

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Profil Yayasan

Yayasan XYZ didirikan oleh sebuah perusahaan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) terbesar di Indonesia. Perusahaan ICT tersebut memiliki portofolio bisnis TIMES (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*, dan *Services*) khususnya dalam bidang *Information* dan *Services*.

Yayasan XYZ menyelenggarakan pendidikan dari tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah sampai dengan Pendidikan Tinggi. Sebagai salah satu pengelola pendidikan yang unggul dan bermutu yang tersebar di seluruh Indonesia, yayasan mengusung *tagline* : “*To be a Leader in ICT Education*” sejalan dengan bisnis perusahaan pendiri.

Selain lembaga pendidikan formal, yayasan juga memiliki lembaga penyelenggara pelatihan dan sertifikasi, lembaga penelitian dan inkubasi bisnis, serta beberapa unit bisnis yang berfungsi sebagai sumber pendapatan non-pendidikan untuk mendukung yayasan dalam pengembangan penyelenggaraan lembaga pendidikan.

Yayasan XYZ saat ini memiliki 58 lembaga lembaga pendidikan dan non-pendidikan. Dengan pengalaman dan keahliannya, yayasan berkomitmen tumbuh secara kualitas maupun kuantitas untuk mendukung program pemerintah dalam upaya peningkatan kemudahan akses terhadap perolehan pendidikan, serta memberikan upaya pemerataan terhadap penyediaan lembaga pendidikan di Indonesia.

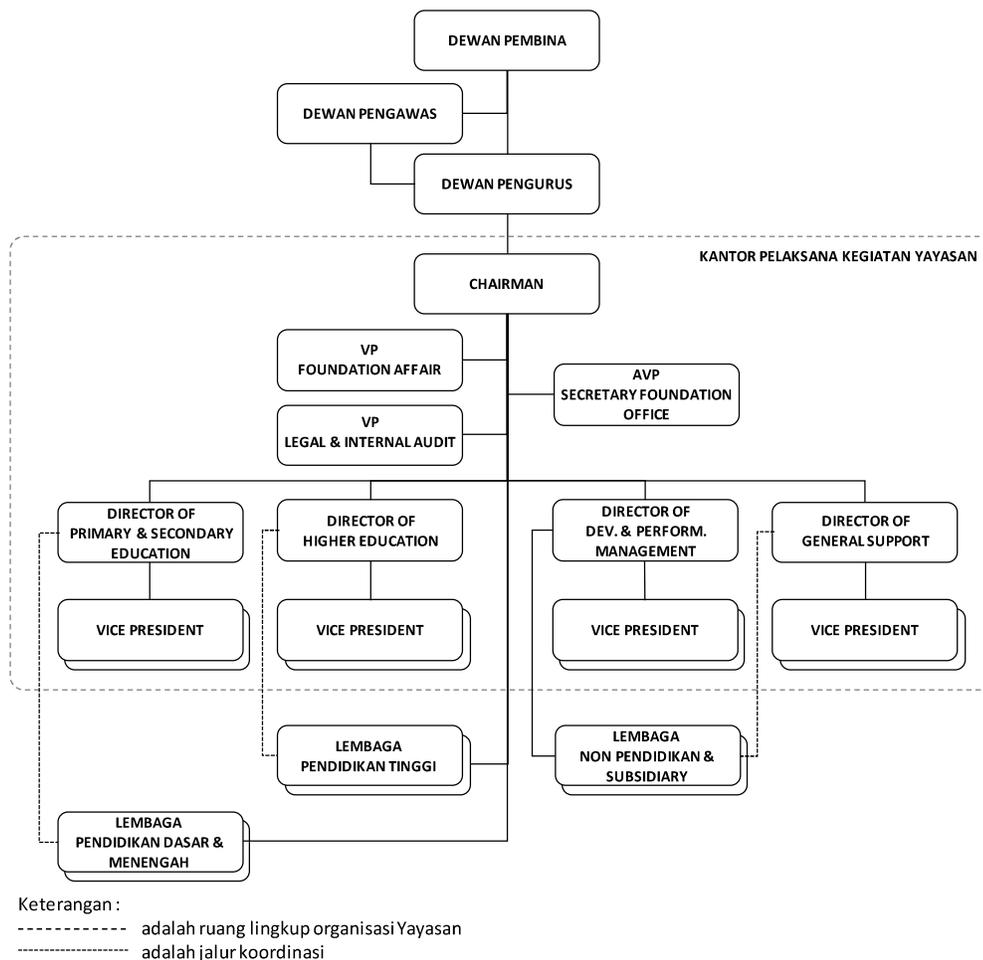
#### 1.1.2 Visi Yayasan XYZ

Menjadi yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.

### 1.1.3 Misi Yayasan XYZ

1. Menyelenggarakan lembaga pendidikan berstandar internasional.
2. Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.
3. Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas.

### 1.1.4 Struktur Organisasi Yayasan XYZ



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Yayasan XYZ

Struktur Organisasi Yayasan XYZ berbasis fungsi dan portofolio lembaga pendidikan yaitu Pendidikan Dasar & Menengah (*Primary & Secondary Education*) dan Pendidikan Tinggi (*Higher Education*). Ketua Yayasan membawahi seluruh direktorat dan juga secara langsung melakukan fungsi kontrol terhadap seluruh lembaga pendidikan.

*Director of Development & Performance Management* melakukan kontrol terhadap lembaga-lembaga non-pendidikan (lembaga penyelenggara pelatihan dan sertifikasi, lembaga penelitian dan inkubasi bisnis, serta unit bisnis). Seluruh direktorat mendapat dukungan dari *Director of General Support* yang membawahi fungsi-fungsi pendukung seperti Keuangan, *Asset Management & Logistik*, dan Sumber Daya Manusia.

Struktur organisasi Yayasan XYZ merupakan implementasi strategi untuk memperkuat yayasan melalui sinergi internal dan kerjasama dengan pihak eksternal dalam menjaga keberlangsungan dan pertumbuhan yayasan.

### 1.1.5 Lembaga

Yayasan XYZ memiliki lembaga pendidikan dan non-pendidikan sebagaimana tabel berikut :

Tabel. 1.1

Lembaga Pendidikan dan Non-Pendidikan Yayasan XYZ

Kelompok	Lembaga	Jumlah	Jenjang Pendidikan	Standar Kualitas Nasional
Pendidikan Dasar & Menengah	TK	33	PAUD	SNP
	SD	3	Dasar	SNP & BAN S/M
	SMP	3	Dasar	
	SMA	1	Menengah	
	SMK	9	Menengah	
Pendidikan Tinggi	Akademi	1	D3, D4, S1	SNP & BAN PT
	Sekolah Tinggi	1	D3, D4, S1	
	Universitas	1	D3, D4, S1, S2	
Non Pendidikan	Pelatihan dan Sertifikasi	1	-	-
	Penelitian dan Inkubasi Bisnis	1	-	-
	Unit Bisnis	4	-	-

#### 1. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Lembaga pendidikan untuk anak-anak di usia *golden age* yaitu pada umur 0-8 tahun, dengan mengarahkan dan memberikan pendidikan yang tepat sesuai dengan kondisi anak didik.

#### 2. Sekolah Dasar (SD)

Yayasan XYZ menghadirkan pendidikan tingkat dasar bagi anak yang berusia antara 7-13 tahun dan dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, serta sosial budaya masyarakat setempat.

3. Sekolah Menengah Pertama (SMP)  
Pendidikan menengah pertama dengan pendekatan individual dalam mengembangkan kepercayaan diri peserta didik yang diarahkan untuk bertanggung jawab dan peduli terhadap lingkungan sekitar.
4. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Sekolah Menengah Atas (SMA)  
Lembaga pendidikan menengah kejuruan dan menengah atas merupakan bentuk satuan pendidikan menengah yang menyelenggarakan program pendidikan tiga tahun.  
Tujuan pendidikan SMK adalah menyiapkan siswa menjadi tenaga kerja yang terampil produktif dan mampu menciptakan lapangan kerja, sedangkan tujuan pendidikan SMA adalah meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dan mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi.
5. Pendidikan Tinggi  
Yayasan XYZ memiliki lembaga pendidikan tinggi yang telah diakui keberadaannya oleh berbagai perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan di bidang ICT. Atas besarnya dukungan dari masyarakat, pemerintah dan dunia kerja, Yayasan XYZ memiliki komitmen untuk memperluas jangkauan pendidikan tinggi di seluruh Indonesia.
6. Lembaga Pelatihan dan Sertifikasi  
Bertungsi sebagai pusat sertifikasi yang merupakan pengakuan kompetensi baik individu maupun institusi, sekaligus menjadi *knowledge center* dalam mengembangkan produk-produk sertifikasi di bidang ICT.
7. Lembaga Penelitian dan Inkubasi Bisnis  
Lembaga pendidikan tinggi memiliki kemampuan untuk mengembangkan riset terapan untuk dimanfaatkan oleh masyarakat luas. Lembaga penelitian dan inkubasi bisnis adalah jembatan antara lembaga pendidikan tinggi dengan dunia industri dan juga sebagai elemen penggerak kreasi, inovasi dan penggunaan ICT dalam pengembangan sumber daya manusia, ekonomi dan budaya berbasis pengetahuan dalam wujud produk inovasi berkelanjutan yang berbasis teknologi, melahirkan perusahaan-perusahaan

*startup* di bidang teknologi, serta komersialisasi atas produk hasil riset sehingga memiliki dampak ekonomi.

8. Unit bisnis (anak usaha)

Yayasan XYZ memiliki empat anak usaha dengan penyertaan modal mayoritas (99%) dengan portofolio bisnis meliputi :

- a. *Telecommunication network development and operational*
- b. *IT Solution, network and device*
- c. *Construction, property and building management*
- d. *Outsourcing*
- e. *Trading*
- f. *Broadcasting (on air, off air, and online)*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Perguruan tinggi merupakan institusi yang memiliki peran dan posisi strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan secara makro, yaitu untuk mewujudkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Perguruan tinggi sebagai salah satu instrumen pendidikan nasional diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tinggi serta pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian. Perguruan Tinggi juga merupakan masyarakat ilmiah yang dapat meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, serta daya saing dalam menghadapi globalisasi dimana pertukaran ide, manusia, serta produk barang/jasa antar negara akan menjadi lebih masif.

Pemerataan pendidikan tinggi di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia menjadi keharusan. Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan yang lebih luas kepada anak-anak bangsa dalam mengenyam pendidikan tinggi yang berkualitas dan lebih murah karena secara geografis lebih mudah untuk dijangkau.

Keberadaan sebuah perguruan tinggi secara mikro berorientasi menciptakan lulusan yang kompeten, trampil, berwawasan *entrepreneur* dan memiliki daya saing global. Penambahan kapasitas maupun pendirian perguruan tinggi tentunya akan memberikan output yang berdampak positif terhadap berbagai aspek sosial, budaya, serta ekonomi daerah dimana perguruan tinggi tersebut berada.

Angka Partisipasi Kasar (APK) merupakan indikator statistik yang menunjukkan tingkat partisipasi penduduk secara umum pada suatu tingkat pendidikan. Berdasarkan data Direktorat Jendral Pembelajaran dan Kemahasiswaan (Ditjen Belmawa), target APK Perguruan Tinggi tahun 2019 diproyeksikan sebesar 32,56%. Artinya, sekitar 70% lulusan SMA/SMK di Indonesia pada tahun 2019 tidak melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dengan berbagai penyebab. Salah satunya adalah akses terhadap pendidikan tinggi yang masih merupakan tantangan besar bagi dunia pendidikan Indonesia.

Pemerintah membuka peran serta masyarakat (swasta) yang dilakukan untuk mewujudkan keterjangkauan dan pemerataan dalam memperoleh pendidikan tinggi yang bermutu sesuai **standar nasional** dengan memperhatikan aspek **demografis** dan **geografis**. Pengaturan pendirian perguruan tinggi swasta (PTS) secara khusus tercantum dalam UU No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, yaitu Pasal 60 ayat (2), (3) dan (4) sebagai berikut:

1. Ayat (2): PTS didirikan oleh masyarakat dengan membentuk badan penyelenggara berbadan hukum dengan prinsip **nirlaba** dan wajib memperoleh izin Menteri.

Yang dimaksud dengan “prinsip nirlaba” adalah prinsip kegiatan yang tujuannya tidak untuk mencari laba, sehingga seluruh sisa hasil usaha dari kegiatan harus ditanamkan kembali ke Perguruan Tinggi untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan pendidikan.

2. Ayat (3): Badan penyelenggara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat berbentuk yayasan, perkumpulan, dan bentuk lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
3. Ayat (4): Perguruan Tinggi yang didirikan **harus memenuhi standar minimum akreditasi**.

Penyelenggaraan Program Studi pada PTS tercantum dalam Pasal 33 ayat (3) dan (5) sebagai berikut:

1. Ayat (3): Program Studi diselenggarakan atas izin Menteri setelah **memenuhi persyaratan minimum akreditasi**.
2. Ayat (5): Program Studi mendapatkan akreditasi pada saat memperoleh izin penyelenggaraan.

Yayasan XYZ berkomitmen untuk membantu pemerintah dalam penyelenggaraan, pemerataan, dan peningkatan kualitas pendidikan diseluruh wilayah tanah air. Target rencana strategis yayasan di bidang pendidikan tinggi yaitu memiliki enam perguruan tinggi di enam kota pada tahun 2021. Target ini tentunya semakin meningkatkan reputasi yayasan untuk hadir dan semakin dekat dengan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, serta memberikan citra positif bagi perusahaan pendiri yang beroperasi di seluruh pelosok tanah air.

Ekspansi lembaga pendidikan dilakukan dengan tetap mempertimbangkan potensi pasar dan karakteristik yang sesuai dengan segmen yang ingin disasar. Upaya penambahan lembaga pendidikan dan program studi akan meningkatkan *student body*, sebagai indikator daya saing Yayasan XYZ dalam membangun kekuatan lembaga dan tingkat penerimaan masyarakat maupun industri terhadap kualitas pendidikan tinggi.

Rencana ekspansi yang akan direalisasikan oleh Yayasan XYZ dalam waktu dekat yaitu pendirian sebuah perguruan tinggi di kota “S”. Perencanaan finansial terhadap keputusan investasi ini penting untuk dilakukan karena “...*invariably involve large sums of money over the long period*” Cooper at al. (Kengatharan, 2016:2) dan “*these decision are critical in managing strategic change and sustaining long term corporate performance*” Emmanuel (Kengatharan, 2016:2). Sebagaimana dikemukakan pula oleh Dayananda, D., at al. (2002:1), “*An investment today will determine the firm’s strategic position many years hence. These investments also have a considerable impact on the organization’s future cash flows and the risk associated with those cash flows*”

Dengan demikian, perencanaan finansial pendirian perguruan tinggi perlu dipersiapkan secara cermat dengan mempertimbangkan berbagai alternatif skenario investasi, sehingga keputusan investasi dari sekenario terpilih diharapkan dapat meningkatkan *value* yayasan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Pendirian perguruan tinggi di kota “S” memerlukan biaya yang cukup besar, terutama investasi pada awal pendirian. Pada sisi ini tentu rencana pendirian tersebut memiliki risiko, tetapi di sisi lain tetap harus berjalan sesuai dengan rencana strategis yayasan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang.

Untuk itu, perlu dilakukan *scenario analysis* (analisis skenario), *financial modeling* (pemodelan finansial), simulasi probabilitas risiko, dan pemilihan skenario terbaik melalui model pengambilan keputusan.

Alternatif skenario yang dipertimbangkan untuk dilakukan oleh Yayasan XYZ dalam pembangunan perguruan tinggi “S” antara lain :

1. *Full* investasi: dengan asumsi lahan, gedung, sarana dan prasarana secara penuh dipenuhi oleh yayasan sejak awal pendirian.
2. *Built, Operate, Transfer* (BOT): dimana gedung dan sarana penunjangnya dibangun dan dioperasikan oleh yayasan di atas lahan sewa. Aset tersebut diserahkan kepada pemilik lahan pada akhir masa kontrak. Sarana pendidikan dipenuhi oleh yayasan, dan pada tahun ke sepuluh yayasan harus memiliki lahan sendiri sesuai syarat pendirian perguruan tinggi.
3. *Full* sewa: dimana lahan, gedung dan sarana penunjangnya dipenuhi yayasan melalui sewa kepada pihak ketiga selama maksimal sepuluh tahun. Sarana dan prasarana lainnya dipenuhi oleh yayasan, dan maksimal pada tahun ke sepuluh yayasan harus memiliki lahan sendiri sesuai syarat pendirian perguruan tinggi.

Masing-masing skenario dikombinasikan dengan berbagai asumsi finansial dan non-finansial sebagai variabel *input* kuantitatif, diantaranya rasio dosen terhadap mahasiswa, tingkat kenyamanan, harga beli/sewa lahan serta harga satuan pembangunan gedung, sarana dan prasarana. *Financial model* melakukan proses terhadap variabel *input* dari skenario tersebut dan melakukan analisis untuk menguji *output* sebagai efek gabungan dari himpunan variabel yang saling terkait.

Analisis pengambilan keputusan dibutuhkan untuk memilih satu dari berbagai alternatif skenario berdasarkan kriteria investasi sebagai *output* dari *financial model*, atau dikenal sebagai model keputusan multikriteria (*multicriteria decision models*) yang mencakup lebih dari satu kriteria keputusan tunggal, yang dianggap dapat memberikan *benefit* maksimal bagi yayasan pada tingkat risiko minimal.

#### 1.4 Pertanyaan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini nantinya diharapkan akan dapat menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa asumsi-asumsi dasar dari setiap skenario yang digunakan sebagai variabel input *financial model*?
2. Bagaimana perhitungan *cost of capital* dari pendirian perguruan tinggi oleh yayasan sebagai entitas nirlaba?
3. Bagaimana melakukan analisis probabilitas dengan menggunakan simulasi Monte Carlo?
4. Bagaimana *output* kriteria investasi dari *financial model* setiap skenario dan perbandingannya?
5. Skenario apa yang sebaiknya dilakukan yayasan dalam pendirian perguruan tinggi “S” berdasarkan *output* kriteria investasi tersebut?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Yayasan XYZ berkomitmen untuk tumbuh mengembangkan lembaga pendidikan baik secara kuantitas maupun kualitas. Hal ini tentu berpengaruh terhadap perencanaan finansial jangka panjang.

*Financial model* digunakan untuk menganalisis skenario pendirian institusi pendidikan, terutama estimasi jangka waktu pendanaan oleh yayasan sampai dengan institusi tersebut mampu mandiri dan *survive* secara berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan teknik simulasi berbagai skenario dan asumsi-asumsi dasar sebagai variabel input *financial model*, serta menganalisis *output* kriteria investasi untuk memilih skenario terbaik dalam pendirian perguruan tinggi “S” oleh Yayasan XYZ.

#### 1.6 Kegunaan Penelitian

Manfaat dari dilaksanakannya penelitian ini adalah :

1. Bagi yayasan akan dapat mendukung pelaksanaan rencana strategi (renstra) yayasan dalam melakukan analisis berbagai skenario pengembangan lembaga pendidikan untuk memaksimalkan *value* yayasan secara keseluruhan.

2. Bagi akademisi diharapkan dapat melengkapi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana implementasi analisis skenario bisnis pada entitas nirlaba (operasi, investasi dan pendanaan), *financial modeling*, serta mendapatkan skenario terbaik melalui model pengambilan keputusan.

### **1.7 Sistematikan Penulisan**

Penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

- BAB I PENDAHULUAN berisi tentang penjelasan objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II TINJAUAN PUSTAKA menguraikan hasil kajian kepustakaan dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian. Dasar-dasar teori yang menunjang penelitian bersumber dari buku text, jurnal, tesis dan disertasi terkait.
- BAB III METODE PENELITIAN berisi pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab dan menjelaskan permasalahan penelitian..
- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN menguraikan proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan tersebut dengan metoda yang telah ditetapkan sebelumnya.
- BAB V KESIMPULAN DAN SARAN berisi kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan dan merumuskan rekomendasi sesuai hasil penelitian.