

## DAFTAR ISI

PROYEK PERENCANAAN BISNIS .....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	v
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	vi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
DAFTAR ISI.....	xxiii
DAFTAR TABEL.....	xxvii
DAFTAR GAMBAR .....	xxix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Identifikasi Masalah.....	4
1.2.1 <i>Primary Customer (User/Pengguna Lulusan)</i> .....	6
1.2.2 <i>Secondary Customer (Calon Mahasiswa)</i> .....	9
1.3    Visi dan Misi .....	12
1.3.1    Visi dan Misi.....	12
1.3.2    Profil Universitas .....	12
1.3.3    Logo Universitas Bina Insani.....	13
1.3.4 <i>Tagline</i> .....	13
BAB II <i>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS</i> .....	14
2.1    Kerangka Kerja.....	14
2.2    Kekuatan Kompetitif (Competitive Forces) .....	14
2.2.1 <i>Threat of New Entrants / Ancaman Pendetang Baru</i> .....	16
2.2.2 <i>Bargaining Power of Suppliers / Kekuatan Pemasok</i> .....	21
2.2.3 <i>Bargaining Power of Buyers / Kekuatan Pembeli</i> .....	23
2.2.4 <i>Threat of Substitute Products / Persaingan Produk Pengganti</i> .....	25
2.2.5 <i>Rivalry Among Existing Firms / Rivalitas Industri</i> .....	27
2.2.6 <i>Hasil Analisa Porter's Five Forces</i> .....	29
2.3    Analisis Kekuatan Politik, Ekonomi, Sosiokultural dan Teknologi (PEST Analysis) .....	31
2.3.1    Politik.....	32
2.3.2    Ekonomi.....	34
2.3.3    Sosiokultural .....	37
2.3.4    Teknologi.....	39
2.4    External Factor Evaluation (EFE) .....	42
BAB III <i>INTERNAL FACTOR ANALYSIS</i> .....	44
3.1    Framework.....	44
3.2    Analysis of Demand .....	44

3.2.1	<i>Primary Customer</i> .....	45
3.2.1.1	Kurikulum Fokus Bahasa Inggris (C1).....	45
3.2.1.2	Kurikulum <i>Hardskill</i> (C2) .....	45
3.2.1.3	Kurikulum <i>Softskill</i> (C3).....	47
3.2.1.4	Reputasi untuk Pengguna Lulusan (R1) .....	48
3.2.2	<i>Secondary Customer</i> .....	49
3.2.2.1	Biaya Kuliah (C4) .....	49
3.2.2.2	Program Percepatan Kuliah (C5).....	50
3.2.2.3	Sarana Prasarana (R5).....	50
3.2.2.4	Layanan (C6) .....	51
3.3	Analysis of Competition.....	52
3.3.1	Sumber Daya Manusia (R2).....	52
3.3.2	Reputasi untuk Calon Mahasiswa (R3) .....	53
3.3.3	Bina Insani <i>Learning Center</i> (R4) .....	54
3.3.4	<i>Information and Communication Technology</i> (ICT) (R6).....	54
3.3.5	Pendanaan (R7).....	55
3.3.6	Fleksibilitas Jadwal Kuliah <i>Online/Blended Learning</i> (C7) .....	55
3.3.7	Bina Insani <i>Career (BIC)</i> dan Kerjasama (R8) .....	56
3.3.8	Inkubator Bisnis (R9).....	57
3.3.9	Jumlah Mahasiswa (R10).....	57
3.4	Penilaian Resources dan Capabilities .....	58
3.5	Competitive Advantage Universitas Bina Insani .....	61
3.6	Strength – Weaknesses (IFE) Universitas Bina Insani .....	63
<b>BAB IV PERENCANAAN STRATEGIS .....</b>		<b>64</b>
4.1	Framework.....	64
4.2	Establish Long -Term Objectives .....	65
4.3	The Input Stage.....	71
4.3.1	Analisis Matriks EFE.....	71
4.3.2	Analisis Matriks IFE .....	73
4.3.3	Analisa <i>Competitive Profile Matrix</i> .....	74
4.4	The Matching Stage .....	76
4.4.1	<i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) Analysis</i> .....	76
4.4.2	<i>Internal External Matrix</i> .....	78
4.5	The Decision Stage .....	79
	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> .....	79
4.6	Bussines Level Strategy.....	81
	<i>Porter’s Generic Strategy</i> .....	82
4.7	Lean Business Canvas Model.....	83
<b>BAB V MARKETING PLAN .....</b>		<b>86</b>
5.1	Tujuan dan Sasaran Pemasaran .....	86
5.2	Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP).....	93
5.2.1	<i>Segmenting</i> .....	93

1.2.2	<i>Targeting</i> .....	94
1.2.3	<i>Positioning</i> .....	95
5.3	Marketing Mix.....	96
5.3.1	NICE ( <i>Networking, Interaction, Common Interest, Experience</i> ) .....	97
5.3.2	<i>Marketing Mix 4P</i> .....	98
5.4	Sales.....	99
5.4.1	Aktifitas Penjualan dan Pemasaran.....	99
5.4.2	Tim Penjualan dan <i>Marketing</i> .....	107
5.4.3	Anggaran Kegiatan Marketing.....	108
5.5	Proyeksi Revenue Stream.....	109
<b>BAB VI OPERATIONAL PLAN</b> .....		110
6.1	Tahap Pendirian Bisnis.....	110
6.1.1.	Tahap Pengurusan Perizinan .....	110
6.1.2.	Pembangunan Fisik Bangunan Gedung Universitas Bina Insani Kampus Cikarang .....	115
6.1.3.	Penyelenggaraan Operasional.....	116
6.2	Tujuan dan Sasaran Operasional .....	117
6.3	Desain Jasa .....	123
6.3.1	Desain Produk dan Proses.....	123
6.3.3	<i>Layout</i> dan Aliran Jasa Pendidikan.....	125
6.3.5	Teknologi Proses.....	130
6.4	Pengantaran Operasi .....	131
6.4.1	Manajemen Rantai Pasok.....	131
6.4.2	Perencanaan & Kontrol Persediaan .....	132
6.4.3	Manajemen Kualitas .....	133
6.4.4.	Akreditasi Internasional.....	134
6.5	Proyeksi Biaya Operasional.....	135
<b>BAB VII HUMAN CAPITAL PLAN</b> .....		136
7.1	Tujuan dan Sasaran Human Capital .....	136
	Strategi <i>Human Capital</i> .....	139
7.2	Budaya Perusahaan.....	140
7.2.1	<i>Artifact</i> Perusahaan .....	140
7.2.2	<i>Norm/Value</i> .....	141
7.2.3	<i>Assumption/Belief</i> .....	143
7.3	Struktur Organisasi .....	145
7.3.1	Struktur Organisasi .....	146
7.3.2	Deskripsi Pekerjaan .....	148
7.4	Perencanaan Human Capital.....	148
7.4.1	Estimasi Jumlah Karyawan.....	148
7.4.2	Rekrutmen.....	148
7.4.3	Strategi Pelatihan .....	149
7.4.4	Strategi Pengembangan Karir .....	154

7.4.5	Sistem Kompensasi dan manfaat lainnya .....	158
7.4.6	Evaluasi Pekerjaan .....	163
7.4.7	Pemutusan Hubungan Kerja .....	164
7.5	Proyeksi Human Resource Cost .....	168
<b>BAB VIII FINANCIAL PLAN.....</b>		<b>169</b>
8.1	Tujuan dan Sasaran Keuangan .....	169
8.2	Elemen Perencanaan Keuangan.....	170
8.2.1	Perencanaan Pendapatan .....	171
8.2.2	Perencanaan Biaya Terkait .....	171
8.2.3	Perencanaan Investasi .....	172
8.2.4	Perencanaan Kebutuhan Modal .....	173
8.2.5	Perencanaan Pembiayaan.....	173
8.3	Proyeksi Keuangan .....	173
8.3.1	Proyeksi Laporan Laba Rugi .....	174
8.3.2	Proyeksi Neraca Keuangan .....	175
8.3.3	Proyeksi Laporan Arus Kas .....	176
8.4	Analisa Kelayakan Investasi.....	177
8.4.1	<i>Return on Investment (ROI)</i> .....	178
8.4.2	<i>Payback Period (PP)</i> .....	178
8.4.3	<i>Net Present Value (NPV)</i> .....	179
8.4.4	<i>Internal Rate of Return (IRR)</i> .....	179
8.5	Analisa Kinerja Keuangan.....	179
8.5.1	Rasio <i>Likuiditas</i> .....	180
8.5.2	Rasio <i>Solvabilitas</i> .....	180
8.5.3	Rasio <i>Profitabilitas</i> .....	181
8.6	Analisa Kinerja Keuangan untuk Perguruan Tinggi .....	181
<b>BAB IX RISK PLAN .....</b>		<b>183</b>
9.1	Tujuan dan Sasaran Risiko .....	183
9.2	Prinsip dan Komitmen Manajemen Risiko.....	185
9.3	Kerangka Manajemen Risiko .....	186
9.4	Proses Manajemen Risiko .....	187
9.4.1	Ruang Lingkup, Konteks dan Kriteria .....	188
9.4.2	<i>Risk Assessment</i> .....	189
9.4.3	<i>Risk Treatment</i> .....	193
9.4.4	Komunikasi dan Konsultasi .....	197
9.4.5	Pemantauan dan Peninjauan .....	197
9.4.6	Perekaman dan Pelaporan .....	198
9.5	Perkiraan Anggaran Kegiatan Manajemen Risiko .....	198
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>200</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>		<b>202</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Trend Pertumbuhan Industri dan Pertumbuhan Jumlah Siswa SMA/K/MA dan Sederajat .....	4
Tabel 2. 1	Jumlah Kawasan Industri .....	24
Tabel 2. 2	Daftar Kawasan Industri dan jumlah perusahaan di Kabupaten Bekasi .....	24
Tabel 2. 3	Daftar Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan Ketrampilan di Wilayah Bekasi Raya .....	26
Tabel 2. 4	Jumlah Perguruan Tinggi Swasta dan Pangsa Pasar di Kabupaten Bekasi tahun 2022 .....	27
Tabel 2. 5	Perhitungan <i>Porter's Five Forces</i> Universitas Bina Insani.....	30
Tabel 2. 6	Hasil Perhitungan <i>Porter's Five Forces</i> Universitas Bina Insani .	31
Tabel 2. 7	Analisa Politik .....	33
Tabel 2. 8	Angka Pertumbuhan Ekonomi Jawa Barat Tahun 2019 – 2022....	35
Tabel 2. 9	UMK se Jawa Barat Tahun 2023.....	36
Tabel 2. 10	Analisa Ekonomi .....	37
Tabel 2. 11	Daftar Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan Ketrampilan di Wilayah Bekasi Raya .....	38
Tabel 2. 12	Analisa Sosial .....	39
Tabel 2. 13	Analisa Teknologi .....	41
Tabel 2. 14	Analisis Ancaman dan Peluang Eksternal.....	42
Tabel 3. 1	Jumlah Mahasiswa ( <i>Student Body</i> ) Universitas Bina Insani Kampus Kota Bekasi Tahun 2020-2023 .....	58
Tabel 3. 2	Penilaian <i>Resources</i> dan <i>Capabilities</i> Universitas Bina Insani	58
Tabel 3. 3	Analisis VRIO Universitas Bina Insani.....	62
Tabel 3. 4	Daftar <i>Strength – Weaknesses</i> Universitas Bina Insani.....	63
Tabel 4. 1	Matrik <i>Establish Long - Term Objectives</i> .....	65
Tabel 4. 2	Evaluasi Faktor <i>External</i> Universitas Bina Insani.....	72
Tabel 4. 3	Tabel Matriks IFE Universitas Bina Insani .....	73
Tabel 4. 4	CPM Universitas Bina Insani .....	75
Tabel 4. 5	QSPM Matrix Universitas Bina Insani.....	80
Tabel 4. 6	<i>Benefit and Risks of Differentiation</i> Universitas Bina Insani.....	81
Tabel 4. 7	<i>Lean Business Canvas Model</i> Universitas Bina Insani .....	84
Tabel 5. 1	Tujuan dan Sasaran Pemasaran .....	87
Tabel 5. 2	Segmentasi Pasar Universitas Bina Insani .....	93
Tabel 5. 3	Aktifitas Pemasaran <i>Primary Customer</i> Universitas Bina Insani	101
Tabel 5. 4	Perkiraan Anggaran Kegiatan Divisi Marketing .....	108
Tabel 5. 5	Sumber Pendapatan .....	109
Tabel 6. 1	Tahap Pembangunan Gedung Universitas Bina Insani Kampus Cikarang .....	116
Tabel 6. 2	Aliran Jasa Universitas Bina Insani.....	128



Tabel 6. 3	Rencana dan Kontrol Persediaan.....	132
Tabel 6. 4	Perkiraan Anggaran Kegiatan Operasional Pendukung .....	135
Tabel 7. 1	Tujuan dan Sasaran <i>Human Capital</i> Universitas Bina Insani .....	137
Tabel 7. 2	Implementasi <i>Model Mc Kinsey</i> pada Universitas Bina Insani ...	139
Tabel 7. 3	Nilai-Nilai Luhur Universitas Bina Insani .....	141
Tabel 7. 4	<i>Asumsi/Belief</i> .....	143
Tabel 7. 5	Estimasi Jumlah Karyawan .....	148
Tabel 7. 6	Usia Pensiun .....	153
Tabel 7. 7	Pelantikan dan Pengambilan Sumpah/Janji Pejabat.....	158
Tabel 7. 8	Proyeksi <i>Human Resource Cost</i> Universitas Bina Insani.....	168
Tabel 8. 1	Tujuan dan Sasaran Keuangan Universitas Bina Insani.....	170
Tabel 8. 2	Perencanaan Biaya Terkait Financial Plan .....	171
Tabel 8. 3	Perencanaan Kebutuhan Modal Universitas Bina Insani Kampus Cikarang .....	173
Tabel 8. 4	Rencana Pembiayaan selama 5 Tahun Universitas Bina Insani Kampus Cikarang .....	173
Tabel 8. 5	Proyeksi Laporan Laba Rugi Universitas Bina Insani .....	175
Tabel 8. 6	Proyeksi Neraca Keuangan Universitas Bina Insani .....	176
Tabel 8. 7	Proyeksi Laporan Arus Kas.....	177
Tabel 8. 8	Perhitungan <i>Return on Investment</i> Universitas Bina Insani .....	178
Tabel 8. 9	Perhitungan <i>Payback Period</i> Universitas Bina Insani.....	178
Tabel 8. 10	Perhitungan <i>Net Present Value</i> Universitas Bina Insani .....	179
Tabel 8. 11	Perhitungan <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> Universitas Bina Insani .....	179
Tabel 8. 12	Perhitungan Rasio <i>Likuiditas</i> Universitas Bina Insani .....	180
Tabel 8. 13	Perhitungan Rasio <i>Solvabilitas</i> Universitas Bina Insani .....	180
Tabel 8. 14	Perhitungan Rasio <i>Profitabilitas</i> Universitas Bina Insani.....	181
Tabel 9. 1	Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko Universitas Bina Insani	184
Tabel 9. 2	<i>Risk Probability Criteria</i> .....	189
Tabel 9. 3	Kriteria Dampak Risiko.....	189
Tabel 9. 4	Identifikasi Risiko Universitas Bina Insani Kampus Cikarang...	190
Tabel 9. 5	Analisis Risiko.....	191
Tabel 9. 6	Peta Risiko Inherent .....	192
Tabel 9. 7	Daftar Posisi Risiko .....	193
Tabel 9. 8	<i>Risk Treatment</i> .....	194
Tabel 9. 9	Peta Risiko Residual.....	197
Tabel 9. 10	<i>Tabel Risk Escalation</i> .....	197
Tabel 9. 11	<i>Risk Monitoring</i> dan <i>Review</i> .....	198
Tabel 9. 12	Perekaman dan Pelaporan.....	198
Tabel 9. 13	Perkiraan Anggaran Kegiatan Manajemen Risiko .....	198

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Jumlah Kawasan Industri .....	1
Gambar 1. 2	Kawasan Industri dan Jumlah Perusahaan di Kab. Bekasi.....	1
Gambar 1. 3	Jumlah perusahaan dan tenaga kerja yang dimiliki di Kabupaten Bekasi .....	2
Gambar 1. 4	Jumlah Lowongan Kerja Perusahaan Pada Beberapa Bidang.....	2
Gambar 1. 5	Data Jumlah Sekolah dan Jumlah Siswa di Kabupaten Bekasi Tahun 2021-2022.....	3
Gambar 1. 6	Angkatan Kerja Kabupaten Bekasi Tamat SMA/K Tahun 2019 ....	3
Gambar 1. 7	<i>Value Proposition Canvas Primary Customer</i> Universitas Bina Insani di Kampus Cikarang .....	8
Gambar 1. 8	<i>Value Proposition Canvas Secondary Customer</i> Universitas Bina Insani di Kampus Cikarang .....	11
Gambar 1. 9	Logo Universitas Bina Insani.....	13
Gambar 2. 1	Kerangka Kerja Analisa Faktor Eksternal.....	14
Gambar 2. 2	<i>Porter Five Forces Model</i> .....	15
Gambar 2. 3	<i>Porter Five Forces Model</i> .....	16
Gambar 2. 4	Data Jumlah Sekolah dan Jumlah Siswa Kabupaten Bekasi Tahun 2021/2022 .....	21
Gambar 2. 5	Jumlah Angkatan Kerja Tamatan SMA/K/MA/Sederajat Kabupaten Bekasi.....	22
Gambar 2. 6	Diagram <i>Spider Porter's Five Forces</i> Universitas Bina Insani.....	31
Gambar 2. 7	PEST Model .....	32
Gambar 2. 8	Permendikbud RI Nomor 7 Tahun 2020 .....	33
Gambar 2. 9	Permendikbud RI Nomor 3 Tahun 2020 .....	34
Gambar 2. 10	Permendikbudristekdikti RI Nomor 53 Tahun 2023.....	34
Gambar 2. 11	Basis Hukum Kebijakan Merdeka Belajar: Kampus Merdeka.....	34
Gambar 2. 12	Kawasan Industri dan Jumlah Perusahaan di Kabupaten Bekasi..	35
Gambar 2. 13	Piramida Penduduk Kabupaten Bekasi Menurut Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2022 .....	38
Gambar 2. 14	Contoh Tampilan Aplikasi e-learning.....	40
Gambar 2. 15	Contoh Tampilan Sistem Informasi Akademik.....	41
Gambar 2. 16	Grafik Pemanfaatan E-learning dalam Pembelajaran .....	41
Gambar 3. 1	Framework Analisa Faktor Internal Universitas Bina Insani .....	44
Gambar 3. 2	Kurikulum Fokus Bahasa Inggris (C1).....	45
Gambar 3. 3	Kurikulum <i>Hardskill</i> (C2).....	47
Gambar 3. 4	Kurikulum <i>Softskill</i> (C3).....	48
Gambar 3. 5	Biaya Kuliah (C4).....	50
Gambar 3. 6	Program Percepatan Kuliah (C5).....	50
Gambar 3. 7	Sarana Prasarana (R5).....	51
Gambar 3. 8	Layanan (C6).....	52

Gambar 3. 9	Sumber Daya Manusia (R2).....	53
Gambar 3. 10	Reputasi Untuk Calon Mahasiswa (R3).....	54
Gambar 3. 11	Bina Insani <i>Learning Center</i> (R4).....	54
Gambar 3. 12	<i>Information and Communication Technology</i> (ICT) (R6).....	55
Gambar 3. 13	Pendanaan (R7) .....	55
Gambar 3. 14	Fleksibilitas Jadwal Kuliah <i>Online/Blended Learning</i> (C8) .....	56
Gambar 3. 15	<i>Bina Insani Career</i> (BIC) dan Kerjasama (R7).....	57
Gambar 3. 16	Inkubator Bisnis (R8).....	57
Gambar 3. 17	<i>Resources dan Capabilities Calculation</i> Universitas Bina Insani.	61
Gambar 4. 1	<i>Strategic Plan Framework</i> .....	64
Gambar 4. 2	<i>Input Stage, Matching Stage dan Decision Stage</i> .....	64
Gambar 4. 3	<i>Mobility Barrier</i> Universitas Bina Insani .....	76
Gambar 4. 4	<i>SWOT Matrix</i> .....	78
Gambar 4. 5	<i>IE Matrix</i> Universitas Bina Insani.....	79
Gambar 4. 6	<i>Porter's Generic Strategy</i> .....	82
Gambar 5. 1	<i>Framework Marketing Plan</i> Universitas Bina Insani.....	86
Gambar 5. 2	<i>The Sales Effectiveness Drivers</i> .....	107
Gambar 6. 1	Framework Operasional .....	110
Gambar 6. 2	Alur mengurus izin lingkungan .....	115
Gambar 6. 3	Layout Jasa Pendidikan Universitas Bina Insani.....	126
Gambar 6. 4	Rantai Pasok Jasa Pendidikan Tinggi.....	131
Gambar 7. 1	<i>Framework Human Capital Plan</i> .....	136
Gambar 7. 2	<i>Framework 7S Mc Kinsey</i> .....	139
Gambar 7. 3	Struktur Organisasi Universitas Bina Insani .....	146
Gambar 7. 4	Struktur Organisasi Universitas Bina Insani Kampus Cikarang .	147
Gambar 8. 1	<i>Framework</i> Perencanaan Keuangan .....	169
Gambar 9. 1	<i>Framework</i> Manajemen Risiko .....	183
Gambar 9. 2	Prinsip Manajemen Risiko yang dianut oleh Universitas Bina Insani .....	185
Gambar 9. 3	Kerangka Kerja Manajemen Risiko Universitas Bina Insani.....	186
Gambar 9. 4	Proses Manajemen Risiko .....	188



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Proyeksi Pendapatan Universitas Bina Insani Kampus Cikarang selama 5 Tahun Tiap Bulan.....	203
Lampiran 2	Proyeksi Biaya Marketing Universitas Bina Insani Kampus Cikarang selama 5 tahun tiap bulan.....	208
Lampiran 3	Proyeksi Biaya Operasional Universitas Bina Insani Kampus Cikarang selama 5 tahun tiap bulan.....	213
Lampiran 4	Proyeksi Biaya <i>Human Capital</i> Universitas Bina Insani Kampus Cikarang selama 5 tahun tiap bulan.....	218
Lampiran 5	Proyeksi Biaya Manajemen Risiko Universitas Bina Insani Kampus Cikarang selama 5 tahun tiap bulan.....	220
Lampiran 6	Rencana Investasi Pengembangan Universitas Bina Insani Kampus Cikarang .....	222
Lampiran 7	Proyeksi Rugi Laba (Tahunan).....	223
Lampiran 8	Proyeksi Neraca Keuangan.....	229
Lampiran 9	Proyeksi Laporan Arus Kas.....	235
Lampiran 10	Analisa Kelayakan Investasi Pengembangan Kampus Universitas Bina Insani.....	241
Lampiran 11	Proyeksi Analisa Kinerja Keuangan.....	242
Lampiran 12	Deskripsi Pekerjaan.....	243
Lampiran 13	Monitoring kinerja karyawan DP3 .....	261
Lampiran 14	Profil Lulusan Universitas Bina Insani per program studi .....	262
Lampiran 15	Roadmap Akreditasi/Sertifikasi Internasional Program Studi Perguruan Tinggi Indonesia .....	262
Lampiran 16	Surat Edaran Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor : 0080/E.E3/OT/2021 Tanggal 14 Januari 2021 tentang Usul Pendirian dan Perubahan Perguruan Tinggi Swasta serta Pembukaan Program Studi Tahun 2021 .....	272