, situasi penggunaan, dan lain-lainnya sesuai dengan pengetahuan konsumen yang sudah ada sebelumnya. Asosiasi ini terbentuk sebagai hasil interaksi antara elemen pemasaran dan atribut peningkat citra. Pada kasus, MBA-Bandung maka asosiasi yang dapat muncul misalnya adalah sekolah manajer, sekolah telkom, dekat dengan industri telekomunikasi, unik tidak ada di perguruan tinggi lain, dan sebagainya.

Pengaruh Branding Perguruan Tinggi terhadap Respon Konsumen





**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 5

MUNCULNYA NTTI-TELKOM CENTER (NTC) SEBAGAI CIKAL BAKAL POLITEKNIK TELKOM

Kehadiran NTC untuk Menjawab Kebutuhan Tenaga Terampil Non Sarjana

Setelah School of Engineering dan School of Economic Telkom University kita bahas, eksistensi pendidikan tinggi berikutnya adalah Politeknik Telkom. Atau yang sejak 1 September 2013 menjadi Telkom Applied Science School dan kini menjadi School of Applied Science School Telkom University.

Kini, gedungnya terbangun megah tepat di koridor tengah kawasan Bandung Technoplex. Akan tetapi, jika kita merunut sejarah, sebelum semua raihan ini tercapai, perjuangan diawali dengan susah dari sebuah ruangan kantor sempit di Jl Sumur Bandung No 12, Kota Bandung. Dari berbagai literatur yang dihimpun, awal kisah bermula dari YPT yang membentuk NTC (NIIT and Telkom Center) yang bekerja sama dengan NIIT India pada tanggal 1 Agustus 2004. NTC merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi informasi (IT Education & Training) yang bertujuan mendidik tenaga profesional untuk mengisi kebutuhan sumber daya manusia di bidang ICT.

YPT pun menunjuk Ir.Ahmad Tri Hanuranto, MT, sebagai Direktur NTC yang kemudian menjadi Direktur Politeknik Telkom. Meski lama pendidikannya dua tahun (setara Diploma 2), NTC hanya bersifat kursus panjang selama empat semester dan dianggap pendidikan sela lulusan sekolah menengah atas sebelum melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi.

Program pendidikan dan pelatihan di NTC dikategorikan dalam tiga kelompok, antara lain *Career Programs* (ditujukan bagi orang-orang yang ingin membina karir di bidang teknologi informasi), *Professional Program* (untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan IT pada area yang spesifik dan lanjut), serta IT Literacy Programs (modul *basic* IT yang bermanfaat secara langsung di kehidupan sehari-hari).

Pada tahun pertama, NTC sempat merugi, karena hanya mampu mendapat tujuh orang mahasiswa yang akhirnya keluar lagi dengan berbagai alasan. Beruntung, di tahun kedua NTC mampu meningkatkan performansinya hingga memperoleh 100 mahasiswa dan memindahkan kantornya ke Jalan Diponegoro No. 18 Bandung. Puncaknya terjadi tahun 2007 saat NTC berhasil memperoleh 400 mahasiswa, hingga mengantarkan lembaga pendidikan waralaba

dari India ini menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan NTC terbesar di Asia Tenggara. Keuntungannya sendiri kala itu sampai Rp2,5 miliar. Atas keberhasilan NTC Indonesia, NIIT pusat yang berada di New Delhi, India, mengundang NTC Indonesia dan memberi penghargaan.

Ini semua apresiasi atas perjuangan sulit; Para pendiri waktu itu sampai harus berkeliling ke setiap perguruan tinggi di Bandung agar mau dijadikan tempat *continuing program* mahasiswa NTC setelah mereka lulus. Namun demikian, sebagai lembaga *franchise*, NTC lebih banyak memberi keuntungan bagi India. Tentu saja hal ini mengusik jiwa nasionalisme para pengelola NTC. Selain soal nasionalisme, lulusan NTC pun tidak serta merta langsung dapat mengaplikasikan keahliannya dalam bidang teknik di dunia kerja, karena mereka hanya mendapat sertifikat.



*NIIT dan Telkom Center di Jl Diponegoro, Bandung, sebagai embrio Politeknik Telkom.
(Sumber: Telkom Foundation)*

Padahal, para pengelola awal seperti AT. Hanuranto dan Christianto Wibisono, menginginkan NTC bisa membantu pemerintah meningkatkan daya saing bangsa lewat pendidikan namun faktanya lebih menguntungkan India.

Di lain pihak, STT Telkom kala itu juga mempunyai lembaga pelatihan PPro, sehingga terbersit keinginan menggabungkannya dengan NTC menjadi sebuah lembaga pendidikan tinggi formal. Akhirnya, YPT sepakat mendirikan Politeknik Telkom. Sejak itu, sejarah pun bergulir.

Evolusi NTC menjadi Politeknik Telkom

Dari semula tidak ada niat mendirikan, namun terdesak keadaan, dan akhirnya berdiri tegak dengan banyak peminat. Demikianlah kira-kira tamsil kehadiran Politeknik Telkom atau kini menjadi School of Vocational Telkom University.

YPT semula tidak ada niat mendirikan pendidikan vokasional atau diploma. Sebabnya jelas, terutama karena sudah ada dua lembaga pendidikan tinggi lain di bawah YPT (STT Telkom dan STMB Telkom) yang kala itu juga sudah menyelenggarakan prodi diploma. STT Telkom memiliki lembaga pendidikan Program Profesional (PPro) bidang ICT yang setara diploma I. PPro yang didirikan tahun 2004 atas prakarsa PPLMI (Pusat Pelatihan dan Layanan Masyarakat Industri) STT Telkom, cukup menarik perhatian masyarakat.

Di tahun pertamanya, PPro sudah memiliki 200 siswa pelatihan karena penerimaannya bersamaan dengan Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) di STT Telkom kala itu. Untuk operasionalisasinya, kegiatan PPro dipusatkan di gedung H (di bagian belakang GSG). Lembaga itu memiliki lima bidang pelatihan, antara lain *Web Master*, *Computer for Business*, *Network Management*, *Database*, dan *Industrial Otomation*. Bahkan, tidak sedikit pegawai YPT yang memanfaatkan Ppro untuk meningkatkan skill mereka di bidang teknik setara D1, meskipun sasaran utamanya ditujukan bagi lulusan sekolah menengah atas.

Dari tahun ke tahun, jumlah siswa PPro selalu mengalami peningkatan. Mulai tahun 2004 sebanyak 200 siswa, tahun 2005 (300 siswa), tahun 2006 (350 siswa), dan tahun 2007 (400 siswa). Bahkan, tahun 2007, PPro sudah mempunyai keuntungan cukup besar. Di sisi lain, seperti dijelaskan di awal bab ini, juga sudah ada NTTI-Telkom Center (NTC) yang juga mulai menangkan margin namun lebih banyak yang terbang ke India sebagai pemegang lisensi. Atas dua kondisi ini, maka teretuslah ide mendirikan Politeknik Telkom sejak akhir tahun 2006. Namun, proses perizinan lembaga tinggi formal tidak segampang yang dikira. Ada beberapa hal yang harus dilakukan, antara lain mengajukan pendirian lembaga pendidikan ke YPT, Kopertis Wilayah IV Jabar, Dirjen Dikti, serta Dewan Pembina YPT, yakni jajaran Direksi PT Telkom.

Berbeda dengan NTC yang berupa lembaga kursus sehingga berada di bawah naungan Departemen Tenaga Kerja (Depnaker), untuk Politeknik Telkom yang merupakan lembaga pendidikan formal harus berada di bawah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Dengan penuh perjuangan nan alot, setelah hampir setahun lamanya, tepat tanggal 21 September 2007 turun SK dari Dikti tentang Politeknik Telkom.

Seminggu dari itu, Politeknik Telkom resmi berjalan di lokasi lama di Jalan Diponegoro serta sebagian lagi meminjam lokasi di belakang gedung GSG IT Telkom.



*Prosesi peresmian Politeknik Telkom di Bandung
(Sumber: Telkom Foundation)*

Meski baru berdiri, Politeknik Telkom sudah mempunyai mahasiswa dari 400 lulusan NTC dan PPro yang melanjutkan pendidikan ke Politeknik Telkom. Namun dari segi infrastruktur, masih sangat kurang. Untuk itu, YPT diminta membangun gedung Politeknik Telkom di BTPLex di tahun yang sama untuk memberikan kenyamanan pada mahasiswa.

Meskipun IMB (Izin Mendirikan Bangunan) Politeknik Telkom kala itu sedikit terlambat, namun hal ini tidak menyurutkan proses pembangunan gedung mengingat pelaksanaan tahun ajaran baru akan segera dimulai.

Akhirnya, proses pembangunan gedung Politeknik Telkom dilakukan secara paralel sambil menunggu selesainya IMB dan proses AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan).

Gedung Politeknik Telkom didesain sebagai *intelligent campus* untuk mendukung pencapaian *smart campus* di atas lahan seluas 20.000 m². Mulai dibangun April 2008, bangunan 4 lantai yang meliputi ruang kelas, laboratorium, aula dengan kapasitas 1.500 orang, ruang dosen, kantin, *ATM center*, pusat kegiatan mahasiswa, dan lapangan parkir itu selesai dibangun November 2008.

Tak hanya itu, untuk mendukung *smart campus*, kampus Politeknik Telkom pun dilengkapi dengan akses internet dan *wireless hotspot* berkecepatan 4 Mbps. Penggunaan kampus baru

Politeknik Telkom efektif mulai Oktober 2008 dan resmi ditempati tanggal 1 Desember 2008.

Di awal pendiriannya, Politeknik Telkom didukung 50 SDM dengan berbagai bidang keahlian yang merupakan peleburan pegawai haknya justru merasa diuntungkan dengan keadaan itu. Tidak seperti waktu mendirikan NTC yang serba minim, saat mendirikan Politeknik Telkom dirasa cukup beruntung. Dari segi infrastruktur, SDM, dan keuangan, mereka menghadapi tidak terlalu banyak tantangan berarti.

Dari segi keuangan pun, dianggap beruntung. Karena waktu itu, Politeknik Telkom mendapat *tuition fee* dari mahasiswa yang mendaftar ke Politeknik Telkom dan dana dari YPT, sehingga gedung megah ini bisa dibangun dan berdiri kokoh hingga sekarang.

Pada perkembangan selanjutnya, Politeknik Telkom menemui banyak tantangan eksternal maupun internal. Secara eksternal, saat Politeknik Telkom didirikan, di Pulau Jawa saja sudah ada 5 politeknik negeri dan 36 politeknik swasta.

Belum lagi, perguruan tinggi lain yang turut menyelenggarakan pendidikan di bidang ICT. Alhasil, keadaan ini membuat persaingan sangat ketat. Sementara secara internal, sebagai lembaga pendidikan baru, Politeknik Telkom membutuhkan SDM berkualitas yang mampu membuat institusinya berstandar internasional. Ini pula yang menjadikan Politeknik Telkom menjalankan strategi lain dari yang lain dalam pengembangan institusinya.

Untuk mengantisipasi persaingan dengan perguruan tinggi lain, berbagai strategi pun dijalankan Politeknik Telkom. Misalnya penonjolan keunggulan sistem pembelajaran di Politeknik Telkom dengan konsep belajar *learning anytime dan anywhere*, dimana mahasiswa diberi notebook gratis, *courseware*, asuransi, beasiswa mahasiswa, dan kunjungan industri ke luar negeri bagi mahasiswa berprestasi.

Dilengkapi slogan "*Giving and Caring The World*", sedari awal Politeknik Telkom menekankan pentingnya fokus kepada strategi sistem pembelajaran dan proses pendidikan yang terjadi di dalamnya. Sistem pembelajaran dibangun dengan tujuan mentransformasikan, membangun, dan mengembangkan pengetahuan (*Knowledge*), keahlian (*Hard skill*), kepribadian (*Attitude*), dan kemampuan interaksi sosial (*Soft skill*) alias KHAS.

Sistem pembelajaran yang terintegrasi diejawantahkan dalam sistem pembelajaran *Comence* (*Coaching, Mentoring, dan Counseling*) yang disusun dalam bentuk kurikulum.

Sistem pembelajaran KHAS ini memuat beberapa nilai dasar yang sengaja ditanamkan pada mahasiswa ketika mereka pertama kali menginjakkan kaki di Politeknik Telkom. Dengan menargetkan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) mahasiswa rata-rata 2,75, proses perbaikan sistem pembelajaran akan selalu dilakukan pengelola Politeknik Telkom.

Target akhirnya adalah menghasilkan lulusan yang cerdas secara komprehensif, tidak hanya *hard skill/soft skill*-nya, sehingga slogan '*Giving and Caring The World*' akan tercapai dengan alumni yang cerdas, peduli pada lingkungan sekitar, dan lebih siap terjun di masyarakat. Atau, dengan bahasa lain, pengukuran keberhasilan Politeknik Telkom tidak hanya dilihat dari IPK mahasiswa, namun kontribusi apa yang dapat diberikan institusi pada lingkungan sekitar.



*Evolusi Politeknik Telkom menjadi Telkom Applied Science School
(Sumber: Telkom Foundation)*

Dari sisi dosen, peningkatan kualitas dilakukan dengan mengikutsertakan dosen Politeknik Telkom dalam *Training of Trainer* (TOT) dan sertifikasi bertaraf internasional. Tujuannya selain meningkatkan kualitas dosen dalam menyampaikan materi perkuliahan, juga membangun nilai-nilai di kalangan pendidik.

Untuk menyesuaikan dengan perkembangan akademik, Politeknik Telkom selalu mengadakan evaluasi kurikulum setiap tiga bulan sekali. Politeknik Telkom mempunyai tiga prodi, yakni prodi Komputerisasi Akuntansi (KA), Manajemen Informatika (MI) atau Sistem Informasi, dan Teknik komputer (TK). Sebagai kelanjutan komitmen mutu, Politeknik Telkom pun mengimplementasikan ISO 9001:2008 mulai tahun 2010.

Politeknik Telkom sedari awal sudah memikirkan penempatan alumni di dunia kerja yang menjadi tujuan sebagian besar pendidikan vokasional. Hasilnya, ketika sudah masuk tahun ketiga atau mulai ada alumni, banyak industri tertarik merekrut alumni Politeknik Telkom untuk bekerja di perusahaan mereka, seperti PT Sigma dan PT Finnet.

Kita bisa berkaca, bahwa kesulitan dalam hidup akan selalu ada sebagai sebuah hukum alam. Namun kesulitan jika dijalani sabar sekaligus tak lelah cari solusi, pastilah berbuah keberhasilan yang menyenangkan. Seperti diajarkan School of Applied Science School Telkom University.

INSIGHT 5

Inovasi Tiada Henti untuk Mengantisipasi Lingkungan Eksternal dan Dinamika Internal Organisasi

Lahirnya NTTI-Telkom Center yang dalam proses manajerialnya kemudian bertransformasi menjadi Politeknik Telkom tidak terlepas dari semangat kewirausahaan dan ide inovasi yang ada pada pemimpin YPT dan pemimpin NTTI-Telkom Center pada saat itu. Kemampuan mengindera perubahan-perubahan yang ada di lingkungan eksternal organisasi untuk kemudian dieksploitasi, serta adanya kesadaran memiliki akumulasi kapabilitas yang dibangun melalui pembelajaran dan praktek merupakan titik tolak dari adanya inovasi (Bessant,2007:9-12).

Semangat untuk membangun YPT yang kuat dan mandiri serta mampu melakukan swadana dalam segala hal, mencetuskan ide untuk menawarkan produk jasa pendidikan diluar jalur pendidikan formal bergelar sarjana yang sudah ditawarkan STT Telkom dan STMB. Mengingat hambatan masuk ke jasa pendidikan non formal relatif rendah maka arena persaingan di lahan ini masuk kategori samudra merah, namun dengan penuh percaya diri YPT tetap menggarapnya dengan serius. Alhasil ide yang berawal dari penyelenggaraan kursus berujung menjadi pendidikan politeknik, yang pada akhirnya meningkatkan nilai dan kontribusi YPT kepada para *stakeholder*-nya terutama masyarakat pendidikan.

Kerangka Inovasi Produk

Memunculkan ide inovasi produk pada dasarnya sangat mudah. Modalnya adalah pengetahuan yang paripurna mengenai kebutuhan konsumen. Masalahnya jarang sekali organisasi yang secara serius menghimpun informasi mengenai kebutuhan pelanggan secara lengkap dan terus-menerus. Selain membutuhkan biaya yang lumayan besar, mengakumulasi pengetahuan mengenai pelanggan memerlukan ketelatenan dan waktu yang lama.

Namun jika hal ini sudah diperoleh, maka organisasi akan dengan mudah melakukan analisis *superimpose* (peta tumpang tindih) dengan memetakan posisi atribut produk eksisting di atas arena kumpulan kebutuhan pelanggan. Dari analisis ini pada akhirnya teridentifikasi 3 (tiga) macam kondisi, yaitu: (i) arena yang belum terpenuhi atau terlayani oleh atribut produk eksisting; (ii) arena yang sudah terpenuhi oleh atribut produk eksisting; (iii) arena dari atribut produk eksisting yang dahulu dibutuhkan pelanggan, namun mengingat dinamika kebutuhan pelanggan saat ini maka sekarang sudah tidak dibutuhkan. Berdasarkan ketiga informasi ini maka ide inovasi produk dapat segera dimulai dengan dua pendekatan, yaitu (i) pendekatan pengembangan produk (*product development*) atau (ii) pendekatan edukasi pasar (*market education*).

Dalam pendekatan pengembangan produk maka dilakukan penambahan atribut-atribut produk yang belum memenuhi kebutuhan konsumen saat ini dan menghilangkan atribut produk yang sudah tidak dibutuhkan, serta meningkatkan kualitas atribut produk lama yang masih dibutuhkan konsumen saat ini. Jadi penekanannya adalah pada investasi di pengembangan produk. Dalam pendekatan edukasi pasar maka tidak dilakukan apapun yang berkaitan dengan atribut produk, namun organisasi merancang dan mengeksekusi kegiatan edukasi dan komunikasi ke pasar untuk menumbuhkan kembali kebutuhan terhadap atribut-atribut produk lama yang sekarang sudah diabaikan pelanggan.

Tema edukasinya mungkin saja dilakukan melalui *repositioning* produk, sebagai contoh pada saat ini orang menjual sepeda bukan sebagai alat transportasi tapi lebih banyak diposisikan sebagai alat oleh raga dan rekreasi. Pendekatan ini tentu saja lebih banyak memberikan penekanan pada pengeluaran biaya umum yang berupa biaya pemasaran, jadi bukan investasi pada asset berwujud dan kompetensi riset dan pengembangan (R&D) yang umum dilakukan pada pendekatan pengembangan produk.



NTTI-Telkom Center berhasil memetakan kebutuhan konsumen dan produk yang ada di pasar dengan baik, sehingga mampu menjalankan strategi pengembangan produk dengan baik. Hasilnya, semua bentuk penawarannya ke pasar berhasil memperoleh respon yang positif dari konsumen. Ketika ada perubahan eksternal yang kemudian membuka lagi adanya peluang, lalu segera diantisipasi dengan menyempurnakan penawarannya lagi ke pasar. Dengan demikian, organisasi ini pada akhirnya mampu memasok kebutuhan tenaga terampil tingkat madya yang qualified di pasar kerja domestik dan regional. Kondisi ini pada akhirnya memberikan umpan balik yang semakin memperkuat posisi Politeknik Telkom pada saat ini dalam perancangan pendidikan non sarjana.

Menumbuhkan Semangat Inovasi dalam Organisasi

Semangat inovasi tidak boleh padam dan harus tetap menyala dalam organisasi. Inovasi akan tumbuh baik dalam organisasi yang memiliki atmosfer kewirausahaan yang kental. Hal inilah yang akan membantu organisasi untuk bertahan hidup dan bahkan tumbuh dalam kondisi persaingan usaha yang seberat apapun. Untuk memicu inovasi yang mampu membawa kondisi eksisting organisasi ke kondisi masa depan yang diinginkannya paling tidak ada 3 (tiga) hal yang harus mendapatkan perhatian serius, yaitu: (i) peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal yang akan mengancam posisi organisasi jika tidak segera diantisipasi; (ii) adanya rasa ketidakpuasan dari internal organisasi atas raihnya selama ini; (iii) adanya persaingan dalam internal organisasi yang memunculkan konflik konstruktif diantara anggota organisasi untuk selalu menghasilkan yang terbaik.

Peluang dan tantangan dari eksternal organisasi bisa karena adanya perubahan situasi politik, regulasi, ekspansi dan kontraksi ekonomi makro, pergeseran budaya dan struktur social, perubahan ekologis, kemajuan teknologi, dan dinamika struktur industri.

Ketidakpuasan dalam internal organisasi dapat muncul ketika semua anggota organisasi tidak berada dalam zona nyaman (*comfort zone*). Ketidaknyamanan inilah yang kemudian dapat mendorong anggota organisasi selalu memperbaiki diri dan organisasinya sehingga dicapai tingkat kenyamanan yang lebih tinggi.

Sementara itu, konflik internal yang sehat dalam organisasi akan menumbuhkan perang ide antara anggota organisasi yang pada akhirnya akan memunculkan upaya-upaya perbaikan pada produk dan cara pengelolaan organisasi. Ketiga hal pemicu inovasi inilah yang harus dikelola dan terakomodasi organisasi melalui strateginya baik di level korporasi maupun di level bisnis.

Memicu Munculnya Ide Inovasi Produk



Di NTTI Telkom Center/ Politeknik Telkom semangat inovasi dapat dipertahankan sedemikian rupa, sehingga organisasi ini selalu melakukan perbaikan dan penyempurnaan baik pada tataran produk pendidikan yang ditawarkan kepada masyarakat maupun pada tataran proses yang dinikmati oleh mahasiswanya. Oleh karena itu, keberadaan organisasi ini tetap tegar hingga saat ini ditengah-tengah preferensi konsumen yang semakin menurun pada pendidikan non sarjana.



**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 6

BERGABUNGNYA STISI DALAM KELUARGA BESAR YPT GROUP

Transformasi Bisnis Telkom Group menjadi TIMES

Demikian cepat perubahan dalam industri teknologi informasi adalah sesuatu yang dari dulu terjadi, baik secara global maupun di Indonesia. Ambil contoh perubahan tren pesan layanan singkat alias SMS di Indonesia yang dominan di awal periode komersial, kemudian berubah cepat manakala layanan *chatting* masuk ke Indonesia, terutama dipelopori oleh *BlackBerry Messenger* (BBM).

Itulah sebabnya, terutama sejak tahun 2008, perubahan industri telekomunikasi sedang terjadi manakala industri konten makin berkembang sementara industri layanan berbasis *network & service provider* cenderung stagnan. Maka itu, dalam jangka panjang, kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis telekomunikasi.

Pemikiran itu pula yang ada di benak direksi Telkom, yakni ketika Dirut Rinaldi Firmansyah, tahun 2008 ketika portfolio bisnisnya dari sebatas *network & service provider* dirubah menjadi penyedia TIME (*Telecommunication, Information, Multimedia dan Edutainment*). Sebagai contoh riil, PT Telkom kala waktu itu memutuskan akan agresif berinvestasi pada layanan pita lebar (*broadband*) yang akan menjadi dasar layanan TIME, semisal solusi integrasi *enterprise*, layanan berbasis TI, hingga bisnis portal.

Antisipasi YPT sebagai Anggota Keluarga Telkom Grup

Perubahan arah bisnis ini tentu harus direspon YPT sebagai anggota keluarga Telkom Grup. Dengan tak lagi bertumpu pada layanan berbasis jaringan, dan lebih fokus ke konten, maka disanalah kita mulai terbayang atas apa yang disampaikan futurolog Alvin Toofler. Alvin menyebut bahwa era ekonomi akan dimulai dengan ekonomi pertanian. Kemudian dilanjutkan dengan ekonomi industri, ekonomi informasi, dan ekonomi kreatif. Hal ini diperkuat dengan padangan Richard Florida, dimana masyarakat akan memasuki dominasi '*The Rise of Creative Class*'.

Langkah ini juga terasa penting, manakala pada tahun-tahun itu pula, Pemerintah Indonesia

pun mulai melek soal ini. Melalui Departemen Perdagangan, pemerintah telah membuat *blue print* Industri Kreatif Indonesia 2025. Industri Kreatif diproyeksikan menjadi lokomotif yang memberikan kontribusi penciptaan lapangan kerja dan peningkatan GDP dengan 14 sub sektor.⁽²⁷⁾

Berdasarkan studi pemetaan industri kreatif yang telah dilakukan oleh Departemen Perdagangan RI Tahun 2007, kontribusi ekonomi industri kreatif bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat dilihat dari:

1. Nilai PDB (Nilai Tambah Bruto Industri Kreatif sebesar Rp. 104,73 triliun, Persentase terhadap PDB sebesar 6.28%, Pertumbuhan Tahunan Nilai Tambah Bruto)
2. Aspek Ketenagakerjaan (Jumlah Tenaga Kerja sebanyak 5,4 juta pekerja, Pertumbuhan Jumlah Tenaga Kerja 180,000 pekerja / tahun, Persentase Jumlah Tenaga kerja, Produktivitas Tenaga Kerja)
3. Aktivitas Perusahaan (Nilai Ekspor mencapai 81,4 triliun, Kontribusi terhadap total nilai ekspor nasional sebesar 9.13%)

⁽²⁷⁾ 1. Periklanan: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi dan produksi iklan, antara lain: riset pasar, perencanaan komunikasi iklan, iklan luar ruang, produksi material iklan, promosi, kampanye relasi publik, tampilan iklan di media cetak dan elektronik. 2. Penerbitan & Percetakan : kegiatan kreatif yang terkait dengan penulisan konten dan penerbitan buku, jurnal, koran, majalah, tabloid, dan konten digital serta kegiatan kantor berita. 3. Televisi & Radio: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha kreasi, produksi dan pengemasan, penyiaran, dan transmisi televisi dan radio. 4. Film, Video dan Fotografi: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi produksi Video, film, dan jasa fotografi, serta distribusi rekaman video, film. Termasuk didalamnya penulisan skrip, dubbing film, sinematografi, sinetron, dan ekshibi film. 5. Musik: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi, distribusi, dan ritel rekaman suara, hak cipta rekaman, promosi musik, penulis lirik, pencipta lagu atau musik, pertunjukan musik, penyanyi, dan komposisi musik. 6. Seni Pertunjukan: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha yang berkaitan dengan pengembangan konten, produksi pertunjukan, pertunjukan balet, tarian tradisional, tarian kontemporer, drama, musik tradisional, musik teater, opera, termasuk tur musik etnik, desain dan pembuatan busana pertunjukan, tata panggung, dan tata pencahayaan. 7. Arsitektur: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan cetak biru bangunan dan informasi produksi antara lain: arsitektur taman, perencanaan kota, perencanaan biaya konstruksi, konservasi bangunan warisan, dokumentasi lelang, dll. 8. Desain: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain grafis, interior, produk, industri, pengemasan, dan konsultasi identitas perusahaan. 9. Fesyen: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produksi pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi lini produk fesyen, serta distribusi produk fesyen. 10. Kerajinan: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi dan distribusi produk kerajinan antara lain barang kerajinan yang terbuat dari: batu berharga, aksesoris, pandai emas perak, kayu, kaca, porselin, kain, marmer, kapur, dan besi. 11. Pasar Seni dan Barang Antik: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi dan perdagangan, pekerjaan, produk antik dan hiasan melalui lelang, galeri, toko, pasar swalayan, dan internet. 12. Permainan Interaktif: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi, dan distribusi permainan komputer dan video yang bersifat hiburan, ketangkasan, dan edukasi. 13. Layanan Komputer dan Piranti Lunak: kegiatan kreatif yang terkait dengan pengembangan teknologi informasi termasuk jasa layanan komputer, pengembangan piranti lunak, integrasi sistem, desain dan analisis sistem, desain arsitektur piranti lunak, desain prasarana piranti lunak & piranti keras, serta desain portal. 14. Riset dan Pengembangan: kegiatan kreatif yang terkait dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan ilmu dan teknologi dan penerapan ilmu dan pengetahuan tersebut untuk perbaikan produk dan kreasi produk baru, proses baru, material baru, alat baru, metode baru, dan teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar.

Menilik paramater dari perubahan TIME dan fase ekonomi kreatif tersebut, antisipasi YPT waktu itu dilakukan dengan menugaskan salah satu unit bisnisnya kala itu, Telkom PDC, agar menjalin kerjasama operasi (KSO) dengan sebuah perguruan tinggi berbasis desain dan seni rupa di Bandung, STISI Bandung.

Berlokasi di Jl Soekarno Hatta No 581, Kota Bandung, kampus ini sudah puluhan tahun bergerak di ranah seni dan desain. Sehingga KSO yang terjadi pada Maret 2010 itu diproyeksikan menjadi langkah strategis YPT dalam menghasilkan SDM di era ekonomi kreatif.



*Aktivitas di STISI sebelum diakuisisi (kiri) dan sesudah diakuisisi (kanan).
(Sumber: Telkom Foundation)*

Akuisisi STISI dan YPMI oleh YPT Group

Setelah KSO berakhir, selanjutnya diputuskan adanya akuisi penuh YPT terhadap STISI dan yayasan yang menaunginya, Yayasan Pendidikan Mandiri Indonesia (YPMI), mulai akhir Desember 2010. Ketua STISI Bandung kala itu Imelda Tirra Usnadibrata, SH., MM., M.Edm., M.Sc dengan kepemilikan YPMI ada pada keluarga Usnadibrata.

Proses terus bergulir selepas itu. Maka, mulai Februari 2011, berubahlah nama kampus ini menjadi STISI Telkom. Menurut Ir. Budhi Yogaswara, MT, yang kala itu menjadi Direktur Telkom PDC sekaligus motor proses KSO dan akuisisi ini, selain menyambut periode TIME PT Telkom, akuisisi juga penting dalam menangkap peluang pasar.

“Contohnya tahun 2009, jumlah pendaftar mencapai 24.429 orang, namun yang diterima hanya 4587 orang atau rasio 1:5,5. Masih ada potensi pendaftar sebanyak 20.000 orang pendaftar yang belum terlayani lembaga-lembaga pendidikan YPT,” kata Budhi.

Dengan demikian, wahana aspirasi pendaftar tersebut bisa diberikan kian luas dengan kehadiran STISI Telkom. Mahasiswa yang memiliki minat seni dan desain bisa disalurkan, sehingga optimalisasi pendaftar akan terjadi dengan sendirinya.

Kala itu, akuisisi dilakukan kepada STISI yang sudah memiliki 5 program studi, 165 mahasiswa yang tersebar pada 4 angkatan, serta 17 pegawai. Seluruhnya mengejar target agar penerimaan mahasiswa baru tahun 2010/2011, sudah sepenuhnya menggunakan nama STISI Telkom di bawah pengelolaan YPT.

Sosok STISI Telkom dalam Pengelolaan YPT Group

Setelah masa KSO STISI oleh Telkom PDC berakhir, maka STISI selanjutnya berada di bawah langsung kendali YPT. Ketua STISI pun tetap diemban Imelda Usnadibrata. Bukan semata-mata pengalihan, namun induk yang lebih besar diproyeksikan bisa menciptakan pendidikan tinggi bidang seni rupa dan desain yang komprehensif, berdayasaing, dan berkualitas.

Termasuk di dalamnya adalah kemampuan menjawab dengan cepat atas tantangan dan peluang di era informasi dan era T.I.M.E (Telecommunication, Internet, Multimedia, Entertainment) seperti telah dibahas di awal.

Penguatan institusi pun terus dilakukan. Misalnya dengan juga ikut mengubah visi dan misi menjadi lebih kontekstual. ⁽²⁸⁾

Seluruhnya ini kemudian dituangkan dalam *tagline* pendek namun komprehensif yakni “*Empowering You to Be Creativepreneur*”. Itu artinya, sebagai pembeda berikutnya, STISI Telkom ketika sudah menjadi bagian YPT, bukan lagi sekedar menyelenggarakan sistem pembelajaran di bidang seni rupa dan desain yang mengembangkan potensi. Akan tetapi juga membantu

⁽²⁸⁾ Visi berubah menjadi “Pusat Unggulan Pendidikan Tinggi Seni Rupa dan Desain yang menghasilkan lulusan profesional, mandiri, siap berwirausaha, dan berdaya saing di bidang industri kreatif (*creativepreneur*).”

Misinya menjadi lembaga pendidikan tinggi di bidang kreatif dan menjadi bagian penting dalam menggerakkan Industri Kreatif Indonesia yang berkomitmen dan mengambil peranan untuk: (a) Meningkatkan jumlah talenta kreatif yang berkualitas secara merata di seluruh wilayah Nusantara; (b) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan lembaga pendidikan bidang kreatif sebagai wadah untuk menempe talenta kreatif; (c) Meningkatkan penghargaan masyarakat terhadap insan kreatif sebagai profesi yang memberikan nilai tambah secara ekonomi dan sosial; (d) Meningkatkan jumlah *creativepreneur* yang mampu mendorong pertumbuhan lapangan kerja kreatif; dan (e) Mendorong pengakuan dunia internasional terhadap karya-karya insan kreatif Indonesia.

memaksimalkan potensi setiap peserta didiknya untuk dapat menjadi wirausahawan mandiri di bidang Kreatif.

Untuk tujuan-tujuan tersebut, maka sistem pembelajaran menekankan tentang kekuatan KSA (*Knowledge – Skills – Attitudes*) atau Pengetahuan, Keahlian, serta Sikap yang harus dimiliki untuk bisa eksis berkarya di bidang seni rupa, desain, dan bisnis. Lulusan pun diproyeksikan bisa memiliki memiliki kesiapan *technical skills*, *interpersonal skills*, dan *business skills* sehingga siap menjadi wirausaha.

Guna mempersiapkan diri menjadi *creativepreneur*, juga dirancang program secara komprehensif dan integratif dalam *Creativepreneur Business Coaching* (CBC) selama 1 semester penuh yang diwajibkan bagi calon lulusan STISI Telkom. Saat CBC ini, lulusan mengalami pelatihan secara nyata dengan terjun langsung pada dunia bisnis/wirausaha bidang industri kreatif.

Dari sisi program studi, STISI Telkom kemudian menajamkan program studi yang sebelumnya sudah ada di STISI ketika masih dikelola Yayasan Pendidikan Mandiri Indonesia. Kelima program studi, yakni program studi program Sarjana (S1) Desain Komunikasi Visual (DKV), Desain Interior (DI), Desain Produk (DP), Kriya Tekstil dan Mode (KTM), dan Seni Rupa Murni (SRM), tetap dipertahankan namun arah dan tujuan program ditajamkan.

Misalnya Program Studi S1 Desain Komunikasi Visual (DKV) STISI TELKOM, yang tujuannya ditajamkan menjadi, “Menghasilkan lulusan profesional dan memiliki kemampuan berwirausaha di bidang industri kreatif yang berlandaskan kecerdasan kreatif dalam mengantisipasi dan memecahkan permasalahan di bidang komunikasi visual, sehingga mampu mengolah data, mencari solusi akan kebutuhan desain meliputi penguasaan media informasi – publikasi – penerbitan – kampanye dan promosi, dengan penekanan pada sisi invensi dan inovasi pribadi profesional dengan mengedepankan budaya rupa nusantara, dalam tiga jalur pilihan: Desain Grafis (*Graphic Design*), Multimedia (*Creative Multimedia*) dan Komunikasi Visual Periklanan (*Creative Advertising*).

Agar kian fokus, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam rincian prospek karir dan wirausaha Lulusan S1 Desain Komunikasi Visual STISI Telkom sbb:

Di bidang *Advertising* [*Post Production Specialist, Video Editor, Creative House, Art & Creative Studio, Advertising Agency, Interactive & Digital TV / Film Making, TV Commercial & Production, Electronic Media* (TV, Radio)].

Di bidang *Creative Boutique* [*Graphic/Packaging, Design Studio/Consultant, Café-Department Store-Shopping Mall, Greeting Card Designer, (Comic) Illustrator, Production Artist, Windows Display Artist, Merchandise Industry, Digital Photography Industry*].

Di bidang *Multimedia* (*Web/Game/Motion/Interactive Multimedia, 2D/3D Animator, Production House, Interactive Multimedia Company, Digital Media & Broadcasting, Digital Recording, Computer Games, Internet, Digital Media, Disc Based Media Production, Digital Content Development & Publishing, Multimedia Content, Interactive Leisure Software, E-Commerce Industry*).

Di bidang *Printed Media* (*Visual Journalist, Editorial Designer, Paper & Ink Manufacturer, Printing & Publishing House, Printed Media (newspaper, magazine, book, journalist)*).

Di bidang *Event Organizer* (*Event Organizer for MICE Industry (Meeting, Incentive, Convention/Conference, Exhibition), Creative Artists, Final Artwork Artist*).

Di bidang *Professional* (*Marketing Consultancy / Research, Direct Marketing, Promotion / Media Consultant, Public Relation, Professional Photographer / Comics Artist / Illustrator*).

Pendekatan-pendekatan semacam ini diterapkan pula pada empat program studi lainnya, sehingga mahasiswa maupun dosen serta elemen pendidikan lainnya, sudah tahu apa yang akan dituju.

Redefinisi Pemasaran

YPT pun tak berhenti menajamkan dari sisi konten. Pada perspektif pemasaran, STISI Telkom dirumuskan dalam berbagai definisi baru. Misalnya dalam kaca mata segmentasi dan *targeting*. Segmentasi direkomendasikan berbeda pada tahap jangka pendek (*short term*) dan jangka panjang (*Long Term*).

Dalam *short term*, STISI Telkom kala itu direkomendasikan tetap menggarap pasar eksisting yang secara sosio-ekonomis berasal dari kalangan menengah. Namun dalam jangka panjang diproyeksikan mensasar target sosial ekonomi *middle up and high*.

Pasalnya, YPT menilai waktu itu bahwa potensi program studi yang ada di STISI Telkom adalah program studi program studi yang sangat prospektif (sangat dibutuhkan) dalam era ekonomi kreatif yang menjadi *trend* ekonomi. Di sisi lain, program studi ini pula bukanlah tipikal pro-

gram studi *“mass production”*, namun lebih mengarah kepada *“speciality goods”*, sehingga kinerja *financial* tidak dengan mengejar kuantitas *student body*. Namun bermain pada *“higher price”* yang hanya bisa dilakukan dengan target pasar yang sesuai yaitu *middle up and high*.

Sementara dari sisi diferensiasi kompetitif, upaya yang dilakukan adalah STISI Telkom adalah mengacu layanan yang mencerminkan pembeda dengan kampus sejenisnya yakni penguatan *tagline*, *“Empowering You to become Creativepreneur”*



*Sejumlah kegiatan di STISI Telkom maupun Telkom Creative Industries School
(Sumber: Telkom Foundation)*

Sekalipun pembenahan awal waktu itu mulai dilakukan, bahkan rencana perpindahan kampus ke kawasan Bandung Technoplex telah disosialisasikan, namun kendala pasti selalu ada. Jangankan di luar, di dalam YPT Grup sendiri masih banyak yang belum paham mengapa kampus desain dan seni harus masuk dalam yayasan berbasis teknologi informasi ini?

Ini semua tidak terlepas dari skala komunikasi yang dijalankan masih bersifat lokal seperti yang dijelaskan diatas, sehingga masyarakat keseluruhan belum tereduksi dengan baik.

Hal ini pun ditambah fakta bahwa tampilan fisik kampus STISI yang lama, berlokasi di Jl Soekarno Hatta No. 581, Kota Bandung, belum begitu meyakinkan sebagai sebuah kampus yang baru diakuisisi Telkom grup. Proses renovasi dan *make over* kampus yang seharusnya menjadi bukti nyata tidak berjalan efektif karena jadwal renovasi dan *make over* tidak sejalan dengan proses *marketing*. Situasi ini menyebabkan calon mahasiswa dan orang tua khususnya yang melakukan *site visit* ke kampus menjadi ragu.

Faktor berikutnya adalah akreditasi program studi yang sudah kadaluarsa. Bagi masyarakat raihan akreditasi adalah merupakan kriteria utama dalam menentukan pilihan program studi. Raihan akreditasi yang hanya pada level C tidak memiliki *value* di masyarakat, seharusnya cukup ditulis "Terakreditasi BAN-PT" sehingga dampak psikologisnya lebih rendah.

Strategi Pengenalan

Setelah penajaman visi, misi, dan prodi, tugas berikutnya yang harus dilakukan YPT terhadap kampus baru ini adalah proses pemutakhiran merek (*rebranding*). Maka itu, strategi yang di galakkan waktu itu adalah selalu mencatumkan Telkom sebagai sebuah entitas baru di belakang STISI. Sebagai sebuah *brand* yang terbukti dan teruji memiliki ekuitas yang tinggi, terlihat dari tingkat *awareness* yang tinggi di masyarakat, diasosiasi positif sebagai perusahaan BUMN Telekomunikasi terbesar baik dari *market share/financial share*, Telkom dipersepsi sebagai perusahaan bercitra pelayanan terbaik.

Keampuhan nama besar Telkom dalam meningkatkan merek lembaga pendidikan sangat terbukti dengan kehadiran dan eksistensi tiga lembaga pendidikan yang berada dibawah YPT Group kala itu yakni IT Telkom, IM Telkom, dan Politeknik Telkom.

Pemikiran itulah yang membuat merek STISI Telkom diwajibkan harus ada dan terus disialisasikan dalam berbagai komunikasi institusi ataupun kegiatan. Misalnya *billboard*, kartu nama, kop surat, amplop, hingga kegiatan *launching* serta *cobranding* STISI TELKOM dengan TELKOM Grup dalam media dan *event*. Diharapkan, dari sejumlah kegiatan ini, minimal akan terbangun diseminasi informasi melalui strategi *word of mouth* yang efektif di kalangan civitas akademika dan personil YPT.

Di sisi lain, pemasaran “anak baru” ini juga dilakukan dengan sosialisasi, edukasi, dan konsolidasi internal sekaligus menjalin aliansi strategis STISI Telkom dengan sistem seleksi mahasiswa baru bersama (SMBB) yang sudah sejak lama dijalankan YPT.

SMBB dinilai memiliki nilai positif dalam edukasi pasar, juga menjadi langkah efektif dalam menjangkau pasar yang lebih luas dan mekanisme seleksi yang lebih baik. Secara perlahan, peningkatan citra pun terjadi. Bahkan lebih cepat dari rencana pengembangan awal, ketika jumlah mahasiswa STISI Telkom melonjak jadi ribuan hanya selang tiga tahun setelah diakuisisi YPT.

Apalagi sejumlah prestasi bagus diraih civitas ini. Contohnya peraih rangking Webometrics terbaik di lingkungan YPT per Januari 2011 (bahkan nomor satu di seluruh sekolah tinggi se-Indonesia), pendaftaran 114 hak cipta ke Ditjen HAKI atau tertinggi di lingkungan YPT, adanya 5 jurnal seni dan desain, hingga minat 14 mahasiswa asing sekolah di STISI Telkom. Ditambah gedung dan fasilitas representatif, STISI Telkom --yang kemudian berubah nama menjadi Telkom Creative Industries School per 1 September 2013 dan School of Creative Industries per 1 April 2014-- kini menjadi salah satu pilihan terbaik di bidang seni dan desain.

INSIGHT 6

Memperluas dan Menata Kompetensi Bisnis Secara Cepat Melalui Akuisisi

Terbukanya peluang besar sebagai akibat adanya perubahan di lingkungan supra struktur YPT, tidak dibiarkan lewat begitu saja. Manakala portofolio bisnis PT.Telkom bergeser menjadi semakin luas, maka YPT dengan tanggap segera mengantisipasi. Perusahaan yang mengalami tekanan berat dalam industrinya harus meredefinisikan arena bisnisnya agar tetap bertahan dan tumbuh. Hal ini memang merupakan esensi dari kreativitas yang ada dalam perusahaan (Khandwalla,2003:6-14). Persaingan pada saat ini tidak bisa teridentifikasi dengan jelas, karena ancaman pesaing tidak hanya datang dari perusahaan sejenis, namun bisa muncul dari industri lain yang tidak terbayangkan sebelumnya, tetapi menggarap profil konsumen yang sama. Oleh karena itu, fokus kepada pemahaman profil konsumen menjadi lebih penting dibandingkan dengan fokus pada arena industrinya. PT.Telkom meredefinisi bisnisnya, mengingat meskipun dibawah regulasi domestik yang kuat, namun bisnis jaringan tidak menjanjikan masa depan yang cerah. Produk substitusi dan produk komplementer berseliweran di hadapan konsumen jasa telekomunikasi dan siap untuk memarginalkan penggunaan jasa-jasa yang ditawarkan PT. Telkom kepada konsumennya.

Melalui redefinisi portofolio bisnis, maka minimal akan perubahan visi, misi, strategi, dan motivasi untuk mencapai sesuatu yang baru yang lebih baik. Dalam konteks kepentingan YPT, perubahan orientasi di PT. Telkom ini tentu saja harus diantisipasi. Untuk tetap memperkuat asosiasi konsumen bahwa pendidikan yang ditawarkan YPT selalu mampu menjawab kebutuhan PT. Telkom dan industri telekomunikasi nasional, maka YPT melakukan ekspansi ke bidang pendidikan yang terkait dengan seni dan desain. Bidang ini merupakan inti dari bisnis *content*, aplikasi, dan layanan yang akan meningkatkan intensitas konsumen dalam menggunakan jasa telekomunikasi.

Pilihan Strategis Membesarkan Skala Organisasi

Ketika YPT memutuskan untuk masuk ke pendidikan seni dan desain, maka tantangannya adalah bagaimana YPT membangun kompetensi di bidang tersebut. Ekspansi ke bidang yang belum dikuasai tentu saja akan memiliki resiko kegagalan yang lebih besar. Namun secara teoritis, untuk membesarkan skala organisasi, setidaknya ada 3 (tiga) pilihan rute yang dapat ditempuh (Darby,2003:126), yaitu: (i) Membuat tambahan aktivitas/ unit usaha yang baru dengan cara mendirikan sendiri dari awal kemudian membesarkannya secara alamiah sesuai dengan tahapan daur hidup organisasi; (ii) Memiliki aktivitas/ unit usaha baru dengan cara mengambil alih dari pihak lain yang sudah dijalankan cukup lama atau sudah memiliki rekam jejak di industrinya.

Biaya pengambilalihan tergantung kondisi organisasi yang diambilalih, jika bagus maka biaya pengambilalihannya menjadi mahal, namun jika jelek maka biaya pengambilalihannya relatif murah; (iii) Melakukan aliansi atau kerjasama secara strategis dengan pihak lain yang memiliki aktivitas/ unit usaha baru ini, tanpa dilakukan pengambilalihan secara total, namun dibagi secara proporsional bekerjasama sesuai dengan kompetensi masing-masing organisasi. Pada perkembangan lanjutannya jalur akuisisi dan jalur aliansi dapat menghasilkan aktivitas/ usaha baru hasil patungan beberapa pihak (*joint venture*).



Agar memiliki lembaga dan program studi di bidang desain dan seni, jalan yang ditempuh YPT adalah dengan mengakuisisi Sekolah Tinggi Seni dan Desain (STISI), salah satu perguruan tinggi swasta (PTS) pelopor pendidikan seni dan desain di Bandung. Selain ada alasan-alasan teoritis di balik akuisisi ini, akuisisi ini juga merupakan amanat dari Kopertis IV Jawa Barat dan Banten, agar YPT ikut membantu pemerintah untuk menata ulang keberadaan PTS di Kopertis IV yang dirasakan semakin banyak namun minim sekali yang mampu memenuhi standar kualitas perguruan tinggi yang baik.

Aksi YPT mengakuisisi STISI ini cukup tepat mengingat ketika STISI di-rebranding menjadi STISI Telkom, terjadi peningkatan jumlah calon mahasiswa peminat dan pendaftar ke STISI Telkom. Dengan demikian, upaya YPT untuk membesarkan skala lembaga dinilai berhasil.

Alasan Melakukan Akuisisi

Ada beberapa alasan mengapa akuisisi dijadikan pilihan untuk membesarkan skala organisasi (Hitt,2003:216-221), antara lain: (i) belajar dan mengembangkan kapabilitas baru yang dibutuhkan dan menjadi tujuan dalam perluasan portofolio kegiatan organisasi; (ii) menata kembali lansekap, lingkup dan arena pesaingan organisasi dalam rangka memperbaiki eksistensinya; (iii) melakukan diversifikasi atau penganekaragaman aktivitas atau unit usaha untuk meoptimalkan resiko dan *return*-nya; (iv) menurunkan resiko kegagalan pada aktivitas/ unit usaha baru dibandingkan dengan memulainya dari awal atau dari kecil; (v) mempercepat proses dan menghemat waktu dalam memasuki pasar yang berpotensi besar; (vi) menurunkan biaya, investasi dan waktu menunggu yang dikeluarkan dalam pengembangan produk baru oleh sendiri; (vii) mengatasi hambatan masuk dengan cepat dalam rangka memasuki industri baru bagi organisasi tersebut; (viii) meningkatkan daya tawar dan posisi di pasar karena memiliki jejaring luas dengan aktivitas/ unit usaha terkait sehingga mampu melakukan efisiensi karena skala dan lingkup ekonomis (*economic of scale & economic of scope*).



Dalam dunia pendidikan tinggi, pertimbangan utama dalam melakukan akuisisi lebih banyak menekankan pada kecepatan memasuki pasar. Hal ini didasarkan pada penjangnya proses perijinan untuk pendirian dan penyelenggaraan perguruan tinggi, serta program studi baru. Selain itu, pada jasa pendidikan selain memerlukan ijin penyelenggaraan dari pemerintah, juga diperlukan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Oleh karena itu, proses akuisisi akan sangat menguntungkan ketika perguruan tinggi yang diakuisisi masih memiliki ijin penyelenggaraan dengan masa yang masih panjang dan memiliki nilai akreditasi tertinggi pada semua program studi yang diselenggarakannya. Ketika, YPT mengakuisisi STISI, maka pada tahun ajaran baru YPT langsung memiliki 4 (empat) perguruan tinggi yang siap dimanfaatkan oleh masyarakat : Institut Teknologi Telkom, Institut Manajemen Telkom, Politeknik Telkom, dan Sekolah Tinggi Seni dan Desain Telkom.



**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAGIAN III

MERGER PERGURUAN TINGGI DALAM YPT GROUP MENJADI TELKOM UNIVERSITY

34

Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 7

GAGASAN TELKOM UNIVERSITY

Digelitik *Sinergy Value* dan *Market Positioning*

Siapa yang tak tergelitik untuk menjadi makin besar dan makin baik? Semua orang pastinya akan punya pikiran sama soal kemajuan pencapaian dari raihan yang sudah diperoleh dari hari ini. Hari esok pastinya harus lebih baik dari prestasi hari ini.

Itulah juga yang melandasi mengapa manajemen YPT sudah punya keinginan dan niat sejak lama untuk mendirikan Telkom University (Tel-U) guna mencapai *world class university/WCU*. Wacana awal sudah muncul dalam pemikiran ketika Herry Kusaery ketika menjadi Ketua YPT tahun 2005. Secara tertulis dan formal, konsep ini kemudian tertuang resmi dalam Rencana Strategis Pengembangan (Renstra) YPT tahun 2010 – 2021, dimana Tel-U ditargetkan menjadi WCU pada tahun 2017. Dalam Renstra tersebut, Tel-U bahkan dicanangkan berdiri tahun 2012. Proses utamanya adalah penggabungan empat pendidikan tinggi di bawah YPT kala itu IT Telkom, IM Telkom, STISI Telkom, dan Politeknik Telkom.

Renstra ini sendiri tidak ujug-ujug, sepenuhnya berbasis kajian ilmiah dengan mengacu berbagai potensi sekaligus kebutuhan yang ada dari masyarakat. Secara singkat, manfaat utama penggabungan menjadi Tel-U adalah terjadi transfer keahlian fungsional dan keahlian manajemen, *resources sharing*, bertambahnya sumber daya manusia yang unggul dan terpusat, *favorable governance*, dan mempermudah serta mempercepat tercapainya WCU (*World Class University*). Sekalipun yang ditimbulkan dari itu adalah diperlukannya energi untuk berubah dan mengelola resistensi-konflik yang timbul serta berkurangnya pengetahuan publik akan adanya Telkom University sebagai gabungan empat lembaga pendidikan YPT.

Berikut penjabaran sepuluh alasan utama mengapa YPT harus membuat Tel-U yakni sebagai berikut:

Pertama, universitas ini adalah kesatuan dari empat institusi pendidikan yang masing-masing telah memiliki banyak keunggulan kompetitif. Secara paralel, ada merek “Telkom” yang bernilai ekuitas tinggi di Indonesia karena dikenal baik seluruh segmen masyarakat.

Kedua, penggabungan akan menciptakan peningkatan kualitas tata kelola, kapasitas *academic leadership*, kualitas *academic atmosphere*, kualitas *academic culture*.

Ketiga, jumlah mahasiswa yang banyak, berasal dari dari berbagai kota di seluruh Indonesia, mulai dari barat hingga timur Indonesia. Beberapa mahasiswa asing pun tercatat sebagai mahasiswa. Puluhan ribu mahasiswa yang tersebar di 27 program studi di Telkom University mendukung terwujudnya Tel-U sebagai bagian civitas akademika dalam melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Keempat, level universitas akan meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas proses *learning* dan *teaching*, kualitas kurikulum satuan pendidikan, peningkatan kualitas dan kuantitas riset.

Kelima, fasilitas fisik yang lengkap sehingga memungkinkan dijadikan universitas. Mulai dari gedung-gedung perkuliahan, berbagai laboratorium untuk teknik, bahasa dan bisnis serta seni, perpustakaan 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 yang lengkap memastikan kegiatan belajar mengajar, penelitian hingga pengabdian masyarakat dapat berlangsung dengan optimal.

Keenam, kesiapan dari proses akademik. Sebelum bergabung menjadi universitas, 80% dari 27 prodi masing-masing sudah terakreditasi A dan atau B. Program Studi yang berakreditasi A adalah juga yang menjadi andalan kampus selama ini seperti D3 Teknik Telekomunikasi, S1 Teknik Telekomunikasi, dan S2 Manajemen.

Ketujuh, *tuition fee* besar. Pendapatan ini bersifat tetap dan nominalnya banyak, sehingga dapat mendukung pembiayaan sebuah universitas. Disamping *tuition fee*, terdapat dana *non-tuition fee* yang bersalah dari hibah penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat.

Kedelapan, lokasi dan aset tanah yang luas. Kampus ini sebelumnya sudah berada di lokasi yang strategis karena berada di kawasan yang akan berkembang sementara aset tanah yang dimiliki sangat luas yakni hampir 50 hektar. Pada saat ini, kawasan pendidikan Telkom University telah menjadi pusat pertumbuhan ekonomi bagi masyarakat sekitar. Aset tanah pun masih dapat dikembangkan untuk keperluan pendukung lainnya.

Kesembilan, bidang keahlian dosen dan kurikulum yang spesifik di bidang ICT. Bidang ICT adalah yang menjadi keunggulan yang dikenal oleh masyarakat dan industri. Institut Teknologi Telkom dikenal sebagai penyedia pekerja untuk perusahaan-perusahaan telekomunikasi bidang perekayasaan. Institut Manajemen Telkom memiliki program studi Manajemen Bisnis

Telekomunikasi dan Informatika yang fokus pada bidang ilmu manajemen. Demikian juga dengan sekolah vokasi politeknik Telkom menyediakan lulusan yang siap pakai oleh perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi.

Kesepuluh, penyatuan akan menaikkan akuntabilitas publik dan kontribusi sosial dan ekonomi masyarakat dan bangsa.

Renstra serta kajian potensi tersebut pun sejalan dengan konsep *Masterplan* Percepatan dan Perluasan Ekonomi Indonesia (MP3EI) yang ditetapkan Pemerintah Indonesia, dimana ditargetkan pada tahun 2025 Indonesia menjadi sebuah negara yang maju dan sejahtera. Salah satu faktor pendukung visi tersebut adalah adanya perbaikan di bidang pendidikan untuk menciptakan generasi bangsa yang kompeten dan berkualitas, sehingga dapat mendukung perbaikan ekonomi Indonesia.

Di sisi lain, Departemen Pendidikan Nasional, khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah mencanangkan HELTS (*Higher Education Long Term*) dengan tujuan untuk menjadikan perguruan tinggi sebagai penghasil lulusan dan ilmu pengetahuan yang dapat memperkuat daya saing bangsa melalui paradigma baru berfokus pada kualitas, akses dan ekuiti, serta otonomi perguruan tinggi.

HELTS juga memandatkan akreditasi dan standarisasi nasional maupun internasional dalam bentuk produk dan proses pendidikan, menuntut evaluasi dan penjaminan mutu pendidikan yang handal dengan indikator keberhasilan (*performance indicators*) terukur. Implikasinya, globalisasi dan iklim kompetisi yang tinggi pada akhirnya mengharuskan perguruan tinggi untuk masuk dalam jajaran perguruan tinggi bermutu dan terbaik tingkat dunia alias WCU.

YPT sebagai salah satu lembaga pendidikan yang turut serta dalam mencetak generasi bangsa tentu menyadari hal-hal tersebut. Karenanya, gagasan pendirian Telkom University ini sudah sangat relevan. Telkom University didirikan dengan tujuan dapat menyediakan penyelenggaraan pendidikan berkualitas.



*Berbagai potensi di lembaga pendidikan yang menjadi cikal bakal Telkom University.
(Sumber: Telkom Foundation)*

Pun demikian, keempat institusi penyokong Tel-U tadi jika digabungkan harus memenuhi syarat berdirinya sebuah universitas sesuai Keputusan Menteri (Kepmen) Pendidikan Nasional nomor 234 / kepmen / diknas / 2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi Pasal 3 huruf (b).⁽²⁹⁾

Dari kajian keuangan, pendirian Telkom University berdasarkan *income statement* (laporan laba rugi) memperlihatkan hasil perhitungan *net present value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR) yang sesuai dengan kajian investasi.

Evaluasi kelayakan dapat dilihat pada hasil perhitungan NPV yang mengurangkan nilai penerimaan saat ini dengan nilai biaya saat ini, diperoleh NPV sebesar Rp. 535.048.822.358,- selama periode 2012-2016 (5 tahun). Karena nilai NPV akhir tahun > 0, maka pendirian Telkom University layak direalisasikan.

Kelayakan juga dapat dilihat pada besarnya IRR yang merupakan indikator tingkat efisiensi dari suatu investasi. Suatu proyek/investasi dapat dilakukan apabila laju pengembaliannya (*rate of return*) lebih besar dari pada laju pengembalian apabila melakukan investasi di tempat lain.

⁽²⁹⁾ Sebagaimana ditentukan Kepmen tersebut, diperlukan persiapan dan pemikiran yang komprehensif sebelum menjadi universitas karena keempat institusi memiliki ciri dan warna yang berbeda.

Persiapan harus meliputi aspek strategik dan operasional seperti kepemimpinan, tata kelola, sistem pengelolaan, sumber daya manusia, sistem pembelajaran, suasana akademik, program studi, kurikulum, kemahasiswaan, penelitian dan pengabdian masyarakat, sarana dan prasarana, pendanaan, sistem informasi, sistem penjaminan mutu, satuan pengendalian, dan kualitas lulusan.

Syarat lain pendirian universitas diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi, yang menyebutkan arti universitas pada Bab. 1 pasal 1 ayat 11 dan pasal 2 ayat 6, yaitu:

Bab. 1 Pasal 1 ayat 11

11. Universitas adalah perguruan tinggi yang disamping menyelenggarakan pendidikan akademik

dapat pula menyelenggarakan pendidikan professional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu

Bab. 1 Pasal 2 Ayat 6

6. Universitas terdiri atas sepuluh program studi atau lebih yang menyelenggarakan Program S1 dan/atau Program Diploma dan mewakili tiga kelompok bidang ilmu pengetahuan alam dan dua kelompok bidang ilmu pengetahuan sosial atau lebih dan yang memenuhi syarat dapat menyelenggarakan Program S2 dan Program S3.

Di tahun 2011, atau sebelum digabungkan, program studi eksisting yang dimiliki mencapai 27 prodi (jumlah program studi bidang IPA 15 prodi, dan jumlah program studi IPS 12 prodi) atau

6 departemen kelompok bidang IPA, dan 4 departemen kelompok bidang IPS. Dengan demikian, jika mengacu Kependikas No.234/U/2000 Bab 1 pasal 2 ayat 6 tersebut, Telkom University sudah layak berdiri.

Konsep Telkom University

Ketika dalam masa inkubasi konsep, Telkom University semula direncanakan berupa perguruan tinggi yang terdiri dari 7 lembaga penunjang pendidikan. Antara lain Telkom Engineering School (berasal dari IT Telkom), Telkom Business School (berasal dari IM Telkom), Telkom Vocational School (berasal dari Politeknik Telkom), Telkom Creative Industries School (berasal dari STISI Telkom), Telkom Medical School, Telkom Mining and Energy School.

Tingkat pengembalian IRR yang dicapai dalam periode investasi 5 tahun sebesar 44,93 %. Nilai ini lebih besar dari tingkat pengembalian minimum yang ditetapkan yaitu sebesar 15%, sehingga berdasarkan aspek keuangan pendirian Telkom University layak direalisasikan.

Melihat berbagai aspek diatas, maka pengurus YPT di bawah Ketua Johni Girsang kala itu (tahun 011 dan tahun 202) menyimpulkan Telkom Univesity layak didirikan sebagai perguruan tinggi baru yang menggabungkan lembaga pendidikan di bawah YPT. Dari aspek sumber daya manusia, pasar, teknis, dan finansial sudah memenuhi kelayakan. *And the story begin...*

Tel-U juga akan memiliki lembaga penunjang kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat, yang merupakan bagian/unit eksisting dari 4 lembaga pendidikan yang digabungkan. Guna menuju universitas kelas dunia, salah satu parameter target yang akan dicapai tahun 2016 adalah masuk rangking 200 Webometrics dengan jumlah penelitian sebanyak 2.807 buah terutama dari para pengajarnya –sebelum bergabung, jumlah publikasi yang dihasilkan 242 publikasi, terdiri dari 182 publikasi nasional dan 60 publikasi internasional.

Terkait sarana pendidikan (gedung kuliah, ruang dosen, ruang administrasi, gedung laboratorium, gedung perpustakaan, gedung kantor, gedung pertemuan, sarana ibadah, sarana olahraga, dan sarana pendukung lainnya) diproyeksikan mulai tahun 2014 perlu luas tanah sebesar 33.000 m². Sedangkan luas tanah yang masih kosong milik YPT sebesar 48.000 m², sehingga sampai tahun 2016, Telkom University belum perlu mengeluarkan biaya investasi membeli tanah.

Kemudian di tahun yang sama, target rasio jumlah dosen terhadap mahasiswa adalah 1:20 (tahun 2011 1:31), sehingga tahun tersebut jumlah dosen di Telkom University mencapai 1404 dosen dengan 28.070 mahasiswa. Angka ini bisa memenuhi standar rasio jumlah dosen terhadap mahasiswa yang ditetapkan Mendiknas dalam Kepmendiknas No. 234/U/2000 pasal 10.

Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen (UU No. 14 Tahun 2005) pasal 46 ayat 2, menyatakan bahwa Dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimal lulusan program Magister untuk program Diploma dan program Sarjana, dan lulusan program Doktor untuk program Pascasarjana. Batas waktu kualifikasi minimum dosen ini akan mulai berlaku terhitung tanggal 30 desember 2015.

Oleh karena itu dalam proyeksi tersebut jumlah dosen yang memiliki jenjang pendidikan S1 dari tahun 2012 mulai dikurangi jumlahnya, sehingga pada tahun 2014 tinggal 10% atau 96 dosen, dan di tahun 2015 Telkom University sudah tidak memiliki dosen dengan jenjang pendidikan S1. Tenaga Penunjang Akademik (terdiri atas pustakawan, tenaga administrasi, tenaga penunjang akademik yang lain, dan staff riset) juga merupakan salah satu aspek penting dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di Perguruan Tinggi.

Sebelum menjadi Tel-U, jumlah TPA di Telkom University sebanyak 171 orang dengan rasio jumlah TPA terhadap jumlah dosen adalah 1:3. Ditargetkan tahun 2016, rasio jumlah TPA terhadap jumlah dosen adalah 1:5, karenanya pada tahun 2016 jumlah Tenaga Penunjang Akademik adalah 291 orang. Telkom University juga diproyeksikan pada tahun 2012-2016 membuka 16 program studi baru, sehingga pada tahun 2016 Telkom University memiliki program studi sebanyak 43 (naik hampir 100% dari 27 prodi sebelum bergabung).

Daya tampung mahasiswa dalam perguruan tinggi merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan. Sebab, memiliki pengaruh langsung pada pendapatan perguruan tinggi tersebut. Setiap tahun, jumlah peserta ujian masuk diproyeksikan terus meningkat (lihat tabel SMBB/Seleksi Mahasiswa Baru Bersama). Dari hasil tersebut bisa kita lihat bahwa pada tahun 2016 diperkirakan jumlah mahasiswa aktif yang di Telkom University adalah 28.070 mahasiswa.

Jumlah mahasiswa sebanyak itu akan dimbangi kesiapan ruang kelas, sebagaimana dipersyaratkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia Nomor 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi pasal 12 ayat 2.⁽³⁰⁾

Dari konsep dan desain yang diajukan, Telkom University waktu itupun sudah sangat siap berubah bentuk. Guna memenuhi hasrat dasar manusia untuk selalu bergerak maju, universitas ini adalah contoh terbaik dari hasrat tersebut.

⁽³⁰⁾ Berdasarkan ketentuan tersebut, luas minimal setiap ruang kelas apabila ditargetkan setiap kelas berisi 40 mahasiswa adalah $40 \times 0,5 \text{ m}^2 = 20 \text{ m}^2$. Jika dilihat dari ketersediaan fasilitas ruang kuliah yang ada di IT Telkom, Politeknik Telkom, STISI, dan IM Telkom, maka bisa dikatakan ketersediaan ruang kuliah sudah cukup memadai apabila digunakan sebagai tempat kuliah bagi Telkom University. Karena kondisi eksisting di Telkom University sudah memiliki ruang kelas yang luasnya minimal $10 \text{ m} \times 10 \text{ m} = 100 \text{ m}^2/\text{kelas}$. Sedangkan untuk ruang dosen, apabila ditargetkan setiap ruang dosen berisi 5-6 dosen, maka luas setiap ruang dosen minimal yang dibutuhkan 24 m^2 . Untuk ruang administrasi dan kantor, apabila ditargetkan setiap ruang berisikan 6-7 orang, maka luas minimal setiap ruang yang dibutuhkan adalah 28 m^2 .

INSIGHT 7

Mengharapkan Peningkatan Kinerja dan Peringkat Pasar sebagai Resultan dari Proses *Merger*

Banyaknya kepemilikan sumber daya akan berdampak pada penguasaan pasar, karena sumber daya yang berhasil dikonversi menjadi kapabilitas dan kompetensi inti organisasi akan berubah menjadi senjata untuk memenangkan persaingan. Kira-kira begitulah kalau pendekatan keunggulan komparatif akan dijadikan strategi untuk menguasai pasar.

Dalam industri jasa pendidikan tinggi, baik di dalam dan di luar negeri dominasi dari perguruan tinggi berskala besar tidak bisa dipungkiri. Universitas-universitas besarlah yang selalu menjadi pelopor dalam melahirkan ilmu dan teknologi baru yang berguna bagi masyarakat.

Oleh karena itu, YPT juga bertekad segera membesarkan perguruan tinggi yang dimilikinya, namun jika dibesarkan secara alamiah dan organik makan akan dibutuhkan waktu yang panjang. Oleh karena itu, *merger* atau penggabungan 4 (empat) perguruan tinggi yang dimiliki YPT pada saat itu menjadi pilihan strategik yang paling rasional. Hal ini juga didukung oleh keinginan Direksi PT. Telkom yang ingin melahirkan mahakarya di bidang pendidikan kepada masyarakat Indonesia dalam kontribusinya meningkatkan angka partisipasi kasar lulusan sekolah lanjutan yang dapat me-nyenjam pendidikan di perguruan tinggi.

Efek yang Diharapkan Dari *Merger*

Jika ada 2 (dua) atau beberapa organisasi digabung menjadi satu maka diharapkan skalanya membesar dan diperoleh kinerja yang lebih termultiplikasi karena ada efek sinergi. Penggabungan organisasi akan mengakumulasi sumberdaya yang dimilikinya. Kepemilikan sumberdaya yang terkelola dengan baik akan meningkat-

kan kapabilitas dari organisasi baru hasil gabungan tadi.

Jika kapabilitas ini dapat menghasikan kompetensi inti yang komplementer satusama lainnya di organisasi gabungan tersebut maka akan memunculkan kemampuan menghasilkan kinerja yang berkalilipat (*synergi value*) jika dibandingkan dengan organisasi lama yang berjalan sendiri-sendiri. Kinerja yang berlipat ini diharapkan terjadi pada:

(i) peningkatan jumlah pendapatan karena pelanggan berhasil di multiplikasi atau terjadi peningkatan intensitas konsumsi dari pelanggan eksisting karena konsumsi terhadap produk baru atau penjualan silang (*cross selling*); (ii) efisiensi biaya karena adanya *shared service* yang dimanfaatkan secara bersama oleh organisasi yang bergabung sehingga pada akhirnya akan menurunkan biaya tetap per unit serta biaya total yang menurun; (iii) jika butir sebelumnya secara bersama-sama atau salah satunya dapat dilaksanakan maka akan dihasilkan peningkatan keuntungan yang berkalilipat dibandingkan dengan kondisi sebelum *merger*; (iv) jika tidak ada dampak finansial dalam jangka pendek, maka dinimial akan dihasilkan citra sebagai perusahaan besar.

Citra ini penting jika dipersepsi sebagai hal yang positif oleh pasar, sehingga pada ujung-ujungnya dapat menstimulasi minat kosumen dan akhirnya membeli produk. Seandainya semuanya berjalan dengan baik maka pada akhirnya dihasilkan penguatan posisi di pasar dan pesaingan sehingga dapat selangkah lebih maju dibandingkan dengan organisasi pesaing.



Pada kasus *merger* antara Institut Teknologi Telkom, Institut Manajemen Telkom, Politeknik Telkom, dan Sekolah Tinggi Seni Dan Desain Telkom menjadi Telkom University, *synergy value* juga diharapkan terjadi pada produktivitas dan kualitas hasil penelitian. Dengan adanya penggabungan tersebut, maka riset-riset dengan pendekatan multi disiplin diharapkan bertambah sehingga kualitas risetpun diharapkan menjadi lebih komprehensif dan tajam ketika akan diaplikasikan untuk menso-lusi persoalan di lapangan.

Selain itu, *merger* diharapkan juga semakin mangakselerasi Telkom University untuk memperbaiki peringkat akreditasi setiap prodinya sehingga dapat segera membuka program pendidikan pada jenjang yang strata 2 dan strata 3 yang akan menjadi pilarnya menjadi universitas riset.

Faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Mengeksekusi Proses *Merger*

Fakta menunjukkan bahwa sebagian besar *merger* mengalami kegagalan atau tidak efektif. Kegagalan ini bukan karena gagal direncanakan dengan baik namun karena gagal dilaksanakan secara mulus. Sulit Bergeraknya organisasi setelah *demerger* dapat disebabkan oleh beberapa hal, antara lain: (i) Kesulitan melebur budaya. Kecenderungan yang terjadi adalah setiap karyawan sudah nyaman dengan budaya yang dibawa dari organisasinya masing-masing dan tidak mau melakukan adaptasi dengan budaya karyawan lainnya yang berasal dari organisasi lain. Dalam kondisi seperti ini perlu dikembangkan budaya baru yang lebih baik; (ii) Gagal mengawal pencapaian target-target antara. Kegagalan sangat mungkin terjadi karena kondisi organisasi masih belum fit dan roda organisasi belum berjalan sempurna; (iii) Skala organisasi menjadi terlalu besar dan malah bergerak lamban karena birokrasi menjadi panjang; (iv) Pimpinan gagal memperoleh kepercayaan dari karyawan karena visi misi dan strateginya tidak meyakinkan. Akibatnya keterlibatan karyawan sangat rendah dan tidak bekerja dalam atmosfer totalitas, sehingga kehilangan momentum perubahan; (v) Pimpinan terlalu *focus* pada sentralisasi karena ingin mengendalikan semuanya. Akibatnya proses pengambilan keputusan menjadi lambat atau tidak akurat karena tidak sesuai dengan kondisi lapangan; (vi) Gagal membangun sinergi hanya menghasilkan penjumlahan linear dari penggabungan beberapa organisasi.

Tidak muncul efek multiplikasinya; (vii) Manfaat nyata dari merger seperti peningkatan pendapatan dan perbaikan *quality work of life* tidak terjadi dan tidak dirasakan oleh mayoritas anggota organisasi. Akibatnya perubahan tidak berhasil merubah apapun kearah yang positif pada *paradigm*, sikap, dan prilaku karyawan; (viii) Kegiatan atau bisnis menjadi terlalu terdiversifikasi sehingga sumber daya terdilusi dan tidak fokus. Akibatnya efektivitas pemanfaatan sumber daya menurun.

Masalah Dalam Merger



Merger memang berpotensi mengalami kegagalan, terutama jika seluruh anggota organisasi tidak sabar ditambah dengan keterlibatan dan komitmennya yang kurang/ minim dalam proses transformasi dari banyak organisasi menjadi satu organisasi besar. Kubler menyatakan bahwa ketika proses merger dimulai maka organisasi akan melalui 4 (empat) tahap.

Tahap 1 adalah tahapan *status quo* dimana mayoritas anggota organisasi mengalami disorientasi mengenai apa yang akan terjadi di depan. Oleh karena itu reaksi yang paling dominan muncul adalah kaget dan menolak melakukan hal-hal yang tiba-tiba berubah, tidak sesuai dengan yang biasanya dilakukan pada saat kemarin, minggu kemarin, bulan kemarin, dan tahun yang lalu.

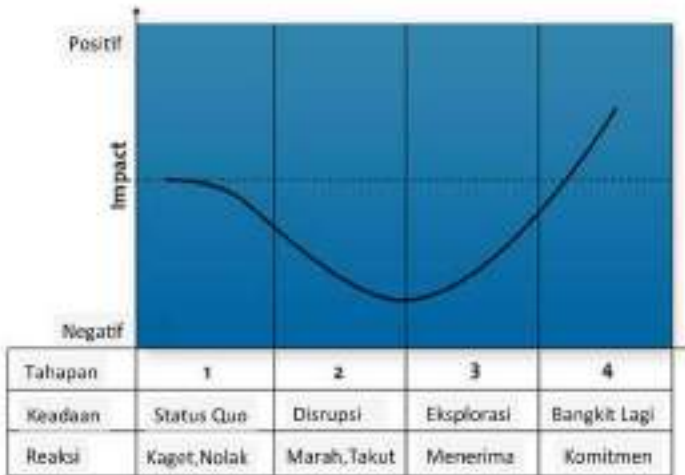
Semua orang cenderung merasa tidak nyaman dengan kebiasaan, prosedur, proses yang baru yang harus dikerjakan karena organisasi sudah bergabung. Tahap 2 adalah tahapan disrupsi dimana kinerja organisasi menurun secara perlahan dan kondisi dirasakan memburuk, karena hal-hal baru yang harus mereka kerjakan terasa sulit dan sering menimbulkan konflik horizontal dalam organisasi.

Perbedaan perilaku dan pola pikir antara orang-orang yang berasal dari organisasi yang berbeda, membuat semua hal baru seakan jalan ditempat tidak ada sokongan yang paripurna dari seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, reaksi yang akan muncul adalah marah dan menyesal melakukan *merger*, serta takut kondisi ke depan akan semakin buruk. Tahap 3 adalah tahapan eksplorasi dimana organisasi mulai mampu melakukan *rebound* atas kecenderungan kinerjanya yang menurun. Hal ini terjadi karena seluruh anggota organisasi sudah mulai menyesuaikan diri dengan pola kerja baru dan kerjasama tim mulai terbentuk dengan solid.

Dalam tahapan ini semua hal-hal baru yang sebelumnya direncanakan mulai bergerak maju sesuai dengan arah dan jalur yang ditentukan. Oleh karena itu, reaksi yang muncul dari mayoritas anggota organisasi adalah menerima perubahan dan mulai aktif terlibat dalam proses transformasinya.

Tahap 4 adalah tahapan bangkit lagi dimana organisasi mulai melewati posisi ketika perubahan terjadi. Kinerja yang semakin meningkat dialami pada tahap ini karena seluruh sistem baru sudah berjalan dengan baik dan bergerak dengan kecepatan penuh. Pada tahap ini manfaat dari perubahan semakin nyata dirasakan semua orang. Dalam kondisi seperti ini reaksi yang muncul adalah semakin kuatnya komitmen anggota organisasi untuk bahu membahu menjalankan roda organisasi dengan kemampuan yang maksimal.

Dampak Perubahan Besar dalam Organisasi (Kurva Elizabeth Kubler Ross)



Dalam kasus Telkom University, YPT tidak menginginkan adanya kemungkinan muncul kesulitan dalam menjalankan Telkom University pasca *merger*. Oleh karena itu, YPT segera mengantisipasinya dengan membentuk unit khusus yang ditugasi untuk mengawal proses transformasi (*change management office*) sehingga target-target universitas pada setiap triwulan dapat dijaga berada pada *track* yang sudah direncanakan. Unit ini diberi nama Unit Koordinasi Manajemen Transformasi yang dipimpin oleh seorang Koordinator setingkat wakil rektor, dan memiliki beberapa asisten setingkat manajer senior.



**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 8

PENGELOLAAN TELKOM UNIVERSITY (TEL-U) PASCA MERGER

Menetapkan Kepemimpinan di Tel-U

Setelah proses perencanaan selesai, tahapan selanjutnya sosialisasi, mengurus perizinan, sekaligus mencari calon rektor bagi Telkom University. Salah satu gugus tugas yang dibentuk YPT untuk tugas tersebut adalah pembentukan Tim Transformasi dan Implementasi Telkom University.

Tim ini semula diketuai Dedi Supriadi yang kala itu menjabat sebagai KaLakhar YPT, dengan didampingi Agus Ahmad Suhendra pada periode 2011-2012. Agar representasi kampus kian terwakili maka awal tahun 2012 dilakukan pergantian tim ini oleh Ahmad Tri Hanuranto, Rektor IT Telkom.

Terkendala oleh aturan moratorium pembentukan universitas di tahun itu, maka tim saat itu dihentikan dulu. Namun setelah diperhitungkan, jika terus diam terkendala aturan moratorium, maka Telkom University bisa-bisa baru berdiri di tahun 2016.

Ini terlalu mepet dengan target adanya universitas kelas dunia tahun 2071, maka itu di awal tahun 2013 dibentuk lagi tim serupa dengan nama baru: Tim Akselerasi, Transformasi, dan Implementasi Telkom University. Ketuanya figur baru juga, Jangkung Raharjo, yang juga Direktur Bandung Techno Park.

Sejak semula, ketiga anggota tim ini representasi pimpinan YPT serta pimpinan IM Telkom, Politeknik Telkom, dan STISI Telkom, terutama pada periode 2011 s.d 2013. Pun demikian, dari sisi tugas dan anggota tim masih tetap sama dengan sebelumnya yakni mewujudkan Telkom University sesegera mungkin.

Ketika proses perizinan dan sosialisasi sudah berjalan kemana-mana, dimana proses izin relatif lancar dan sosialisasi berulang kali dilakukan baik di internal maupun eksternal, tahapan selanjutnya adalah mencari sosok rektor.

Sebagai sebuah kampus besar dengan target universitas kelas dunia, sang pimpinan tentu harus yang sangat mampu mengemban amanah sebesar itu. Dari sisi akademis, minimal harus bergelar profesor, memiliki jejaring nasional/internasional yang baik, dan masih berusia muda.



*Agus Ahmad Suhendra (kiri) dan Jangkung Raharjo, mereka yang terlibat dalam Tim Transformasi Telkom University.
(Foto: Dokumen pribadi)*

Kriteria ini tidaklah ada di internal pendidikan tinggi YPT, belum ada profesor di dalam. Karena itu, proses pencarian kemudian dilakukan ke eksternal kampus. Kabar burung kemudian muncul kemana-mana, terutama ketika nama Prof. B.J. Habibie muncul ke permukaan.

Sekalipun kriterianya sesuai, namun nama ini langsung dibantah YPT kala itu. Pada akhirnya, waktu itu sekitar Juni 2013, proses rekrutmen diberikan dengan cara meminta tiap representasi tersebut merekomendasikan figur rektor yang terutama memiliki dua syarat utama yakni profesor, memiliki jaringan pendidikan nasional-internasional, serta berusia muda.

Muncullah berbagai nama, yang seluruhnya dinilai sangat layak dan potensial. Mayoritas dari mereka bukan hanya profesor, tapi juga berpengalaman memimpin kampus, seperti Dekan Sekolah Teknik Elektro Informatika ITB ataupun Dekan Fakultas Ilmu Komputer Universitas Indonesia.

Seluruhnya dari luar kampus. Setelah melalui berbagai proses yang dilakukan Tim, muncullah tiga nama yakni Prof. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng.,PhD dari ITS serta Prof.Dr.Ir Riri Fitri Sari, MM.,MSc dan Prof. Drs. Chan Basaruddin,MSc., PhD. dari Universitas Indonesia.



*Dari kiri ke kanan: Prof. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng.,PhD, Prof.Dr.Ir Riri Fitri Sari, MM.,MSc dan Prof. Drs. Chan Basaruddin,MSc., PhD.
(Sumber: telkomuniversity.ac.id)*

Dan waktu yang dinantikan pun tiba yakni *Public Hearing* pada Rabu dan Kamis, 31 Juli dan 1 Agustus 2013. Bertempat di Multimedia Room Learning Centre, tiga calon Rektor Telkom University tampil.

Dengan tema “Kebersamaan Menuju Unggul dan Bereputasi Internasional”, Prof. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng.,PhD tampil pertama di depan para panelis. Menurutnya, kebersamaan merupakan hal utama dalam penguatan internal. Unggul melalui fungsi Tri Dharma-nya, sambung Ashari, akan dapat berkontribusi pada bangsa dan lingkungan. Dengan memiliki reputasi internasional akan meningkatkan jejaring dan reputasi internasional.

“Filosofis pendidikan adalah bagaimana memberi kontribusi sebesar-besarnya kepada negara. Kontribusi akan menjadi kekuatan bagi universitas dan otomatis akan diakui secara internasional sebagai *world class university*,” sambungnya.

Sedangkan Prof.Dr.Ir Riri Fitri Sari, MM.,MSc, yang jadi satu-satunya bakal calon Rektor perempuan saat itu, menyajikan tema “Membangun Atmosfir Akademik yang Solid”. Atmosfir dapat terbangun ketika setiap elemen perguruan tinggi saling mendukung dan memberikan layanan dan produk terbaik.

Sementara Prof. Drs. Chan Basaruddin, MSc., PhD. mengusung tema, “Peluang dan Tantangan untuk mengembangkan Universitas” menekankan kesuksesan suatu universitas berarti kesuksesan mahasiswa dan dosennya.

Menurutnya, pusat inovasi itu ada di universitas. Jika riset yang dihasilkan universitas bermanfaat bagi industri, maka pembiayaan dapat diraih. Untuk menjadi universitas yang inovatif harus didukung komunitas akademik.

Hasil public hearing ini kemudian dianalisis untuk hasilnya kemudian diperlihatkan Ketua YPT kepada Dewan Pembina YPT yakni Indra Utoyo pada tanggal 20 Agustus 2013. Maka, hasilnya kemudian hari itu juga diberikan kepada Ketua YPT. Siapakah dia?

Terpilihnya Rektor

Nama yang terpilih tidak langsung diumumkan secara luas. Ternyata, momen Halal Bihalal YPT Grup di Politeknik Telkom pada 21 Agustus 2013 menjadi ajang pengumuman. Lucunya, Rektor terpilih dipanggil ikut namun tidak diberi tahu akan diberikan SK sebagai Rektor.



Prof. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng.,PhD., sesaat setelah menerima SK Rektor dalam Halal Bihalal YPT 2013 (Foto: Telkom Foundation)

Ketua YPT memberikan sambutan di acara itu, termasuk memberikan sekilas info soal rektor terpilih. Waktu yang dinantikan pun tiba. Pengumuman pemberian SK, dan disebutkan sosok Prof. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng.,PhD.

Dengan rona masih kaget, Ashari maju ke depan menerima surat keputusan itu dan kemudian

diminta memberikan sambutan. Sebuah kejutan yang menggembirakan. Lengkap sudah! SK sebagai universitas ada, rektor pun telah dipilih.

Setelah terpilih, dalam publikasi yang disiarkan ke berbagai media kala itu, Prof. Dr. Ir. Mochamad Ashari menekankan tekad menciptakan mahakarya pendidikan bagi Indonesia, seperti halnya PT Telkom yang saat itu sudah sejumlah *masterpiece* di dalam dan luar negeri.

“Ada banyak parameter soal mahakarya Telkom University. Yang paling sederhana adalah meningkatkan angka partisipasi kasar pendidikan di Indonesia, sebab baru 19 persen dari usia 19-23 tahun yang kuliah. Yang paling utama tentu saja menjadi *world class university* pada tahun 2017,” katanya.

Menurut Ashari, Telkom University memiliki banyak keunggulan. Selain memiliki lembaga pendidikan yang telah berdiri lebih dari 20 tahun, kampus ini juga memiliki lahan 49 hektar dengan eksisting 23.000 mahasiswa dan 600 dosen.

Di sisi lain, yang paling membedakan dengan kampus sejenis adalah korelasi erat dengan industri teknologi informasi, dalam hal ini PT Telkom. Karenanya, proses *link and match* ke industri akan tercipta dengan erat.

Ashari di awal kepemimpinannya mengungkapkan keoptimistisan meraih seluruh visi tersebut. Sebab, selain memiliki kelengkapan sarana seperti luas lahan hampir 50 hektar, kampus tersebut juga tidak dirintis dari dasar karena institusi penyokongnya sudah ada sejak tahun 1990.

Menetapkan Pijakan Strategis di Tel-U

Tak lama setelah terpilih, sang rektor langsung ngebut. Berbagai program dan pembenah dijalankan. Termasuk menetapkan sejumlah pijakan strategis perencanaan, termasuk redefinisi visi, misi, dan *strategic objective* Tel-U.

Adapun visinya adalah, “Menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi.”

Misinya terbagi atas tiga yakni: (a) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan

berstandar internasional, (b). Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni yang diakui secara internasional, dan (c) Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni, untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa.

Tujuannya sendiri dijabarkan dalam empat poin yakni tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan dan menghasilkan lulusan yang memiliki integritas, kompetensi, dan daya saing nasional dan internasional.

Selanjutnya masih tujuan adalah menciptakan budaya riset, atmosfer akademik lintas budaya, dan jiwa kewirausahaan di kalangan sivitas akademika, serta menghasilkan karya penelitian dan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional.



Pijakan Strategis Telkom University: Perguruan tinggi berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi

(Sumber: Telkom Foundation)

“Nilai-nilai yang dianut Telkom University adalah PRIME. Kepanjangannya dari *Professionalism, Recognition of achievement, Integrity, Mutual respect, dan Entrepreneurship (PRIME)*,” seperti tertulis dalam Renstra Telkom University 2014-2017.

Lantas, akan seperti apakah Tel-U dipersepsi pada tahun 2017? Bagaimanakah visi dan misi ini diwujudkan dalam contoh riil?

Yang utama dalam Telkom University bisa dikenal sebagai universitas yang memiliki sistem pengajaran berkualitas tinggi pada bidang teknik, bisnis, sains terapan dan seni, dicirikan dengan 50% program studinya terakreditasi A standar BAN-PT dan memiliki akreditasi Internasional (ASIIIN dan ABEST21) atau akreditasi institusi Internasional lain yang setara.

Dari sisi lulusan, alumnus akan 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. Mereka juga memiliki pengalaman pembelajaran yang kaya dengan peluang yang besar untuk berinteraksi dengan para peneliti, akademisi maupun industri.

Dari sisi dosen, penelitian dosen telah berkembang dengan dukungan program doktoral dan master dengan jumlah mahasiswa 10% dari total mahasiswa. Publikasi hasil penelitian ditunjukkan dengan sebagian besar hasil-hasilnya dikenali di kalangan peneliti dan menjadi bagian dari penelitian dunia. Pun, hasil-hasil pengabdian masyarakat telah memberikan manfaat bagi lingkungan di regional Jawa Barat maupun secara nasional. Apabila parameter-parameter ini telah tercapai, maka diharapkan di tahun 2017, Telkom University memiliki landasan yang kuat menjadi universitas riset kelas dunia.

Pentahapan Menuju Universitas Kelas Dunia

Bagaimana tahapan menjadi universitas riset kelas dunia, ini pasti jadi pekerjaan rumah besar. Namun sebagai pegangan, tentu bisa melihat pijakan strategis seperti di bahas sebelumnya. Penjabaran pijakan strategis sendiri disampaikan dalam Rencana Strategis (Renstra) yang disusun berdasarkan kepentingan fokus program dalam pencapaian target empat tahunan yang dirinci pada target tahunan.

Tahapan Renstra sendiri terbagi atas *governance excellence* (2014), *academic management excellence* (2015), *academic resources excellence* (2016), dan *academic quality excellence* (2017).

Konkritnya, harus tercipta berbagai kondisi strategis yang disebut dengan sasaran strategis. Sasaran ini terbagi atas *growth strategy*, *quality improvement strategy*, dan *governance strategy*.

Growth strategy antara lain adanya peningkatan kualitas dan kuantitas penelitian, peningkatan kualitas dan kuantitas dosen dan mahasiswa, internasionalisasi sistem pendidikan jarak jauh, pengembangan sistem pembelajaran, kurikulum dan aturan akademik yang berkualitas, serta pengembangan prodi baru dan program-program pendidikan *nondegree*.

Dari perspektif finansial, strategi pertumbuhan menuntut pertumbuhan dari segi pembelajaran yang dilakukan dari semua program studi yang dimiliki Telkom University. Pertumbuhan pembelajaran selain dari yang telah dilakukan dengan penggabungan 7 fakultas yang ada sekarang, juga didukung penambahan jumlah program studi (prodi) yang baru dan penambahan kehadiran secara nasional melalui pembukaan kampus-kampus nasional Telkom University di luar kampus di Kota Bandung.

Dari perspektif konsumen, strateginya yang dilakukan adalah diversifikasi prodi baru yang berasal dari sinergi dari kekuatan yang dimiliki (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) serta pengembangan pasar pembelajaran (menambah jumlah prodi baru dan kampus-kampus nasional di kota-kota besar di Indonesia).

Adapun dari perspektif Internal dilakukan dengan rekrutmen calon mahasiswa terbaik (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 kelas-kelas internasional adalah salah satu wacana memasuki standar kampus berskala internasional), dan peningkatan rasio seleksi penerimaan mahasiswa (seleksi penerimaan mahasiswa menunjukkan hasil ujian penerimaan mahasiswa baru untuk soal-soal standar yang sama dipakai untuk SNMPTN).

Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah bagaimana cara menarik para calon mahasiswa terbaik, mahasiswa internasional dan kisaran seleksi yang diinginkan dengan memberikan program-program kerja dan penawaran yang memastikan mereka mendapatkan *benefit* maksimal/optimal dari segi keilmuan, penelitian maupun pengalaman.

Quality Improvement Strategy meliputi mendorong peningkatan kegiatan penelitian multi

disiplin, menyediakan sertifikasi bagi industri kecil menengah, dan pengembangan sumber daya manusia secara terstruktur (kurikulum SDM).

Dari perspektif keuangan, yang dilakukan adalah diversifikasi pendapatan yakni komersialisasi sumber daya manusia, sehingga perlu meningkatkan kualitas keilmuan serta *brand* yang dimilikinya dengan terlibat langsung ke dalam industri di sekitarnya.

Untuk perspektif konsumen, yang dilakukan adalah membuka layanan konsultasi (dukungan dari institusi dalam bentuk kesempatan atau legalitas diharapkan dapat mendorong setiap tenaga pengajar menyediakan layanan konsultasi sesuai dengan bidangnya), pengembangan kompetensi yang berorientasi industri (setiap tenaga pengajar perlu menjaga kualitas kompetensi yang dimilikinya terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pengajar Telkom University), dan menyediakan Layanan Pendidikan Informal (melakukan penelitian, publikasi ilmiah, hingga melakukan *workshop* yang bersifat aplikatif dilakukan sebagai bagian dari kegiatan untuk meningkatkan *awareness* industri). Perspektif Internal dilakukan dengan Peningkatan Standar Kualifikasi Dalam Proses Perekrutan Pengajar dan Menginisiasi Program Inkubasi Bisnis.

Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditujukan 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).

Governance strategy adalah mengembangkan dan melakukan diversifikasi sumber pendanaan, menjalin kerjasama untuk meningkatkan *benefit* lembaga, menyediakan peluang kerjasama industri dalam hal penyediaan tenaga kerja, menyediakan sumber-sumber pendanaan untuk beasiswa, mengembangkan sistem pemasaran dan sistem komunikasi eksternal hingga ke *level* Asia, menyediakan kesempatan fasilitas bersama dengan industri dan perguruan tinggi luar negeri, serta reformasi struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) menjadi lebih lincah.

Strategi ini dari sisi perspektif keuangan adalah monetisasi aset, menciptakan sumber pendapatan baru, serta efektifitas biaya. Perspektif konsumen dilakukan dengan peningkatan reputasi, sementara perspektif internal melalui tata kelola penyelenggaraan perguruan tinggi dan tata kelola akademik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diterapkan melalui kemampuan 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.

Di dalam peta strategis ini, selain bertumpu pada visi dan misi, maka *value* yang diproyeksikan adalah menjadi "*Knowledge Enterprise as Brand*". Nilai ini menyatakan Telkom University adalah pusat dan penghasil ilmu pengetahuan dari civitas akademiknya yang hasil karya penelitian dan inovasinya dapat diimplementasikan dan dikomersialisasikan.

Pada akhirnya, pentahapan menuju universitas kelas dunia ini sudah dirancang detil dan matang. Adalah tugas seluruh komponen di bawah Yayasan Pendidikan Telkom/Telkom Foundation agar memastikan cita-cita besar nan mulai ini tercapai. *Insy Allah*.

INSIGHT 8

Perubahan Hanya Akan Efektif Jika Dilakukan Oleh Orang No.1 di Organisasi Itu

Judul dalam *box* ini adalah pernyataan Ir.Cacuk Sudarjanto ketika memberikan sambutan pada saat pembukaan MBA-Bandung di Gedung I Komplek Diklat Perumtel yang pada saat itu dijadikan kampus dan tempat perkuliahan program MBA pada tahun 1990.

Perubahan di PT. Telkom hanya efektif dilakukan oleh CEOnya, Perubahan di YPT hanya akan efektif jika dilakukan oleh ketuanya, dan Perubahan di Telkom University hanya akan efektif dilakukan oleh rektornya. Kesadaran karena begitu pentingnya orang nomor 1 di organisasi ini, maka ketika Telkom University dibentuk, Pemimpin YPT memutuskan bahwa rektornya harus seorang guru besar.

Ada perbedaan signifikan antara universitas dengan sekolah tinggi dalam hal fokus penelitiannya. Arena penelitan sebuah universitas adalah pada '*frontier of knowledge*', artinya universitas harus bermain pada wilayah baru atau perbatasan ilmu pengetahuan agar arena ilmu pengetahuan semakin lama semakin luas. Jika bermain pada '*frontier of knowledge*', harapannya adalah akan ditemukan pengetahuan dan ilmu pengetahuan baru yang memberikan mampu memberikan pemecahan masalah-masalah baru, jadi tidak terjebak pada '*main stream*' yang berada di tengah-tengah arena.

Untuk mewujudkan hal ini, oleh karena itu Telkom University harus dipimpin oleh seorang guru besar yang memiliki jejaring domestik dan internasional, sehingga mampu membuka dan merintis jalan menuju universitas riset. Kepemimpinan dan wibawa seorang guru besar sebagai rektor diharapkan dapat memperkuat atmosfer akademik dan riset, disamping harus mengawal proses transformasi manajerial agar roda organisasi universitas dapat berjalan lancar tanpa hambatan berarti

sesuai dengan skenario dan target-target yang ingin dicapai.

Fokus Pengelolaan Organisasi Pasca *Merger*

Secara manajerial, pengelolaan Telkom University pasca merger harus fokus pada 2 (dua) hal, yaitu: (i) *men-set-up* skenario strategik organisasi; (ii) membangun budaya baru organisasi yang lebih baik dari sebelumnya. Skenario strategik organisasi ini penting selain sebagai pedoman manajemen, juga sebagai materi yang harus dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi sehingga memiliki persepsi dan pemahaman yang sama mengenai arah perubahan dan hasil yang ingin dicapainya.

Skenario strategik sekurang-kurangnya harus mencakup program kerja, sistem-prosedur-proses kerja, struktur organisasi, dan kebijakan *reward* baru yang mampu memacu produktivitas jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kebijakan *reward* sebelumnya. Kebijakan *reward* dan *benefit* yang baik akan membuat seluruh anggota organisasi sadar bahwa *merger* menjanjikan manfaat nyata dan akan memberikan peningkatan kesejahteraan bagi mereka.

Budaya organisasi baru perlu dikembangkan untuk memberikan orientasi baru bahwa semua anggota organisasi harus beranjak dari budaya lama yang berbeda-beda dan berkomitmen untuk melaksanakan budaya baru yang lebih baik. Dengan adanya skenario strategik dan budaya organisasi yang baru diharapkan akan muncul atmosfir bekerja baru yang mendorong pengembangan kapabilitas karyawan dan organisasi menjadi lebih tinggi.

Dengan adanya atmosfir ini maka proses pengembangan kapabilitas akan segera bergulir yang diawali dengan pertukaran dan pengkayaan kapabilitas baik yang berasal dari internal organisasi maupun yang diimpor dari mitra kerja dari lingkungan eksternal. Hasil akhir dari proses ini adalah Telkom University mengalami peningkatan kinerja organisasi dan penguatan posisi di pasar.

Namun keberhasilan proses ini tentu saja tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan rektor yang telah menyampaikan visi, menerapkan nilai-nilai, memberikan teladan dan atensi, serta bereaksi secara cepat dan tepat jika terjadi krisis yang mengancam kelangsungan proses transformasi. Disamping itu, pelaksanaan proses dan pencapaian kinerja perlu di-*monitor* dan dikendalikan dengan melihat indikator-indikator yang seimbang seperti yang ditunjukkan dalam *Balanced Scorecard*.



Panduan Melakukan Perubahan Besar

Untuk melakukan perubahan besar dan berhasil memang tidak mudah. Selain harus direncanakan dengan baik, juga harus dilaksanakan dengan hati-hati akan dapat melibatkan semua pihak, serta tidak ada friksi yang berarti.

Dalam melakukan perubahan besar pada dasarnya harus ada komunikasi yang intens, ada pemberdayaan yang memadai sehingga mendorong pelibatan diri lebih banyak pihak, ada supervisi dan pemberian bantuan ketika ada anggota organisasi kesulitan beradaptasi, dan terakhir adanya penghargaan pada mereka yang berhasil berubah dan mengikuti perubahan dengan baik. Yulk (2010) memberikan panduan bagaimana melaksanakan perubahan besar dalam organisasi. Hal inilah juga yang dicoba diterapkan dalam mengelola Telkom University pasca *merger* dan mengawal penyelesaian proses transformasinya.

Panduan dalam Melakukan Perubahan Besar (Major Change)
Ciptakan 'sense of urgency' perlunya melakukan perubahan
Komunikasikan visi yang jelas dan manfaat yang akan diperoleh
Identifikasi siapa yang akan mendukung dan siapa yang akan menentang
Bangun kerjasama dengan yang pihak-pihak yang mendukung
Isi posisi-posisi kunci dengan 'change agent' yang kompeten
Gunakan satgas-satgas untuk memandu implementasi dari perubahan
Berdayakan karyawan-karyawan kompeten untuk membentuk eksekusi perubahan
Buat perubahan simbolik yang mempengaruhi pekerjaan
Siapkan karyawan untuk berubah dan jelaskan bagaimana mereka harus berubah
Berikan bantuan pada karyawan yang mengalami stress dan kesulitan berubah
Beri pujian pada yang berhasil berubah untuk meningkatkan kepercayaan dirinya
Monitor kemajuan perubahan dan buat penyesuaian jika dibutuhkan
Sampaikan kemajuan perubahan kepada semua karyawan secara periodik
Tunjukkan optimisme & komitmen untuk menyelesaikan & mencapai sasaran perubahan

(Sumber: Yulk, 2010: 315)



**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAGIAN IV

PENGGABUNGAN PENGELOLAAN YPT DAN YAYASAN SANDY PUTRA MAKMUR TELKOM (YSPT)

34

Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 9

YAYASAN SHANDIKARA PUTRA TELKOM (YSPT) DAN TELKOM GROUP

YSPT di Bawah Telkom Group

Selain YPT, entitas lain di bawah PT Telkom yang bergerak di bidang pendidikan adalah Yayasan Sandhykara Putra Telkom. Bahkan, sebenarnya yayasan ini lebih dulu berdiri dibandingkan YPT yakni sejak tahun 1980. Bedanya, YSPT sejak awal fokus pendidikan dasar menengah (dasmen) sementara YPT pada bidang pendidikan tinggi (dikti).

Sekalipun sejak 2012 akhirnya dilebur, namun perjalanan panjang YSPT hingga tegak berdiri saat ini tidaklah mungkin terlupakan. Berbagai kekuatan dan potensi yang dimilikinya tidak hanya mengokohkan YPT, akan tetapi juga menguatkan pendidikan bangsa Indonesia. Hal ini tidaklah mengada-ada, jika mengingat cakupan sekolah, terutama taman kanak-kanak milik YSPT terbesar di puluhan kota di Indonesia. Dari Pematang Siantar, Sumatera Utara hingga Jayapura, Papua, sehingga manfaatnya demikian menyebar ke seluruh Indonesia.

YSPT sendiri didirikan 17 Januari 1980 dengan Akte Notaris Masri Husen, S.H., Nomor 142 Tanggal 25 Agustus 1980 di Bandung. Namun yang menarik adalah sebelum yayasan ini berdiri, sebetulnya pada tahun 1977, sudah berdiri taman kanak-kanak (TK) Sandhy Putra di Buahbatu, Kota Bandung serta di Dayeuhkolot dan Rancaekek, Kabupaten Bandung. Selepas itu, di tahun 1979, terjadi pembagian pengelolaan sekolah-sekolah Persatuan Istri Karyawan (Periska) Postel, di mana 4 TK Aset Perum Pos dan Giro diserahkan ke Dharma Wanita Perum Pos & Giro. Kemudian 9 TK dan 2 SD aset Perumtel diserahkan kepada Dharma Wanita Perum Telekomunikasi. Jadi, sebelum berdiri yayasan, aktivitasnya sudah banyak.

Lalu, siapakah pendiri YSPT? Ternyata istri-istri karyawan aktif Perumtel kala itu. Mereka-lah yang punya energi besar berkontribusi mendidik, bukan hanya ke keluarganya masing-masing, namun juga kepada masyarakat Indonesia keseluruhan. Secara rinci, sesuai dengan perubahan terakhir anggaran dasar No 15 tanggal 16 Juni 2006, maksud dan tujuan pendirian adalah untuk berperan serta dalam peningkatan kesejahteraan keluarga PT Telkom serta menunjang pembangunan masyarakat Indonesia pada umumnya. Hal ini pula yang menjadi prinsip dasar para pendiri awal YSPT.⁽³¹⁾

⁽³¹⁾ Dalam Akta Notaris Erny Kencanawati, SH, MH, para pendiri YSPT di tahun 1980 itu adalah sbb:

- | | | | |
|----|--------------------------------|-----|--------------------------------------|
| 1. | Ny. Elisabeth Willy Moenandir | 7. | Ny. Hafizah Hosen (Alm) |
| 2. | Ny. Zoraida Suyatno | 8. | Ny. Istrinah Soerjadi (Alm) |
| 3. | Ny. Jiek Retno Adiarso | 9. | Ny. Gortinah Momod Ranawidjaja (Alm) |
| 4. | Ny. Sridadi Soemarno | 10. | Ny. Enny Achmad (Alm) |
| 5. | Ny. Hj. Elly Idris Adjam (Alm) | 11. | Ny. Yulaena Rohani (Alm) |
| 6. | Ny. Soewasih Oka (Alm) | 12. | Ny. Mahyudin (Alm) |



*Aktivitas dan sarana sekolah dasar menengah di lingkungan Yayasan Sandhykara Putra Telkom di sejumlah lokasi.
(Sumber: Telkomschool.sch.id)*

Dalam akta tersebut juga ditulis bahwa hal tersebut dijabarkan kala itu dengan agresif mendirikan, khususnya TK di berbagai wilayah operasional PT Telkom. Pertimbangannya adalah sebagian besar karyawan PT.Telkom yang disebar ke daerah-daerah adalah karyawan yang masih berusia muda. Karyawan ini tentu saja biasanya masih memiliki putra putra yang masih kecil dalam rentang usia taman kanak-kanak. Oleh karena itu, para istri karyawan berinisiatif mendirikan taman kanak-kanak yang mereka kelola sendiri dan diperuntukan untuk putra-putrinya, jika kapasitasnya berlebih maka dapat dimanfaatkan juga oleh masyarakat sekitar yang membutuhkannya. Berhubung kantor Telkom tersebar se-Indonesia, maka proses pendirian bisa dilakukan masif dan tersebar.

Jika niat awalnya sederhana, dan berjalan demikian mengalir, maka seiring waktu gerak operasi yayasan ini kian ditajamkan. Kita bisa mengutip pada Anggaran Rumah Tangga Nomor: KEP-002/SKR/DPP-YSPT/III/2010 Tanggal 25 Maret 2010 yang berisikan visi dan misi YSPT.

Visi yayasan adalah, "Menjadi Motor Penggerak Perjuangan Kaum Wanita Untuk Meningkatkan

kan Sumber Daya Manusia Bagi Generasi Penerus Bangsa dan Kesejahteraan Sosial pada Umumnya.”

Sementara misinya sendiri adalah menyelenggarakan kegiatan bidang pendidikan dan sosial, yang bisa diturunkan dalam tiga kegiatan utama yakni sebagai berikut:

- Penyelenggaraan Pendidikan Pra Sekolah/ Taman Kanak-kanak, Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Kejuruan Bidang Telekomunikasi dan Pariwisata Pada Tingkat Sekolah Menengah dan Akademi/ D3, Kursus-Kursus serta pelatihan baik bagi keluarga karyawan/ wati PT. Telkom maupun Masyarakat Umum.
- Menyelenggarakan penyetaraan pendidikan kejuruan telekomunikasi tingkat menengah dan penyediaan tenaga kerja terampil tingkat menengah bidang telekomunikasi bagi SDM PT. Telkom
- Pelayanan terhadap masyarakat tertinggal/ kurang mampu melalui bantuan dana pendidikan, Pengadaan sarana/ prasarana berupa gedung serba guna, dan Penyediaan sarana pelatihan tenaga kerja serta kegiatan sosial lainnya.

Nah, setelah yayasan berdiri, maka laju organisasi nyaris tak terbendung. Pendirian TK-TK segera berlangsung pesat di puluhan kota di Indonesia dalam 11 tahun keberadaannya.

Tahun 1981 dilakukan penggantian sekolah aset Perumtel dari “Sekolah Periska Postel” menjadi “Sandhy Putra”, pembentukan perwakilan YSPT, dan TK Sandhy Putra Cibeureum berdiri. Kemudian tahun 1983 berdiri TK Sandhy Putra Singaraja, tahun 1984 (TK Sandhy Putra Jambi), tahun 1985 (TK Sandhy Putra Magelang), tahun 1986 (TK Sandhy Putra Medan, Bogor, Pasuruan, dan Ende).

Selanjutnya tahun 1987 (TK Sandhy Putra Pekanbaru, Mojokerto, Palembang I, dan Palembang II), tahun 1988 (TK Sandhy Putra Pematang Siantar, Bandar Lampung, dan Solo), dan tahun 1991 (TK Sandhy Putra Gorontalo dan Sumbawa).

Selepas tahun 1991, tak kenal lelah, TK lain didirikan, bahkan sudah merambah pula ke jenjang playgroup, SD, dan SMP. TK Sandhy Putra Tanjung Pinang berdiri tahun 1993, TK Makassar (1994), TK Sandhy Putra Bengkulu dan Balikpapan (1995), TK Sandhy Putra Baturaja dan berdiri

(1996).

Selanjutnya TK Sandhy Putra Banjarbaru dan Ternate dan SMP Telkom Bandung (1997), TK Sandhy Putra Jayapura dan SMA Sandhy Putra Bandung (1998), Playgroup Sandhy Putra Tarakan (2001), TK Sandhy Putra Batam (2002), dan SD Sandhy Putra Batam (2003).

Milestone kemudian terjadi manakala YSPT di tahun 1992 memutuskan pendirian sekolah menengah kejuruan (SMK) dengan menysasar yang menjadi ranahnya yakni di bidang telekomunikasi serta bidang pariwisata. Tahun 1992 itu, tak tanggung-tanggung, didirikan lima SMK sekaligus yakni SMK Telkom Sandhy Putra Medan, SMK Telkom Jakarta, SMK Pariwisata Sandhy Putra Medan, dan SMK Pariwisata Telkom Bandung.

Langkah ini berlanjut tahun 1996 dengan mendirikan SMK Pariwisata Sandhy Putra Makassar. Tahun 1999, SMK Telkom Malang dan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru didirikan. Tahun 2000, SMK Telkom Sandhy Putra Purwokerto juga eksis melayani masyarakat.

Paling bungsu adalah pendirian SMK Telkom Bandung pada tahun 2013 lalu dengan langsung meraih animo tinggi. Bahkan pendidikan diploma berbentuk akademi pun akhirnya didirikan, dengan diawali Akademi Akpar Sandhy Putra Bandung tahun 1993-1994. Kemudian tahun 2006 pada Akatel Sandhy Putra Purwokerto serta tahun 2007 Akatel Sandhy Putra Jakarta.

Organisasi YSPT

Sedari dulu hingga sekarang, bertindak sebagai pembina YSPT adalah direksi PT Telkom. Adapun yang pertama menjadi ketua YSPT, sekaligus pendiri tonggak, adalah Ny. Elizabeth Willy Moenandir, pada periode 1974 s.d 1983 dan dilanjutkan para ketua-ketua berikutnya. ⁽³²⁾

⁽³²⁾ Selanjutnya ketua berturut-turut diemban sbb:

Ny. Soekartina Eem Rachmat (1983 – 1986)

Ny. Hj. Yuliasih Soewandi (1986 – 1988)

Ny. Titi C. Sudarijanto (1988 – 1992)

Ny. Alfe Setyanto (1992 – 1996)

Ny. Anting Nasution (1996-1998)

Dra. Ny. Anting Nasution (1998 – 2002)

Ny. R. Utus Indrawati Garuda, dr (2002-2004)

Ny. Dra. Atje Eddy Kurnia (2004)

Ny. Niniek Endang Surtini (2005)

Berdasarkan SKEP-006/SKR/DP-YSPT/VIII/2007 Tanggal 31 Juli 2007, susunan Dewan Pengurus periode 2007 – 2012 sebagai berikut :

Ketua Umum	: Ny. Dewi Riyanti Rinaldi	Sekretaris	: Ny. Sophia Sigit Gustianto
Ketua I	: Ny. Anna Sudiro Asno	Bendahara	: Ny. Idhawati Jatmiko
Ketua II	: Ny. Atje Eddy Kurnia	Anggota	: Ny. Yussy Syarif

(Pengurus periode mulai tahun 2007 ini karena satu dan lain hal, maka Ketua Pengurus periode ini tidak dapat melanjutkan kepengurusannya sampai akhir periode).

Bukan hanya secara fisik, integrasi juga dilakukan dari sisi pengelolaan sumber daya yang ditunjukkan dengan hanya ada satu ketua YPT-YSPT, sehingga sejak 1 Januari 2013 seluruh komando operasional pendidikan dasar-menengah-tinggi ada di tangan seorang Johni Gir-sang.

Kiprah dan Kinerja YSPT dan Dinamika Pengelolaannya

Hingga akhir tahun 2013 lalu, YSPT mengelola 44 sekolah dasar-menengah-atas di seluruh Indonesia. Rinciannya adalah 31 taman kanak, 1 SD, 1 SMP, 1 SMA, 3 SMK pariwisata, dan 7 SMK Telkom (lihat di lampiran).

Dari sekolah sebanyak itu, total siswa yang diterima setiap tahunnya hampir 4.000 siswa, dengan 1.500 siswa diantaranya adalah siswa TK/*playgroup*. Beberapa sekolah, terutama SMK, bahkan sudah menjadi sekolah favorit yang pendaftarannya melampaui kuota tersedia. Misalnya pada penerimaan siswa tahun 2013, dimana pendaftar SMK Telkom Sandhy Putra Malang mencapai 1.046 orang namun yang diterima 334 orang (animo 313%), SMK Telkom Sandhy Putra Purwekerto 665 pendaftar diterima 300 (animo 221%), dst.



*Aktivitas dan sarana di SMK Telkom di seluruh Indonesia
(Sumber: Berbagai sumber)*

Total animo keseluruhan tahun 2013 mencapai 133,64% alias peminat selalu di atas kursi tersedia baik di TK, SD, SMP, SMA, sehingga kualitas pendidikan yang dihadirkan YSPT memikat banyak masyarakat Indonesia.

Adapun jumlah total siswa aktifnya sama di tahun 2011 dan 2012 yakni 9.311 orang dan tahun 2013 berjumlah 9.514 orang, dengan kontribusi terbesar berasal dari tingkat taman kanak-kanak dengan kisaran tiap tahun sebesar 2.100 siswa.

Kepercayaan sebesar itu ditimpali dengan kompetensi sekolah. Misalnya hingga tahun 2013 lalu, dari 690 guru di lingkungan YSPT, 30% diantaranya sudah mengantongi sertifikasi guru sebagaimana diwajibkan Departemen Pendidikan Nasional.

Jumlah pengajar ini ditunjang jumlah tenaga penunjang akademik (TPA) hingga akhir tahun 2013 berjumlah 253 orang di seluruh Indonesia, atau terus naik dari tahun sebelumnya, sehingga pelayanan ke siswa otomatis membaik.

Komponen pendidikan tentu saja takkan terlepas dari berbagai prestasi mutakhir, yang paling terbaru di lingkungan YSPT adalah keberhasilan siswa SMK Telkom Jakarta, Pandu Wira Sukma (16 tahun), juara pertama nasional kompetisi *game "Lost Saga Championship"* tingkat nasional dan juara ketiga nasional "*Lost Saga Championship 2014*" di Seoul, Korea Selatan.

Sebelumnya, di tahun 2013, banyak prestasi membanggakan misalnya Juara I Lomba Kompetensi Siswa (LKS) bidang *Telecom Distribution Technology*, diundang Mozilla ke kantor Mozilla, Juara 3 *Making Up Room*, dst.

Prestasi lain terukir dalam rasio tingkat kelulusan dalam ujian nasional (UN), dimana tahun ajaran 2012/2013 mencatat tingkat kelulusan 100% dari seluruh sekolah di bawah YSPT yang mengikuti ujian serentak tersebut.

Aktivitas Mutakhir

Seluruh aktivitas mutakhir di lingkungan YSPT diawali Pergantian Direktur Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) YPT-YSPT, yang sebelumnya dijabat oleh Dr. M. Yahya Arwiyah digantikan oleh Imelda Tirra Usnadibrata per 5 September 2013 hingga buku ini diluncurkan. Selepas menjabat, sejumlah upaya dilakukan guna mengatrol unit di bawah YSPT.

Misalnya konsolidasi dan integrasi dengan pimpinan YPT-YSPT dengan seluruh kepala sekolah dalam penyusunan Rencana Kerja Manajerial dan Anggaran (RKM & RKA) 2014, dimana kegiatan dilakukan dua kali yakni 30 September s.d 1 Oktober 2013 di Batam dengan seluruh Unit Pendidikan SD, SMP, SMAs.d SMK Telekomunikasi dan Pariwisata (13 unit). Selanjutnya tanggal 28-30 Oktober 2013 di Depok dengan seluruh Unit Pendidikan TK (31 unit).

Selepas itu, 135 Siswa/I SMK Telkom se-Indonesia meraih Sertifikasi TIFO (Teknik Instalasi Fiber Optik), kerjasama dengan BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi), Telkom PCC dan PT. Telkom sekaligus TK Sandhy Putra Telkom Buahbatu, Kota Bandung, ditetapkan Gabungan Organisasi Penyelenggara TK se-Indonesia (GOPTKI) sebagai TK Percontohan Nasional. Keduanya terjadi pada November 2013.

Last but not least, adalah upaya penguatan kualitas pendidikan di bawah YSPT dengan peresmian logo Telkom Schools di Aula SMK Telkom Jakarta di Jl. Daan Mogot Km. 11 Jakarta pada Kamis, 23 Januari 2014.

Unit pendidikan terpilih yang sebelumnya menggunakan *brand* "Sandhy Putra", berubah menjadi "Telkom Schools" dengan peresmian disaksikan Dirjen Pendidikan Menengah Kemendikbud Prof. Dr. Ir. Achmad Jazidie.

Menurut Imelda, tujuan *rebranding* adalah membangun semangat dan citra baru sekolah dalam mengikuti perkembangan saat ini, sekaligus menciptakan layanan pendidikan terintegrasi, mulai pendidikan anak usia dini hingga pendidikan vokasional berkualitas sebagai perwujudan konsep *One Pipe Education System* (OPES).

"YSPT saat ini memiliki 44 sekolah mulai dari TK sampai dengan SMK bidang Telekomunikasi dan Pariwisata, dengan total 9.517 siswa dan 675 guru yang tersebar di 36 kota dan 22 provinsi se- Indonesia. Perubahan logo akan jadi pengungkit awal implementasi konsep OPES, yang akan dikembangkan di 7 Technoplex di seluruh kawasan hingga 2017 nanti," katanya.

Di daerah Barat Indonesia diwakili Kota Medan dan Batam, daerah Tengah (Kota Jakarta, Bandung, dan Purwokerto), serta daerah Timur (Kota Makassar dan Manado). Cikal bakal antara lain Jakarta Technoplex telah memiliki SMK Telkom dan Akademi Telkom. Kemudian mulai tahun 2015 diharapkan pembangunan TK, SD, SMP, sampai pengembangan Akademi menjadi Perguruan Tinggi (Telkom University National Campus) sebagai bagian penting dari target OPES.



*Aktivitas dan sarana di SMK Telkom di seluruh Indonesia
(Sumber: Berbagai sumber)*

Dengan demikian, sambung Imelda, diharapkan lulusan Telkom Schools dapat menjadi *feeder* bagi Telkom University (Tel-U) yang diresmikan 31 Agustus 2013 lalu di Bandung Technoplex. Semoga.

INSIGHT 9

Pengelolaan Sekolah-sekolah dan Lembaga Pendidikan di Lingkungan PT. Telkom: Evolusi dari *Corporate Responsibility* menjadi *Corporate Social Responsibility*

Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan memberikan kemudahan dalam menyekolahkan anaknya adalah hal yang biasa. Namun jika satu perusahaan sampai memutuskan untuk membuka dan menyelenggarakan sekolah yang diperuntukkan bagi karyawan dan masyarakat umum yang membutuhkannya adalah keputusan strategik yang memiliki konsekuensi panjang.

Kenapa disebut berkonsekuensi panjang, hal ini mengingatkan pendirian sekolah memiliki *exit barrier* yang tinggi karena menuntut kontinuitas pengelolaan. Regulasi pemerintah, tuntutan alumni dan masyarakat mengharapkan suatu sekolah yang menyelenggarakan pendidikan formal harus *everlasting*, tidak boleh seenaknya buka-tutup, seperti bisnis *restaurant* atau *mini market*. Jadi ada etika dan tanggung jawab sosial bagi pendiri sekolah untuk selalu mempertahankan kesinambungan operasionalnya.

Hal inilah yang menjadi kontribusi penting PT.Telkom sebagai BUMN yang berusaha menyumbangkan sesuatu yang bermanfaat bagi lingkungan internalnya yaitu karyawan perusahaan dan lingkungan eksternalnya yaitu masyarakat umum. Sekecil dan sesingkat apapun, yang namanya pendidikan sangat penting karena mampu menjadi fondasi individu dalam berfikir, bersikap, dan berperilaku, dan secara agregat hal ini akan mencerminkan budaya dan tingkat peradaban masyarakat.

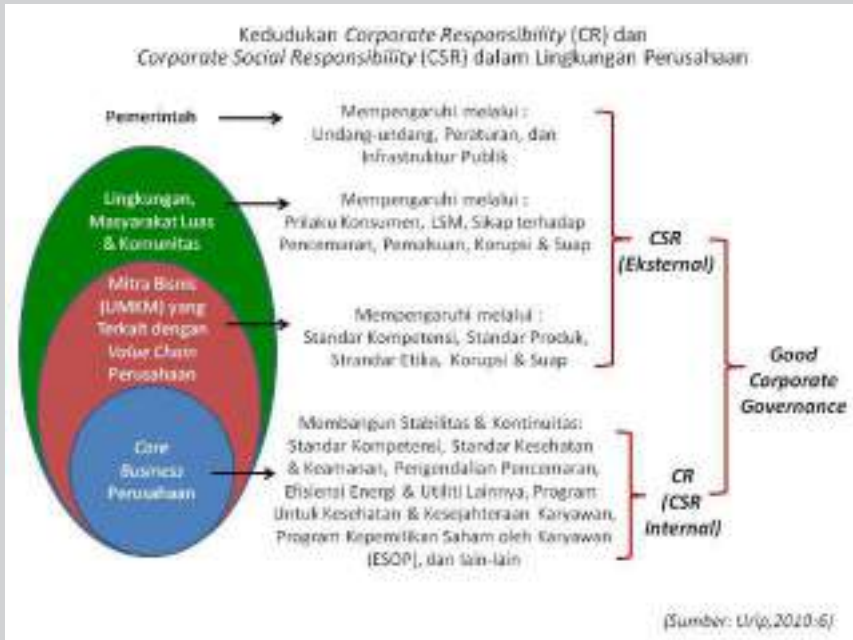
Evolusi dari *Corporate Responsibility* (CR) menjadi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Dari apa yang dilakukan PT.Telkom dari mulai mendirikan TK pada awal tahun 80an

sampai dengan me-*launching* Telkom University pada tahun 2013, sebenarnya adalah suatu evolusi keputusan strategik satu perusahaan besar yang memperlakukan lembaga pendidikan yang pada awalnya didirikannya sebagai *corporate responsibility*, lalu diubah lingkup dan cakupan tanggung jawabnya menjadi *corporate social responsibility*.

Urip (2010) menggambarkan bahwa untuk dapat disebut sebagai perusahaan yang menjalankan *good corporate governance* (GCG), maka perusahaan harus melakukan 2 (dua) kategori kegiatan yaitu: (i) *corporate responsibility*, yang terkait dengan tanggung jawab perusahaan untuk memperlakukan dengan baik dan adil para *stakeholder* internalnya; (ii) *corporate social responsibility*, yang terkait dengan bagaimana perusahaan memperlakukan *stakeholder* eksternal sehingga mereka memperoleh manfaat yang dari eksistensi perusahaan dan kontak dengan mereka di lingkungannya. Dengan mengacu pada pengertian ini, maka apa yang dilakukan oleh PT. Telkom dalam mengelola dan memperlakukan lembaga pendidikan yang didirikannya memang cocok dengan ilustrasi dari konsepnya Urip tersebut.

Penggabungan seluruh yayasan milik PT.Telkom dalam satu payung Telkom Foundation merupakan bentuk ideal dari evolusi *corporate responsibility* menjadi *corporate social responsibility* yang dapat menunjang praktek GCG di PT.Telkom. Dengan demikian, keputusan penggabungan YSPT dan YPT merupakan keputusan strategik yang tepat dan memudahkan pengelolaan kontinuitasnya dalam jangka panjang. Gambaran mengenai kedudukan *corporate responsibility* dan *corporate social responsibility* dalam lingkungan perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut:



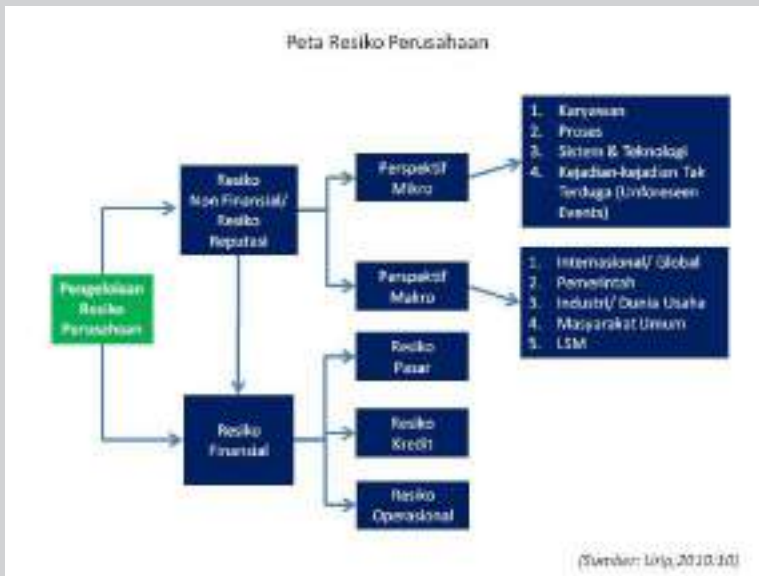
Posisi CSR dalam Pengelolaan Resiko Perusahaan

Program CSR meskipun kelihatannya seperti mengeluarkan uang yang cukup besar dan tidak bermanfaat secara langsung, namun menurut teori, program CSR merupakan bagian dari pengelolaan resiko perusahaan. Pengelolaan CSR yang baik akan berkontribusi pada pengelolaan resiko non finansial atau resiko reputasi perusahaan. Kinerja CSR akan berbanding lurus dengan reputasi perusahaan sehingga akan menjadi komponen penting dalam membangun *branding*. Jika *branding* terbentuk dengan baik maka nilai *asset* tak berwujud perusahaan akan meningkat.

Branding yang kuat mengisyaratkan perusahaan memiliki sejumlah besar pelanggan dan mitra bisnis yang berada pada posisi *ready to buy* atau *ready to make a busi-*

ness deal dengan perusahaan tanpa melakukan *due diligent* atau analisis yang mendalam terhadap produk dan bisnis perusahaan. Jadi akan ada percepatan dalam pengambilan keputusan oleh pelanggan atau mitra bisnis ketika *branding* suatu perusahaan sangat kuat. Hal inilah yang akan diperoleh PT.Telkom ketika perusahaan ini sangat serius mengelola kegiatan CSR nya, khususnya yang dikelola melalui yayasan-yayasan yang didirikannya.

Pada era pengelolaan perusahaan-perusahaan berskala besar sekarang ini, yayasan yang didirikan perusahaan merupakan hal yang lazim. Bill Gates misalnya sangat serius mengelola yayasannya yang fokus pada bidang pendidikan dan kesehatan. Demikian juga perusahaan besar di Indonesia seperti Astra, Sampoerna, dan Djarum, mereka mengelola yayasan yang didirikannya dengan serius dan berhasil mendongkrak reputasi perusahaannya. Gambaran mengenai peta resiko perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut:



Program CSR yang Baik

Oleh karena CSR memiliki peran yang penting dalam pengelolaan perusahaan, maka jika perusahaan tersebut memiliki potensi dan kemampuan untuk melaksanakannya, kegiatan ini wajib dilaksanakan. Namun demikian karena program CSR yang berkelanjutan akan memobilisasi sumberdaya yang besar, maka kegiatan CSR harus terencana dengan baik. Perlu adanya masterplan atau konsep yang menyeluruh dan terpadu dalam pengelolaan CSR. Keterpaduan ini penting mengingat efek yang signifikan dari CSR akan terjadi dalam jangka panjang, oleh karena itu keterpaduan disyaratkan tidak hanya dalam konteks bidang garapannya saja namun juga dalam konteks kontinuitas tahapan dan periode waktu. Agar program CSR memiliki dampak yang optimal, maka pengelolaan CSR yang baik disarankan memenuhi karakteristik sebagai berikut:

Karakteristik Program CSR yang Baik
Merupakan Bagian dari Operasional dan Kompetensi Bisnis Perusahaan
Menghasilkan Manfaat yang Berkesinambungan/ Berkelanjutan
Memberikan Solusi yang Mutualistik (Win-win Solution)
Tidak Mungkin Dilaksanakan oleh Perusahaan yang Tidak Untung
Hanya Bisa Dilaksanakan Secara Berkesinambungan jika Dilakukan juga Pengembangan Kapasitas dan Pemberdayaan Komunitas, serta Didukung oleh Infrastruktur & Fasilitas yang Memadai
Dilakukan Penyempurnaan secara Kontinyu melalui Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan yang Baik

(Sumber: Aniq, 2010:32)

Jika program CSR berhasil dilaksanakan dengan memenuhi persyaratan di halaman sebelumnya, maka diharapkan akan ada dampak yang optimal terhadap reputasi perusahaan. Dengan demikian akan ada pilar yang kokoh yang dapat menunjang branding perusahaan meskipun kegiatan ini tidak berhubungan langsung dengan kualitas produk dan proses bisnis yang menjadi *revenue generator* dari perusahaan. Artinya perusahaan masih memiliki *reserve asset* (khususnya *asset* pemasaran) meskipun *asset* operasinya pada *core business* hancur atau hilang.



**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 10

SINERGI YPT DAN YSPT DAN KEHADIRAN TELKOM FOUNDATION

Kesesuaian dan Keterkaitan Bidang Garapan YPT dan YSPT

Hal yang mengusik pemikiran Johni Girsang sebagai Ketua YPT saat pertama masuk adalah adanya dua yayasan pendidikan yang menasar pasar serupa. Bahkan, beberapa institusi menyiratkan adanya duplikasi lembaga, sehingga perlu ditata. Berangkat dari pemikiran itu, maka Yayasan Pendidikan Telkom dan Yayasan Sandhykara Putra Telkom sebaiknya disinergikan. Pastinya akan makin kuat, saling menopang, dan ujung-ujungnya memberikan banyak *benefit* kepada semua pemangku kepentingan.

Johni kemudian mensosialisasikan gagasan ini ke berbagai pihak terkait, terutama kepada Direksi PT Telkom. Tentu hal ini tidak mudah, sebab historis dan pencapaian keduanya sangat berbeda, wajar muncul keinginan tetap terpisah.

Setelah hampir dua tahun negosiasi dan sosialisasi, akhirnya keputusan besar itu muncul dari Direksi PT Telkom sebagai pembina dan pengawas YPT dan YSPT. Pada penghujung tahun 2012, diputuskan bahwa YPT dan YSPT harus bergabung dalam satu manajemen.

Tertanggal 20 Nopember 2012, melalui dua regulasi yakni KEP.419/SDM-02/YPT/2012 dan KEP.564.1/SDM/DPP-YSPT/XI/2012, maka akan dilakukan peleburan manajemen YPT dan YSPT yang berlaku efektif sejak 1 Februari 2013.

Implementasinya, manajemen pendidikan dasar menengah yang selama ini dikelola YSPT, serta pendidikan tinggi di bawah YPT dan YSPT, mulai tahun 2013 berada dalam satu komando manajemen. Direksi memandang perlu di lembaga pendidikan miliknya mengamalkan nilai-nilai *Solid, Speed, Smart* yang gencar ditanamkan sejak Arief Yahya terpilih sebagai CEO PT Telkom.

Sebagai bentuk awal, kantor yang dulunya terpisah yakni YSPT di Jl. Trunojoyo, Kota Bandung, dan YPT di Jl Cisanggarung, Kota Bandung, akhirnya sejak 2013 disatukan di Gedung Sate Sayap Timur, Jl Cisanggarung No 2 Kota Bandung (yang dulunya eks Kantor MMC PT Telkom).

Bukan bersatu dari sisi fisik, dari komando kebijakan pun selanjutnya ada di bawah satu orang yakni Johni Girsang. Hingga kini, proses penyatuan terus berlangsung. Sudah pasti, berbagai manfaat sinergi ini mulai terasa satu per satu.

Kehadiran Telkom Foundation

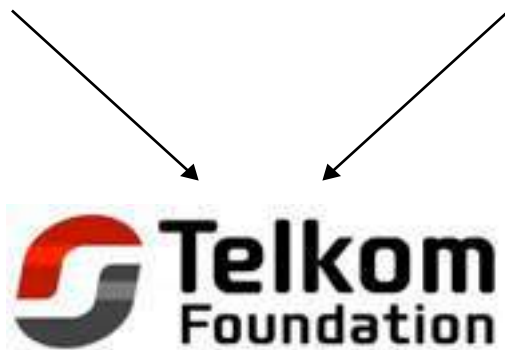
Seiring dengan penyatuan tersebut, dengan sendirinya langkah penguatan harus terus menerus dilakukan. Maka itu, Johni Girsang menilai bahwa salah satu bentuk penguatan adalah merubah nama, atau tepatnya *rebranding* YPT menjadi Telkom Foundation.

Keputusan ini dijalankan mulai 20 Mei 2014 atau berbarengan dengan 34 tahun usia yayasan ini (usia diukur dari hari lahir YSPT 12 Januari 1980). Keputusan ini juga belum meleburkan akta hukum awal milik YPT maupun YSPT, secara legal masih mengacu dasar awal. Proses penyatuan badan hukum masih dalam proses, namun penguatan brand mendesak dilakukan. Pastinya bukan sekedar berganti nama. Ada berbagai pertimbangan matang yang melandasinya. Misalnya dengan menjadi Telkom Foundation, maka sinergi ke depan bisa makin besar, entah secara internal maupun eksternal.



Logo YSPT

(Sumber: Telkom Foundation)



Ada beberapa alasan utama mengapa harus dilakukan *rebranding* menjadi Telkom Foundation. *Pertama*, untuk menguatkan citra di masyarakat, terlebih dengan mengedepankan nama Telkom di depan penyebutan. Patut diakui, citra YPT dan YSPT belum demikian familiar. Kalau pun sudah ada yang tahu, citra yang melekat sulit dilepaskan.

Misalnya YSPT kadung dikenal yayasan untuk Dharma Wanita Ibu-ibu karyawan PT Telkom. Situasi ini kurang menguntungkan dari sisi pemasaran maupun komunikasi publik. Perubahan menjadi Telkom Foundation akan mengikis seluruh impresi kurang baik. Diproyeksikan, impresi ini berbalik menjadi sangat kuat sebagai sebuah yayasan pendidikan yang super bagus di mata publik.

Kedua, *rebranding* diharapkan makin memudahkan pengelolaan pendidikan. Nama baru dengan *spirit* baru, setidaknya memunculkan tekad kian kuat dalam mengabdikan ke masyarakat melalui pendidikan ini.

Lebih besarnya, seluruh proses organisasi ke depan bisa makin cepat. Semuanya tinggal *copy paste* dengan merujuk contoh sukses yang ada. Ujung-ujungnya, proses pengembangan pendidikan bisa lebih mudah dilakukan dari sebelumnya, sehingga manfaat organisasi bisa makin meluas. Bukan hanya di 44 kota di Indonesia, namun ke depan bisa sampai ke pelosok negeri.

Ketiga, munculnya nama Telkom Foundation diharapkan bisa mendorong visi terwujudnya seluruh tanggungjawab sosial perusahaan dan pengabdian masyarakat PT Telkom kelak berada di bawah tanggung jawab yayasan ini.

Hal ini mengacu Djarum Foundation, misalnya. Bahwa yayasan tersebut adalah pelaksanaan seluruh *corporate social responsibility* (CSR) PT Djarum, jadi tidak ada entitas di bawah yang melakukan kegiatan mirip-mirip dalam melaksanakan misi itu.

Jadi, setelah Telkom Foundation ada dan mapan ke depan, diharapkan CSR PT Telkom ke depan pun bisa dikelola. Terlebih kompetensinya memang ada, terutama jika tanggung jawab sosial diterapkan pada bidang pendidikan dan pemberdayaan masyarakat yang selama ini jadi *domain* lembaga pendidikan di bawah YPT.

Keempat, penguatan citra sebagai Telkom Foundation bisa lebih memudahkan yayasan meraih berbagai target jangka pendek, menengah, dan panjang. Misalnya target pencapaian *one*

pipe education system (OPES) yang sudah dicanangkan sejak tahun 2014.

Dengan menyodorkan nama Telkom Foundation, maka sudah jelas induknya PT Telkom. Cara ini diharapkan bisa memudahkan, bahkan menerobos berbagai kebuntuan, sekiranya publik tahu siapa yang menjadi induk yayasan ini.

Kelima, Telkom Foundation ditargetkan makin menguatkan nilai prinsip kebaikan eksisting. Misalnya pelajar sekolah menengah dan kejuaran Telkom yang belum pernah terlibat tawuran atau ospek di Telkom University yang tak pernah ada kasus.

Juga, pembinaan mental di Rindam III/Siliwangi yang sudah diterapkan kepada calon dosen/karyawan. Semua nilai kebaikan ini diharapkan kian teguh seiring dengan adanya upaya penegetuhan merek lembaga kepada masyarakat.



*Rangkaian kegiatan Grandlaunching Telkom Foundation pada 23 Mei 2014.
(Sumber: Telkom Foundation)*

Menghimpun Kekuatan Lain

Saat ini, ada dua yayasan di bawah PT Telkom yakni Telkom Foundation dengan Yayasan Kesehatan Telkom. Jika induk besarnya sudah ada di Telkom Foundation, seyogyanya yayasan lain pun bisa disatukan sehingga kekuatan makin besar.

Terlebih dunia pendidikan dan kesehatan adalah bidang yang tak jauh beda, sama-sama menyangkut hajat hidup masyarakat banyak. Betapa indah jika sebaran sekolah-sekolah di bawah Telkom Foundation ke depan disertai kehadiran berbagai poliklinik.

Atau sebaliknya ketika Telkom University akan membuka jurusan kedokteran, maka kompetensi di Yayasan Kesehatan Telkom pun dibutuhkan. Secara periode waktu, yayasan kesehatan pun akan terhimpit oleh jumlah pengelolaan yang makin ke depan bisa makin sedikit.



*Johni Girsang, M.Sc, di eranya lahir Telkom Foundation.
(Sumber: Telkom Foundation)*

Maka itu, wadah Telkom Foundation bisa menjadi organisasi yang tepat sekiranya periode pengelolaan itu makin sedikit/berakhir. Bahkan, *learning center* (baca: *Corporate University*) pun kelak bisa menghimpun kekuatan besar di Telkom Foundation.

Selain karena kesamaan bidang di pendidikan, *Corporate University* pun akan saling menguatkan. Jika Telkom Foundation memiliki akademisi dan sistem pendidikan yang menyokong, sebaliknya Corpu bisa memberikan akses penelitian berbasis studi kasus yang representatif.

Pada akhirnya, apabila seluruh proses *rebranding* ini telah dilakukan, tujuan akhir yang hendak dicapai adalah terwujudnya sebuah peradaban (*civilization*) yang baik di masyarakat. Bahwa Telkom Foundation hadir dan teguh berkarya, semata demi satu tujuan mulia: *Building civilization*.

INSIGHT 10

***Strategic Leadership* dan Perubahan Besar dalam Organisasi**

Perubahan besar dan signifikan dalam organisasi terjadi karena pemimpinnya berani memutuskan hal-hal yang strategis yang memiliki pengaruh yang luas dan dampak kepada kinerja organisasi dalam jangka panjang, atau disebut juga *strategic leadership*. Dengan kata lain, *strategic leadership* didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mengantisipasi, memberi wawasan, memelihara fleksibilitas dan memberdayakan organisasi untuk menciptakan perubahan strategis yang dibutuhkan organisasi. Oleh karena itu, penggantian CEO atau pimpinan dari suatu organisasi akan menandai apakah dalam suatu organisasi akan terjadi perubahan besar atau tidak untuk saat ini maupun yang akan datang.

Pemimpin yang baru biasanya akan menetapkan visi strategis yang baru dan kemudian membangkitkan energi internal organisasi untuk mencapai hasil yang lebih positif dibandingkan dengan kinerja sebelumnya. Jadi melalui *strategic leadership* yang efektif, organisasi dapat menggunakan proses manajemen strategis secara efektif pula (Hitt, 2003:384-385).

Dengan demikian, *strategic leadership* sangat penting dalam menentukan masa depan organisasi. Jika salah menetapkan arah strategis organisasi maka keberlangsungan organisasi akan terancam. Disinilah pentingnya peran seorang *leader* sehingga dia tidak boleh terjebak pada hal-hal yang menjadi praktek organisasi di masa lalu atau terlalu terjebak pada hal-hal yang operasional.

Dalam kasus pengembangan YPT, maka sangat terlihat bagaimana praktek *strategic leadership* diterapkan oleh kepemimpinan YPT pada periode Johni Girsang. Berbagai keputusan strategis yang signifikan telah ditetapkan. Dampaknya terlihat pada semakin membesarkan skala organisasi dan lingkup kegiatan organisasi karena keputusan strategis yang ditetapkan segera dieksekusi dengan baik.

Oleh karena itu, YPT pada saat ini tidak saja besar dalam skala organisasi, namun juga besar dalam skala asset tetapnya. Tentu saja hal ini akan menjadi modal utama dalam membangkitkan dan menggerakkan roda pendapatan organisasi. Jika roda ini bergerak dan berakselerasi dengan baik maka YPT akan mampu menghasilkan SHU yang dapat diinvestasikan kembali pada operasi organisasi, agar keberlangsungan organisasi dapat dijaga pertumbuhan dan stabilitasnya dalam jangka panjang. Dengan kondisi inilah akan dicapai kemandirian dan kedewasaan YPT yang diinginkan oleh PT.Telkom sebagai pendirinya.

Strategic Leadership yang Efektif

Kepemimpinan strategik yang efektif akan memberikan arah yang jelas pada penetapan apa yang akan dituju (*intent*) dan apa yang akan dikerjakan (*mission*). Ketepatan dalam menetapkan yang dituju dan yang dikerjakan tentu saja akan tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengaktifkan sensor panca indera dan pikirannya dalam membaca situasi internal dan eksternal organisasi.

Sensitifitas dalam memilih mana yang merupakan peluang dan mana yang merupakan ancaman adalah kunci dalam akurasi penetapan arah strategik organisasi. Jika hal ini sudah ditetapkan maka yang berikutnya bekerja adalah bagaimana proses manajemen strategik kemudian berjalan. Di sini akan melibatkan sistem, prosedur, dan struktur yang akan meng-*energized* dan memobilisasi sumber daya yang ada sehingga rencana tindakan dan implementasi berjalan yang konsisten.

Kesempurnaan dalam formulasi visi, misi, strategi, dan implemetasinya pada akhirnya akan menghasilkan kinerja di atas rata-rata industri. Hal inilah yang kemudian dapat disebut dengan daya saing strategik. Namun demikian, daya saing strategik ini jika ingin berkelanjutan dan dipertahankan dalam jangka panjang tentu saja tidak terlepas pada kemampuan melakukan inovasi. Kemampuan inovasi ini penting, karena pengelolaan organisasi yang baik dan berhasil pada akhirnya akan ditiru dan diikuti oleh banyak pihak.

Oleh karena itu, kemampuan melakukan inovasi secara berkelanjutan merupakan kunci agar posisi relatif suatu organisasi selalu berada di atas pesaingnya. Berkaitan dengan kasus YPT, maka disamping organisasi ini terus berbenah di dalam untuk mengadaptasi dan menginternalisasi rencana besar yang dicanangkannya, namun YPT tetap harus memiliki *strategic thinker* yang bertugas mengawal daya inovasi organisasi ini dalam menghasilkan dan mengimplementasikan gagasan-gagasan baru agar organisasi tetap energik dan tidak terjebak menjadi *aging organization* yang berhenti berkembang. Gambaran mengenai posisi *strategic leadership* dan kinerja organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Lingkup *Strategic Leadership*

Sebagai pedoman teoritis, Hitt mengemukakan bahwa kepemimpinan strategik harus mencakup hal-hal sebagai berikut : (i) menetapkan arah strategik, yaitu kemampuan menetapkan visi dan misi jangka panjang. Visi kemudian harus mampu divisualkan dan dibayangkan anggota organisasi sehingga semuanya terinspirasi berkeinginan untuk mewujudkannya; (ii) mengeksplotasi dan mempertahankan kompetensi inti, yaitu berkaitan dengan membangun keterampilan fungsional dalam menjalankan *value chain* organisasi agar proses bisnis menjadi efektif dan efisien dibandingkan dengan para pesaingnya. Dalam hal ini juga perlu dikembangkan *agility* dan *speed* agar tetap berdaya saing; (iii) membangun *human capital*, yaitu membangun produktivitas dan kemampuan untuk melakukan *lifelong learning*, sehingga tidak lapuk oleh akselerasi industri yang mengikuti perkembangan teknologi dan lingkungan makro lainnya yang berpengaruh besar terhadap sumber daya manusia; (iv) mempraktekan etika organisasi secara konsisten, yaitu memelihara nilai-nilai moral yang menyangkut integritas, kejujuran, dan *fairness* untuk tetap dipraktekan dalam pengelolaan organisasi; (v) memelihara keberlanjutan budaya organisasi, yaitu mempertahankan budaya yang baik sebagai identitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku seluruh anggota organisasi. Melalui budaya yang kuat ini diharapkan pihak luar sudah dapat mengenali identitas dari semua anggota organisasi tanpa perlu melihat atribut visual atau artefak organisasi; (vi) membangun kontrol organisasi yang seimbang, maksudnya adalah ada keseimbangan dalam menetapkan ukuran-ukuran keberhasilan yang berdimensi jangka pendek dan berdimensi jangka panjang sehingga kontinuitas organisasi dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama.

Gambaran dari lingkup dari *strategic leadership* dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Cakupan Strategic Leadership Yang Efektif



(Sumber: Diadaptasi dari Hill, 2003:395)

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 11

TENTANG BANDUNG TECHNO PARK, TELKOM PDC, DAN TELKOM PCC

Menangkap Peluang Melalui Related Diversification untuk Mencapai Economic of Scope

Tentu saja, yang tak bisa dilepaskan dari andil Johni Girsang selaku Ketua YPT periode 2011-2014 di era kepemimpinannya adalah hadirnya sejumlah institusi yang bergerak di bidang pelatihan dan pendidikan. Ketiganya adalah Bandung Techno Park (BTP), Telkom PDC, dan Telkom PCC.

Ketiganya memiliki benang merah dalam proses pembangunan sumber daya manusia. Bukan sekedar itu, dari ketiganya sudah ada yang menjadi icon seperti Bandung Techno Park yang kerap jadi rujukan tempat sejenis. Berikut uraiannya:

Bandung Techno Park (BTP)

BTP bermula dari dari inisiasi Institut Teknologi Telkom (ITT) dengan embrio bernama Unit Pelaksana Teknis Teknologi Informasi Komunikasi (UPT TIK) tahun 2007 pimpinan Jangkung Raharjo dengan motivasi menumbuhkan dan membina UKM bidang TIK.

Layanannya terdiri tiga bidang. *Pertama*, bidang perangkat keras berupa layanan membuat *lay out* dan percetakan PCB multilayer, elektronika digital, dst. *Kedua*, pelayanan pelatihan manajemen pengembangan peranti lunak, prototipe UKM *online*, dan pelatihan peranti lunak untuk UKM. *Ketiga*, layanan inkubator bisnis. Hal ini selaras dengan *roadmap* industri pemerintah yang menetapkan satu dari tiga pilar industri nasional pada tahun 2025 adalah industri TIK.

Setelah UPT TIK mapan, berikutnya didirikan Pusat Desain Telekomunikasi (PDT), dimana niat utama pendiriannya selain membina UKM, juga membentuk unit baru *non tuition fee* kepada institut tersebut.

Selain itu, pendirian dimaksudkan guna menumbuhkan jiwa kewirausahaan berupa kegiatan pembinaan usaha kecil menengah yang melibatkan mahasiswa dalam program E-Camp (*Entrepreneurship Camp*). Semula, secara fisik, embrio BTP ini hanyalah menempati sebuah ruangan kecil di lantai dasar LC ITT.

Sebelum menjadi BTP, sokongan pemerintah nyata terasa. Misalnya di tahun 2009, Depkominfo melalui Badan Penelitian dan Pengembangan SDM menghubungkan UPT TIK dengan ETRI (Electronic Telecommunication Research Institute) Korea untuk melakukan *joint research*. Demikian pula Direktur Kelembagaan dan Direktur Akademik Dikti yang memperkenalkan UPT TIK IT Telkom pada UNESCO, organisasi dunia yang membidangi pendidikan dan budaya agar dikenal di kancah internasional. Situasi ini dirasa wajar mengingat kesiapan sumber daya manusia di kampus tersebut, dimana terdapat 251 peneliti dan 42 laboratorium TIK waktu itu. Seiring kepercayaan yang terus membesar dari semua pemangku kepentingan, PDT kemudian dikembangkan dalam bentuk lebih formal dan massif yakni menjadi BTP yang diresmikan di gedung LC ITT tanggal 12 Januari 2010.

Peresmian kala itu antara lain dilakukan Dirjen Industri Alat Transportasi dan Telematika Departemen Perindustrian Budi Darmadi, Kepala Balitbang Depkominfo Cahyana Ahmadjayadi, Ketua YPT saat itu Herry Kusaeri, dst.





Bandung Techno Park (Sumber: Telkom Foundation)

Tujuh hari dari itu, tepatnya 19 Januari 2010, Penanggung Jawab BTP (kini jadi Direktur Jangkung Rahardjo dan jajarannya membawa prasasti BTP untuk ditandatangani Menteri Perindustrian M.S. Hidayat di kantor Kementerian Perindustrian di Jakarta.

Sedari awal, Kementerian Perindustrian tercatat sebagai instansi yang paling menyokong aktivitas BTP. Bahkan saat belum diresmikan pun, kementerian ini sudah menyusun draft peraturan menteri dengan menetapkan BTP sebagai program *multi years* Kemenperindag. Menurut Budi Darmadi, hal tersebut dikarenakan pemerintah harus mampu menggali kebutuhan-kebutuhan di bidang ICT namun tidak boleh terlibat aktivitas produksi. Pemerintah harus menggulirkan dana untuk riset dan pengembangan industri kecil-menengah. Pada titik itu, BTP bisa memenuhi seluruh keinginan tersebut.

“BTP adalah wadah inovasi dan berkreasi sekaligus menjembatani kalangan akademisi, industri, bisnis, masyarakat, dan pemerintah dalam mengembangkan ICT. Juga, menciptakan lingkungan kondusif berbasis ICT serta membentuk Masyarakat Informasi Indonesia yaitu masyarakat yang memiliki kemauan dan kemampuan mengelola informasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan mencerdaskan kehidupannya,” tambah Jangkung Rahardjo. Dalam perencanaan awal, BTP dilengkapi enam gedung untuk riset, pelatihan, inkubator bisnis, logistik, dan pembinaan. Dalam jangka panjang, BTP akan terdiri atas 8 fokus bidang bisnis, yakni *Research and Development (R&D)*, *Vocational Training & Human Resource Certification*, *Conculty Provider*, *Business Mediation*, *Technical & Business Information Centre*, *Product Certification*, dan *Production Suport*.

Untuk merealisasikan niat itu, pada tahap awal pembangunan gedung yang dilakukan YPT waktu itu adalah satu gedung utama di atas tanah seluas 1.000 meter persegi dan akses jalan masuk 400 meter senilai Rp6 miliar.

Saat selesai pembangunan tersebut, Dirjen IKM Depperin menghibahkan perangkat *PCB maker* sampai 6 layer. Sementara Dinas Perindustrian Jawa Barat menggandeng BTP sebagai tempat inkubasi lebih dari 5 UKM binaan serta memfasilitasi 40 UKM untuk mendapatkan izin usaha. Sementara Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten turut berkontribusi melalui pengembangan program mahasiswa wirausaha.

Tak ayal, meski baru diresmikan, BTP kala itu langsung *ngebut*. Sejumlah kegiatan penting terkait riset TIK Indonesia langsung mengajak berpartisipasi. Seperti Badan Penelitian Pengembangan Kementerian Riset dan Teknologi mengikutsertakan dalam revitalisasi

Puspitek Serpong, Dirjen Postel Kementerian Pos Telekomunikasi Depkominfo dalam kerjasama riset dengan ITRI (Industrial Technology Research Institute), Taiwan, Nang Kang Software Park, dan National Technology University of Science and Technology.

Selepas itu, berbagai pencapaian terus ditorehkan BTP. Misalnya pada April 2013 lalu, sebagai anggota ASPA (Asian Science Park Association) yang berpusat di Korea, BTP dipercayai menggelar acara *ASPA Leader Meeting dan International Conference on Innovation Management Best Practice Sharing* di Bandung.

Diskusi yang berpusat pada topik pengalaman pengelolaan STP dari Jepang, Taiwan dan Korea, menjadikan wawasan baru bagi peserta, yang terdiri dari berbagai unsur baik pengelola lembaga riset, universitas, pemerintah, maupun industri.

Kemudian melalui fasilitasi Departemen Perindustrian, BTP menggawangi kegiatan internasional berupa pendirian dan pertemuan Indonesia-Korea ICT Forum. Pertemuan yang dihadiri sekira 50 pelaku industri ini telah maraton dalam dua hari merumuskan bidang-bidang kerjasama.

Selanjutnya, masih di tahun 2013, BTP menggaet METI (Ministri of Economy Trade and Industry) Jepang dan beberapa institusi riset dari Jepang untuk menggelar acara bertajuk "Japan-Indonesia Environmental Friendly HiTech & Green IT Forum".

Dalam acara ini ditandatangani MoU BTP dan JEITA Japan yang dilakukan Jangkung Raharjo (Direktur BTP) dengan Hasegawa (Direktur JEITA), serta disaksikan C. Tri Harso Direktur IET Kementerian Perindustrian dan Arai dari Kementerian METI Japan.



Penandatanganan nota kerjasama BTP dengan JIETA Japan (Sumber Foto: BTP)

Seiring menguatnya teknologi hijau ini, BTP selanjutnya dipercaya sebagai partner iTrain, perusahaan asal Malaysia, dalam kegiatan South East Asia Green IT Conference di Malaysia pada Oktober 2013.

Sementara untuk aktivitas mentoring usaha, BTP memperoleh pengakuan pula dari dunia internasional yakni dari OESF (Open Embedded Software Foundation), Taiwan.

Lembaga tersebut melakukan mentoring, pelatihan, dan *startup boot camp* dengan instruktur instruktur dari mereka. Semua kegiatan tersebut diikuti oleh peserta secara gratis. Bahkan, OESF akhirnya membuka cabangnya di Indonesia dengan alamat kantor Indonesia berada di BTP. Peresmian kala itu dilakukan Sekretaris Ditjen Kerjasama Industri Kementerian Perindustrian RI, Diah Winarni Poedjiwati, pada Juli 2013.

BTP juga bekerjasama dengan Technology Park Malaysia (TPM) dalam bidang *co-incubation*, dimana para startup BTP dapat memanfaatkan fasilitas TPM untuk mengembangkan bisnisnya, demikian juga sebaliknya.

Situasi ini mendorong pencapaian monumental berikutnya ketika BTP tercatat sebagai salah satu pendiri ASEAN Inkubator Network, yang kegiatannya diprakarsai Kementerian KUKM Indonesia. Kiprah kancah internasional berikutnya semakin lengkap dengan peran BTP sebagai salah satu inisiator Asosiasi Indonesian Global IT (Indoglobit).

Dukungan kepada inkubator juga diwujudkan dalam keikutsertaan BTP dalam berbagai event pameran internasional untuk memperkenalkan produk-produk baru *tenant* BTP. Pameran internasional yang sering diikuti antara lain ComunicAsia (singapore), TaiExpo (Taiwan) dan CeBIT (Jerman).



Kunjungan mitra ASEAN Inkubator Network ke kantor BTP (Sumber foto: BTP)

Terakhir adalah ikut CommunicAsia di Singapura, Juni 2014, CeBIT, Jerman (Maret 2014), serta ASEAN ICT Market Deep Dive tanggal 3-4 Desember 2013 di Bangkok. Dari semuanya itu, satu hal krusial BTP di era kepemimpinan Johni Girsang adalah perubahan orientasi lembaga. Setelah dari awal dan sebelumnya dijadikan *profit center*, maka Johni merubahnya menjadi *cost center*, dimana indikator kinerja BTP terutama dilihat dari seberapa banyak proses inkubasi berhasil dilakukan. Terutama *spinoff* UKM berbasis teknologi di Telkom University untuk bisa berbisnis secara mandiri, sehingga peran dan fungsi BTP kembali ke *khittah*-nya sebagai penumbuh dan Pembina UKM berbasis TIK.

Telkom PDC

Cikal bakal Telkom PDC adalah Pusbangprof (Pusat Pengembangan Profesional), sebuah elemen

di dalam organisasi YPT sejak dulu diposisikan berperan sebagai *cost center*.

Seiring waktu, YPT kala itu terus mengembangkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebagai kontribusi pencerdasan dan peningkatan daya saing bangsa.

Maka, sejak 2008, Pusat Pengembangakan Profesional (Pusbangprof) YPT berdiri sendiri menjadi institusi pelatihan sertifikasi bernama Telkom PDC. Izin penyelenggaraan pendidikan non formalnya dikeluarkan Departemen Pendidikan Nasional serta Departemen Tenaga Kerja pada Januari 2008.

Hal ini selaras dengan posisi PT Telkom di bawah Dirut Rinaldi Firmansyah antara tahun 2007-2008 yang mencanangkan perubahan arah menjadi perusahaan TIME (Telecommunication, Information, Media, Edutainment).

Karenanya perlu dirancang berbagai program pendidikan, termasuk untuk lulusan setingkat SMA maupun perguruan tinggi, agar memiliki keterampilan menghadapi fase TIME tersebut. Telkom PDC pada awalnya terdiri dari beberapa orang pimpinan yang sebelumnya memimpin Pusbangprof. Mereka antara lain Ketua Pusbangprof Ir. Budi Yogaswara, MT, yang kemudian menjadi Direktur Telkom PDC. Dua GM yakni GM Dukungan Manajemen dan GM Pemasaran kemudian membantu tugas direktur.

Setelah diresmikan di awal tahun 2008, operasional Telkom PDC baru berjalan April 2008 karena persiapan harus banyak dilakukan seperti penyelenggaraan pendidikan non formal, infrastruktur, sumber daya, dan manajemen.

Ketika merancang program pelatihan reguler, Telkom PDC berencana bekerjasama dengan Microsoft di Surabaya. Namun kerjasama itu urung dilakukan, karena program pelatihan dinilai kurang mendukung produk pendidikan non formal yang akan dihasilkan.

Akhirnya, Telkom PDC membuat sendiri perlengkapannya seperti buku dan modul asli buatan para dosen Telkom PDC. Nama produk akhirnya ditetapkan CCDP, singkatan dari Certified Competency Development and Professional, pada semester II tahun 2008 –sebelum CCDP, pelatihan reguler ini bernama PCP (Professional Certification Program).

Kerjasama dengan berbagai vendor pun diperluas untuk memperkaya pilihan materi maupun jalur sertifikasi. Tak hanya untuk lulusan setingkat SMA, program pelatihan untuk profesional juga diperkenalkan Telkom PDC ke sejumlah instansi negeri dan swasta se-Indonesia. Dan akhirnya, penerimaan mahasiswa pertama dibuka pada Juni 2008.



Dari kiri ke kanan: Suasana *grandlaunching* Telkom PDC



dan Kantor Telkom PDC saat masih di Jl Ir Juanda No 94 Bandung (Foto: Telkom Foundation)

Kala itu, promosi Telkom PDC terus dilakukan dengan menyebarkan surat dan profil perusahaan ke sejumlah sekolah setingkat SMA se-Indonesia untuk mengenalkan program pelatihan reguler yang bernama CCDP.

Sebelum memproduksi CCDP, program pelatihan reguler Telkom PDC bernama PCP (Professional Certification Program). Ketika merancang program pelatihan reguler, Telkom PDC berencana bekerja sama dengan Microsoft di Surabaya.

Namun kerjasama itu batal dilaksanakan, karena sarannya kurang mendukung produk pendidikan non formal yang akan dihasilkan. Akhirnya, Telkom PDC membuat sendiri seperti buku dan modul asli buatan para dosen Telkom PDC.

Nama produk akhirnya ditetapkan CCDP pada semester II tahun 2008. Kerjasama dengan berbagai vendor pun diperluas untuk memperkaya pilihan materi maupun jalur sertifikasi. Tak hanya untuk lulusan setingkat SMA, program pelatihan untuk kalangan profesional juga diperkenalkan Telkom PDC ke sejumlah instansi negeri dan swasta se-Indonesia. Penerimaan mahasiswa pertama dibuka pada Juni 2008.

Sejak awal, Telkom PDC diproyeksikan bisa mengatasi masalah seperti pengangguran tanpa memunculkan masalah lain. Karenanya, lulusan setingkat SMA diberikan pelatihan bersertifikasi internasional selama dua tahun hingga memiliki keahlian aplikatif di bidang teknologi informasi.

Untuk itu, PDC menjalin kerjasama dengan sejumlah vendor teknologi informasi yang disertai sertifikasi internasional seperti seri pelatihan Keamanan Sistem Informasi dari EC-Council, ISACAR dan ISC2, Database Management & Business Suite Solutions dari Oracle, Jaringan Komputer dari Cisco Network (CCNA, CCNP, BCMSN, BCSI, BGP, MPLS), Konsultasi Solusi Perusahaan dari SAPR, ISMS – ISO 27001, Audit Sistem Informasi dari ISACAR, Teknologi dan Komunikasi Mobile (CDMA and GSM), dst.

Sejak awal hingga sekarang, sistem pembelajaran di Telkom PDC menggunakan metode 75% praktik dan 25% teori studi kasus dengan materi perkuliahan yang disesuaikan kebutuhan dunia kerja.

Mengingat porsi praktik yang besar, Telkom PDC menyediakan fasilitas pendukung yang representatif, seperti laboratorium multimedia dan jaringan, courseware lengkap, fasilitas akses internet gratis, serta penggunaan satu komputer oleh satu mahasiswa.

Selain CCDP, produk inti Telkom PDC lainnya adalah program pelatihan bagi kalangan Profesional yang terdiri atas IT Training, Management Course, dan Language Training. Konsepnya berupa shortcourse atau in house training bagi karyawan atau pegawai instansi negeri maupun swasta selama kurang lebih seminggu.

Tempat pelatihannya bisa dimana pun sesuai kebutuhan instansi, kecuali untuk pelatihan yang membutuhkan fasilitas lab. jaringan, pelaksanaannya disyaratkan yang memiliki jaringan dan internet dalam keadaan baik seperti di lab. Telkom PDC.

Sama seperti CCDP, peserta lulus pelatihan profesional akan mendapat sertifikasi internasional. Baru dua tahun berjalan, atau posisi April 2010, sudah 67 instansi negeri maupun swasta telah mengikutsertakan pegawainya training di Telkom PDC. Mereka berasal dari Jakarta, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, bahkan Papua. Kini, sebaran program ini kian banyak dengan kredensial tinggi semisal dari PT Telkomsel, sejumlah pemerintah daerah seperti pelatihan media sosial Pemkot Bandung di era Ridwan Kamil, dst.

Pesertanya saat itu kebanyakan berasal dari instansi pemerintah yang melatih pegawainya mengoperasikan komputer dan internet. Kemudian mulai berdatangan kalangan profesional swasta/negeri yang hendak mempelajari ranah teknologi informasi lainnya.

Apresiasi pun berlanjut. Mulai Agustus 2010, CCDP tak hanya berlangsung di Telkom PDC Bandung, tapi diselenggarakan pula di 5 kota, yakni Jakarta, Medan, Cirebon, Tangerang, dan Karawang dengan sistem franchise.

Telkom PDC sudah menjajaki kerjasama sistem waralaba CCDP itu sejak awal 2009. Lembaga atau perusahaan tertentu yang menyelenggarakan CCDP mendatangkan personelnnya untuk dilatih di Telkom PDC Bandung.

Setelah itu, personel tersebut menjadi instruktur atau trainer di kotanya masing-masing. Agar standarisasi CCDP terjaga baik, instruktur Telkom PDC akan berkeliling memantau proses pembelajaran dan kualitas input mahasiswa dalam proses CCDP di luar Bandung.

Yang menarik, dengan berbagai pencapaian bagus tersebut, Telkom PDC diselipi kisah pindah-pindah gedung karena memang belum punya bangunan sendiri. Gedung perkuliahan dan kantor Telkom PDC pertama berlokasi di gedung Telkom Training Centre (TTC) di Jalan Gegerkalong Hilir, kemudian pindah ke Jalan Ir. H. Djuanda No. 94 Bandung. Karena masa sewanya habis pada Desember 2009, Telkom PDC menyewa gedung baru di Jalan Belitung No. 7 Bandung untuk empat tahun ke depan sejak Januari 2010.

Pun demikian, pihaknya juga tak melupakan soal penyaluran alumnusnya. Misalnya memfasilitasi lulusan CCDP yang ingin melanjutkan studi, misalnya kerjasama kala itu dengan ITHB (Institut Teknologi Harapan Bangsa), STIMIK LIKMI (Lembaga Ilmu Komputer Indonesia), dan STISI Telkom --kini menjadi School of Creative Industries Telkom University.

Kini, setelah lima tahun berdiri, Telkom PDC sudah bukan lagi sekedar tempat pelatihan biasa. Klien yang digarapnya kian strategis sementara cakupan layanannya pun kian melebar.

Contoh terbaru adalah kerjasama dengan Telkomsel dalam pelatihan 2.500 *frontliner* se-Indonesia dari operator seluler terbesar ini pada 14 April s.d 13 Mei 2014 lalu. Setelah belasan tahun menggunakan sistem layanan eksisting, Telkomsel merubah sistem layanannya untuk kemudian dikerjasamakan dengan Telkom PDC dalam pelatihan implementasi perubahan tersebut.



Dari kiri ke kanan: Telkom PDC dipercaya Kementerian Keuangan dalam Bimtek Pemeliharaan Jaringan dan Komputer, Telkom PDC dipercaya Telkomsel dalam *end user training* CRM, Mei dan Juni 2014. (Sumber: Telkom PDC)

Mereka juga dipercayai Bimtek Pemeliharaan Jaringan Komputer dan Internet Direktorat Sistem Perbendaharaan Departemen Keuangan dalam pelatihan Bimbingan Teknis Pemeliharaan Komputer dan Jaringan di Bandung, Juni 2014 lalu.

Pun demikian, misi pemberdayaan masyarakat melalui TIK tetap mereka lakukan sebagai bentuk tanggungjawab sosial perusahaan. Misalnya pelatihan internet kepada 182 lurah di Bandung (November 2013), pendidikan bagi pengurus DKM Mesjid di Bandung (September 2013), serta pelatihan keamanan internet 50 guru bimbingan konseling se-Bandung dalam kegiatan pelatihan peningkatan kapabilitas TIK (Juni 2014).

“Namun untuk hadapi tantangan TIK, kami terus-menerus memperluas secara signifikan program pelatihan yang kami sediakan. Telkom PDC menawarkan pelatihan yang menjadi isu-isu utama dalam bidang TIK yang saat ini disertai sertifikasi internasional,” ujar Muhammad Kusno, Direktur PDC, September 2014.

Untuk itulah, selain program eksisting CCDP dan PCP, Telkom PDC juga menyiapkan sejumlah pelatihan lanjutan. Sebut misalnya pelatihan Management Strategik, Strategi dan Kebijakan Bisnis, Pengembangan dan Sikap Organisasional, Manajemen Performa Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Marketing & Penjualan, dan Manajemen Iklan dan Merek. Selanjutnya Pengembangan Produk, Manajemen Layanan Pelanggan, Ketrampilan-ketrampilan Manajerial dan Kepemimpinan, Manajemen Pengawasan, Pemecahan Masalah & Pengambilan Keputusan, Pengembangan Diri, Komunikasi Bisnis, Manajemen Ritel, Manajemen Kualitas, Keuangan dan Akuntansi, dan banyak lagi.

Inilah yang membuat berbagai pencapaian cepat diraih Telkom PDC sedari awal. Bahkan, belum genap dua tahun berdiri, Telkom PDC sudah akhirnya diamanati YPT mengelola STISI Telkom. Pencapaian itu kini terus berlanjut. Jadi, satu pelajaran pasti, konsistensi Telkom PDC mengantarkan kepercayaan banyak pihak kala itu, sehingga relatif cepat mapan dalam usia dini.

Telkom Profesional Certificate Center (TPCC)

Semula, badan sertifikasi ini berada di bawah Learning Center PT Telkom. Namun sejak 4 September 2012, seiring dengan peresmian TPCC oleh Dirut Telkom Arief Yahya, pengelolaan dialihkan kepada Yayasan Pendidikan Telkom.

Berlokasi di Gegerkalong, Kota Bandung, perusahaan ini menawarkan sertifikasi internasional bagi karyawan Telkom Group, ekosistem PT Telkom, hingga masyarakat umum. TPCC kemudian dilebarkan bisnisnya dengan mendirikan PT ESI yang diproyeksikan bisa mengikuti berbagai tender terkait sertifikasi, terutama di bidang teknologi informasi.

Dipimpin oleh Rina Pasaribu, sertifikasi profesional diproyeksikan sebagai pusat pengakuan yang didapatkan seseorang yang menjamin bahwa dirinya mempunyai skill dan *personal value* untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Awal pendiriannya didasari fakta bahwa pengembangan sumberdaya manusia (*invest in people*) merupakan program utama bagi perusahaan dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kompetensi yang tinggi. Jika sudah kompetensinya tinggi, pada akhirnya akan membuat perusahaan dapat menjalankan bisnis yang unggul.



Direktur Telkom PCC Rina Pasaribu (kiri), Dirut PT Telkom Arief Yahya, dan Direktur Human Capital Management PT Telkom Priyanto Rudito dalam *grandlaunching* Telkom PCC di Bandung, 4 September 2012 (Sumber: Telkom PCC)

Dengan adanya sertifikasi, ada banyak manfaat yang dapat dipetik, antara lain membantu menunjukkan pada *stakeholder* bahwa bisnis kita bekerja dengan efektif, memastikan bahwa kita terus menerus meningkatkan dan memperbaiki aktivitas bisnis internal, meningkatkan performansi secara keseluruhan, mengurangi ketidakpastian dan memperluas peluang pasar, dst.

Menurut Rina Pasaribu, Direktur Telkom PCC, pihaknya memiliki visi “Menjadi Badan Sertifikasi Profesi yang Berstandar Internasional yang Unggul di Lingkup Regional.”

Dalam mencapai visi itu, misinya ada tiga yakni Menyediakan layanan sertifikasi ICT profesional yang berkualitas, terpercaya dan diakui secara internasional, Menjadi *role model* badan sertifikasi ICT yang profesional dan berkarakter di lingkup regional, serta Memberikan hasil terbaik bagi YPT/Telkom Group dan stakeholders lainnya.

Untuk mencapai misinya, maka tahap awal *roadmap* adalah TelkomPCC menjadi Badan Sertifikasi yang diakui di lingkup Nasional. Kini, TelkomPCC telah membentuk Lembaga Sertifikasi Profesi TPCC (LSP TPCC) yang diakui secara nasional melalui pengakuan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) Indonesia yaitu lembaga independen yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden dalam mengawal sertifikasi kompetensi serta implementasi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia.

“Tujuan kehadiran TelkomPCC adalah membangun dan menghasilkan SDM TIK profesional berkualitas internasional untuk mendorong pencapaian pertumbuhan bisnis yang kompetitif dan berkelanjutan, serta mewujudkan masyarakat sertifikasi TIK profesional sebagai wujud dedikasi PT. Telkom dalam memperkuat daya saing Indonesia,” kata Rina, September 2014.

Adapun ruang lingkup TelkomPCC terdiri dari: (1). Program pelatihan (*bootcamp*) profesi dan institusi untuk persiapan sertifikasi, (2). Konsultasi dan Layanan Solusi sertifikasi profesi dan institusi, (3) Audit institusi untuk sertifikasi CIQS dan kesiapan TUK (Tempat Uji Kompetensi), (4) Kerjasama Pelaksanaan Exam Certification, dan (5). Penerbitan sertifikasi TCXXX (Telkom Certified) dan TIFO (Teknisi Instalasi Fiber Optik). Rincian sertifikasi tersebut adalah sbb:

Produk Sertifikasi Telkom PCC

Stream	Jumlah Sertifikat				Jumlah
	Basic	Intermediate	Advance	No Level	
Telecommunication	28	15	6	4	53
Information	44	23	0	5	72
Media & Edutainment	9	0	2	0	11
Marketing Sales & Service	25	10	3	0	38
Business	35	1	6	0	42
Finance	12	5	3	5	25
Supply	6	5	1	0	12
Human Capital	13	5	2	1	21
Legal	3	0	3	0	6
General	15	2	0	4	21
Grand Total	190	66	26		301

Sumber: Telkom PCC

Perkembangan terbaru, LSP TPCC pertama kali memperoleh lisensi sebagai Lembaga Sertifikasi Profesi P2 dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) : No.Kep.367/BNSP/IX/2013 pada tanggal 16 September 2013 untuk sertifikasi kompetensi Teknisi Instalasi Fiber Optik (TIFO).



Prosesi pemberian piagam penghargaan dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi kepada Telkom PCC di Bandung, 28 Agustus 2014 (Sumber: Telkom PCC)

LSP TPCC adalah LSP pertama di Indonesia yang memberikan uji Kompetensi di Bidang Teknisi Instalasi Fiber Optik yang juga merupakan tren jaringan akses saat ini. Hal ini menjadi salah satu wujud kontribusi Telkom PCC untuk mendukung kesiapan bangsa Indonesia menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015, sehingga ini disebut dengan “Sertifikasi Bagi Bangsa”.

Untuk pelaksanaan proses sertifikasi, LSP-TPCC bekerjasama dengan SMK dan Lembaga Pelatihan yang tersebar di seluruh Indonesia dengan fungsi sebagai Tempat Uji Kompetensi (TUK). Jumlah TUK hingga saat ini berjumlah 11 buah. TUK yang dapat melakukan proses sertifikasi adalah TUK yang telah diverifikasi oleh LSP TPCC.

“LSP TPCC memperoleh piagam penghargaan dari Ketua Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) atas komitmen dan dedikasi yang tinggi dalam mengembangkan sertifikasi profesi di bidang ICT serta prestasinya dalam melaksanakan 1000 sertifikasi bidang fiber optik dalam periode kurang dari 1 tahun,” ujar Rina.

Hingga bulan Agustus 2014, jumlah yang telah disertifikasi sudah cukup signifikan (umumnya adalah siswa atau lulusan SMK) yang nantinya akan dan telah bekerja di industri telekomunikasi di lingkungan Telkom Group maupun Telkom Ecosystem.

Hal ini merupakan realisasi dari Perjanjian Kerjasama antara Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) dengan PT. Telkom Akses (PT.TA) untuk menempatkan tenaga yang memiliki sertifikat TIFO untuk bekerja di PT.TA. Ke depan, direncanakan untuk memperluas bidang kompetensi yang disertifikasi serta memperluas coverage layanan melalui penambahan jumlah TUK di kota lainnya.

Selain itu, pada 5 September lalu, bertempat di Toronto, Kanada, Telkom PCC mengepakkan sayap dengan ekspansi kerjasama dengan mitra strategis internasional.

Kali ini Telkom PCC menggaet The Association for Advancement of Relationship Marketing (AARM) untuk bekerjasama dalam bidang sertifikasi Customer Relationship Management (CRM). Perjanjian kerjasama ditandatangani Rina Pasaribu dan Executive Director AARM Indonesia Aina Neva Fiati, dengan disaksikan Ketua Telkom Foundation Johni Girsang dan President AARM International Robert Stacey.

Pada akhirnya, Telkom PCC selalu berusaha untuk menjadi mitra terpercaya dalam sertifikasi melalui kerjasama strategis dengan berbagai mitra nasional maupun mitra global.

“Dengan semangat Always the Best, mari kita semua bergabung dan berkembang bersama dalam meningkatkan kompetensi anak bangsa dalam menghadapi tantangan dunia kerja maupun bisnis yang semakin meningkat,” pungkask Rina Pasaribu. (**)

INSIGHT 11

Menangkap Peluang Melalui *Related Diversification* untuk Mencapai *Economic of Scope*

Organisasi yang berusaha tumbuh secara berkelanjutan akan berusaha menata portfolionya sedemikian rupa sehingga peluang bisnis dapat diraih dengan maksimal namun resiko bisnis sedapat mungkin diperkecil seminimal mungkin. Untuk mencapai hal ini organisasi akan melakukan ekspansi usaha dalam bentuk menambah arena bisnis yang dimasukinya. Namun demikian dalam melakukan ekspansi, harus dipilih bidang-bidang yang memang memiliki probabilitas keberhasilannya relatif lebih tinggi. Untuk itu, organisasi biasanya mempertimbangkan dua hal, yaitu: (i) kompetensi yang dimiliki; (ii) potensi pasar yang tersedia. YPT dibawah kepemimpinan Johni Girsang sangat menyadari hal ini sehingga korporatisasi organisasi dilakukan dengan cara membentuk unit kerja dan unit bisnis baru untuk menggarap peluang pasar yang ada, dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki. Ekspansi ini dilakukan secara progresif dan massif agar fondasi bisnis organisasi semakin kuat dengan portfolio bisnis yang resikonya lebih tersebar.

Alternatif Ekspansi Bisnis untuk Pertumbuhan

Pertumbuhan bisnis organisasi diperlukan setidaknya untuk 2 hal: (i) menumbuhkan optimisme anggota organisasi bahwa organisasi tempatnya bergantung untuk memenuhi kebutuhannya, terjamin kelanjutan operasionalnya sehingga mereka merasa aman untuk tetap bergabung dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi; (ii) memberikan daya tarik bagi pemegang saham dan investor bahwa nilai organisasi terus mengalami peningkatan karena skala dan volume bisnisnya meningkat terus, sehingga kapitalisasi asset, baik asset operasional maupun asset marketing semakin meningkat. Asset operasional adalah asset fisik yang terkait dengan infrastruktur operasional serta human capitalnya, sedangkan asset marketing adalah sekelompok pelanggan potensial yang berada dalam posisi *'ready to buy'* ketika organisasi meluncurkan produknya ke pasar.

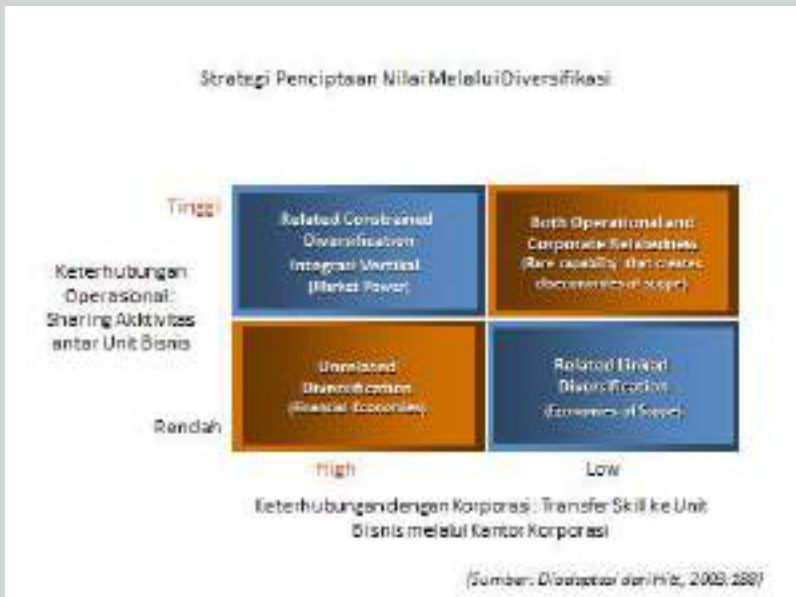
Strategi ekspansi yang cukup lazim dilakukan adalah memanfaatkan kompetensi yang dimiliki untuk menggarap potensi pasar yang berada di segmen lain yang kebutuhannya lebih spesifik. Tujuannya adalah agar tercapai *economic of scope* dimana efisiensi operasi dapat dicapai dengan cara *mensharing* sumberdaya, asset dan kompetensi sehingga beban biaya tetap dapat disebar ke lebih banyak unit

bisnis. Dengan kata lain, ada optimalisasi dalam utilisasi sumberdaya, asset, dan kompetensi sehingga pendapatan dapat ditingkatkan karena menjual produk dan melayani segmen yang baru, namun tetap menggunakan infrastruktur operasional yang sama. Pola ini disebut dengan *related link diversification*. Upaya YPT dalam mendirikan dan menjalankan Telkom Professional Development Center (Telkom PDC) dan Telkom Profesional Certification Center (Telkom PCC) adalah salah satu bentuk dari *related link diversification*. Hal ini dilakukan karena memang kebutuhan pasar tidak selalu pada jenjang pendidikan formal yang berujung dengan pemberian ijazah program pendidikan yang bergelar Diploma, Sarjana, atau Pasca Sarjana. Pada kenyataannya di pasar ada kebutuhan yang sangat berorientasi pada pembentukan keterampilan yang siap pakai untuk mengerjakan tugas-tugas operasional sehari-hari di perusahaan, Kebutuhan ini tidak terlalu mementingkan gelar namun lebih pada kemampuan menghasilkan kinerja terbaik berdasarkan keterampilan praktisnya. Oleh karena itu, YPT menangkap kebutuhan ini melalui Telkom PDC untuk melayani segmen masyarakat umum dan Telkom PCC untuk melayani segmen perusahaan. Menurut pandangan YPT, trend pengakuan terhadap sertifikasi akan meningkat di masa-masa mendatang dibandingkan dengan pengakuan terhadap gelar keserjanaan seseorang.

Strategi ekspansi lain yang dapat dilakukan adalah melakukan integrasi vertikal untuk mendapatkan posisi tawar yang lebih kuat di pasar (*market power*). Strategi ini dilakukan jika satu unit bisnis dapat menjadi supplier atau pasar bagi unit bisnis lainnya. Istilah untuk strategi ini disebut dengan *related constrained diversification*. Strategi integrasi vertikal dilakukan dalam rangka mengakumulasi margin keuntungan antar unit bisnis sehingga secara konsolidasi korporasi akan diperoleh tingkat keuntungan yang lebih besar. Namun demikian, integrasi vertikal memiliki kelemahan yang dapat melemahkan korporasi dalam jangka panjang, yaitu (i) dapat membentuk *captive market mentality*, yang akan membuat unit bisnis relatif statis; (ii) menghilangkan gairah melakukan inovasi, karena merasa pasar akan menerima produk apapun yang dibuat untuk pasar. Kelemahan ini dapat diatasi dengan cara tidak menyerahkan pasar atau supplier secara 100% terhadap unit bisnis dalam satu grup, namun harus diberikan jatah alokasi antara 20-30% untuk kompetitor dari luar unit bisnis dalam satu grup agar terjadi upaya membandingkan sekaligus benchmark oleh unit bisnis dalam satu grup. Dalam kasus YPT, strategi integrasi vertikal dilakukan dengan mendirikan dan mengoperasikan Bandung Techno Park (BTP). BTP berfungsi sebagai pengembang dan saluran distribusi dari hasil-hasil riset yang dihasilkan di perguruan tinggi untuk *dimonetized* atau dikomersilkan sehingga memiliki manfaat praktis dan manfaat ekonomis. Dengan demikian, apa yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tidak hanya berhenti dalam bentuk laporan karya tulis ilmiah, namun dapat dinikmati oleh dunia industri sebagai produk siap

dijual dan dapat dinikmati oleh masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraannya.

Secara diagramatis, strategi penciptaan nilai melalui diversifikasi dapat dikategorikan sebagai berikut:



Memutuskan Arena Bisnis untuk Ekspansi

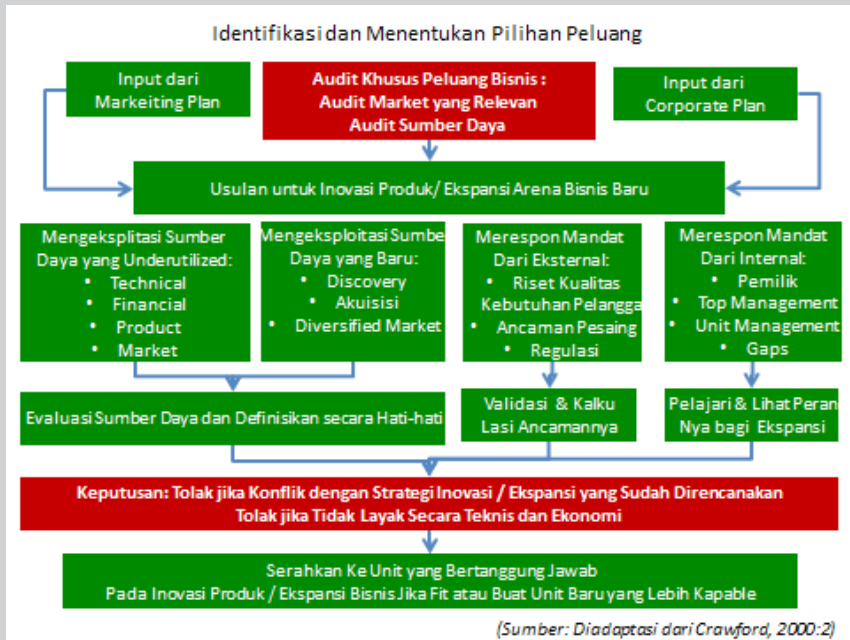
Organisasi harus memutuskan arena ekspansi bisnisnya dengan penuh perhitungan, agar investasi yang dilakukan tidak merugikan organisasi. Untuk memutuskan arena bisnis yang akan dimasuki ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan, antara lain: (i) arahan dan strategi dari *corporate plan*; (ii) arahan dan strategi dari *marketing plan*; (iii) audit khusus untuk mengidentifikasi peluang bisnis. *Corporate plan* akan memberikan gambaran portofolio investasi dan tingkat return yang

diharapkan. *Marketing plan* akan memberikan informasi mengenai arah dari inovasi produk dan segmen yang akan dituju, sedangkan audit khusus peluang bisnis akan memberikan posisi eksisting dari sumber daya dan market yang relevan untuk ekspansi bisnis pada saat itu. Dari ketiga kategori informasi tersebut selanjutnya akan teridentifikasi beberapa alternatif ekspansi bisnis, antara lain:

- (i) Ekspansi bisnis dengan cara mengeksploitasi sumber daya yang *underutilized*, misalnya: yang terkait dengan sumber daya teknis, keuangan, produk, dan pasarnya
- (ii) Ekspansi bisnis dengan mengeksploitasi sumber daya yang baru, misalnya: sumber daya yang diadakan secara baru, hasil akuisisi, atau ditetapkannya segmen pasar baru yang akan dimasuki
- (iii) Ekspansi bisnis karena adanya perintah atau mandat dari lingkungan eksternal, misalnya ada masukan dari stakeholder eksternal melalui hasil riset kualita dan kebutuhan pelanggan, atau harus segera berbenah karena ada ancaman dari pesaing yang akan melakukan ekspansi bisnis juga. Selain itu, ekspansi bisnis dapat dilakukan karena ada mandat dari regulasi yang dikeluarkan pemerintah.
- (iv) Ekspansi bisnis karena adanya perintah atau mandat dari lingkungan internal, yaitu: keinginan dari pemilik, sasaran dari *top management*, usulan dari unit-unit kerja, atau kesadaran adanya gap antara arena bisnis eksisting dengan pasar yang tersedia.

Kumpulan alternatif dari ekspansi bisnis ini selanjutnya harus dievaluasi dengan seksama yang menyangkut apakah dapat didukung oleh sumber daya yang dimiliki atau dikelola, apakah ancamannya dapat dikalkulasi sehingga resiko yang dihadapi ada dalam batas-batas kemampuan organisasi untuk mengatasinya, dan dilihat juga apakah ekspansi ini memang benar-benar dapat mendongkrak dan meningkatkan nilai organisasi sehingga dihasilkan loyalitas anggota organisasi yang makin tinggi, serta preferensi yang besar dari investor atau penyandang dana. Penolakan terhadap ekspansi bisnis ini dapat dilakukan ketika ada konflik dengan rencana ekspansi eksisting atau tidak layak secara teknis dan bisnis. Bisnis baru yang terpilih selanjutnya dapat diinisiasi oleh unit kerja eksisting yang memang bertugas mengembangkan bisnis baru atau membentuk unit baru yang khusus bertanggung jawab mendirikan dan mensukseskan bisnis baru yang terpilih.

Gambaran mengenai proses identifikasi dan pemilihan arena ekspansi bisnis ini dapat dilihat pada diagram yang diadaptasi dari Crawford (2000), sebagai berikut:



Dalam praktek mencari peluang ekspansi bisnis ini, YPT mengikuti tahapan dan alur yang dikonsepsikan oleh Crawford. Alur yang dirumuskan oleh Crawford ini terlihat sangat logis dan sistematis, oleh karena itu diadopsi sebagai pendekatan dalam melakukan ekspansi bisnis. Hal ini dilakukan selain untuk memudahkan dalam meyakinkan semua pihak yang berkepentingan, juga sebagai cara untuk menunjukkan bahwa ekspansi bisnis yang dilakukan YPT tidak dilakukan secara sembarangan tanpa pertimbangan yang dapat dipertanggung jawabkan.

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

BAB 12

PORTOFOLIO BISNIS YPT KE DEPAN

Tantangan Pengelolaan Pendidikan ke Depan

YPT sudah sekian lama, bahkan sejak awal berdiri hingga sekarang, memfokuskan pada *tuition fee* alias uang bayaran sekolah dari siswa dan mahasiswa. Pola konvensional kebanyakan lembaga pendidikan di Indonesia ini juga dianut oleh yayasan tersebut.

Menurut Ketua YPT Johni Girsang, jika diprosentasekan, perbandingan pendapatan *tuition fee* dan *non tuition fee*/NTF dalam beberapa tahun terakhir mencapai 80% dan 20%. Atau dominasinya masih sangat tinggi dari bayaran mahasiswa. "Pola ini harus dirubah, agar kita bergerak makin cepat. Sekarang ini banyak misalnya dosen yang harus ikut konferensi internasional, tidak bisa berangkat karena dana di fakultas tidak ada. Ke depan kita siasati ini dengan *non tuition fee*," katanya, awal April 2014.

Dia mencontohkan anak perusahaan yang sudah menanggung untung, misal PT Trengginas, ke depan bisa jadi yang membiayai dosen atau mahasiswa yang hendak melakukan diseminasi hasil penelitiannya ke berbagai tempat di dunia. Atau tidak menutup kemungkinan, unit bisnis ini yang nantinya akan memberikan beasiswa melanjutkan kuliah kepada mahasiswa/dosen potensial. Jadi, meningkatnya *non tuition fee*, akan memberikan banyak *benefit* ke sektor pendidikan itu sendiri.

Dicontohkannya, Harvard University sudah berhasil membalikkan porsi pendapatan ini. Dimana *non tuition fee* sudah mencapai Rp300 triliun atau nyaris 90% dari total pendapatan tahunan yang dimiliki kampus terbaik di dunia ini.

Dengan begitu mereka bisa melakukan apa saja, termasuk memberikan beasiswa dan melakukan riset-riset besar. Visi ini coba dijabarkan Johni dengan rencana aksi membuat sepuluh perusahaan setiap tahunnya di bawah YPT. Metodenya dengan bikin banyak usaha, maka sepuluh perusahaan dalam setahun. Gapapa kalau tujuh bangkrut. Nanti yang bagus kita bagusin, supaya anak-anak kita nggak perlu pusing cari kerja. Demikian pemikiran Johni dalam Rapim triwulan II 2014 itu.

Pemikiran itu pula yang membuatnya menawarkan konsep bisnis ini ke banyak pihak, termasuk pada dosen-dosen dengan jiwa wirausaha kental. Kepada masing-masing, rencananya diberikan penyertaan modal Rp250 juta per perusahaan.

Secara formal legal, pemikiran ini diinstitusikan melalui pembuatan Direktorat Kerjasama dan Pengembangan Bisnis YPT sejak tahun 2012, melalui Surat Keputusan Bersama Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom dan Dewan Pengurus Yayasan Sandhykara Putra Telkom No: Kep.419/SDM-02/YPT/2012 tanggal 30 Nopember 2012 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Yayasan Pendidikan Telkom dan Yayasan Sandhykara Putra Telkom.

Sebelumnya, direktorat ini tidak ada di YPT. Saat ini, di bawah kendali Sony Sasongko (yang berpengalaman banyak dalam pengelolaan bisnis di PT Telkom, terutama di holding PT Me-tra), direktorat ini bukan hanya eksis, namun terus berkembang dari sisi kuantitas maupun kualitas usaha.

Cakupan bisnisnya pun sudah berhasil diversifikasi, tidak sepenuhnya berada di ranah pendidikan semisal sertifikasi atau pelatihan. Tapi juga pada bidang lain semisal media massa, teknik sipil, hingga alih daya kendaraan atau satpam!

Semua ini, sekali lagi, harus dilakukan agar visi besar bahwa yayasan dan kampus tak bergantung terus tuition fee bisa segera terealisasi. Kelak (direncanakan tahun 2017), 80% pendapatan justru dari NTF, tidak lagi selalu selalu menunggu bayaran siswa-mahasiswa masuk dulu.



Antisipasi dan Strategi Portofolio Bisnis YPT ke Depan

Sebagai bentuk konkrit agar *non tuition fee* bisa menjadi solusi terhadap aneka tantangan pendidikan ke depan, berbagai upaya pengembangan anak perusahaan bisnis diterapkan oleh YPT. Anak perusahaan ini bergerak di semua sektor usaha, mulai dari yang terkait pendidikan seperti pelatihan dan sertifikasi, media massa, *event organizer*, hingga properti.

Adapun pengembangan portofolio bisnis di YPT ini bisa dikategorikan ke dalam dua fase, yakni Ketua YPT periode Herry Kusaeri dan Ketua YPT periode Johni Girsang. Empat unit bisnis yang didirikan/diteruskan pada zaman Hery Kusaeri serta hampir sepuluh perusahaan didirikan dan sisanya meneruskan pada era Johni Girsang.

Sebelum dibahas strategi portofolio ke depan, ada baiknya dikupas eksisting bisnis sebelum periode Johni Girsang. Mereka adalah Telkom PDC, PT CSM, Radio Klite, Radio Zora FM, berikut penjelasannya:

Radio Klite FM



Radio ini adalah akuisisi yang dilakukan YPT yang dioperasikan PT Lintas Kontinental pada tahun 1997, sewaktu masih bernama Radio Kontinental dan bersiaran di BRI Tower, Kota Bandung.

Kepemilikan saham YPT di PT Lintas Kontinental sebesar 99 persen, sementara 1 persen sisanya dipegang Koperasi Kosumba Karyawan YPT. Latar belakang akuisisi sendiri adalah agar mahasiswa STT Telkom dan STMB saat itu mempunyai wadah mengekspresikan diri sekaligus media ekspos dan promosi layanan maupun produk Telkom, khususnya di Jabar.

Dengan memasang segmen menengah ke atas, radio ini memiliki peran cukup penting dalam publikasi kegiatan maupun pemasaran YPT Grup, terutama bagi lembaga pendidikan dan pelatihan.

Perjalanan Radio K-Lite tidak bisa disebut mulus. Pada awal diakuisisi oleh YPT, terdapat beberapa kendala yang menghadang, yaitu dukungan infrastruktur dan SDM. Namun setelah terus dilakukan upaya penyatuan, Klite FM pun bisa menonjolkan diri sebagai radio khusus

profesional muda.

Malah karena saking kuatnya, pada periode 2005 ke atas, sempat menjalankan strategi iklan tak perlu banyak namun pendapatan tidak lantas berkurang. Jadi, dalam 1 jam maksimal hanya disiarkan 6-7 buah iklan.

Eddy Marwoto, Direktur Radio K-Lite (2004-2009) mengatakan, dibatasinya tayangan iklan, di samping untuk kenyamanan pendengar, juga lantaran pihaknya menargetkan *share* lebih besar dari harga iklan untuk setiap kali siar.

Kiat ini terbukti cukup berhasil kala itu. Radio K-Lite yang sejak awal beroperasi tidak mendapatkan subsidi, malahan ditargetkan memberikan keuntungan, ternyata mampu menutup biaya operasional plus memberikan deviden kepada YPT sekalipun jumlahnya tidak terlalu besar.

Setelah era Eddy, Klite dikomandani Subagdja Subiadinata. Di tangannya, upaya peningkatan difokuskan pada perbaikan kualitas penyiaran melalui *in houses training* dengan melibatkan instruktur yang kompeten di bidang siaran radio. Penyiar dievaluasi agar mereka tahu kelemahan dan kelebihannya serta siap memperbaiki diri bila ditunjukkan kelemahannya.

Selain itu, dilakukan upaya peningkatan jangkauan siaran, Radio K-Lite melakukan beberapa pembenahan, termasuk perubahan arah antena siaran, sehingga kini siarannya bisa ditangkap di seluruh Bandung Raya dan luberannya bisa menjangkau wilayah Sukabumi, Garut Selatan, dan Cianjur.

Disamping itu selaras dengan perkembangan media baru (*internet & mobile*), siaran langsung maupun tunda dapat diakses via *live streaming & podcasting* sehingga siaran Radio K.Lite saat ini sudah mendunia.

Radio K-Lite bertahan di format siaran dan program seperti awal diakuisisi YPT, karena pertimbangan sampai sekarang masih memiliki potensi yang cukup tinggi dan memiliki tantangan tersendiri dalam bersaing memperoleh iklan. Beberapa radio berkompetisi secara tidak sehat dengan membanting harga iklan. Untuk menambah daya tarik, program acara sering diisi narasumber yang mumpuni di bidangnya, kendati untuk itu harus pandai- pandai menyesuaikan dengan padatnya jadwal mereka. Seperti program acara *on air*, kegiatan *off air* Radio K-Lite juga hanya diisi seminar, *workshop*, dan pelatihan. Terlebih acara tersebut sudah mengena di hati pendengar Radio K-Lite yang tergabung dalam kelompok pendengar bernama Forum

K-Lite.

Menghadapi berbagai tantangan dan persaingan, Radio K-Lite jauh-jauh hari menerapkan manajemen profesional radio siaran. Dimulai dengan penggunaan presensi (daftar hadir) elektronik untuk karyawan yang kala itu merupakan teknologi baru, selanjutnya diikuti penerapan standar kualitas siaran dengan memakai penilaian MBPE (*Malcolm Baldrige Performance Excellent*).

Jangan lupakan pula inovasi terbaru yang kala itu masih belum dipakai radio anggota PRSSNI yakni pemakaian Inovasi Radio 2.0 yang mencakup tiga inovasi, yaitu *Broadcasting Operation & Management*, *New Radio Broadcasting Ecosystem*, dan *New Radio Broadcasting Business Model* yang mulai diterapkan tahun 2008.

Inovasi tersebut selaras dengan transformasi TIME PT Telkom, dimana Radio K-Lite merupakan pelopor penerapan inovasi Radio 2.0 dari *eBroadcasting Institute* (eBI). Inovasi *Broadcasting Operation & Management* adalah aplikasi *automation radio* untuk menunjang operasional siaran menjadi lebih tertata, terencana, berbasis *team work*, terkontrol, dan terarsip.

Sementara inovasi *New Radio Broadcasting Ecosystem* dan *New Radio Broadcasting Business Model* memungkinkan Radio K.Lite kolaborasi bersama radio lainnya untuk membentuk ekosistem radio siaran dan membangun peluang bisnis baru di media internet & *mobile* bahkan menjadi pioner dalam implementasinya.

Kini, dalam kepemimpinan Lilik Leksono, Klite FM terus eksis dalam blantika dunia radio swasta di Kota Bandung yang demikian dinamis dan penuh tantangan. Satu hal pasti, citra kuat K-lite di benak publik sudah terekam jelas, sehingga citra medium radio bagi profesional di Bandung sudah terasosiasi ke kanal 107,1 Fm ini.

Radio Zora FM

YPT mengakuisisi kepemilikan Radio Zora FM pada 5 Februari 2005, hal ini ditandai pergantian format acara dari format radio dewasa ke format dangdut multi yang langsung on air beberapa bulan dengan memutar lagu tanpa dipotong penyiar/iklan. Tanggal 1 Juli 2005, Radio Zora resmi diluncurkan kembali dengan semboyan "Geolannya Urang Bandung."



Dengan bank lagu yang belum optimal, Zora FM pede

“bertempur” pada area radio dangdut di Bandung yang sebetulnya sudah demikian banyak kala itu. Guna membedakannya, Zora memadukan unsur edukasi, informasi, dan hiburan yang dikemas apik dalam program acara yang dibawakan ramah, akrab, dan cerdas oleh setiap penyiar.

Pembagian menu acaranya waktu awal adalah informasi 25%, edukasi 25%, hiburan 50%. Setiap penyiar diharuskan membawakan satu topik pembicaraan tentang pengetahuan atau hanya sekadar informasi dengan memberikan kesempatan interaksi buat pendengar yang ingin memberikan tanggapan.

Tidak dinyana, perubahan itu mendapat sambutan luar biasa dari berbagai lapisan masyarakat Kota Bandung maupun luar Bandung, khususnya wilayah Priangan. Kendala utama yang dihadapi Radio Zora di awal adalah pengelolaan SDM, para personelnnya berasal dari radio berbeda, sehingga membawa ego masing-masing.

Untuk menyatukan pemahaman mereka, dibuatlah suatu pelatihan internal sekaligus menyusun pogram siaran yang akan disuguhkan. Kendala internal dilewati, tantangan eksternal datang. Dengan format acara baru, para pemasang iklan ternyata belum meyakinkinya untuk memasang iklan di Radio Zora. Alhasil, kru kala itu harus bolak-balik meyakinkan beberapa klien dan calon klien bahwa format acara terbaru sudah diterima pendengar.

Pemasaran terus berjalan, format acara “Dangdut Multi” Radio Zora pun terus menggoyang dengan target sasaran pendengar menengah ke bawah yang berada dalam jangkauan siaran seputar Bandung Raya dan sebagian kecil wilayah Priangan.

Dalam waktu setahun mengudara, Radio Zora sudah membukukan ribuan pendengar aktif yang tergabung dalam komunitas Dulur Zora (DZ). Sewaktu awal, Eddy Marwoto didapuk memimpin Radio Zora tahun 2005, kemudian tahun 2008-2009 ketika perolehan iklannya agak menurun. Untuk memperbaiki kinerja, tahun 2009 Radio Zora melakukan *repositioning* pemasaran agresif dengan mencoba beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal serta memperhatikan peta persaingan maupun peluang perolehan pendapatan iklan.

Tahun 2009 pula, Zora dirubah dengan semboyan baru “Terminal Musik Pilihan”. Targetnya membidik sasaran pendengar menengah-bawah yang berdaya beli dan dianggap mampu membeli produk yang ditawarkan melalui iklan.

Dengan berubahnya format acara, maka menu musik pun turut berubah. Bila dulu diisi *full* musik dangdut berbagai versi, kini musik pop menjadi pilihan utama disusul lagu daerah. Pembagian porsinya lagu pop 60%, lagu daerah 15%, dangdut 10%, dan religi 5%.

Untuk komunitas etnik, dikemas program Terminal Musik Nusantara yang secara bergantian menampilkan lagu-lagu Batak, Minang, Jawa, dan Sunda. Sementara program-program unggulan yang sudah mempunyai pendengar setia seperti kelompok pendengar lagu dangdut tetap dipertahankan. Guna menjangkau komunitas pelajar dan mahasiswa dibuat acara Be-dah Sekolah dan D’Kampus. Komunitas kelompok masyarakat mendapat bagian acara setiap hari Rabu, yaitu *talkshow* mirip kelompencapir di kantor kecamatan yang melibatkan Muspi-cam (Camat, Polsek, Danramil), Lurah, RT, RW dan PKK.

Kemudahan menyelenggarakan kegiatan di luar sangat ditunjang keberadaan mobil *Out-broadcasting Van* (OB Van) hasil kerjasama Radio Zora dengan salah satu lembaga keuangan swasta. Dan untuk memperkuat kegiatan *off air* tersebut, *Event Organizer* (EO) yang semula berada di bawah Bagian Marketing kini statusnya menjadi setingkat Manajer.

Untuk memperluas jangkauan siaran, Radio Zora memindahkan pemancar utama dari Bandung ke Lembang, sehingga siarannya bisa ditangkap sampai Sukabumi, Cianjur Selatan, Pangandaran, dan Indramayu.

Secara historis, nakhoda Radio Zora berganti dari Eddy Marwoto (2005), Mochammad Yusuf (2006-2008), Eddy Marwoto (2008-2009), Rahmatullah (2010-2012), dan Sampurno Wibowo (2012-sekarang).

Di era Sampurno, Zora bahkan sempat dikontrol menjadi *holding* usaha dengan membawahi berbagai bidang usaha, mulai dari penyiaran, properti, bahkan katering. Namun strategi ini kemudian berubah tak lama kemudian guna memperkuat fokus Zora di bidang penyiaran.

Telkom PDC



Di era ini, empat unit bisnis adalah pendirian Telkom PDC dan PT Citra Sukapura Megah (CSM) guna melengkapi dua radio komersial yang lebih dulu ada yakni Radio K-lite dan Radio Zora. Keempatnya hingga tahun 2014 masih ada, bahkan kian berkembang.

Kita awali dengan kisah Telkom PDC (*Professional Development Center*). Cikal bakal Telkom PDC adalah Pusbangprof (Pusat Pengembangan Profesional), sebuah elemen di dalam organisasi YPT kala itu yang berperan sebagai *cost center*. Seiring waktu, YPT mereposisi sebagai unit peraih *profit* (*profit center*) guna kian mengembangkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebagai kontribusi pencerdasan dan peningkatan daya saing bangsa.

Di sisi lain, PT Telkom di bawah Dirut Rinaldi Firmansyah antara tahun 2007-2008 mencanangkan perubahan arah menjadi perusahaan TIME (*Telecommunication, Information, Media, Entertainment*). Karenanya perlu dirancang berbagai program pendidikan, termasuk untuk lulusan setingkat SMA maupun perguruan tinggi, agar memiliki keterampilan menghadapi fase TIME tersebut.

Maka, sejak 2008, Pusat Pengembangkan Profesional (Pusbangprof) YPT berdiri sendiri menjadi institusi pelatihan sertifikasi bernama Telkom PDC. Izin penyelenggaraan pendidikan non formalnya dikeluarkan Departemen Pendidikan Nasional serta Departemen Tenaga Kerja pada Januari 2008.

Kala itu, pemimpinya terdiri dari beberapa orang yang sebelumnya memimpin Pusbangprof. Mereka antara lain Ketua Pusbangprof Ir. Budi Yogaswara, MT, yang kemudian menjadi Direktur Telkom PDC. Dua GM yakni GM Dukungan Manajemen dan GM Pemasaran kemudian membantu tugas direktur.

Setelah diresmikan di awal tahun 2008, operasional Telkom PDC baru berjalan April 2008 karena persiapan harus banyak dilakukan seperti penyelenggaraan pendidikan non formal, infrastruktur, sumber daya dan manajemen.

Ketika merancang program pelatihan reguler, Telkom PDC berencana bekerjasama dengan Microsoft di Surabaya. Namun kerjasama itu urung dilakukan, karena program pelatihan dinilai kurang mendukung produk pendidikan non formal yang akan dihasilkan.

Akhirnya, Telkom PDC membuat sendiri *courseware* seperti buku dan modul asli buatan para dosen Telkom PDC. Nama produk akhirnya ditetapkan CCDP, singkatan dari *Certified Competency Development and Professional*, pada semester II tahun 2008 –sebelum CCDP, pelatihan reguler ini bernama PCP (*Professional Certification Program*).

Kerjasama dengan berbagai vendor pun diperluas untuk memperkaya pilihan materi maupun jalur sertifikasi. Tak hanya untuk lulusan setingkat SMA, program pelatihan untuk profesional juga diperkenalkan Telkom PDC ke sejumlah instansi negeri dan swasta se-Indonesia. Dan akhirnya, penerimaan mahasiswa pertama dibuka pada Juni 2008.

Sejak awal, Telkom PDC diproyeksikan bisa mengatasi masalah seperti pengangguran tanpa memunculkan masalah lain. Karenanya, lulusan setingkat SMA diberikan pelatihan bersertifikasi internasional selama dua tahun hingga memiliki keahlian aplikatif di bidang teknologi informasi.

Untuk itu, Telkom PDC menjalin kerjasama dengan sejumlah *vendor* teknologi informasi seperti Microsoft, ISACA, SAP, Cisco Regional Academy, Oracle, Adobe, dan EC-Council, juga dengan *International Testing Center* seperti Pearson VUE, Centipoint, Prometric, Adobe Certified Associate dan ETS/TOEIC.

Sejak awal hingga sekarang, sistem pembelajaran di Telkom PDC menggunakan metode 75% praktik dan 25% teori studi kasus dengan materi perkuliahan yang disesuaikan kebutuhan dunia kerja. Mengingat porsi praktik yang besar, Telkom PDC menyediakan fasilitas pendukung yang representatif, seperti laboratorium multimedia dan jaringan, *courseware* lengkap, fasilitas akses internet gratis, serta penggunaan satu komputer oleh satu mahasiswa.

Selain CCDP, produk inti Telkom PDC lainnya adalah program pelatihan bagi kalangan Profesional yang terdiri atas *IT Training, Management Course*, dan *Language Training*. Konsepnya berupa *shortcourse* atau *in house training* bagi karyawan atau pegawai instansi negeri maupun swasta selama kurang lebih seminggu.

Tempat pelatihannya bisa dimana pun sesuai kebutuhan instansi, kecuali untuk pelatihan yang membutuhkan fasilitas lab. jaringan, pelaksanaannya disyaratkan yang memiliki jaringan dan internet dalam keadaan baik seperti di lab. Telkom PDC.

Sama seperti CCDP, peserta lulus pelatihan profesional akan mendapat sertifikasi internasional. Baru dua tahun berjalan, atau posisi April 2010, sudah 67 instansi negeri maupun swasta telah mengikutsertakan pegawainya training di Telkom PDC. Mereka berasal dari Jakarta, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, bahkan Papua. Kini, sebaran program ini kian banyak dengan kredensial tinggi semisal dari PT Telkomsel, sejumlah pemerintah daerah seperti pelatihan media sosial Pemkot Bandung di era Ridwan Kamil, dst.

Pesertanya saat itu kebanyakan berasal dari instansi pemerintah yang melatih pegawainya mengoperasikan komputer dan internet. Kemudian mulai berdatangan kalangan profesional swasta/negeri yang hendak mempelajari ranah teknologi informasi lainnya.

Apresiasi pun berlanjut. Mulai Agustus 2010, CCDP tak hanya berlangsung di Telkom PDC Bandung, tapi diselenggarakan pula di 5 kota, yakni Jakarta, Medan, Cirebon, Tangerang, dan Karawang dengan sistem *franchise*.

Telkom PDC sudah menjajaki kerjasama sistem waralaba CCDP itu sejak awal 2009. Lembaga atau perusahaan tertentu yang menyelenggarakan CCDP mendatangkan personelnya untuk dilatih di Telkom PDC Bandung.

Setelah itu, personel tersebut menjadi instruktur atau *trainer* di kotanya masing-masing. Agar standarisasi CCDP terjaga baik, instruktur Telkom PDC akan berkeliling memantau proses pembelajaran dan kualitas input mahasiswa dalam proses CCDP di luar Bandung.

Yang menarik, dengan berbagai pencapaian bagus tersebut, Telkom PDC diselipi kisah pindah-pindah gedung karena memang belum punya bangunan sendiri. Gedung perkuliahan dan kantor Telkom PDC pertama berlokasi di gedung Telkom Training Centre (TTC) di Jalan Gegerkalong Hilir, kemudian pindah ke Jalan Ir. H. Djuanda No. 94 Bandung. Karena masa sewanya habis pada Desember 2009, Telkom PDC menyewa gedung baru di Jalan Belitung No. 7 Bandung untuk empat tahun ke depan sejak Januari 2010.

Pun demikian, pihaknya juga tak melupakan soal penyaluran alumnusnya. Misalnya memfasilitasi lulusan CCDP yang ingin melanjutkan studi, misalnya kerjasama kala itu dengan ITHB (Institut Teknologi Harapan Bangsa), STIMIK LIKMI (Lembaga Ilmu Komputer Indonesia), dan STISI Telkom --kini menjadi School of Creative Industries Telkom University.

Bahkan, dari awalnya memfasilitasi, Telkom PDC pun akhirnya diamanati YPT mengelola STISI Telkom yang baru saja diakuisisi yayasan. Satu pelajaran pasti, konsistensi Telkom PDC mengantarkan kepercayaan banyak pihak kala itu, sehingga relatif cepat mapan dalam usia dini.

PT Citra Sukapura Megah (CSM)



Didirikan 10 Juli 2009 dengan Akta Notaris Linda Mardinawati, SH dan resmi beroperasi 4 Januari 2010, PT CSM kala itu langsung bergerak dalam bidang properti, perdagangan umum, pembangunan, jasa (kecuali jasa hukum dan pajak), percetakan, per-

bengkelan, transportasi, dan pengangkutan.

Saham PT. CSM dimiliki mayoritas YPT sebesar 99% dan sisanya 1% oleh PT Lintas Kontinental. Ide awal pendirian muncul setelah dilakukan rapat Dewan Pengawas dengan YPT tanggal 26 September 2008, sehingga keluar Keputusan Rapat Gabungan YPT tanggal 7 November 2008 dan Keputusan Rapat YPT tanggal 29 Juni 2009.

Latar belakang pendiriannya berdasarkan pertimbangan PT CSM merupakan anak perusahaan yang sejalan dengan bisnis inti YPT, sehingga diharapkan menjadi perusahaan yang bisa menggali pendapatan YPT dari sumber *non tuition fee*. Atau tujuan besarnya adalah pendapatan di luar pendidikan guna mendukung kelancaran operasional lembaga pendidikan dan pelatihan YPT.

Diprojektikan, PT CSM dapat mendukung dan bersinergi dengan lembaga-lembaga di bawah naungan YPT untuk mengoptimalkan potensi. Ini sesuai dengan misinya antara lain menyelenggarakan jasa properti dan konstruksi perumahan multi hunian, gedung bertingkat, jalan raya, jalan lingkungan termasuk perawatannya, menyelenggarakan jasa instalasi mekanikal dan elektrikal termasuk perawatannya, menyelenggarakan pengadaan barang dan jasa lainnya.

Sementara visinya menjadi perusahaan penyedia jasa properti, jasa konstruksi, serta barang dan jasa yang mandiri, profesional dan unggul dalam kualitas produk maupun layanan. Dengan alasan di atas, maka tujuan PT CSM mempercepat penyediaan sarana prasarana dan optimalisasi lahan non produktif milik YPT di kawasan kampus Bandung Techno (BT) Plex.

Misalnya menyediakan fasilitas asrama mahasiswa, *convention center*, swalayan, sarana olah raga, maupun fasilitas umum lainnya yang dapat memenuhi kebutuhan civitas akademika dan masyarakat sekitar.

Ketika awal didirikan, PT CSM menempati sebuah kantor di Jalan Terusan Buahbatu No. 82, Bandung dengan jabatan Dirut dijalankan Pelaksana Tugas (Plt) Wirawan Sri Bumantoro yang jabatan resminya Direktur Administrasi dan Keuangan. Wirawan dibantu Moch. Husnie Thamrin sebagai Komisaris dan Mea Marteen Dillak sebagai Direktur Operasi dan Pemasaran.

Sewaktu awal-awal, perkembangan usaha PT CSM masih belum banyak yakni pekerjaan-pekerjaan diperoleh dari lembaga pendidikan di bawah YPT, khususnya untuk pengadaan barang, jasa, dan renovasi gedung.

Seiring berjalannya waktu, PT CSM kian menunjukkan kinerja setelah melewati tahun 2011 (dengan siklus kepemimpinan berubah ke Budhi Yogaswara dan sejak 2013 oleh Bachrudin Saleh), terutama implementasi pembangunan berbagai sarana-prasarana pendidikan representatif. Khususnya pembangunan asrama mahasiswa, saat ini sudah berdiri kokoh lebih dari 10 *tower*, dan pembangunan gedung baru ini pun terus berjalan hingga buku ini ditulis.

Arahan kendali oleh Johni Girsang membuat kawasan Bandung Technoplex terus bersolek, jalanan dibuat mulus dengan sarana parkir memadai. *Convention Hall* yang sudah dirancang sejak awal berdiri CSM, akhirnya pun berdiri kokoh di tahun 2012 dengan ciri khas bentuk bangunan seperti keong warna putih. Gedung baru bagi fakultas ekonomi bisnis dan industri kreatif pun akhirnya terealisasi, sehingga mahasiswa dibuat makin betah kuliah.

Pada tahun 2014 ini berlanjut, semisal peletakan gedung kuliah umum 10 lantai serta bangunan baru Bandung Techno Park. Jika semua ini sudah jadi, pastinya makin mencitrakan kampus modern yang berkualitas dan akan bertahan lama. Hari ini, besok, dan selamanya.

Sementara strategi portfolio bisnis ke depan yang dirintis pada periode kepemimpinan Johni Girsang meliputi BTP, pembentukan *holding* perusahaan dengan berbagai anak perusahaan serta Telkom Certificate Center. Penjelasannya sbb:

Bandung Techno Park (BTP)



Sekalipun peletakan batu pertama dilakukan pada 12 Januari 2010, namun bangunan dan fasilitas BTP selesai dan mulai beroperasi pada awal periode kepemimpinan Johni Girsang. Unit yang semula *profit center* namun kini *cost center* itu semula hasil kerja sama IT Telkom dengan

Depperin yang awalnya berbentuk UPT TIK alias unit penelitian teknis teknologi informasi komunikasi di tahun 2007. Sejak awal hingga sekarang, UPT dan BTP ini berada di bawah kendali Jangkung Rahardjo.

Untuk melengkapi prasarananya, Dirjen IKM Depperin menghibahkan perangkat PCB *maker 6 layer*. UPT juga didukung penuh Dinas Perindustrian Jawa Barat dan tercatat memiliki lebih dari 5 *tenant* (IKM binaan) serta memfasilitasi 40 IKM untuk mendapatkan izin usaha.

Kerjasama lain waktu itu juga dijalin dengan berbagai pihak seperti Direktur Kelembagaan dan Direktur Akademik Dikti, ETRI (*Electronic Telecommunication Research Institute*) Korea, hingga badan PBB bidang pendidikan yakni UNESCO.

Setelah melalui proses panjang, BTP hadir dengan enam layanan utama yakni *Research and Development* (R&D), Pelatihan, Inkubator Bisnis, Pergudangan/Logistik, dan Kegiatan Pembinaan.

Kini, setelah berdiri tiga tahun lebih, BTP (secara fisik bangunan maupun konsep) adalah wadah berinovasi dan berkreasi, sekaligus menjembatani kalangan akademisi, industri, bisnis, masyarakat, dan pemerintah dalam menciptakan lingkungan kondusif berbasis TIK.

Holding-Holding Perusahaan

Satu *milestone* yang dibuat pada periode Johni Girsang adalah pendirian *holding-holding* usaha, seluruhnya bertujuan agar ada kelompok usaha beranggotakan perusahaan sejenis yang akan saling bahu-membahu mendulang *profit*.

Holding tersebut adalah PT CSM, PT Edu Media Komunika (EMK), PT Edu Jasa Utama (EJU), dan PT Jaringan Solusi Utama (JSU). PT CSM tetap pada usaha pengelola kawasan Bandung Technoplex, EMK bidang media massa dan komunikasi, EJU bergerak di properti, teknik sipil dan pengadaan, sementara JSU bidang jasa alih daya dan instalasi.

Rata-rata *holding* memiliki 99% dari saham pada 5 anak perusahaan di bawahnya, konfigurasi bisa saham EMK 99% dan 1 % EJU atau sebaliknya. Total tiap *holding* ada 5/6 dirut yang masing-masing dipatok target usaha guna mencapai visi *non tuition fee/NTF* ke depan akan lebih mumpuni dari angka *tuition fee*. Adapun rincian dari tiap *holding* adalah sbb:

PT. CSM

Laju agresif PT CSM kian terasa pada periode ini, terutama dalam penyediaan sarana-prasarana di kampus. Semua ini berangkat pemikiran bahwa selain NTF harus digenjot, juga agar kampus tak perlu pusing dengan urusan non teknis terkait pembangunan, pengadaan, dst. Jadi, kata Johni, rektor dan dekan beserta seluruh jajarannya, harus penuh fokus bidang akademik. Urusan renovasi ruangan, pengadaan barang dan jasa, pembangunan fasilitas, dst, adalah domain PT CSM dan seluruh kru.

Hipotesa ini kemudian terbukti, karena gerak cepat pembangunan sarana prasarana terjadi ketika pemisahan tugas dan wewenang ini benar-benar direalisasikan. Misalnya pembangunan asrama mahasiswa lebih dari 10 *tower*.

Selanjutnya *Convention Hall*, gedung baru bagi fakultas ekonomi bisnis dan industri kreatif, gedung kuliah umum 10 lantai, dan banyak lagi. Jika mengingat lahan milik YPT di kawasan kampus hampir 50 hektar, optimalisasi memang wajar dilakukan.

Pada Februari 2014 lalu, PT CSM pun kian melesak dengan membentuk anak perusahaan yakni PT CPM (Citra Properti Megah), dimana bisnis intinya adalah mengelola apartemen yang lokasinya setelah gerbang masuk kampus.

PT CPM telah bermitra dengan sebuah perusahaan pengembang Jakarta, dengan PT Multi Karya Utama Abadi (MKUA). Keduanya akan bahu-membahu bangun apartemen setinggi hampir 30 meter bernama Telkom Technoplex Living. Apartemen ini akan berisikan dua *tower*, yang nantinya akan terdiri 1.800 unit kamar dengan skema *build, operate, and transfer*.

Setelah penandatanganan kerjasama PT CPM dengan PT MKUA berlangsung, maka benar saja. Apartemen yang posisinya strategis itu langsung jadi buruan, harganya pun naik melesat hampir Rp20 juta hanya dalam tiga pekan setelah pertama dipromosikan.

PT. EMK



PT EMK sebagai *holding* terdiri atas dua radio (Klite FM dan Zora FM), PT Tuvendo Jaya Utama sebagai perusahaan bidang *event organizer*, PT Publika Edu Media bidang penerbit, serta PT Mekka sebagai *advertising agency* dan konsultan komunikasi.



Bidang radio adalah bisnis *legacy* yang telah ada sejak tahun 1997 lalu di YPT. Jika konsep awalnya untuk sarana ekspresi dan promosi, maka keberadaan kedua radio kini menopang kehadiran anak perusahaan lainnya yang juga bergerak di bidang komunikasi.

PT EMK didirikan mengacu Akta No. 2 Tgl 10 September 2013 oleh notaris Tedy Triadi, SH, kemudian disahkan Kementerian Hukum dan HAM AHU-52598.AH.01.01.Tahun 2013. Pemegang sahamnya 99% YPT serta 1% YSPT.

Dari awal pendirian hingga 31 Januari 2014, perusahaan dengan cakupan bidang Jasa Multimedia, Jasa Konsultasi Bisnis, Jasa Periklanan, Agensi, dst, ini dipimpin Abdul Mukti Soma. Sejak 1 Maret 2014 hingga sekarang oleh Muhammad Sufyan Abdurahman. Di bawahnya meliputi perusahaan sbb:

- **Klite FM**

Di tahun 2013 lalu, Klite mencatat performa keuangan bagus, dimana laba bersih tercatat paling tinggi sepanjang eksistensinya. Di bawah Lilik Leksono, Klite pun mencatat stabilnya pendapatan operasional dan naiknya pendapatan non operasional.

- **Zora FM**

Setelah berganti-ganti *positioning*, Zora di tangan Sampurno Wibowo digiring menjadi radio untuk anak muda. Berslogan Young and Hits, radio yang juga berlokasi di Jl Sumur Bandung No 12, Kota Bandung ini bergerak fokus melayani pendengarnya.

- **PT. Tuvendo**

Didirikan berdasarkan Akta No.1 tanggal 4 Oktober 2013 oleh notaris Tedy Triadi, SH, kemudian disahkan Kementerian Hukum dan HAM pada AHU-58117.AH.01.01.Tahun 2013, perusahaan ini bergerak di bidang MICE. Yakni *meeting*, *incentive*, dan *exhibition*, atau semua aktivitas yang terkait dengan gelaran. Selain itu, juga bergerak dalam bidang kegiatan pendidikan, olahraga, hingga hiburan. Seluruh portfolio ini telah dibuktikan dengan kegiatan riil di lapangan.

Mengadopsi visi menjadi perusahaan MICE berbasis inovasi terkemuka, terpercaya, dan menjadi pilihan utama konsumen, Tuvendo pun disertai misi dalam mensinergikan potensi internal dan eksternal dengan membentuk SDM muda unggul dan profesional. Misi selanjutnya adalah memberikan layanan dengan mengutamakan kualitas dan prioritas kepuasan klien serta menyelenggarakan kegiatan bisnis berbasis inovasi. Sejak pendirian hingga sekarang, Tuvendo dipimpin lulusan Ikom Tel-U berusia 22 tahun, Daisy Agustiana Fraunika.

- **PT. Publika Edu Media**

Didirikan di Bandung berdasarkan Akta No.1 tanggal 5 Desember 2013, PEM akan bergerak di bidang penerbitan dan seluruh turunannya. Perusahaan ini dipimpin Dirut Sampurno Wibowo dengan Abdul Mukti Soma sebagai komisarisnya.

Adapun yang akan menjadi garapan usahanya antara lain duplikasi referensi, bedah buku/kasus/hasil riset/penerbitan, penerbitan hasil riset, penerbitan media tabloid/harian, E-book publisher, distributor buku, *open access publishing*, *digital analytics* (survey), dst.

- **PT. Mekka**

Terakhir adalah Mekka yang secara umum akan menggarap rantai ekonomi bisnis berbasis komunikasi yang belum digarap sebelumnya. Namun fokus utamanya adalah menjadi konsultan iklan bagi aneka industri, terutama di Indonesia.

Ditilik dari jenisnya, kontribusi pendapatan nantinya akan bersumber dari lima jenis pendapatan yakni *Media Planning*, *Media Agency*, *Media Monitoring*, *PR Agency*, *Advertising*, dan jasa penulisan. Dirutnya adalah Dwihandono Ahmad, pria 25 tahun lulusan FSRD ITB.

PT EJU



Holding berikutnya adalah PT Edu Jasa Utama atau biasa disingkat EJU. Sejak berdiri hingga sekarang, perusahaan ini dipimpin Budhi Yogaswara. Didirikan berdasarkan akta notaris Tedy Triadi, SH No.3 tanggal 10 September 2013, juga SK Menhukham : AHU-54113.Ah.01.01 Tahun 2013.

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan jasa yang diakui di seluruh wilayah dan sektor dimanapun perusahaan beroperasi, serta memberikan keunggulan melalui profesionalisme, kualitas layanan dan produk.

Sementara misinya adalah Menyampaikan kualitas produk dan layanan melalui inovasi berkelanjutan, standard praktek-praktek terbaik (*best practices*), dan tim profesional berkaliber tinggi dari industri terdepan. Juga, membangun kemitraan bisnis strategik dengan para pemangku kepentingan utama : supplier, investor, dan mitra kerja bisnis lainnya.

Di bawah PT EJU ada 5 perusahaan yakni PT. Mitrakarya Solusindo Utama (MSU), PT.Mega

Utama Rekanindo (MUR), PT. Trengginas Jaya (TJ), PT. Edu Sertifia Indonesia (ESI), dan PT. Edukreasi Piranti Lunak (EPL).

Berlokasi kantor di Bandung Technoplex, EJU dan anak perusahaannya memiliki bisnis inti di bidang jasa, *general trading, industry - manufacturing, design & constructions, printing, transportations, engineering workshop, dan agro forestry.*

Sebagai *holding operating*, EJU pun memiliki bisnis dalam pembuatan lampu LED Merah Putih, yang akan menawarkan secara selektif untuk membangun kerjasama dengan pihak yang memiliki kompetensi distributor lampu tersebut di lima area pemasaran wilayah.

Selain itu, akan dijajaki kerjasama di bidang *tourism & travel*, juga mencari mitra-mitra lokal secara sebagai cabang H.I.S EDUTAMA TOURS & TRAVEL (partner resmi PT EJU), yang akan dibangun pada 16 kota-kota di Indonesia. Adapun di bawah PT EJU adalah sbb:

- **PT Mitrakarya Solusindo Utama (MSU)**

PT MSU memiliki bisnis inti yakni sebagai konsultan dan penyedia solusi berbasis TIK, konsultan manajemen dan bisnis, serta *authorized IT hardware & software supplier*. Jejak rekamnya sampai menjadi pemasang alat vulkanologi sejumlah gunung berapi di Indonesia.

Dipimpin oleh Imam Rozali, MSU juga dikenal sebagai instalatir sejumlah lampu lalu lintas di sejumlah kota besar di Indonesia.

- **PT Mega Utama Rekanindo (MUR)**

Didirikan di Bandung, akta notaris terakhir perusahaan tersebut adalah No. 10 Tgl 24 Desember 2013 yang disahkan Menteri Kementerian Hukum dan HAM No. AHU-AH.01.10-04206 Tgl 12 Februari 2014. Saat ini dipimpin Dirut Hery Nurcahyo dan Direktur Desy Purwanti.

Bisnis intinya adalah *design engineering, building constructions, architecture & landscape design, constructions management, dan civil works*. Secara rinci, cakupan pekerjaannya di bidang jasa perencana arsitektur, jasa perencana sipil bangunan, jasa inspeksi teknis, jasa manajemen proyek, telematika, dan jasa konsultasi manajemen. Perusahaan ini menjadi konsultan di balik berbagai pembangunan gedung, terutama di Bandung Technoplex.

- **PT Trengginas Jaya**

Perusahaan ini bergerak dalam bidang *outsourcing*, jasa penyewaan mobil, jasa penyewaan alat kantor, jasa katering, *telco outside plan*, hingga perdagangan umum. Dipimpin oleh Dede Hermawan, Trengginas menjadi pemasok berbagai tenaga kerja kontrak (mulai dari satpam, CS, hingga tenaga penunjang akademik), sewa kendaraan, dst, terutama untuk lembaga-lembaga pendidikan di bawah YPT.

- **PT EPL**

Didirikan di Bandung pada 19 Maret 2014, perseoran ini bergerak di bidang piranti lunak dan teknologi informasi lainnya. Dipimpin oleh Suharsono dengan komisaris yakni Maman Abdurahman yang juga Dekan Fakultas Informatika Telkom University. Adapun lini bisnisnya antara lain *software development (product & custom software)*, *maintenance & IT support*, *IT Consulting*, *eCommerce*, *eHealth*, *eSchool*, *eCampuss*, *eGovernment*, *Data Mining*, *Data Center*, dan *system integrator*.

- **PT ESI**

Dengan layanan *professional certification*, *continuing professional education program*, dan *international certification testing center*, perusahaan ini didirikan di Bandung pada tanggal 17 Februari 2014 sebagai unit komersial di bawah Telkom Profesional Certificate Center. Bertindak sebagai direktur adalah Lementina Manurung sementara komisaris Rina Pasaribu.

PT JSU



Holding ini fokus pada bidang jasa pula, namun dalam skala lebih luas. Saat ini baru ada satu unit perusahaan di bawahnya yakni PT SPM (Sandhy Putra Makmur). Karena kendala legal, JSU belum beroperasi secara penuh. Di bawah JSU ada satu perusahaan:

- **PT SPM**

Setelah semula berada di bawah YSPT, PT SPM sejak 2013 berada di bawah YPT. Bisnis intinya antara lain mitra alih daya pengelolaan menara telekomunikasi seluler serta jasa penyediaan tenaga alih daya, terutama satpam dan *cleaning service* di kantor-kantor PT Telkom se-Indonesia.

Selain itu, perusahaan ini juga fokus dalam berbagai instalasi elektronik seperti terlibat dalam proyek pemasangan kabel maupun serat optik di PT Telkom. Berdiri tak jauh beda dengan pendirian YSPT, PT SPM sudah menangani banyak pekerjaan.

Maka itu tak perlu heran, di antara seluruh unit bisnis di bawah YPT, omset PT SPM menjadi yang terbesar. Berkantor pusat di Jakarta, PT SPM sudah memiliki cabang di banyak kota besar di Indonesia seperti Bandung, Medan, Surabaya, dst.

Telkom Profesional Certificate Center (TPCC)

Semula, pusat sertifikasi ini berada di bawah Learning Center PT Telkom. Namun sejak 4 September 2012, seiring dengan peresmian TPCC oleh Dirut Telkom Arief Yahya, pengelolaan dialihkan kepada YPT.

Dipimpin oleh Rina Pasaribu, sertifikasi profesional diproyeksikan sebagai pusat pengakuan yang didapatkan seseorang yang menjamin bahwa dirinya mempunyai *skill* dan *personal value* untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Berlokasi di Gegerkalong, Kota Bandung, perusahaan ini menawarkan sertifikasi internasional bagi karyawan Telkom Group, Ekosistem PT Telkom, hingga masyarakat umum. TPCC kemudian dilebarkan bisnisnya dengan mendirikan PT ESI yang diproyeksikan bisa mengikuti berbagai tender terkait sertifikasi, terutama di bidang teknologi informasi.

Sejumlah strategi ini, jika diawali dengan bismillah, konsistensi pelaksanaan, *spirit* pantang menyerah, yakinlah gilirannya akan mendorong Telkom Foundation memperoleh cita-cita mulai pendapatan 80% *non tuition fee* di tahun 2017 nanti.

INSIGHT 12

24 Tahun Pasang Surut YPT dan Pola Pertumbuhannya

Dalam perjalanannya selama 24 tahun, layaknya organisasi yang hidup dan berkembang, YPT telah memperlihatkan pasang surut perkembangannya. Periode per periode kepengurusan organisasi ini telah berhasil memberikan penekanan-penekanan strategik yang sesuai dengan tantangan kondisi eksternal dan internal organisasi YPT pada jamannya masing-masing, sehingga YPT tetap berjalan tegar, semakin dewasa dan semakin mandiri. Organisasi ini telah tumbuh dengan portofolio ragam kegiatan yang semakin beraneka. Kondisi ini tentunya menjadi bagian penting dalam menyebar resiko organisasi, sekaligus memanfaatkan peluang yang ada, serta memaksimalkan utilisasi kompetensi internal organisasi. Lingkup yang mengintegrasikan jenjang pendidikan dari pendidikan usia dini hingga pendidikan pasca sarjana merupakan upaya integrasi vertikal yang tidak saja memperkuat persepsi dan komitmen organisasi dalam menggarap dunia pendidikan tetapi juga merupakan upaya untuk merajut kesinambungan nilai-nilai yang akan diinternalisasi dalam pola pikir, sikap, dan prilaku anak didik sehingga benar-benar menjadi ruh pendidikan di lingkungan YPT.

Portofolio YPT untuk memiliki unit bisnis pun bukan karena ada perubahan orientasi strategik YPT dari lembaga nirlaba menjadi laba, namun lebih menekankan pada upaya membangun kapabilitas sendiri untuk melakukan *internal funding*, sehingga YPT secara inkremental dapat membangun dan memperkuat dana *endowment* yang dibutuhkan untuk meringankan peseta didik dalam menanggung biaya pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan YPT. Dengan kata lain, melalui strategi pengembangannya YPT ingin mencapai skala ekonomis dan lingkup ekonomis yang paling efisien agar organisasi ini memiliki daya imun yang tinggi terhadap alergi kekurangan dana operasional yang biasanya menjangkit organisasi yayasan yang kurang matang dalam perencanaan stretegisnya. Apa yang dialami YPT adalah perkembangan organisasi yang terkelola dan terkendali dengan baik, sehingga dica-

paik pertumbuhan organisasi yang memadai secara kualitatif dan kuantitatif. Untuk meverifikasi bahwa hal ini telah terjadi adalah dengan cara mengukur apakah terjadi peningkatan nilai *asset non fisik* pada *due diligent* yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Untuk kasus YPT saat ini memang dapat diperlihatkan bahwa lembaga YPT sekarang ini telah mencapai kemajuan yang signifikan, mulai dengan hanya 2 perguruan tinggi yang pada awalnya berorientasi pada kebutuhan PT.Telkom sekarang telah mengelola 4 perguruan tinggi, 42 sekolah PAUD hingga SMK di 37 kota-kota Indonesia, serta beberapa unit bisnis yang siap berkiprah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas.

Pilihan Jalur untuk Keberlanjutan Hidup

Untuk melanjutkan siklus hidup organisasi maka ada 2 putusan strategik yang dapat diambil sebagai pilihan, yaitu : (i) melakukan kontraksi; (ii) melakukan ekspansi. Dua pilihan ini dapat diilustrasikan seperti memainkan pedal rem dan pedal gas ketika kita sedang mengendarai mobil.

Agar mobil selalu berada dalam jalur lintasan yang benar, tidak melanggar aturan lalulintas, tidak membahayakan orang lain yang juga sesama pengguna jalan, serta kita sampai ditujuan dengan selamat maka stir, pedal rem, dan pedal gas harus dikendalikan dengan baik.

Dalam organisasi, pilihan kontraksi biasanya diambil karena organisasi harus menata diriya di dalam dalam rangka mengendalikan arus kas dan profitabilitasnya agar tidak terjadi suatu kondisi dimana pengeluaran lebih besar dari pendapatan sehingga organisasi mengalami kerugian yang terus menerus dan tidak mampu melakukan *self funded* untuk menggerakkan roda kas nya.

Sedangkan pilihan ekspansi biasanya diambil karena lingkungan eksternal men-

janjikan peluang yang besar untuk pertumbuhan organisasi sehingga kesempatan ini harus diambil agar terjadi peningkatan skala bisnis, peningkatan kemampuan menghasilkan pendapatan, dan mengakumulasi keuntungan.

Jika ini dilakukan dengan baik maka organisasi akan memiliki *free cash flow* yang sangat fleksibel untuk digunakan dalam memperkuat posisi organisasi di pasar sekaligus juga semakin sulit diserang dan dikalahkan oleh para pesaingnya.

Untuk kasus YPT, selama 24 pengelolaannya YPT menempuh 2 pilihan ini silih berganti, kontraksi dan ekspansi dilakukan oleh para pengurus YPT dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan internal, supra struktur YPT yang ada di PT. Telkom, dan lingkungan eksternal YPT. Sebagai gambaran masa lalu, pada saat dukungan dari PT.Telkom melemah ketika pada saat PT.Telkom ada dalam kepemimpinan Drs. Setyanto P Santosa, maka pimpinan YPT dan Lembaga Pendidikan di bawahnya melakukan kontraksi yang amat sangat, karena perguruan tingginya hampir sekarat.

Akan tetapi, pada saat kepemimpinan PT. Telkom dibawah Ir.Rinaldy Firmansyah,CFA dan Ir. Arief Yahya, MSc., maka pimpinan YPT dapat secara leluasa melakukan ekspansi yang berbuah pada kinerja YPT seperti saat ini. Gambaran dari pilihan jalur pengelolaan kelangsungan hidup organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Mengelola Pertumbuhan

Pertumbuhan harus dikelola dengan baik agar kontinuitasnya terjaga dan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, untuk mengelola pertumbuhan organisasi ada 4 (empat) tahapan yang dilakukan: (i) menentukan pilihan jalur untuk tumbuh, agar ditetapkan tema yang jelas dalam strategi tahunan organisasi; (ii) merumuskan model bisnis dari pertumbuhannya, untuk memberikan pedoman mengenai sumber pendapatan, struktur biaya, sumber daya dan mitra kunci dalam *supply chain*, proses penciptaan nilai bagi pelanggan, pengelolaan *customer relationship*, dan pengelolaan saluran distribusi ; (iii) menjalankan model bisnisnya, yaitu mengeksekusi semua yang direncanakan dan memastikan tidak ada distorsi; (iv) mengelola kelangsungan hidup dan keberlanjutannya, yaitu melakukan koreksi dan *continuous improvement* dalam rangka mempertahankan daya tarik dan daya saing di pasar. Setiap pimpinan YPT dalam

pengelolaan organisasi berusaha mengikuti tahapan ini dalam rangka menjalankan secara normatif praktek pengelolaan YPT. Gambaran mengenai mengelola tahapan pertumbuhan dapat dilihat pada gambar berikut:



Pola Pertumbuhan YPT

Pertumbuhan yang dialami YPT telah melalui tahap-tahapan tertentu dengan pola sebagai berikut: (i) men-*set-up* produk jasa pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan PT.Telkom lalu menjaga *sustainability*-nya dengan mempertahankan *intake* yang berasal *captive market* PT. Telkom; (ii) memperbesar skala dan jumlah *student body* dengan melayani pasar yang berasal dari non PT.Telkom dan masyarakat umum; (iii) menambah jumlah dan variasi program studi dengan mengantisipasi perkembangan pasar, kemampuan peningkatan kompetensi akademik dan manajerial internal organisasi, serta peningkatan citra dan *positioning* organisasi dalam persaingan; (iv) memperluas jangkauan pasar dengan menyatakan dan meng-*cover* nasional dan regional sebagai target untuk pemasaran dengan menggunakan jejaring Telkom Group; (v) membangun saluran distribusi yang terintegrasi dengan mengembangkan sistem seleksi masuk bersama yang memanfaatkan seleksi kon-

vensional dikombinasikan dengan *computer based test* (CBT); (vi) melakukan akuisisi dan aliansi terhadap lembaga pendidikan lain dan unit bisnis pendukung untuk membangun sinergi dan integrasi *value chain* organisasi; (vii) mengembangkan portofolio dan penyebaran resiko dengan melakukan ekspansi pada unit-unit bisnis dan kegiatan yang tidak terlalu berhubungan dengan bisnis intinya. Gambaran dari tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:





**BAHU MEMBAHU
MENDIDIK CALON
PEMIMPIN BANGSA**

BAHU MEMBAHU MENDIDIK CALON PEMIMPIN BANGSA

34 Tahun Upaya TELKOM Menjadi
Good Corporate Citizen Melalui Yayasan Pendidikan TELKOM

Epilog

Membangun Sistem untuk Pembentukan Insan Berkarakter yang Berperan dalam Peradaban Global

Jika kita merujuk sekaligus menelisik Al-Quran sebagai rujukan utama hidup kita, terdapat *pattern* yang jelas di dalamnya. Sekalipun ada lebih dari 6000 ayat yang tersebar di 114 surat dan 30 juz, kita bisa melihat sistematika pola yang ajeg.

Misalnya yang termudah adalah semua surat selalu dimulai *basmallah*, awal ayat hingga akhir memiliki kesinambungan konten-makna, serta akhir ayat kerap diisi dengan ajakan berfikir maupun merenung (*afala tatafakkaruun, afala ta'qiluun*).

Inilah sistem! Konsistensi pola sekaligus aturan, dibarengi dengan harmonisasi satu dengan lainnya dalam sebuah wadah besar adalah manifestasi betapa kuatnya konsep sistem dalam kitab suci pegangan kita bersama.

Sistem ini pula yang membangun banyak peradaban di banyak bangsa. Semisal Mesir, yang ejak sekitar 4.000 tahun Sebelum Masehi (SM), telah menemukan sistematika kehidupan yang mengangkat derajat kehidupan mereka.

Misal yang sederhana sistem kerumahtanggaan mereka, yang menjadi pionir penemu kamar mandi. Mereka telah tahu bagaimana mengurus limbah, padahal bangsa lainnya masih ada yang buang air di tanah bahkan pohon.

Namun banyak contoh menunjukkan, kurang teguhnya suatu bangsa menghargai dan menegakkan yang mereka bangun sendiri, pada akhirnya pudar hingga akhirnya luntur oleh polah anak bangsa mereka sendiri. Justru yang merusak adalah anak-cucunya sendiri.

Menguatkan Sistem Menuju Internasionalisasi

Jika kita merujuk sekaligus menelisik Al-Quran sebagai rujukan utama hidup kita, terdapat *pattern* yang jelas di dalamnya. Sekalipun ada lebih dari 6000 ayat yang tersebar di 114 surat dan 30 juz, kita bisa melihat sistematika pola yang ajeg.

Misalnya yang termudah adalah semua surat selalu dimulai *basmallah*, awal ayat hingga akhir memiliki kesinambungan konten-makna, serta akhir ayat kerap diisi dengan ajakan berfikir maupun merenung (*afala tatafakkaruun, afala ta'qiluun*).

Inilah sistem! Konsistensi pola sekaligus aturan, dibarengi dengan harmonisasi satu dengan lainnya dalam sebuah wadah besar adalah manifestasi betapa kuatnya konsep sistem dalam kitab suci pegangan kita bersama.

Sistem ini pula yang membangun banyak peradaban di banyak bangsa. Semisal Mesir, yang sejak sekitar 4.000 tahun silam, telah menemukan sistematika kehidupan yang mengikat derajat kehidupan mereka.

Misal yang sederhana sistem kerumahtanggaan mereka, yang menjadi pionir penemu kamar mandi. Mereka telah tahu bagaimana mengurus limbah, padahal bangsa lainnya masih ada yang buang air di tanah bahkan pohon.

Namun kini, kita bisa melihat dari berbagai publikasi maupun pengalaman personal penulis, kemuliaan sistem Mesir tergerus, untuk tidak menyebut dirusak, oleh bangsanya sendiri secara massif-konsisten.

Untuk menyeberang jalan raya di Mesir misalnya, sulit luar biasa karena sistem lalu lintas banyak diabaikan. Tak ada etika, tak ada toleransi, baik sesama kendaraan ataupun penyeberang, karena aturan bersama sepakat dilanggar.

Maka itu, setelah kita kupas bab per bab di depan, sekaligus sebagai penutup buku ini, marilah kita terus menyempurnakan tata kelola guna kian matang dan sempurnanya sistem di Telkom Foundation Group ini, sehingga visi membangun peradaban bisa kita capai.

Mari kita ciptakan pengelolaan (*governance*) yang makin membaik, hari demi hari, sehingga sistem yang kokoh akan mudah terbangun sendirinya. Jika misi ini sudah tercapai, banyak kebaikan bisa kita awali.

Kebaikan yang paling awal tentu saja karakter yang baik. Kultur kebebasan akademik di lingkungan kita takkan-lah berarti sekiranya tidak dibarengi prilaku dan integritas terpuji.

Kita malah akan menjadi lelucon, juga dianggap kaum oportunistis, sekiranya kebebasan akademik sebatas tameng dalam berbuat yang tidak baik. Apalagi jika sampai memprovokasi pihak tidak bertanggungjawab.

Untuk itulah, penguatan pengelolaan organisasi sebagai pijakan sistem yang baik dalam melahirkan manusia berkarakter di lingkungan kita, harus terus menjadi target kita bersama ke depan.

Semakin kita cepat dan *istiqomah* menguatkan organisasi, seperti bisa kita lihat di PT Telkom Tbk, maka semakin mudah pula menciptakan manusia berkarakter tadi ke dalam implementasi konsep *Solid, Speed, dan Smart*.

Di sisi lain, pentingnya sistem ini pun terkait dengan elemen dasar pembentuk budaya organisasi yang baik. Yakni sumber daya manusia yang berintegritas, harmonis, dan selalu ingin meraih hasil terbaik.

Peran Makin Penting di Masyarakat

Apabila pribadi-pribadi berkarakter buah sistem yang mapan tadi telah terbangun, selain berfaedah buat kita sendiri, juga pastinya akan melahirkan berbagai pencapaian yang bermanfaat bagi bangsa ini.

Adalah mimpi yang harus kita giat wujudkan adalah Telkom Foundation yang ke depan bisa berperan sebagai redistribusi peran ekonomi kepada masyarakat Indonesia berkat keberhasilan organisasinya.

Jika misi *non tuition fee* melalui unit bisnis kelak bisa menyumbang 80 persen dari total pendapatan, maka kita bukan hanya makin menggerakkan aktivitas pendidikan di lingkungan kita.

Lebih dari itu, berkat kemapanan kesejahteraan yang kita miliki, maka kita bisa berperan ikut meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar khususnya dan rakyat Indonesia pada umumnya.

Bukan hanya beasiswa yang bisa kita berikan kepada masyarakat yang tidak mampu, namun apapun program yang baik masyarakat di semua bidang, akan bisa kita sokong sebaik-baiknya.

Strategi ini pada akhirnya akan membuat Telkom Foundation dalam jangka panjang memupuk peran kian penting di Indonesia. Bahwa ini bukan sekedar yayasan, namun menjadi salah satu pilar pendidikan di bangsa ini.

Sebagai pilar, kita menjadi elemen vital yang dibutuhkan masyarakat. Dinantikan perannya selalu, sekaligus terus didoakan keberadaannya, sehingga tiadanya bisa mengguncang dan merugikan masyarakat kebanyakan.

Pun demikian, sekali lagi, misi redistribusi ini pun hanya tercapai jika sistem di kita sendiri sudah kuat. Penyebaran peran ekonomi pasti baru tercapai sekiranya kita sendiri makin dipercaya berbagai pihak.

Unit bisnis kita bisa memberi pendapatan signifikan hanya jika sistem di dalamnya sudah bagus sehingga klien percaya. Jika pribadi di dalamnya belum ditatakelola menjadi pribadi berkarakter, jelas kita tidak kompetitif.

Atau, dalam jangka panjang, dana tanggungjawab perusahaan PT Telkom pun bisa didelegasikan ke Telkom Foundation, manakala kita teruji dan terbukti bisa dalam memberdayakan masyarakat Indonesia.

Untuk itulah, mari kita fahami bersama jika semakin banyak kalangan profesional yang direk-

rut ke dalam Telkom Foundation belakangan ini. Selain untuk menciptakan sistem yang baik, kehadiran mereka perlu untuk menguatkan organisasi kita sebagai *learning organization*.

Komunitas Internasional

Jika peran organisasi berintegritas terpercaya sudah mampu kita pegang, maka misi berikutnya yakni berperan di kancah internasional pun, akan bisa kita rengkuh dengan proses tak begitu rumit.

Kita saksikan bersama, saat ini banyak yayasan internasional, terutama di kawasan Timur Tengah, yang memiliki sumber finansial kuat namun belum optimal dalam mendistribusikan amalnya.

Mereka tidak memiliki kendala dalam kas keuangan namun belum menemukan mitra yang handal di banyak kawasan, sehingga fungsi peningkatan harkat-martabat masyarakat belum terdistribusi dengan baik.

Kita berharap posisi ini bisa kita tempati ke depan. Terlebih jejaring internasional kita terus rintis saat ini, terutama melalui Telkom University, sehingga perluasan akses ke yayasan global bisa simultan dilakukan.

Jika kita sudah masuk dalam komunitas yayasan internasional tadi, percayalah banyak peran makin bisa kita ambil. Tekad *building the civilization* bisa lebih agresif dan mudah kita terapkan.

Di sisi lain, peningkatan kepercayaan global ini juga kita perlukan dalam mengaregrasi visi Telkom University sebagai universitas kelas dunia tahun 2017. Prinsipnya, peningkatan kebaikan harus terus dilakukan.

Umpama spiral, proses bergulir ke atas harus dijalani sungguh-sungguh oleh kita semua. Boleh jadi jalannya berkelok-kelok, bisa saja ada yang terpinggirkan, namun seluruhnya berkomitmen terus naik ke atas menuju kesempurnaan.

Semoga Allah Swt membimbing kita bersama menjalankan seluruh ikhtiar ini, semoga barokah-Nya selalu mengalir ke kita dalam mencapai seluruh targetan peningkatan marwah kebaikan ke depan. Amiin.

Salam Solid, Speed, Smart!

Johni Girsang

Tentang Penulis



Johni Girsang, MSc.

Johni Girsang lahir di Langsa, Aceh, pada 1 Desember 1958. Menyelesaikan pendidikan dasar-menengah seluruhnya di Banda Aceh, ayah tiga anak ini menamatkan strata satu di Teknik Elektro Universitas Indonesia, selanjutnya lulus di Jurusan Magister Integrated Service & Intelligent Network pada Plymouth University, Inggris tahun 1998.

Penerima Satya Lencana Wira Karya dari Presiden Indonesia tahun 2007 ini juga mengikuti sejumlah pendidikan non formal strategis. Antara lain *Traffic Supervisor* di Pusdiklat Telkom, Bandung (1989), *PRX* di Pusdiklat Telkom, Bandung (1990), *Interconnection & Transfer Pricing* di Pusdiklat Telkom, Bandung (1995), *Tot Fraud Management For Manager* di Divlat Telkom, Bandung (1999), *Intercarrier Executive Coaching* dan *Kickoff Warroom* di Jakarta (2005), *ETBIS* di Denpasar, Bali (2005), *Creative Pricing* di Medan (2005), *Speedy for Executive* (2006), serta *Audit Program SDP, Leadership and decision making, dan Corporate Culture BOD-1* di Learning Center Area Bandung (2009)

Di luar negeri mengikuti antara lain *Teleprinter T 100 Siemens* di Muenchen, Jerman (1985), *Tariff Rate & Cost Seminar* di Bellcore, Amerika Serikat (1995), *Cyber Crime & Corporation Security* di Edith Cowan University, Australia (2000), *Personal Quality Development* di Focus Learning Consulting Sdn Bhd, Malaysia (2003), *Strategic Decision Making* di Darden School of Business, Amerika Serikat (2009),

Developing HR Capabilities di Darden School of Business, Amerika Serikat (2010), *Corporate Strategy* di Chicago Booth Business School (2013), hingga *Program for Advanced Leadership & Management* di Madinah Institute for Leadership and Entrepreneurship (2012).

Sejak awal karir hingga sekarang, Johni adalah karyawan PT Telkom, Tbk. Sebelum menjadi Ketua Telkom Foundation sejak 1 Februari 2011, Johni menempati berbagai posisi struktural di BUMN tersebut, antara lain Supervisor Sekretariat Upn W04, Jakarta (1990-1995), VP Tarif dan Interkoneksi (1995-2000), Kandatel Medan (2004), GM Jakarta Selatan (2005), GM Jakarta Barat (2006), Deputi EGM Divre V Jawa Timur (2007), dan VP Product Owner Audit (2008-2011).

Sejumlah prestasi selain mendirikan Telkom University, Telkom School, dan Telkom Foundation Corporation selama menjadi Ketua Telkom Foundation, juga mencatat prestasi sebagai Kantor Datel Terbaik Divisi Regional Sumatera (2004), Superfine Services dari Presiden Indonesia (2005), Kantor Datel Terbaik Divisi Regional Jakarta (2006), dan Peringkat Pertama Suspim 135A Leadership Course (2007). Juga, berhasil menyelamatkan kerugian negara senilai Rp3,1 triliun dari aktivitas *fraud* internet teleponi/VoIP serta menangani kasus *fraud* koneksi internasional di Sumatera.



Dr. Yudi Pramudiana, Ir, MM, MT.

Yudi Pramudiana lahir di Bandung (1963), lulus sarjana teknik dari Institut Teknologi Bandung (ITB) pada tahun 1987. Lalu menyelesaikan Magister Manajemennya pada Sekolah Tinggi Manajemen Bandung yang berkerjasama dengan *Asian Institute of Management* pada tahun 1994 dan lulus Magister Studi Pembangunan di almamaternya ITB pada tahun 1999. Selanjutnya Yudi lulus pendidikan Doktor di Fakultas Ekonomi, Universitas Padjadjaran, pada Bidang Kekhususan Manajemen Bisnis dan merampungkan Disertasinya pada tahun 2009. Disamping pendidikan formal, sejak tahun 1985 sampai dengan sekarang, Yudi juga mengikuti berbagai pelatihan di Dalam dan Luar Negeri pada bidang: Manajemen Bisnis, dan Manajemen Telekomunikasi. Pendidikan Manajemen Bisnis yang sangat mewarnai pola pikirnya diperoleh ketika mengikuti *Management Development Program* dari *Asian Institute of Management* pada tahun 1992-1993.

Karir profesional Yudi, dimulai dengan bekerja sebagai Asisten Peneliti pada Lembaga Penelitian Planologi ITB (1986), lalu membantu *Development Teknologi Center* ITB (1987). Setelah itu, menjadi *Associate Consultant* pada *Louis Berger International Consultant* (1988) lalu pindah ke perusahaan *Planning & Development Collaborative (PADCO) International* (1989-1990). Yudi juga pernah bekerja pada beberapa perusahaan swasta nasional di Jakarta dan Bandung di bidang Properti, Jasa, & Perdagangan (1990-1999) dan sempat menduduki posisi Direktur Perencanaan & Pengembangan. Sejak tahun 1990, Yudi menjadi Tenaga Profesional & *Associate Professor* di Institut Manajemen Telkom (IM Telkom). Di IM Telkom ini, Yudi pernah menduduki posisi Direktur Program Pasca Sarjana (2000-2004), *Managing Partner Grant Torch Consultant* (2004-2005), Direktur Dukungan Manajemen (2008), Direktur Quality Assurance & Sistem Informasi (2009-2010), Kepala Kelompok Bidang Keahlian *Strategic Management* (2011-2013) dan Wakil Rektor (2010-2013). Ketika IM Telkom *dimerger* bersama-sama dengan IT Telkom, Politeknik Telkom, dan STISI Telkom mejadi Telkom University, Yudi dimutasi ke Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) dan ditugaskan menjadi Direktur Pendidikan Tinggi YPT (2013-sekarang). Dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, Yudi pernah menjadi Ketua Yayasan Pengelola TK & SD Islam Al Azhar 30 Bandung, yang berafiliasi dengan Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Al Azhar Jakarta. Selain itu, menjadi anggota Indonesia Association of Planners (IAP). Yudi juga menulis buku Peluang Bisnis Wimax di Indonesia (2007) yang diterbitkan oleh Informatika Bandung, buku Highlight Anatomi & Dinamika Industri Semen di Indonesia

(2013) yang diterbitkan oleh Alfabeta Bandung, dan buku *Managing Product Portfolio* (2014) yang diterbitkan oleh Dinamika Komunika Bandung. Selain itu, Yudi juga cukup rajin mempresentasikan paper hasil risetnya di bidang manajemen bisnis baik pada konferensi tingkat di nasional maupun internasional.



Muhammad Sufyan, S.Sos, MM.

Muhammad Sufyan Abdurrahman, atau karib disebut Sufyan, lahir di Cianjur tahun 1980. Cianjur menjadi tempatnya menamatkan pendidikan dasar-menengah, sebelum lulus Sarjana Ilmu Komunikasi jurusan Jurnalistik, Universitas Padjajaran, Bandung (2007), serta Magister Manajemen Bisnis di Institut Manajemen Telkom/IMT, Bandung (2011).

Berkarir cukup lama sebagai jurnalis, khususnya bidang teknologi informasi, sejak tahun 2003 s.d 2014, antara lain reporter di Jawa Pos Grup, reporter di Kompas TV biro Jawa Barat, Asisten Redaktur di Bisnis Indonesia, pendiri laman berita milik PWI Jabar, *fokusjabar.com*, serta penulis rubrik *Gadget* di *Pikiran Rakyat*.

Selama peliputan, pernah menerima penghargaan antara lain Juara I sekaligus Juara Harapan I Lomba Karya Tulis Telkom Divre III (Januari 2008), Juara II Lomba Karya Tulis PT XL Axiata (Juni 2008), Juara I Lomba Karya Tulis PT Microsoft Indonesia dan BSA/Business Software Alliance (April 2009), Juara II Lomba Karya Tulis tentang iPhone dari PT Telkomsel (Juni 2009), dan Juara I Lomba Karya Tulis PT Infomedia (Juli 2012).

Sejak Juli 2011, sudah menjadi dosen paruh waktu Prodi Ilmu Komunikasi IMT dan menjadi dosen tetap di prodi tersebut sejak Juli 2014. Setelah menjadi dosen ilmu komunikasi, diamanati jabatan sebagai Asisten Manajer Public Relation Telkom Foundation (Juli 2013 s.d Januari 2014). Saat ini menjadi direktur *holding* media dan komunikasi Telkom Foundation, PT Edu Media Komunika, membawahi Klite FM, Zora FM, Tuvendo (*event organizer*), Publika Edu Media (penerbit), dan Media Kreativa Komunika (desain dan *media agency*).

Pernah menjadi konsultan konten dan komunikasi antara lain pada Deputy Kementerian Ekonomi bidang Telematika program MP3EI (Juni-November 2013), Dinas Informatika Provinsi Jabar (2012), PT XL Axiata (2013), Bank Indonesia (2011), PT Indosat (2009), dan Lembaga Riset Telematika Sharing Vision (2009). Juga, berpengalaman menjadi juri lomba karya tulis pada Ikatan Mahasiswa Ekonomi Indonesia, PT Len Industri, dan PT Telkom.

Selain tercatat sebagai pengurus Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) Jabar periode 2011-2014, juga Wakil Ketua Yayasan Pengurus Masjid Salman ITB (2009-2011). Buku ini karya keempatnya setelah *Review dan Survey Teknologi Informasi* (2008), *BlackBerry for Everyone* (2009), dan *Twitter Power @ridwankamil* (2014).

Daftar Pustaka

Adizes Ichak. (1988). Corporate Lifecycle: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It, New Jersey, Prentice Hall – Business & Professional Division

Bessant John & Tidd Joe. (2007). Innovation and Entrepreneurship. Chichester, John Willey & Sons Ltd.

Carpenter Mason A. & Sanders Wm. Gerard. (2009). Strategic Management : A Dynamic Perspective -Second Edition, New Jersey, Pearson Education, Inc.

Crawford C. Merle & Benedetto C. Anthony. (2000). New Product Management – Sixth Edition, McGraw Hill Companies.

Darby Mark. (2006). Alliance Brand: Fulfilling The Promise of Partnering, Chischester, John Willey & Sons Ltd.

Doyle Peter. (2000). Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, Chichester, John Wiley & Son, Ltd

Hitt Michael A., Ireland R.Duane & Hoskisson Robert E. (2003). Strategic Management : Competitiveness and Globalization – Fifth Edition. Mason Ohio, Thomson South Western.

Keller Kevin Lane. (2003). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity – Second Edition, Prentice Hall

Kotler Philip & Keller Kevin Lane. (2006). Marketing Management: Twelve Edition, New Jersey, Person Education, Inc

Kunde Jesper. (2002). Unique Now or Never, Edinburg, Pearson Education Limited

Peter J Paul. & Olson Jerry C. (2003). Consumer Behavior and Marketing Strategy: Six Edition, Boston, Mc Graw Hill

Schein Edgar H. (2004) Organization Culture and Leadership – Third Edition, San Fransisco, Jossey Bass A Willey Imprint.

Sengupta Subroto, (2005). Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage – Second Edition, New Delhi, Tata Mc Graw Hill Publishing Company Limited

Urip Sri. (2010). CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for A Competitive Edge in Emerging Market, Singapore, John Wiley & Son (Asia) Pte. Ltd.

Yukl Gary, (2010). Leadership in Organization – Seventh Editition, New Jersey, Pearson Prentice Hall

Buku 20 Tahun YPT, Dinamika Komunikasi, Bandung, 2010.