



Rencana Strategis Universitas Sumatera Utara

2020 — 2024

Medan, Indonesia



Rencana Strategis Universitas Sumatera Utara

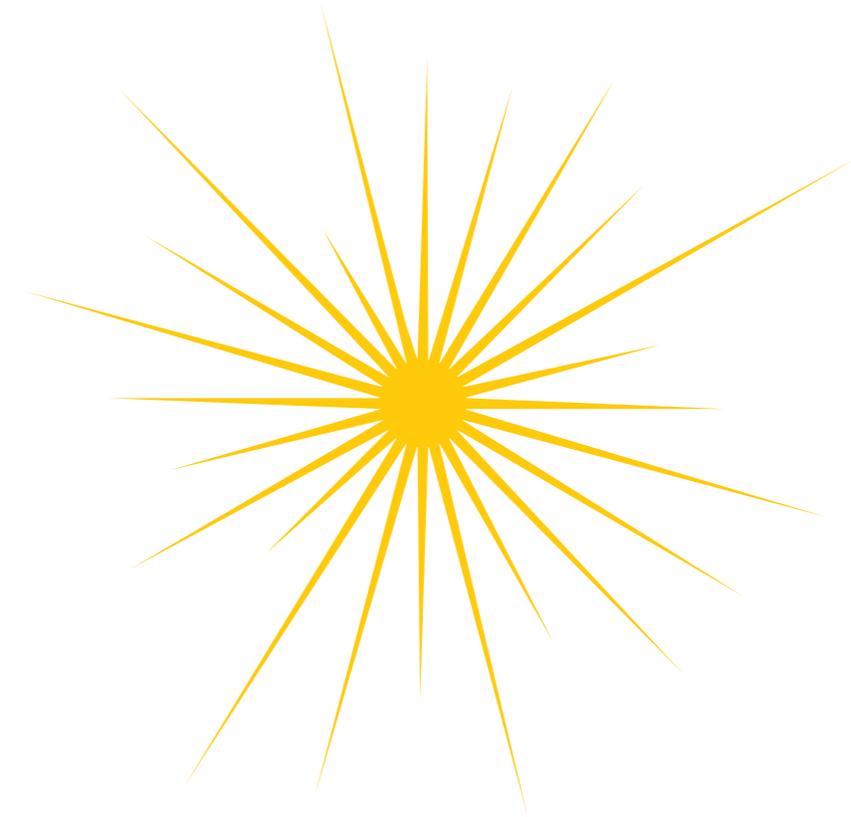
Medan, Indonesia

2020 — 2024



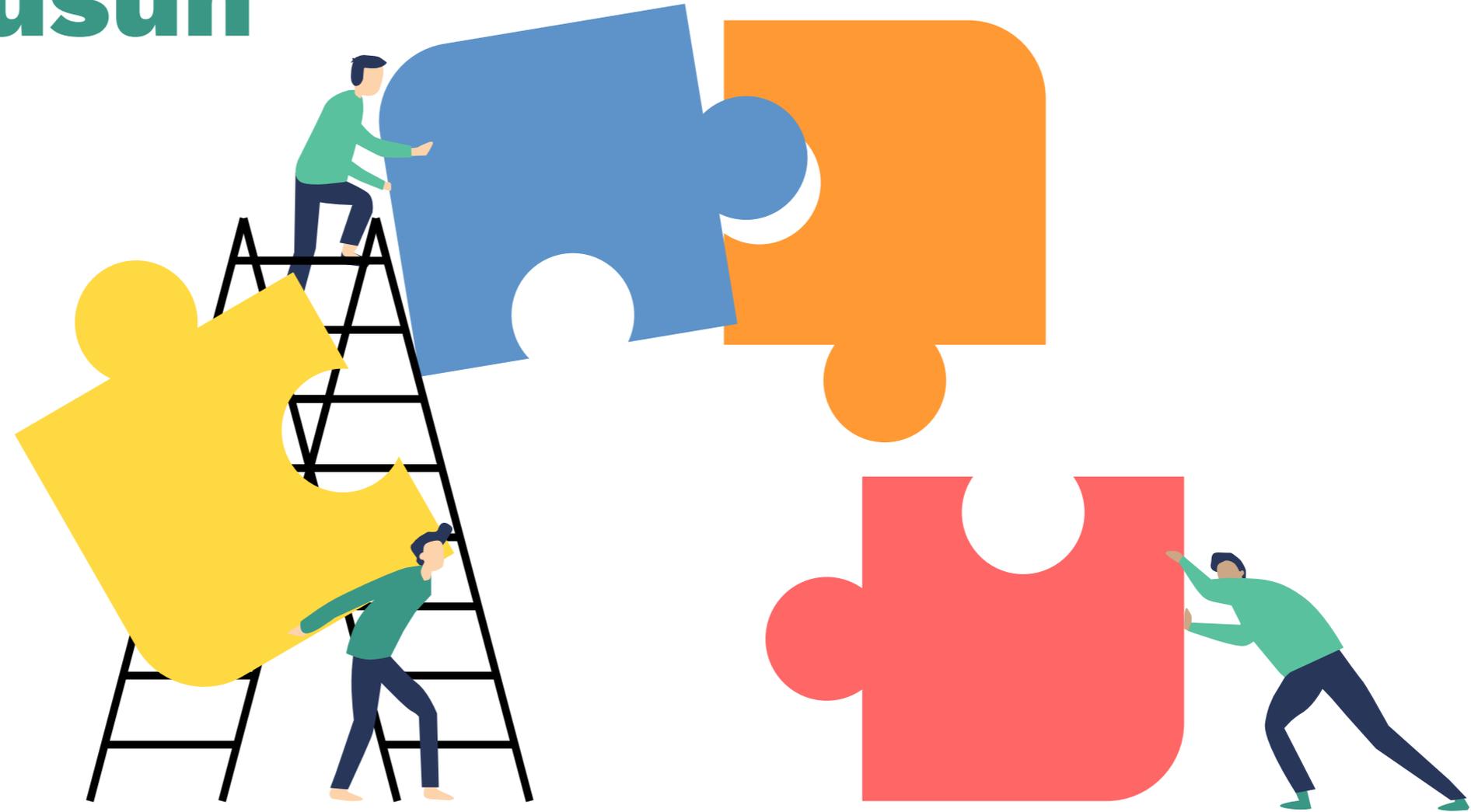
Universitas Sumatera Utara
1952

Bismillahirrahmanirrahim.
Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang



Tim Penyusun

- Runtung
- Rosmayati
- Muhammad Fidel Ganis Siregar
- Mahyuddin K. M. Nasution
- Bustami Syam
- Luhut Sihombing
- Farhat
- Gontar Alamsyah Siregar
- Chairul Yoel
- Dwi Suryanto
- Ahmad Ridwan Siregar
- Jonner Hasugian
- Hakim Bangun
- Himsar Ambarita
- Rulianda Purnomo Wibowo
- Ediwarman
- Fadli
- Muhammad Lian Dalimunthe
- Emerson Pascawira Sinulingga
- Nurfida Khairina Arrasyid
- Erman Munir
- Tulus
- Erwin Sitorus
- Rina Br. Bukit
- Surya Darma
- Esther Sorta Mauli Nababan
- Pramio Garson Sembiring
- Romi Fadillah Rahmat
- Imam Bagus Sumantri
- Muhammad Arifin Nasution
- Muhammad Anggia Muchtar



Kata Pengantar

Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat dan ridanya pihak eksekutif USU telah dapat menyelesaikan Rencana Strategis (Renstra) USU Periode Tahun 2020-2024 yang merupakan bagian dari Rencana Jangka Panjang (RJP) USU Periode Tahun 2015-2039.

Berpedoman pada ketentuan Peraturan Pemerintah (PP) No. 16 Tahun 2014 tentang Statuta USU seperti tersebut pada Pasal 27 ayat (1) huruf c dan Peraturan Majelis Wali Amanat (MWA) USU No. 16 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kelola USU seperti tersebut pada Pasal 88 huruf d dan Pasal 92 ayat (2), MWA USU telah melaksanakan Rapat MWA pada tanggal 28 Januari 2020 untuk mengesahkan Renstra USU Periode Tahun 2020-2024.

Dengan pengesahan Renstra USU Periode Tahun 2020-2024 ini, komitmen eksekutif untuk menjalankan tata kelola Universitas telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk itu, kami harapkan agar pihak eksekutif benar-benar mempedomani Renstra ini dalam menyusun RKAT tanpa mengabaikan arahan-arahan strategis dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada setiap Tahun Anggaran berjalan. Lagipula, desain USU pada Renstra ini untuk menjadikan USU sebagai "Universitas Berstandar Internasional yang Berciri Keunggulan Lokal" dapat tercapai dengan optimal.

Menyikapi berbagai keberhasilan yang telah dicapai dalam menjalankan Renstra USU Periode Tahun 2015-2019, MWA memberikan apresiasi yang tinggi kepada pihak eksekutif dalam mencapai keberhasilan tersebut.

MWA USU mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan kepada Tim Penyusun Renstra USU Periode Tahun 2020-2024 ini dan juga kepada para *civitas academica* yang telah mendedikasikan waktu, pemikiran, dan kesungguhannya, serta kepada para Stakeholder yang telah memberikan

berbagai masukan berharga demi kemajuan USU di masa-masa mendatang.

Semoga Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa tetap memberikan taufik dan hidayah-Nya bagi kita semua. Amin.

Wassalammua'laikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Ketua,



Panusunan Pasaribu



Kata Pengantar

Senat Akademik Universitas Sumatera Utara

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas ridho dan perkenan-NYA, Universitas Sumatera Utara mampu melakukan evaluasi serta merampungkan seluruh proses Renstra yang hasilnya dituangkan dalam dokumen Rencana Jangka Panjang (RJP) 2015-2039 dan Rencana Strategis USU 2020-2024. Kami berharap agar dokumen penting tersebut dapat dijadikan sebagai panduan bagi para pimpinan dan pengelola Universitas Sumatera Utara untuk membawa Universitas yang kita cintai ini mencapai peran dan posisi terbaik dalam dunia pendidikan di Indonesia dan dunia.

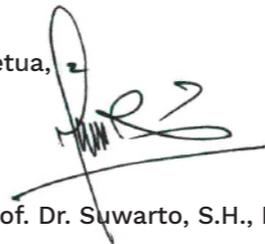
Dalam dokumen tersebut dijabarkan seluruh kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang telah dihadapi USU diiringi dengan analisis untuk menyusun kebijakan lebih lanjutnya. Dokumen Rencana Jangka Panjang (RJP) 2015-2039 menguraikan program kerja dalam lima tahapan Renstra. Pada akhir tahapan RJP diharapkan Universitas Sumatera Utara dapat semakin mengukuhkan diri sebagai universitas yang memiliki keunggulan dan menjadi barometer global dalam bidang keunggulan kompetitif TALENTA yang mencakup tujuh bidang, yakni *Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate) dan Arts (ethnic)*. Renstra 2020-2024 ini menguraikan program kerja lima tahun kedua yang menjadi pedoman bagi pimpinan dan penyelenggara Universitas dalam mengimplementasikan seluruh rencana yang telah disusun berdasarkan masukan dari para pemangku kepentingan Universitas Sumatera Utara untuk menjadi universitas nasional terkemuka dengan akreditasi tertinggi dan merintis pengakuan internasional.

Senat Akademik Universitas Sumatera Utara pada kesempatan ini menyampaikan ucapan selamat, apresiasi, dan penghargaan setinggi-tingginya kepada seluruh tim penyusun dokumen Rencana Jangka Panjang (RJP) 2015-2039 dan Rencana Strategis USU 2020-2024, yang telah menyusunnya dengan sistematis dan mudah dipahami untuk dapat dilaksanakan dengan benar dan bertanggung jawab. Harapan Senat Akademik USU, dengan adanya dokumen ini, pimpinan Universitas Sumatera Utara

terpilih nantinya dapat menjadikannya sebagai acuan dalam menentukan arah dan tujuan Universitas sebagaimana yang dicita-citakan bersama dari awal.

Semoga seluruh hal yang telah tertuang dalam dokumen penting itu memiliki manfaat yang nyata bagi kemajuan Universitas Sumatera Utara, sehingga tidak hanya sebagai pemenuhan terhadap pelaksanaan kewajiban menurut Undang-Undang yang berlaku saja. Semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, senantiasa meridhoi segala upaya dan kerja keras kita semua demi membangun Universitas Sumatera Utara dan memberikan kontribusi secara luas kepada negara dan masyarakat Indonesia. Terima kasih.

Wassalamua'laikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Ketua,

Prof. Dr. Suwanto, S.H., M.H



Kata Pengantar

Rektor Universitas Sumatera Utara

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Rencana Strategis (Renstra) Universitas Sumatera Utara (USU) telah selesai disusun untuk periode 2020-2024. Renstra USU 2020-2024 merupakan rumusan yang sangat penting karena menjadi arah dalam operasional dan pengembangan USU untuk lima tahun ke depan dengan target capaian **“USU menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan bidang TALENTA”**. Sebelum memasuki periode 2020-2024, jajaran pimpinan, manajemen, dan seluruh *civitas academica* USU telah bekerja keras dengan komitmen kuat dalam menjalankan Renstra USU 2015-2019 yang memiliki target capaian **“USU menjadi universitas nasional terkemuka dengan akreditasi tertinggi dan merintis pengakuan internasional dengan berciri keunggulan bidang TALENTA”**. Hasil Renstra USU 2015-2019 dapat dilihat dari beberapa capaian kinerja yang sangat baik seperti meningkatnya peringkat USU dalam klusterisasi perguruan tinggi nonvokasi yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) dari peringkat 39 (klaster 2) pada tahun 2015 menjadi peringkat 13 (klaster 1) pada tahun 2019. Selain itu, USU juga berhasil meraih akreditasi institusi unggul (A) dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) pada tahun 2018. USU juga telah meningkatkan jumlah program studi (Prodi) yang terakreditasi A sebanyak 69 pada tahun 2019 dibandingkan hanya 12 Prodi pada tahun 2015. Kesemuanya ini menunjukkan komitmen yang kuat dari seluruh elemen di USU dan potensi besar yang dimiliki sebagai universitas nasional terkemuka.

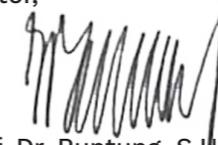
Capaian tersebut di atas berhasil diraih dengan menjalankan berbagai program dan terobosan seperti didirikannya Klinik Publikasi Ilmiah, penyelenggaraan berbagai konferensi internasional yang berkualitas tinggi, dan penyelenggaraan skema penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan berbagai tingkatan peneliti mulai dari dosen muda hingga para guru besar serta kegiatan terukur lainnya termasuk pendanaan dan penyediaan fasilitas pengembangan produk inovasi dan *start-up* (inkubator bisnis) di USU. Dengan berpatokan pada target capaian kinerja yang telah dirumuskan pada Renstra USU 2015-2019, maka USU berhasil menyandang status Kinerja Penelitian Mandiri dari Kemenristekdikti pada tahun 2019. Demikian juga Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat dalam

periode tahun 2016–2018, USU meraih pengakuan unggul (peringkat 7) dari Kemenristekdikti. Dalam merintis pengakuan internasional, USU berhasil menjalin berbagai kerja sama internasional dengan perguruan tinggi dan institusi internasional melalui program Erasmus+, Newton Fund, World Bank, JICA, Islamic Development Bank, dan program pendanaan internasional lainnya. Para dosen dan mahasiswa USU juga secara konsisten meraih berbagai prestasi unggul pada kompetisi internasional dan secara rutin terlibat dalam program *International Staff/Student Mobility*.

Berbagai capaian akademik dan hasil implementasi kerja sama internasional di atas telah menempatkan USU pada peringkat 536 dunia dan peringkat 1 di Indonesia pada pemeringkatan yang dilakukan oleh Scimago Institutions Rankings (SIR) pada tahun 2019. Dengan modal kuat ini serta tekad untuk tetap berkontribusi secara nasional dalam mewujudkan generasi emas Indonesia 2045, maka segenap elemen USU bersatu dalam meluncurkan fase baru perencanaan kelembagaan USU periode 2020-2024. Dengan tekad untuk membangun kekuatan dan meningkatkan keunggulan khusus USU di bidang TALENTA pada level internasional, maka melalui Renstra ini USU akan menambah catatan prestasinya, terus berpartisipasi dalam meningkatkan kesejahteraan bangsa, dan membuat dunia lebih baik melalui kontribusi pengetahuan yang dihasilkannya.

Wassalamua'laikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Rektor,



Prof. Dr. Runtung, S.H., M.Hum



Jajaran Pimpinan

Periode 2016-2021

Prof. Dr. Runtung, SH., M.Hum
Rektor

Prof. Dr. Ir. Rosmayati, MS
Wakil Rektor I Bidang Akademik, Kemahasiswaan, dan Kealumnian

Prof. Dr. dr. Muhammad Fidel Ganis Siregar, M.Ked (OG), Sp. OG(K)
Wakil Rektor II Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia

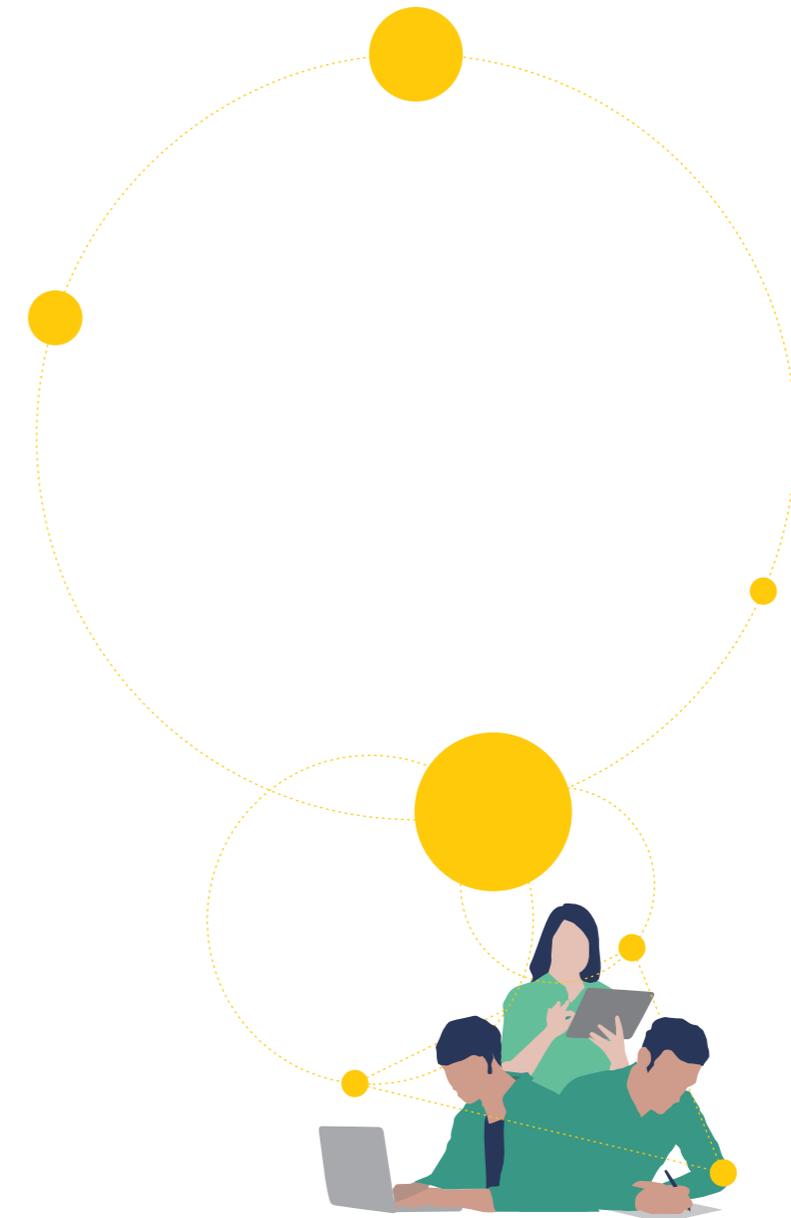
Prof. Drs. Mahyuddin K. M. Nasution, M.IT., Ph.D
Wakil Rektor III Bidang Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerja Sama

Prof. Dr. Ir. Bustami Syam, MSME
Wakil Rektor IV Bidang Informasi, Perencanaan, dan Pengembangan

Ir. Luhut Sihombing, MP
Wakil Rektor V Bidang Pengelolaan Aset dan Usaha Universitas



4.4 ANALISIS PELUANG DAN TANTANGAN	55
4.4.1 Dari Persaingan Lokal ke Persaingan Global	55
4.4.2 Membangun Keunggulan di Bidang Pendidikan	56
4.4.3 Mencapai Kemajuan dalam Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	56
4.4.4 Meningkatkan Kerja Sama Internasional	57
4.4.5 Dukungan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi	57
4.5 SKENARIO ACUAN	57
4.6 PEMOSISIAN USU	58
Bab 5 Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kerja	62
5.1 ARAH KEBIJAKAN	62
5.2 STRATEGI	63
5.3 PROGRAM KERJA	65
5.4 INDIKATOR-INDIKATOR CAPAIAN	72
Bab 6 Kerangka Pendanaan	88
6.1 KEBUTUHAN DANA	88
6.1.1 Gambaran Kebutuhan Dana	88
6.1.2 Rencana Rutin	89
6.1.3 Rencana Pengembangan	90
6.1.4 Rencana Investasi	90
6.1.5 Rekapitulasi Rencana Pendanaan Renstra USU 2020 - 2024	91
6.2 STRATEGI PENDANAAN	91
Bab 7 Monitoring dan Evaluasi	93
Bab 8 Penutup	97
REFERENSI	99
LAMPIRAN	99



Daftar Singkatan

Singkatan	Kepanjangan
ABG&C	<i>Academic, Business, Government & Community</i>
BAN-PT	Badan Akreditasi Nasional – Perguruan Tinggi
BINTANG	Bertakwa, Berintegritas, Tangguh
LAM-PT	Lembaga Akreditasi Mandiri – Perguruan Tinggi
Prodi	Program Studi
PUI	Pusat Unggulan IPTEK
IPTEK	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
<i>QS Rankings</i>	<i>Quacquarelli Symonds Rankings</i>
Satker	Satuan Kerja
SINTA	<i>Science and Technology Index</i>
SPIP	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
TALENTA	<i>Tropical Sciences and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy, Natural Resources, Technology, Arts</i>
Tendik	Tenaga Kependidikan
WD	Wakil Dekan
WR	Wakil Rektor
WoS	<i>Web of Science</i>
SIA	Sistem Informasi Akademik
Simpel	Sistem Informasi Manajemen Penelitian
Simabdimas	Sistem Informasi Manajemen Pengabdian Kepada Masyarakat
Simsdm	Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia
PkM	Pengabdian Kepada Masyarakat

Singkatan	Kepanjangan
UPP	Unit Pengembangan dan Pelayanan Pendidikan
BRIN	Badan Riset dan Inovasi Nasional
Kemristek	Kementerian Riset dan Teknologi
Kemdikbud	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
PD-Dikti	Pangkalan Data Pendidikan Tinggi
DII	Dan Lain-Lain
KIP	Kartu Indonesia Pintar
UKT	Uang Kuliah Tunggal
3T	Tertinggal, Terdepan, dan Terluar
Simkerma	Sistem Informasi Manajemen Kerja Sama
Sipustaha	Sistem Informasi Manajemen Publikasi, Paten, dan HKI
HKI	Hak Kekayaan Intelektual
RKA	Rencanana Kerja dan Anggaran
PT	Perguruan Tinggi
TKT	Tingkat Kesiapterapan Teknologi
R&D	<i>Research & Development</i>
RS	Rumah Sakit
RSGM	Rumah Sakit Gigi dan Mulut
SISTER	Sistem Informasi Sumberdaya Terintegrasi



Bab 1 Pendahuluan

Rencana Strategis
2020 — 2024



1.1 PROFIL UNIVERSITAS

1.1.1 Sejarah

Universitas Sumatera Utara (USU) ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) berdasarkan UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 97 huruf c tanggal 10 Agustus 2012. Selanjutnya, Statuta USU ditetapkan berdasarkan PP Nomor 16 Tahun 2014 tanggal 28 Februari 2014. Penetapan ini memberikan keluwesan kepada USU untuk menghadapi tantangan yang semakin kompetitif, yang perlu disiasati dan diatasi dengan cara pandang yang visioner dan didukung dengan kemampuan merumuskan langkah-langkah yang strategis.

Penyusunan Renstra USU 2020-2024 merupakan kelanjutan dari Renstra USU 2015-2019, yang digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan kebijakan, program kerja, dan rencana kerja anggaran tahunan (RKAT). Sejalan dengan amanah Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara sebagai PTN-BH, USU diberikan otonomi yang lebih luas untuk merespons perubahan global yang sangat cepat. Oleh karena itu, USU menyusun rencana strategis lanjutan (2020-2024) sebagai Tahap II dalam RJP USU 2015-2039. Desain USU Tahap II yang tertuang dalam Renstra USU 2020-2024 adalah menjadikan USU sebagai **"Universitas berstandar internasional yang berciri keunggulan lokal"**.

Renstra ini disusun melalui prinsip-prinsip partisipatoris dengan melibatkan para pemangku kepentingan, yaitu Majelis Wali Amanat (MWA), Rektorat, Senat Akademik (SA), Dewan Guru Besar (DGB), Dekanat, perwakilan dosen, perwakilan tenaga kependidikan, pengurus pemerintahan mahasiswa dan wakil mahasiswa, alumni, pemerintah, legislatif, swasta, dan pakar pendidikan. Penyusunan Renstra ini bertujuan menyelaraskan kepentingan internasional, nasional, daerah, dan USU yang terkait dengan dunia pendidikan, pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan otonomi daerah, perubahan tuntutan dunia kerja pada era revolusi industri 4.0 melalui Tridharma Perguruan Tinggi. Penyusunan Renstra ini tetap memperhatikan program-program dalam Renstra 2015-2019 yang belum dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan relevansinya terhadap visi dan misi USU saat ini.

Agar Renstra USU 2020-2024 dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan satu kesatuan pandangan dalam menyusun renstra turunan pada setiap satuan kerja USU. Renstra turunan tersebut harus jelas dan tepat dalam pengembangan terstruktur agar terjadi kesamaan gerak dan harmonisasi dalam mencapai visi dan misi USU. Oleh karenanya, para pengelola pada satuan kerja setingkat lembaga/unit, fakultas, departemen, dan program studi wajib memiliki renstra pada satuan kerja masing-masing dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja yang disusun.

1.1.2 Landasan Filosofis Pendidikan Indonesia

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjadi landasan filosofis dan berbagai prinsip dasar dalam pembangunan pendidikan, seperti filosofi pendidikan nasional berdasarkan Pancasila, paradigma pendidikan, pemberdayaan manusia seutuhnya, paradigma pembelajaran sepanjang hayat yang berpusat pada peserta didik, paradigma pendidikan yang inklusif, dan Paradigma Pendidikan untuk Perkembangan, Pengembangan, dan/atau Pembangunan Berkelanjutan (PuP3B).

1.1.3 Landasan Hukum

Landasan hukum Rencana Strategis Universitas Sumatera Utara Tahun 2020-2024 adalah:

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional

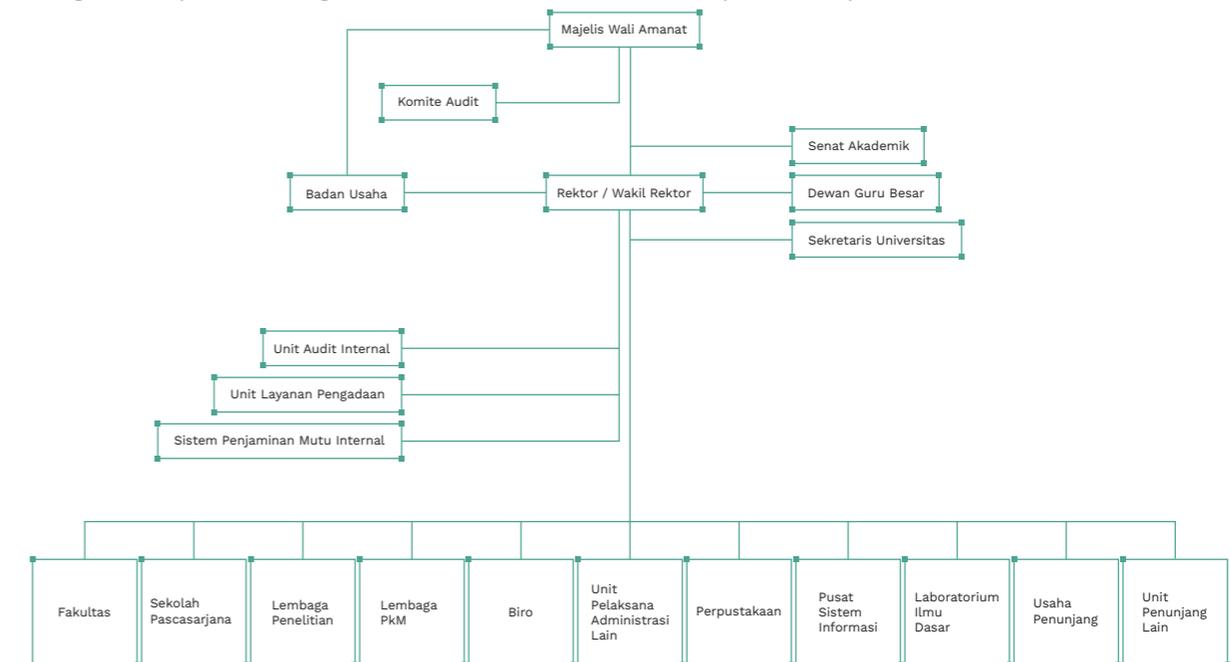
(RPJPN) 2005-2025.

- Undang-Undang No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 35 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 4 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 Tahun 2020 tentang Penerimaan Mahasiswa Baru Program Sarjana pada Perguruan Tinggi Negeri.
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara No. 16 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Sumatera Utara.
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara No. 17 Tahun 2016 tentang Kebijakan Umum Periode 2016-2021; dan
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara No. 2 Tahun 2019 tentang Perubahan Pertama atas Peraturan Majelis Wali Amanat No. 16 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Sumatera

tentang Statuta USU. USU dikelola sebagai PTN-BH yang memiliki kewenangan yang otonom di bidang akademik dan nonakademik (Pasal 23). Kewenangan tersebut adalah dalam hal:

- Menetapkan organisasi, tata kelola, dan mekanisme pengambilan keputusan secara mandiri; Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen dan tenaga kependidikan;
- Membuka, menyelenggarakan, mengubah, dan menutup program studi; dan
- Mendirikan dan mengelola badan usaha berbadan hukum dan membentuk serta mengelola dana abadi.

Sistem tata pamong USU dijabarkan dalam Peraturan MWA USU No. 16 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kelola USU. Dalam hal ini, MWA menetapkan struktur organisasi USU yang telah berjalan dengan cukup efektif. Bagan struktur USU secara makro dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut.



1.1.4 Organisasi dan Tata Kelola

Sistem tata pamong USU diselenggarakan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2014

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Universitas Sumatera Utara

1.2. EVALUASI RENSTRA 2015-2019

Evaluasi Renstra 2015-2019 ini merupakan ringkasan dari hasil Evaluasi Diri 2019. Hasil evaluasi ini sangat penting untuk menetapkan program kerja pada Renstra 2020-2024. Beberapa indikator belum tercapai karena beberapa sebab. Oleh karenanya, program kerja yang masih relevan dan belum terlaksana dengan baik diadaptasi dan dielaborasi dalam Renstra USU 2020-2024.

1.2.1 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Indikator yang digunakan dalam mengukur pemahaman Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran (VMTS) oleh *civitas academica* dan tenaga kependidikan ialah melalui tingkat pemahaman terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan memahami visi, misi, tujuan, dan sasaran USU. Namun, survei untuk mengukur pemahaman VMTS dilakukan secara insidental. Perumusan renstra satuan kerja yang mengacu pada renstra universitas menunjukkan hasil yang sangat baik. Seluruh satuan kerja telah menyusun renstra yang merupakan turunan dari Renstra USU 2015-2019.

1.2.2 Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerja Sama

Dalam Renstra 2015-2019, USU menargetkan pemerolehan akreditasi institusi tertinggi. Akreditasi tertinggi ini tercapai pada 2017. Akreditasi tertinggi untuk program studi melampaui target yang ditetapkan dalam renstra tersebut, yaitu sebanyak 68 program studi atau sebesar 106,35% sampai dengan Juli 2019, tetapi masih di bawah ketetapan kementerian sebagai PTN-BH, yaitu sebanyak 125 program studi atau sebesar 80%. Sebanyak dua program studi ditargetkan untuk memperoleh akreditasi internasional. Target tersebut tercapai melalui Program Studi Sarjana (S1) Teknik Mesin dan Teknik Kimia yang telah diakreditasi oleh IABEE.

Capaian kinerja USU dalam keuangan sangat baik dengan penetapan status wajar tanpa pengecualian (WTP). Capaian ini terjadi dalam 3 tahun berturut-turut, dan ini menunjukkan keseriusan USU dalam mengelola keuangan. Dalam kerja sama kelembagaan, USU hanya mampu merealisasikan 53 kerja sama (44,16%) dari total target 210 kerja sama. Capaian ini kurang menggembirakan sehingga perlu dikaji penyebabnya. Untuk kasus hukum berat yang berkaitan dengan tata kelola ditargetkan tidak ada kasus. Target ini tercapai dengan baik.

Pendirian pusat unggulan dalam Renstra USU 2015-2019 melampaui target jumlah yang diusulkan. Dalam Renstra 2015-2019 diharapkan 4 Pusat Unggulan IPTEK (PUI) berdiri dan faktanya ada 6 PUI yang berdiri sehingga mencapai 150% dari target. Namun, PUI yang didirikan belum memperoleh pengakuan

kementerian.

Meskipun 7 indikator dapat diukur, ada 6 indikator dalam bidang tata pamong, tata kelola, dan kerja sama belum diukur kinerjanya atau belum terlaksana kegiatannya, yaitu efisiensi perencanaan penganggaran, penilaian terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) satuan kerja, satuan kerja yang memperoleh akreditasi tertinggi, jumlah fakultas yang terlibat aktif dalam kerja sama pertukaran dosen dan mahasiswa dengan Perguruan Tinggi asing, jumlah satuan kerja yang bersih dari penyimpangan yang bersifat material, dan indeks kepuasan pelayanan. Perlu dievaluasi program kerja yang menyertai indikator tersebut sehingga indikator yang dicanangkan dapat tercapai dengan baik.

1.2.3 Bidang Kemahasiswaan

Pada beberapa indikator seperti jumlah mahasiswa yang berwirausaha, jumlah lulusan yang bersertifikasi kompetensi (termasuk profesi), jumlah lulusan yang langsung bekerja, jumlah mahasiswa yang meraih medali emas tingkat nasional dan internasional, persentase Uang Kuliah Tunggal (UKT) kelompok terendah, lama studi mahasiswa rerata untuk program magister, waktu tunggu rerata alumni memperoleh pekerjaan (bulan), Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rerata lulusan program doktor, jumlah judul proposal program kreativitas mahasiswa ke kementerian, dan jumlah lulusan dengan nilai TOEFL minimal 500, USU memperoleh capaian sama atau lebih dari 100%. Sementara jumlah kelompok peserta dalam Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS), pemberdayaan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) binaan CIKAL, jumlah peserta program pertukaran mahasiswa nasional dan internasional (*student exchange*), dan jumlah mahasiswa asing yang memperoleh beasiswa dari USU, capaiannya kurang memuaskan, yaitu di bawah 50%.

Ada beberapa indikator yang belum dapat diukur capaiannya karena diduga belum ada data atau program kegiatannya belum dilaksanakan, yaitu persentase program studi yang sudah menerapkan SN DIKTI dan persentase program studi yang menyediakan mata kuliah lintas disiplin.

1.2.4 Bidang Sumber Daya Manusia

Jumlah guru besar dan jumlah SDM yang meningkat karier dan kompetensinya memiliki capaian yang sama atau lebih besar dari 100%. Walaupun capaian kinerja USU dalam jumlah guru besar meningkat, jumlah guru besar yang ada sekarang ini masih jauh dari standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), yaitu 30% dari total dosen yang ada pada institusi.

Di bidang sumber daya manusia, beberapa indikator tidak tercapai sebagaimana yang direncanakan. Untuk jumlah dosen berkualifikasi S-3 dan jumlah *visiting lecturer* PT Luar Negeri, tingkat ketercapaiannya cukup rendah, sementara indikator persentase terpenuhinya tenaga analis/teknisi dan laboran,

capaiannya di bawah 50%.

1.2.5 Bidang Keuangan, Sarana, dan Prasarana

Capaian kinerja USU di bidang keuangan, sarana, dan prasarana gagal memenuhi target (100%). Untuk jumlah dana kerja sama yang diperoleh USU, capaiannya hanya 25,72%. Untuk jumlah revitalisasi sarana dan prasarana program studi, capaiannya sebesar 64,64%. Ada indikator kinerja yang capaiannya 0%. Meski demikian administrasi dan pelaporan keuangan USU telah memperoleh status WTP sebagaimana beberapa tahun sebelumnya.

1.2.6 Bidang Pendidikan

Di bidang pendidikan, program studi bidang kesehatan yang memanfaatkan fasilitas RS USU dan RSGM USU sebagai *teaching hospital* dan program studi yang melakukan evaluasi dan revisi kurikulum berdasarkan regulasi yang ada dan mengintegrasikan tata nilai utama BINTANG dan keunggulan kompetitif TALENTA mencapai target lebih dari 100%.

Capaian indikator lainnya jauh di bawah 50%, bahkan ada yang capaiannya 0%, yaitu peringkat USU di QS *University Rankings*, dan jumlah *twin program* dan/atau *double degree*. Kedua indikator ini merupakan bagian dari parameter internasionalisasi institusi dan program studi.

1.2.7 Bidang Penelitian

Dari empat indikator kinerja utama USU dalam bidang penelitian, hanya tiga indikator yang dapat diukur dengan data kuantitatif, sedangkan indikator Status Penelitian Dana Dikti, ukurannya bersifat kategori. Informasi terakhir menunjukkan bahwa status penelitian dana Dikti USU telah mencapai kriteria PT Mandiri. Indikator lainnya masih di bawah 100%. Untuk jumlah judul riset yang melibatkan peneliti PT LN, capaiannya sangat rendah, yaitu 22,66%. Sebaliknya, jumlah penyelenggaraan konferensi internasional dan jumlah proposal penelitian yang didanai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) dari seluruh skim mencapai lebih dari 50%.

1.2.8 Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Data di akhir 2018 memperlihatkan indikator kinerja di bidang pengabdian kepada masyarakat, yakni jumlah dosen dan mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan ini lebih dari 100%. Jumlah kerja sama kegiatan ini tergolong rendah, yaitu 50%, sedangkan jumlah desa binaan dan pendirian lembaga kebudayaan masyarakat belum ada indikator yang tercatat.

1.2.9 Luaran dan Capaian Tridharma

Indikator kinerja utama USU dalam Tridharma lebih berfokus pada penelitian dan luarannya berupa publikasi pada jurnal internasional bereputasi, Hak Kekayaan Intelektual (HKI) dan prototipe, serta *outcome* berupa pengindeksan oleh lembaga sitasi internasional dan sitasi.

Capaian kinerja yang paling tinggi adalah pada indikator jumlah sitasi karya akademik USU, jumlah artikel yang terindeks Scopus (kumulatif), jumlah HKI yang didaftarkan, dan jumlah publikasi internasional (per tahun). Akan tetapi, jumlah jurnal internasional yang diterbitkan indikatornya 0%. Ini berarti bahwa tidak satu pun jurnal di USU yang dapat dikategorikan sebagai jurnal internasional.

1.2.10 Capaian Penting Sesuai Renstra 2015–2019

Berdasarkan hasil akreditasi institusi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, USU mencapai akreditasi tertinggi pada 2018 dengan akreditasi unggul (A), dan sudah berada pada klaster ke-1 berdasarkan pemeringkatan yang disusun oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) pada 2019. **Tepatnya, USU berada pada urutan ke-13 perguruan tinggi negeri di Indonesia sehingga status sebagai universitas nasional yang terkemuka telah dicapai.**

Di sisi lain, peningkatan kinerja penelitian telah menempatkan **USU pada klaster mandiri dengan urutan 15 yang tadinya berada di urutan 51**. Peningkatan peringkat juga terjadi **di bidang pengabdian pada masyarakat yang semula pada posisi 53 menjadi posisi 7, yang berarti telah masuk kriteria unggul**. Dengan hasil tersebut, menjadikan Universitas Sumatera Utara sebagai satu-satunya perguruan tinggi di wilayah Sumatera yang masuk kategori 10 besar. Dalam mempertahankan kinerja Abdimas USU, Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat USU melakukan berbagai upaya yang terkait dengan peningkatan mutu, seperti optimalisasi perencanaan dan tata laksana program serta kegiatan monitoring dan evaluasi yang terus dimutakhirkan.

Perintisan internasional telah ditunjukkan dengan diperolehnya QS *Rating* bintang 3. Di samping itu, capaian kinerja USU di bidang publikasi pada jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, dan pada jurnal internasional bereputasi yang terindeks pada lembaga sitasi internasional (*Scopus*, *Web of Science*, dan *Copernicus*) dalam kurun waktu 3 tahun terakhir mencapai 3.044 judul. Terkait dengan itu, ada dua program studi yang sudah diakreditasi oleh lembaga akreditasi internasional IABEE (*Indonesian Accreditation Board for Engineering Education*).

Meningkatnya jumlah kerja sama internasional dalam bentuk konsorsium seperti Erasmus+, JICA (*Japan International Cooperation Agency*), *Newton Fund*, dan *Pacific Partnership*. Sebagai bentuk apresiasi terhadap seluruh capaian rintisan internasional ini, USU telah dimasukkan ke dalam program WCU

(World Class University) oleh kementerian yang membawahkan pendidikan tinggi.

Setelah tercapainya Desain USU 2015-2019, timbul keyakinan yang kuat bahwa Desain USU dalam Renstra 2020-2024 yaitu menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan lokal akan dapat tercapai pada akhir renstra tahap II ini.



Bab 2 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Rencana Strategis
2020 ————— 2024



2.1 VISI

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tanggal 28 Februari 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara menetapkan visi USU **“Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global”**.

2.2 MISI

Untuk mewujudkan visinya, USU menetapkan misi seperti yang tertuang dalam statuta USU sebagai berikut:

- Menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis otonomi yang menjadi wadah bagi pengembangan karakter dan profesionalisme sumber daya manusia yang didasarkan pada pemberdayaan yang mengandung semangat demokratisasi pendidikan yang mengakui kemajemukan dengan orientasi pendidikan yang menekankan pada aspek pencarian alternatif penyelesaian masalah aktual berlandaskan kajian ilmiah, moral, dan hati nurani;
- Menghasilkan lulusan yang menjadi pelaku perubahan sebagai kekuatan modernisasi dalam

kehidupan masyarakat luas, yang memiliki kompetensi keilmuan, relevansi dan daya saing yang kuat, serta berperilaku kecendekiawanan yang beretika; dan

- Melaksanakan, mengembangkan, dan meningkatkan pendidikan, budaya penelitian dan program pengabdian masyarakat dalam rangka peningkatan mutu akademik dengan mengembangkan ilmu yang unggul, yang bermanfaat bagi perubahan kehidupan masyarakat luas yang lebih baik.

2.3 TUJUAN

Dalam rangka mencapai visi dan menjalankan misi dirumuskan tujuan yang harus dicapai USU, yaitu:

- Menghasilkan lulusan bermutu yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, dan seni, berdasarkan moral, agama, serta mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional;
- Menghasilkan penelitian inovatif yang mendorong pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, dan seni dalam lingkup nasional dan internasional;
- Menghasilkan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis pada penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan pemberdayaan masyarakat secara inovatif agar masyarakat mampu menyelesaikan masalah secara mandiri dan berkelanjutan;
- Mewujudkan kemandirian yang adaptif, kreatif, dan proaktif terhadap tuntutan masyarakat dan tantangan pembangunan, baik secara nasional maupun secara internasional;
- Meningkatkan mutu manajemen pembelajaran secara berkelanjutan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan dan kerja sama nasional dan internasional;
- Menjadi kekuatan moral dan intelektual dalam membangun masyarakat madani Indonesia; dan
- Mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa serta berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa.

2.4 SASARAN

Tujuan USU yang telah ditetapkan di atas dan berdasarkan hasil Evaluasi Diri USU 2019 dijabarkan dalam sepuluh sasaran strategis, yaitu:

- Terbangunnya komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi;
- Terbangunnya sistem tata laksana *good university governance* yang mendapat pengakuan internasional secara berkelanjutan;
- Terselenggaranya penelitian dan penulisan hasil kerja sama internasional serta pemerolehan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) di berbagai negara;
- Terlaksananya sistem pembelajaran berkelas dunia yang berakar pada keunggulan lokal yang semakin baik;
- Terciptanya keunggulan akademik berbasis TALENTA yang berstandar internasional;
- Terselenggaranya pengelolaan berbasis sistem informasi dan teknologi informasi yang semakin baik dan terintegrasi;
- Terwujudnya kampus hijau yang aman, nyaman, dan sehat sebagai rumah akademik;
- Terinternalisasinya karakter BINTANG pada seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan;
- Terinternalisasinya budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat; dan
- Terciptanya *civitas academica* dan tenaga kependidikan yang mampu bersaing dalam tataran global.



Bab 3 Tata nilai BINTANG TALENTA, dan Desain USU 2020 - 2024

Rencana Strategis
2020 ————— 2024



Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tanggal 28 Februari 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara menetapkan visi USU **“Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global”**. Dalam mencapai visi tersebut, pengembangan USU dibuat dalam tahapan yang tertulis dalam RPJ 2015-2039. Saat ini USU memasuki tahap II dari pengembangan tersebut.

3.1 TATA NILAI BINTANG

Dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran, USU mengembangkan tata nilai utama yang dianggap paling sesuai, yaitu BINTANG, sebagai pedoman berperilaku bagi seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan. Istilah BINTANG diartikan sebagai berikut:

- Bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa dalam bingkai kebhinekaan
Insan USU taat kepada Tuhan Yang Mahaesa, senantiasa bermohon kepada-Nya untuk segala upaya meraih keberhasilan, disertai semangat kebersamaan dan toleransi antarpemeluk agama yang berbeda-beda.

- Inovatif yang berintegritas
Insan USU menyadari bahwa untuk menjadi universitas ternama, bereputasi, dan memperoleh pengakuan internasional diperlukan inovasi di berbagai bidang dengan tetap berpedoman pada kaidah etika keilmuan dan profesionalisme.
- Tangguh dan arif
Insan USU pantang menyerah dan tidak mudah putus asa dalam memerjuangkan cita-cita dengan tetap bersikap arif.

3.2 TALENTA

Berdasarkan masukan dan diskusi yang mendalam dari seluruh pemangku kepentingan disusun keunggulan kompetitif TALENTA yang menitikberatkan pada potensi wilayah Sumatera Utara dan potensi USU yang dimaknai sebagai berikut:

Tropical Science and Medicine

Sebagai daerah yang berada di kawasan tropis dengan keragaman yang luar biasa, Sumatera Utara memiliki konsekuensi terhadap keberadaan penyakit infeksi dan noninfeksi tropis. Penyakit ini merupakan penyakit endemik yang hanya ada di daerah tropis dengan sebaran yang unik. Demikian juga, pencegah dan obatnya dapat berasal dari daerah yang sama. Sebagai universitas tertua dengan fakultas tertua, yaitu Fakultas Kedokteran, dengan kajian penyakit tropis yang mumpuni, mestinya bidang *tropical science and medicine* menjadi salah satu bidang kajian yang dapat diunggulkan. Bidang ini dapat melibatkan ilmu-ilmu kesehatan, farmasi, MIPA, bahkan ilmu budaya dan sosial politik.

Agroindustry

Sumatera Utara sejak lama dikenal sebagai daerah pertanian yang subur. Geografi dan topografi yang berbeda menghasilkan produk pertanian yang beragam. Dari dataran tinggi dihasilkan banyak tanaman sayuran, bunga, buah, dan beberapa hasil perkebunan seperti teh dan kopi. Di tempat yang lebih rendah dihasilkan berbagai macam hasil perkebunan seperti tebu, kelapa sawit, karet, kakao, dan tanaman makanan pokok seperti padi, ubi kayu, jagung, dan lain-lain. Dengan sedikit pengecualian, varietas tanaman ini kebanyakan merupakan produk pengembangan dari luar Sumatera Utara. Hasil produk pertanian cenderung dimanfaatkan sebagai bahan mentah. Pertambahan nilai dari bahan mentah

belum menjadi prioritas pengembangan sebagai hasil dari produk hilir. USU perlu membangun bidang agroindustri di tempatnya sendiri. Di samping pendekatan pertanian secara umum juga diperlukan pendekatan ekonomi, budaya, keteknikan, MIPA, sosial politik, dan hukum dalam pengembangan agroindustri.

Local Wisdom

Dengan keragaman suku yang luar biasa, Sumatera Utara harus merasa sangat beruntung bisa menjadi contoh interaksi dan toleransi yang sangat baik. Tiap-tiap suku membawa *local wisdom* yang dapat dimanfaatkan untuk menjaga dan memelihara persatuan dan kesatuan bangsa. *Local wisdom* dapat saja diserap dalam kehidupan demokrasi modern sehingga tidak kehilangan jati diri. Peran ilmu sosial politik, hukum, psikologi, bahkan ekonomi akan membuat telaah *local wisdom* menjadi menarik.

Energy (sustainable)

Masalah energi dan ketersediaannya merupakan masalah yang sedang dihadapi dunia sekarang dan masa yang akan datang. Perubahan konsumsi bahan bakar fosil harus dilakukan akibat krisis bahan bakar *unrenewable* ini. Sumatera Utara dengan geografi dan topografi yang beragam, dan sumber daya alam hayati dan nonhayati yang melimpah adalah tempat yang sangat tepat untuk mengembangkan energi alternatif. Pengembangan dan pemanfaatan sumber energi terbarukan secara berkelanjutan merupakan hasil kerja sama ilmu keteknikan, ilmu pertanian, MIPA, sosial politik, budaya, hukum, dan ekonomi.

Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism)

Sumber daya alam yang berlimpah mencakup keanekaragaman hayati, hutan, laut, tambang, dan bentang alam dengan keunikan yang dimiliki Sumatera Utara. Sumber sandang, pangan, dan papan, serta obat-obatan baru dapat berasal dari keanekaragaman hayati di hutan dan di laut. Bahan tambang yang terkandung di bumi Sumatera Utara belum dieksplorasi secara optimal sehingga potensi bahan tambang dan turunannya belum dimanfaatkan dengan baik oleh rakyat. Nanoteknologi dan *advanced material* dapat dikembangkan dari sumber daya alam yang beragam ini. Bentang alam yang indah memiliki potensi untuk dikelola sebagai tujuan wisata. Bidang keilmuan seperti pertanian, MIPA, keteknikan, ilmu budaya, sosial, hukum, dan ekonomi dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam mengembangkan kemanfaatan dan keberlanjutan sumber daya alam ini.

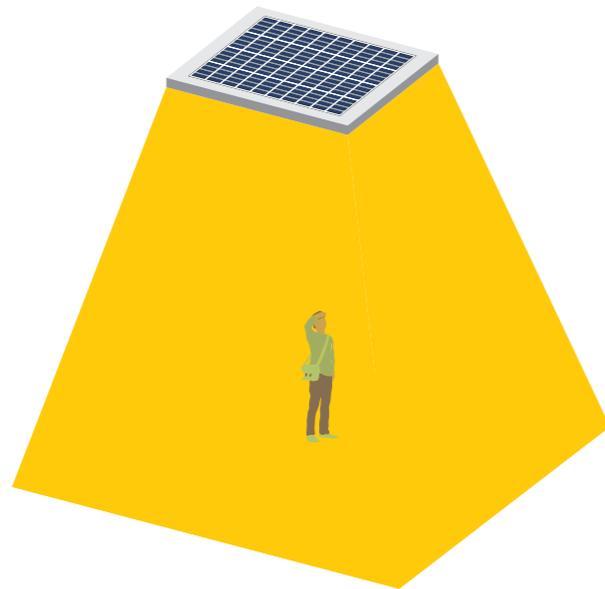


Technology (appropriate)

Teknologi tepat guna merupakan teknologi praktis yang dapat langsung digunakan oleh masyarakat. Teknologi ini dapat berupa program, alat, dan jasa. Pengembangan teknologi ini memerlukan kerja sama yang baik antara perancang dan pengguna. Oleh karenanya, penting dilibatkan pendekatan sosial budaya dalam penerapannya. Bidang keilmuan seperti keteknikan, TIK, MIPA, hukum, dan ekonomi merupakan cabang ilmu yang sangat berperan dalam pengembangan teknologi ini.

Arts (ethnic)

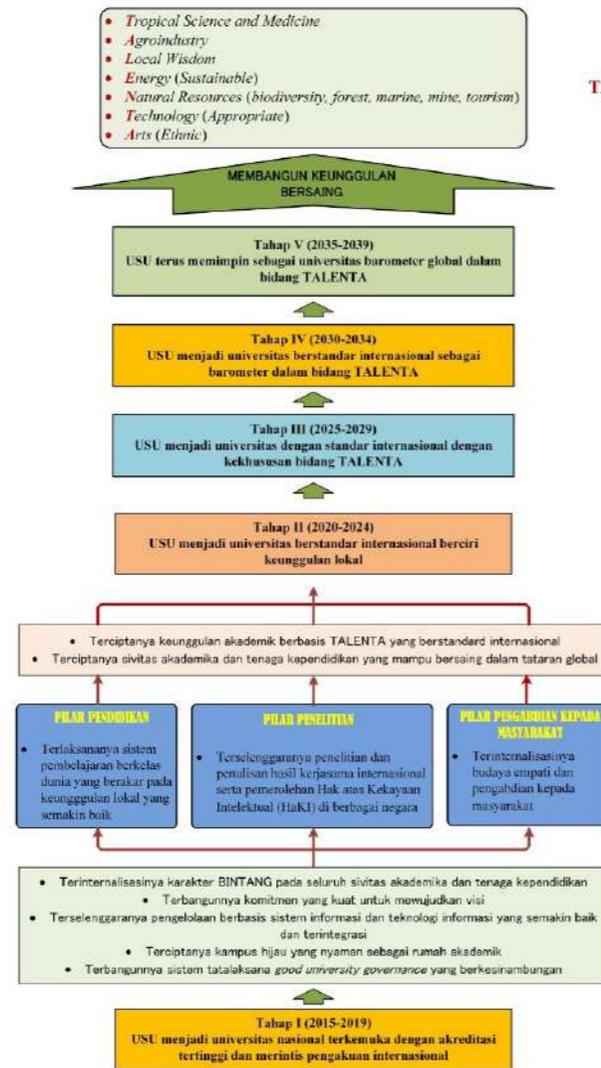
Sumatera Utara dengan keberagaman etnis menyumbang keragaman seni dan budaya. Banyak hal yang bersifat seni etnis dapat mewarnai kehidupan. Seni yang ada, termasuk seni etnis, belum dikaji secara optimal. Telaah seni perlu melibatkan disiplin ilmu, antara lain, antropologi, sosiologi, ilmu budaya, keteknikan, TIK, dan MIPA.



3.3 DESAIN USU 2020-2024

Saat ini USU mulai memasuki Tahap II 2020-2024 kerangka umum pencapaian dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) USU 2015-2039, yang terbagi atas lima tahapan pencapaian, yaitu USU menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan lokal. Desain USU pada tahap lima tahun kedua (2020-2024) yang menjadi arah pengembangan USU selama periode tersebut disepakati bersama melalui rumusan desain ideal masa depan USU dengan melibatkan para pemangku kepentingan (Majelis Wali Amanat (MWA), Rektorat, Senat Akademik (SA), Dewan Guru Besar (DGB), Dekanat, perwakilan dosen, perwakilan tenaga kependidikan, pengurus pemerintahan mahasiswa dan wakil mahasiswa, alumni, pemerintah, legislatif, swasta, dan pakar pendidikan). Desain ini juga mempertimbangkan posisi sekarang melalui analisis sistem, analisis peluang dan tantangan pengembangan USU, dan melalui skenario acuan.

Desain USU 2020-2024 menitikberatkan pada pilar Tridharma Perguruan Tinggi dengan sasaran dan capaian sebagaimana disajikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Desain USU 2020-2024

3.3.1 Pilar Pendidikan dan Pengajaran

Meskipun secara institusi USU telah memperoleh akreditasi tertinggi, program studi yang ada di USU belum seluruhnya mencapai akreditasi tersebut. Pada kurun waktu 2020-2024 di samping memperbaiki pemerolehan akreditasi nasional tertinggi di program studi, USU mempunyai kewajiban untuk berada pada jajaran 500 universitas terbaik dunia.

Untuk dapat menyelaraskan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat terutama di bidang *Information Technology* (IT), USU melakukan revitalisasi kurikulum secara dinamis tanpa mengabaikan sistem regulasi yang berlaku di Indonesia dan tuntutan perkembangan keilmuan dan pasar agar dapat disejajarkan dengan perguruan tinggi ternama di dunia, dengan tetap mempertahankan dan menajamkan tata nilai utama BINTANG. Pengembangan kurikulum harus bersifat sentralistik agar ada relasi yang jelas dengan tujuan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan visi dan misi USU dengan yang diterapkan di tingkat program studi.

Kurikulum yang disusun atau yang diperbaharui harus memberikan ruang untuk pembukaan kelas internasional, *double dan joint degree*, serta memudahkan proses transfer kredit secara nasional dan internasional. Selain itu, dalam rangka internasionalisasi, program pertukaran mahasiswa (transfer kredit, *double*, dan *joint degree*) dan dosen dengan perguruan tinggi internasional perlu digalakkan.

Beberapa program studi unggulan dikembangkan dengan menitikberatkan pada potensi wilayah Sumatera Utara dan potensi USU, yaitu bidang TALENTA, dan disesuaikan dengan kebutuhan era revolusi industri 4.0 sehingga USU pada gilirannya memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh universitas lain di Indonesia bahkan di dunia.

Disamping itu USU melalui kepakaran dosen harus mampu menjadi acuan standard keahlian di bidangnya masing-masing. Dengan demikian USU mampu mendirikan lembaga-lembaha sertifikasi yang kompeten sesuai yang dibutuhkan pasar. Situasi di atas pada akhirnya mampu menjadi pendorong semakin baiknya atmosfer akademik. Makin tercipta atmosfer akademik yang kondusif makin terjamin kebebasan mimbar akademik dan kebebasan akademik yang bertanggung jawab sesuai dengan etika dan kode etik profesi yang menjadi kunci pengembangan pilar Tridharma Perguruan Tinggi di USU.

3.3.2 Pilar Penelitian

Penelitian tetap diarahkan melalui penajaman bidang TALENTA, yang menjadi cikal bakal keunggulan USU dengan melibatkan dunia internasional, dan dilakukan secara terintegrasi dan lintas disiplin dengan menyertakan mahasiswa dalam penyelesaian tugas akhir, skripsi, tesis, dan disertasi. Di samping itu, hasil penelitian digunakan sebagai bahan ajar, didifusikan dalam pengabdian kepada masyarakat,

didiseminasikan, dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan/atau jurnal internasional bereputasi. Lebih jauh, penelitian yang dilakukan harus mampu memenuhi kebutuhan pasar sehingga diperlukan peningkatan kerja sama penelitian untuk menyelesaikan masalah sosial kemasyarakatan, dunia industri, dan jasa. Peningkatan pemerolehan hibah penelitian kerja sama internasional merupakan kebijakan yang terstruktur dan sistemis.

3.3.3 Pilar Pengabdian kepada Masyarakat

USU melakukan difusi hasil penelitian dalam program pengabdian kepada masyarakat. Hasil difusi menjadi dasar kolaborasi antara *Academy, Bussines, Community, and Government (ABC&G)* dalam rangka pengabdian kepada masyarakat. Pengabdian ini diarahkan pada penguatan kelembagaan dan pemberdayaan desa/kabupaten/kota mitra, kearifan lokal, seni dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), serta upaya-upaya kemanusiaan lainnya seperti penanggulangan bencana alam. Selain itu, USU memberikan jasa konsultasi sebagai bentuk kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional.



Bab 4 Analisis Situasi

Rencana Strategis
2020 — 2024



4.1 ANALISIS LINGKUNGAN UMUM

4.1.1 Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Dunia menghadapi permasalahan yang kompleks akibat tingginya laju pertumbuhan penduduk, eksploitasi sumber daya alam, terbatasnya ketersediaan pangan dan air, menipisnya ketersediaan energi berbasis fosil, perubahan iklim, masalah-masalah kesehatan, serta bencana alam. Di sisi lain, dunia mengalami kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat, kemudahan akses data yang tinggi, serta ketergantungan teknologi yang meningkat. Hal ini memengaruhi pergeseran paradigma pasar dan tenaga kerja. Saat ini, dunia memasuki era *disruptive* (revolusi industri 4.0) yang dilandasi oleh pesatnya kemajuan di bidang teknologi informasi. Dunia menjadi penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*). Sementara itu, terjadi persaingan global yang demikian kuat antara negara adidaya sehingga membutuhkan daya tahan bangsa yang kuat, tetapi juga lentur. Pada era *disruptive* ini, USU perlu melakukan langkah antisipasi serta improvisasi dengan menguatkan sendi-sendi internasionalisasi dengan bercirikan potensi keunggulan lokal (TALENTA) agar USU mampu mewarnai kemajuan zaman dengan terus menghasilkan lulusan yang kompeten serta inovatif sesuai dengan era ini.

4.1.2 Sosial Budaya

Dampak globalisasi terhadap seluruh aspek kehidupan meliputi aspek sosial dan budaya. Interaksi antarbudaya menyebabkan pudarnya nilai-nilai luhur Pancasila yang, antara lain, tercermin pada menipisnya rasa nasionalisme, patriotisme, semangat gotong-royong, etika, sopan santun, dan tata krama yang pada gilirannya mengubah gaya hidup seseorang menjadi individualistik, hedonistik, intoleran, konsumtif, dan kontraproduktif. Hal ini pada gilirannya memengaruhi dunia pendidikan dan menjadi tantangan bagi USU untuk mengantisipasinya melalui penguatan nilai-nilai luhur bangsa Indonesia dengan menerapkan nilai-nilai Pancasila. Lebih dari itu, USU memiliki tata nilai utama BINTANG sebagai pedoman gerak langkah *civitas academica* dan tenaga pendidik dalam mengantisipasi pelunturan nilai-nilai sosial dan budaya.

4.1.3 Ekonomi

Ekonomi Indonesia diprediksi menjadi dua belas besar dunia pada 2025 dengan pendapatan per kapita US\$ 13.000-16.000. Pada 2045, ekonomi Indonesia menjadi nomor tujuh terbesar di dunia dengan pendapatan per kapita US\$ 46.900 dengan laju pertumbuhan pendapatan per kapita 8,8% per tahun. Pertumbuhan industri pada 2012—2014 ialah 5,83-6,4%. Kebutuhan terhadap makanan, air, dan energi pada 2030 akan meningkat sebesar 35-45%.

Asean Economic Community (AEC) yang mulai berlaku pada 2015 berimplikasi terhadap masuknya tenaga ahli internasional, termasuk lulusan universitas di kawasan ASEAN untuk bekerja di Indonesia. Hal ini meningkatkan persaingan dalam memperoleh pekerjaan bagi alumni perguruan tinggi di Indonesia, termasuk USU. Untuk menghadapi AEC, Indonesia melalui PT harus mempersiapkan SDM yang berdaya saing tinggi. Penyiapan SDM seperti ini dapat dilakukan melalui pendidikan yang bermutu dan berorientasi internasional agar dapat berperan dalam AEC dan pasar global. Peningkatan produktivitas SDM yang unggul dan kompetitif hanya dapat dicapai dengan upaya serius dalam memperkuat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis budaya adiluhung bangsa.

Era revolusi industri 4.0 dianggap sebagai era *disruptive* yang memengaruhi pasar dan tenaga kerja. Pasar fisik serta jumlah dan jenis lapangan kerja konvensional mengalami penurunan meskipun memunculkan pasar dan jenis lapangan kerja baru. Hal ini membutuhkan penyesuaian yang cepat di perguruan tinggi agar alumni tetap mampu bersaing. Gambaran-gambaran di atas menyiratkan harapan sekaligus tantangan yang harus dihadapi oleh seluruh komponen bangsa termasuk USU dalam mengantisipasi pertumbuhan ekonomi pada era *disruptive* ini.

4.1.4 Politik

Setelah pembangunan infrastruktur di Indonesia mengalami kemajuan yang signifikan, mulai dirasakan ketimpangan kualitas sumber daya manusia di segala bidang, terutama dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Di sisi lain, kebanggaan bernegara dengan demokrasi yang terus berkembang saat ini sedang mengalami tantangan terhadap pengaruh nilai politik eksternal. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang sesuai diperlukan untuk menghadapi era *disruptive*, dan membangun kembali keindonesiaan perlu menjadi prioritas.

4.2 DUNIA PENDIDIKAN TINGGI

4.2.1 Regulasi Pendidikan Tinggi

Kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan yang sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 telah menghasilkan beberapa produk politik, yaitu UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Dalam UU No. 12 Tahun 2012 terdapat seperangkat prinsip pendidikan nasional yang menjadi dasar berpijak untuk melahirkan norma-norma dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia yang berasas pada kebenaran ilmiah, penalaran, kejujuran, keadilan, manfaat, kebajikan, tanggung jawab, kebinekaan, dan keterjangkauan. Namun, kebijakan tersebut membuka peluang bagi perguruan tinggi dari negara lain untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal ini juga dapat menjadi peluang sekaligus tantangan dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia.

Kebijakan UU No. 12 Tahun 2012 secara khusus untuk USU telah melahirkan PP No. 16 Tahun 2014 tentang statuta USU sebagai otonomi pelaksanaan perguruan tinggi. Kebijakan ini memberikan peluang kepada USU dalam pengembangan program studi yang sejalan dengan salah satu misi prioritas pembangunan dari Presiden Republik Indonesia 2019-2024 yang terpilih, yaitu pembangunan SDM, dengan penekanan pada peningkatan kualitas pendidikan dan vokasi.

Amanat amandemen Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa APBN mengalokasikan sebesar 20% untuk pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan mutu SDM menjadi prioritas pemerintah. Otonomi perguruan tinggi makin diperluas sehingga membuka peluang yang lebih besar bagi pengembangan kekhasan perguruan tinggi di Indonesia, termasuk USU. Dibukanya peluang bagi perguruan tinggi internasional untuk beroperasi di Indonesia, dan datangnya tenaga

pengajar internasional merupakan suatu keniscayaan yang perlu diantisipasi oleh USU. Kebijakan kampus merdeka/merdeka belajar yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan berupa pembukaan program studi baru, akreditasi perguruan tinggi, perguruan tinggi PTN BH, dan hak belajar 3 semester di luar prodi merupakan kebijakan yang harus diimplemetasi dengan baik oleh USU. Kebijakan pemerintah melalui kementerian memberikan gambaran bahwa ke depan perguruan tinggi di Indonesia harus mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain di dunia. Upaya-upaya tersebut telah dimulai melalui perintisan pengakuan internasional dalam Renstra USU 2015-2019.

4.2.2 Perguruan Tinggi Nasional dan Internasional

Dalam beberapa tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah perguruan tinggi negeri di Indonesia yang menghasilkan lulusan. Peningkatan mutu yang signifikan juga terjadi pada PTN-BH. Capaian pada QS *World University Rankings* yang diperoleh oleh beberapa PTN-BH merupakan hasil kerja keras dari perguruan tinggi tersebut, di antaranya melalui program kelas internasional, *dual/double degree*, *joint degree*, *exchange student*, *summer program*, *world class professor*, perekrutan dosen internasional, serta kerja sama penelitian internasional yang memberikan dampak yang besar.

Sementara itu, perguruan tinggi di negara-negara tetangga, khususnya Malaysia dan Singapura, mengalami kemajuan yang sangat pesat. Akibat globalisasi, perguruan tinggi internasional termasuk perguruan tinggi dari negara tetangga terdekat berpeluang untuk berdiri di Indonesia, termasuk di Sumatera Utara. Di samping itu berdirinya *virtual university* dan *corporate university* tidak dapat diabaikan begitu saja. Hal ini memicu peningkatan keketatan persaingan dalam memperoleh pekerjaan bagi alumni USU. Internasionalisasi dan pengembangan potensi lokal dan khas Sumatera Utara menjadi kekuatan USU agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi dalam negeri dan luar negeri. USU dalam upaya mendukung visi dan misi pemerintah dalam meneruskan jalan perubahan untuk Indonesia Maju maka harus mereformasi pelayanan pendidikannya melalui revitalisasi sistem, sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan vokasi yang disesuaikan kebutuhan dunia industri melalui implementasi konsep *link and match* yang inovatif sehingga diharapkan dapat menimbulkan minat *stakeholders* untuk mendukung pembangunan USU melalui investasi.

4.2.3 Industri dan Pengguna Lulusan

Hingga saat ini, minat industri, pemerintahan, dan instansi swasta untuk menerima alumni USU sebagai tenaga kerja masih cukup tinggi meskipun ada pengguna yang berpendapat bahwa masih ada lulusan yang kompetensinya belum memadai. Pasar tenaga kerja menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap tenaga kerja yang memiliki kompetensi khusus terus meningkat. Kompetensi ini mencakup kemampuan berbahasa internasional dan penguasaan teknologi informasi untuk menghadapi era revolusi industri 4.0. Di samping itu, minat perusahaan internasional terhadap alumni USU masih harus ditingkatkan

sehingga diharapkan pengguna lulusan dapat mengakui USU sebagai universitas berskala internasional.

4.2.4 Pendidikan dan Pengajaran

Perkembangan teknologi informasi menyebabkan perubahan pada paradigma pendidikan dan pengajaran. Dosen tidak lagi berperan sebagai satu-satunya sumber ilmu, tetapi lebih berperan sebagai fasilitator transfer ilmu pengetahuan. Kegiatan tatap muka dosen dan mahasiswa juga tidak terbatas hanya berupa tatap muka langsung, tetapi dapat juga melalui jarak jauh dengan pemanfaatan *e-learning* dan *virtual learning*. Hal ini bisa memberi dampak depersonalisasi peserta didik sehingga metode tatap muka/kontak langsung dengan dosen tetap diperlukan. Penerapan tata nilai utama BINTANG, baik dalam pengajaran tatap muka maupun jarak jauh, harus dikembangkan dan dilaksanakan.

4.2.5 Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat tidak terlepas dari intensitas penelitian yang dilakukan oleh perguruan tinggi di dunia. Hasil-hasil penelitian itu kemudian diaplikasikan secara luas untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia. Kenyataan ini menjadi tantangan bagi USU mengingat sampai saat ini jumlah, mutu, dan ketergunaan hasil penelitian USU masih sangat rendah dan terbatas. Upaya yang harus dilakukan adalah membangun peta jalan penelitian yang berbasis pada keunggulan kompetitif TALENTA, baik di tingkat universitas maupun di tingkat program studi. Hasil-hasil penelitian kemudian dapat dimanfaatkan sebagai bahan ajar, terdifusi ke dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat, dan hilirisasi produk inovasi untuk *income generating* USU.



Peningkatan penelitian kerja sama internasional merupakan keharusan sebagai bagian dari internasionalisasi USU. Diperlukan upaya desiminasi hasil-hasil penelitian ke ranah industri dan pengguna lainnya secara struktural dan masif. Diperlukan juga pembentukan kelompok-kelompok peneliti dan kerja sama penelitian dengan pengguna untuk menghasilkan penelitian paripurna sehingga

hasilnya dapat segera diterapkan. Di samping itu, proses penelitian yang bertaraf internasional dengan fasilitas penelitian bertaraf dunia juga perlu ditumbuhkembangkan di lingkungan USU agar para penelitiannya memiliki inovasi, kreativitas, dan daya saing global.

4.2.6 Pengabdian kepada Masyarakat

Dosen dan mahasiswa melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimilikinya secara langsung melalui jalinan kerja sama dengan berbagai pihak. Namun, kegiatan pengabdian umumnya masih belum optimal sehingga dampaknya bagi pengembangan dan pemberdayaan masyarakat kurang signifikan. Oleh sebab itu, perlu dikembangkan peta jalan yang mengatur kegiatan pengabdian kepada masyarakat, termasuk pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan desa/kecamatan/kabupaten binaan sehingga dampak dari program yang dijalankan memberikan efek yang sangat baik bagi masyarakat.

4.3 ANALISIS INTERNAL

4.3.1 Tata Pamong

Dalam penyelenggaraan universitas, USU masih belum optimal melaksanakan tata pamong yang berpedoman pada prinsip-prinsip *good university governance* dengan mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi para pemangku kepentingan. Struktur organisasi USU terlalu birokratis dan kurang fleksibel sehingga sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan global. Selain itu, jenjang kepemimpinan, jenjang karier, sistem pengelolaan administrasi akademik, sistem pengelolaan keuangan, dan sistem pengelolaan administrasi lain belum sepenuhnya dikembangkan menjadi satu unit yang terintegrasi dengan sistem informasi dan teknologi terpadu. Upaya USU dalam mengoptimalkan *good university governance* dilakukan dengan membangun komitmen pimpinan, *civitas academica*, dan tenaga kependidikan di lingkup universitas untuk menegakkan peraturan, menyempurnakan sistem secara berkesinambungan, dan mengembangkan deskripsi kerja dan tugas pokok dan fungsi yang jelas dan terukur. Salah satu upaya agar lebih fleksibel dalam pengembangan institusi ialah dengan membentuk direktorat-direktorat dengan kekhususan menangani masalah yang ada di USU.

4.3.2 Program Studi

Saat ini USU mengelola 156 program studi yang terdiri atas berbagai jenjang yang berada di 16 fakultas/sekolah, yaitu Fakultas Kedokteran, Fakultas Hukum, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Ilmu Budaya, Fakultas Matematika dan Ilmu

Pengetahuan Alam, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Psikologi, Fakultas Farmasi, Fakultas Keperawatan, Fakultas Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi, Fakultas Kehutanan dan Sekolah Pascasarjana.

USU memiliki 14 program studi vokasi D3 yang terdiri atas Kimia, Teknik Informatika, Statistika, Fisika, Analisis Farmasi dan Makanan, Akuntansi, Keuangan, Kesekretariatan, Perpustakaan, Bahasa Inggris, Bahasa Jepang, Perjalanan Wisata, Admisitrasi Perpajakan, dan Metrologi dan Instrumentasi. Program vokasi ini masih belum dikelola sebagaimana mestinya mengingat sistem administrasi dan dosen yang ada di program ini merupakan dosen pada program S1 pada fakultas pengelola. Keadaan ini menyebabkan profesionalisme pengelolaan dalam ketersediaan laboratorium dan dosen dengan kompetensi yang diinginkan kurang mendapat perhatian. Untuk itu, diperlukan pengelolaan secara khusus di bawah sebuah direktorat/sekolah vokasi sehingga program vokasi ini menjadi terarah dan tepat sasaran.

Meskipun terdapat berbagai pilihan program studi, distribusi pilihan pendaftar ke USU belum merata dan lebih terkonsentrasi pada beberapa program studi dengan berbagai alasan. Ada beberapa program studi yang peminatnya sangat sedikit, seperti Program Studi Sastra Batak, Program Studi Sastra Melayu, dan Program Studi Etnomusikologi. Oleh karena itu, USU harus menaruh perhatian khusus kepada program studi tersebut, terutama dalam pengembangan keunggulan lokal, mengingat program studi tersebut merupakan program studi satu-satunya di Indonesia. Di sisi lain, USU harus lebih adaptif dan akomodatif dalam menghadapi era yang penuh ketidakpastian sehingga perlu dipikirkan pendirian, pengembangan, atau perubahan program studi yang sesuai dengan tantangan yang dihadapi di era revolusi industri 4.0.

4.3.3 Mahasiswa dan Alumni

Jumlah calon mahasiswa yang berminat melanjutkan pendidikan di USU untuk berbagai program studi dan jenjang pendidikan di USU cenderung menunjukkan peningkatan. Namun, mengingat keterbatasan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta sarana dan prasarana, USU mengalami kesulitan dalam menambah daya tampung mahasiswa.

Alumni merupakan salah satu aset yang sangat berharga bagi perkembangan perguruan tinggi. USU saat ini belum optimal dalam memanfaatkan potensi ini. Kurikulum yang dibangun harus lentur untuk mengakomodasi pasar kerja sehingga alumni mampu menghadapi persaingan pada era revolusi industri 4.0. *Tracer study* alumni yang dilakukan harus lebih sistematis dan dilakukan seawal mungkin. Hasil *tracer study* dapat digunakan dalam penentuan kebijakan USU, terutama di bidang pendidikan dan pengajaran.

4.3.4 Dosen

Saat ini USU memiliki 1.534 dosen tetap yang tersebar di 15 fakultas dan 1 sekolah pascasarjana dengan kualifikasi pendidikan seperti tercantum dalam data pada Lampiran 1. Dari seluruh dosen tetap tersebut, 1.105 orang (72%) memiliki sertifikat pendidik (dosen profesional).

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa dosen dengan kualifikasi S1 sudah tidak ada. Dosen berkualifikasi S2/Sp1 masih banyak, yakni 975 orang. Dari data tersebut, persentase dosen PNS berkualifikasi S3 dengan total dosen PNS adalah 38.38%. Jika total dosen termasuk dosen non-PNS dihitung, persentase turun menjadi 36.44%. Dengan demikian, perlu diupayakan penambahan dosen yang bergelar S3 secara sistematis dengan merekrut dosen baru dan mendorong dengan sungguh-sungguh dosen yang berkualifikasi S2 untuk melanjutkan pendidikan. Selain dosen tetap PNS, USU memiliki dosen tidak tetap sebanyak 114 orang.

Peraturan yang diterbitkan Dirjen Dikti menyebutkan bahwa rasio ideal jumlah mahasiswa dan dosen tetap untuk fakultas eksakta (Program Sarjana) adalah 20:1, sementara untuk fakultas noneksakta (Program Sarjana) adalah 25:1. Rasio ini belum tercapai pada pelaksanaan Renstra USU 2015-2019. Bertumpu pada peraturan tersebut hanya beberapa fakultas yang memenuhi rasio ideal. Fakultas yang kurang ideal adalah Fakultas Ekonomi. Pada 100 universitas terbaik dunia, rasio itu berada pada level 10:1. Tentu diperlukan kerja keras untuk mewujudkannya.

Untuk mengatasi ketidaksesuaian rasio dosen : mahasiswa dan kualifikasi dosen yang tidak memenuhi syarat sesuai dengan standar internasional diperlukan upaya mendesak dan terencana untuk menambah jumlah dosen secara signifikan melalui penerimaan dosen jalur PNS dan non-PNS atau memperbaiki status dosen tidak tetap serta profesional atau praktisi menjadi bagian dari staf pengajar USU, serta diperlukan kebijakan penerimaan dosen baru dengan kualifikasi minimal S3. Selain itu, diperlukan kebijakan penerimaan dosen internasional sebagai bagian dari internasionalisasi USU.

4.3.5 Tenaga Kependidikan

Salah satu faktor yang selama ini dianggap sangat memengaruhi perkembangan USU adalah kualitas tenaga kependidikan. Saat ini, USU memiliki tenaga kependidikan dengan status PNS sebanyak 871 orang, tenaga kependidikan non-PNS sebanyak 750 orang, dan tenaga kependidikan honorer sebanyak 489 orang. Secara keseluruhan, USU memiliki 2.110 orang tenaga kependidikan. Kualifikasi pendidikan, kompetensi, etos kerja, dan integritas yang dimiliki masih belum memadai, terutama dalam menghadapi internasionalisasi USU. Untuk menghadapi hal tersebut dan sebagai sebuah PTN-BH, USU harus dapat mengembangkan tenaga kependidikan yang terampil dan profesional melalui jenjang fungsional.

Sebaran tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan berakibat pada pelayanan yang tidak optimal. Dari sini terlihat bahwa rasio dosen dan tenaga kependidikan belum ideal, yaitu 1:1.2. Dengan mengimplementasikan penggunaan teknologi informasi seharusnya semakin menurunkan kebutuhan tenaga kependidikan di USU yang melakukan pekerjaan yang sama dan bersifat rutinitas. Upaya dan berbagai program harus dapat menyasar pada efisiensi perbandingan dosen : tenaga kependidikan pada rasio 1 : 1 bahkan 1 : 0,75. Kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan ditampilkan pada data pada Lampiran 2.

Dari data dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan umumnya belum memiliki kemampuan profesional yang memadai. Penambahan tenaga kependidikan dengan kualifikasi kompetensi tertentu di luar administrasi seperti laboran, teknisi jaringan, teknisi listrik, operator sistem informasi dan *programmer* sudah merupakan keharusan. Dalam upaya peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan agar dapat mendukung peningkatan jumlah dan mutu pelayanan sudah seharusnya tenaga kependidikan melakukan perbaikan kualitas diri melalui kesempatan belajar lanjut dan/atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan satuan kerja.

Mengingat hal-hal di atas diperlukan pemetaan tenaga kependidikan yang meliputi kebutuhan, kompetensi, dan deskripsi kerja (tupoksi) untuk membuat kebijakan yang tepat dalam rekrutmen, serta digunakan dalam sistem *reward* dan *punishment* yang terukur. Rekrutmen yang dilakukan harus terbuka dengan menetapkan persyaratan yang memadai untuk kesiapan internasionalisasi USU. Selain itu, *fit and proper test* dan analisis jabatan harus dirancang untuk mengukur kemampuan, efektivitas, dan efisiensi pekerjaan serta *skill* yang sesuai, baik bagi dosen maupun bagi tenaga kependidikan, terutama dalam menduduki jabatan tertentu.

4.3.6 Kurikulum

Saat ini program studi di USU menjalankan kurikulum sesuai dengan regulasi yang secara berkala terus dievaluasi. Dalam mengevaluasi kurikulum tersebut, masih banyak program studi yang belum maksimal mengakomodasi masukan dari asosiasi profesi dan keilmuan, dan para pemangku kepentingan termasuk pengguna lulusan terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki lulusan. Kurikulum program studi pada Desain USU Tahap I (2015-2019) belum menunjukkan pendekatan lintas disiplin antar program studi secara terstruktur dan tersistem. Oleh karenanya, USU secara terpusat perlu mengembangkan kurikulum lintas disiplin dengan mengedepankan keunggulan kompetitif, yaitu TALENTA, serta mengembangkan kurikulum untuk internalisasi tata nilai utama BINTANG. Kurikulum yang disusun harus fleksibel dan adaptif dengan perubahan kebutuhan di era revolusi industri 4.0, seperti kelas internasional, *joint degree*, *dual-degree*, *sandwich*, dan *summer program*. Di samping itu, perlu dimasukkan muatan untuk menguatkan kesadaran terhadap pentingnya kearifan lokal secara berkesinambungan serta mengimplementasikan nilai-nilai luhur budaya bangsa pada pergaulan

internasional. Kurikulum juga harus memberi ruang untuk proses transfer kredit antar perguruan tinggi, baik perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri.

4.3.7 Kampus

Kampus USU, Padang Bulan, Medan, memiliki luas 1.188.331 m². Kampus ini digunakan sebagai tempat kegiatan akademik, administrasi, olahraga, seni, perumahan dosen, dan kegiatan mahasiswa lain. Di kampus ini telah dibangun Rumah Sakit Pendidikan USU seluas 38.242 m². USU sekarang ini memiliki lahan untuk pengembangan kampus seluas 300 Ha di Bekala Kabupaten Deli Serdang. Sampai kini lahan kampus tersebut belum dikembangkan untuk menjadi bagian kampus yang operasional. USU juga mempunyai laboratorium lapangan di Kebun Tambunan A Kabupaten Langkat seluas + 680 Ha, kebun percobaan mahasiswa, laboratorium pariwisata, dan laboratorium hutan pendidikan di Kabupaten Karo seluas 1.000 Ha. Untuk mengantisipasi pertambahan jumlah mahasiswa sesuai dengan kecenderungan meningkatnya animo masyarakat dan untuk pengembangan program studi dan keilmuan, USU perlu segera mengembangkan dan membangun kampus baru untuk tujuan pendidikan dan untuk tujuan *income generating* pada semua lahan kampus dan kebun.

4.3.8 Ruang Kuliah

Untuk mendukung proses akademik, USU harus menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan oleh pemerintah. Sampai saat ini standar sarana dan prasarana USU belum tercapai, yaitu dengan rasio luas bangunan 4 m² setiap mahasiswa untuk bidang eksakta dan 3 m² untuk mahasiswa bidang noneksakta. Salah satu alternatif yang bisa dilakukan ialah pemetaan kebutuhan ruang kuliah, penyusunan jadwal, dan pemanfaatan ruang secara terpusat. Pembangunan Kampus Bekala harus terwujud pada masa Desain USU Tahap II (2019-2024).

4.3.9 Laboratorium

Dalam mendukung kegiatan belajar mengajar mahasiswa dan dosen, tiap-tiap fakultas telah memiliki laboratorium untuk kegiatan praktikum dan pengajaran. USU memiliki Laboratorium Ilmu Dasar (LIDA) dan laboratorium penelitian di beberapa fakultas. Meubelair, ruangan, dan peralatan di laboratorium tidak lagi memadai untuk mendukung kegiatan proses belajar mengajar dan praktikum. Sebagian besar laboratorium di USU berupa laboratorium pendidikan/pengajaran, sedangkan laboratorium penelitian dengan kelompok penelitian (*research group*) belum layak secara kuantitas dan kualitas dalam menghadapi internasionalisasi USU. Perlu upaya inisiasi pembentukan laboratorium penelitian yang diketuai oleh dosen ahli di bidang tersebut. Perlu juga diperhatikan bahwa laboratorium dapat diberdayakan untuk peningkatan *income generating*. Semua ini harus didukung peningkatan anggaran

secara signifikan sehingga diharapkan USU memiliki *world class laboratory* atau pusat riset bertaraf internasional yang mampu memberikan keleluasaan penelitian, pengajaran dan mampu menghasilkan *income*.

4.3.10 Gedung Perpustakaan dan Koleksi Bahan Pustaka

Perpustakaan USU terletak di tengah Kampus USU di Jln. Perpustakaan No. 1 Kampus USU Medan. Perpustakaan ini terintegrasi dengan perpustakaan cabang fakultas, baik sistem layanan, koleksi, keanggotaan, maupun pustakawan. Ada 10 perpustakaan cabang pada 10 fakultas. Luas seluruh ruangan perpustakaan cabang mencapai 1.231 m², sedangkan luas gedung perpustakaan Universitas mencapai 6.090 m². Gedung dan ruangan tersebut mengakomodasi 208.506 judul dan 609.991 eksemplar koleksi, baik cetak maupun elektronik. Kecuali itu, gedung dan ruangan perpustakaan juga mengakomodasi perabotan perpustakaan berupa rak buku, meja, dan kursi baca, dan sekitar 350 komputer untuk penelusuran dan akses informasi dan *server*. Perpustakaan memiliki *database* yang memuat seluruh tugas akhir mahasiswa dan karya ilmiah dosen dalam USU *Repository* yang dapat diakses secara *online*. Perpustakaan juga berlangganan sejumlah *e-journal* yang dapat diakses secara gratis oleh *civitas academica*. Akses ke seluruh sumber daya informasi, baik yang tersedia di web perpustakaan maupun di internet, dapat melalui kabel dan perangkat *Wi-Fi*.

Untuk keperluan pengajaran dan penelitian agar tetap dapat mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi terkini, USU harus menambah koleksi langganan *e-book* dan *e-journal* dari jurnal-jurnal bereputasi internasional dan jurnal terakreditasi nasional. Waktu operasional perpustakaan harus ditambah sehingga akses ke perpustakaan tidak terbatas waktu. Di sisi lain, profesionalisme pelayanan perpustakaan perlu ditingkatkan.



4.3.11 Ruang Dosen dan Tenaga Kependidikan

Sebagian besar dosen belum memiliki ruangan yang memadai untuk bekerja sesuai dengan rasio luas ruangan per dosen ialah 4 m² yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain belum memadai, ketersediaan ruang dosen juga tidak merata untuk setiap fakultas. Ketersediaan ruang tenaga kependidikan masih memerlukan penambahan untuk memenuhi standar pemerintah seluas 4 m² per orang. Salah satu upaya yang harus segera dilakukan adalah pemetaan kebutuhan ruang dosen dan tenaga kependidikan seluruh USU sesuai dengan standar internasional. Ketersediaan ruangan yang memadai bagi dosen dan tenaga kependidikan adalah suatu keniscayaan agar tidak lagi ada alasan untuk tidak bekerja secara optimal. Pembangunan Kampus Bekala harus betul-betul memperhatikan kebutuhan ini.

4.3.12 Fasilitas Lain-Lain

USU menyediakan fasilitas lapangan sepak bola, basket, tenis, tenis meja, voli, bulu tangkis, futsal, *softball*, dan ruang untuk olahraga tinju, *judo*, *fitness*, dan gedung kesenian. Kegiatan mahasiswa didukung oleh ketersediaan gedung untuk Pemerintahan Mahasiswa, Unit Kegiatan Mahasiswa, Bimbingan dan Konseling, Auditorium, Pendopo, dan Gelanggang Mahasiswa. Untuk mendukung pelayanan kesehatan, USU memiliki poliklinik dan Rumah Sakit Pendidikan. USU juga memiliki asrama untuk menampung mahasiswa putra dan putri, asrama mahasiswa di lokasi kebun Tambunan, dan bangunan wisma USU di Medan, Tambunan, dan Berastagi. Beberapa fasilitas yang tersedia ini belum dimanfaatkan secara optimal, dan manajemen pengelolaannya sampai saat ini belum baik. Beberapa fasilitas terkesan tidak terurus sehingga kurang layak pakai. Sistem pengelolaan dan pemanfaatan fasilitas di atas perlu dikoordinasikan dan dikelola secara sentralisasi oleh USU melalui pembentukan lembaga khusus sehingga seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan dapat memperoleh akses yang sama. Sistem ini memungkinkan untuk memperoleh *income*.

4.3.13 Pembiayaan dan Sumber Dana

Pembiayaan USU bersumber dari beberapa jenis, yaitu dari biaya pendidikan, Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), bunga jasa giro, hasil sewa, hasil usaha, hibah, kerja sama, dana *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan bunga dana abadi. Potensi-potensi sumber pendapatan ini belum sepenuhnya tergali secara optimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan revitalisasi aset dan pengelolaan secara profesional. Pendirian badan-badan usaha untuk menunjang *income generating* wajib segera dilakukan pada tahap ini.

4.4 ANALISIS PELUANG DAN TANTANGAN

USU memiliki peluang yang cukup besar untuk menjadi universitas kelas dunia. USU berada di Sumatera Utara, sebuah provinsi dengan keunikan geografis dengan bentangan laut, gunung dan dataran tinggi, kekayaan sumber daya alam yang luar biasa, dan posisi yang berdekatan dengan tiga negara ASEAN (Thailand, Malaysia, Singapura). Secara sosial budaya, daerah ini sedikitnya memiliki 13 etnis besar Nusantara dan Asia sehingga dapat menjadi *melting pot* budaya dengan beragam *local wisdom*. Potensi ini merupakan peluang yang besar bagi USU untuk dikembangkan menjadi suatu kekuatan dan keunikan khas dan pembeda USU yang tidak dimiliki oleh universitas lain. Dengan posisi unik ini pula minat mahasiswa Indonesia untuk melanjutkan pendidikan di USU selalu tetap tinggi dari tahun ke tahun, bahkan saat ini minat itu juga datang dari negara tetangga seperti Malaysia.

Di sisi lain, USU menghadapi tantangan yang tidak kalah besarnya. Globalisasi dan terbukanya pasar ASEAN menyebabkan arus barang, jasa, dan migrasi hampir tidak bisa dibendung. Perkembangan teknologi informasi di dunia yang demikian cepat memunculkan era revolusi industri 4.0. Salah satu konsekuensi dari keadaan ini ialah bertambah tingginya persaingan dalam memperoleh pekerjaan. Banyak pekerjaan yang secara konvensional hilang dan muncul jenis pekerjaan baru. Akibatnya, lulusan USU tidak hanya bersaing dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga bersaing dengan lulusan luar negeri, terutama lulusan dari negara-negara ASEAN. Sementara itu, hal-hal yang dapat mendukung penguatan daya saing lulusan belum sepenuhnya dapat dikerjakan. Beberapa kelemahan dalam menjalankan fungsi Tridharma Perguruan Tinggi masih sangat terasa. Oleh sebab itu perlu adanya upaya untuk mencapai kemajuan yang signifikan dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan implementasi kerja sama berkelas dunia.

4.4.1 Dari Persaingan Lokal ke Persaingan Global

Asean Economic Society (AEC) membuka peluang kepada tenaga ahli di ASEAN untuk bekerja pada sesama negara ASEAN. Lulusan USU dan lulusan perguruan tinggi Indonesia lain harus bersaing dengan pendatang baru dari negara ASEAN seperti Singapura, Malaysia, dan Filipina. Perguruan tinggi dari berbagai negara telah dan akan membuka kelas di dalam negeri dan di negara tetangga ASEAN untuk menjadi alternatif bagi calon mahasiswa yang berpotensi akademik tinggi dan memiliki dana untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi internasional ini. Kebijakan ini menyebabkan banyaknya pilihan bagi calon mahasiswa untuk melanjutkan studi pada perguruan tinggi yang bermutu internasional sehingga persaingan tidak hanya terjadi di antara perguruan tinggi dalam negeri, tetapi juga dengan perguruan tinggi luar negeri. Oleh karenanya, adalah suatu keniscayaan bahwa USU menjadi universitas internasional.

4.4.2 Membangun Keunggulan di Bidang Pendidikan

Pendidikan yang berbasis pada ilmu dasar dan teknologi di Indonesia masih sulit bersaing dengan pendidikan serupa di negara maju. Peluang tetap terbuka untuk mengungguli perguruan tinggi internasional melalui implementasi ilmu praktis keindonesiaan untuk menghasilkan lulusan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat di Indonesia. USU harus menyiapkan materi khas yang tidak dimiliki oleh universitas lain di dunia, dan ini dapat menjadi daya tarik bagi mahasiswa dan dosen dari perguruan tinggi dalam dan luar negeri.

Pada era revolusi industri 4.0 diperlukan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan seperti memberikan porsi yang memadai dari materi yang berkaitan dengan kesiapan menghadapi era *disruptive* ini. Kemandirian peserta didik perlu dibangun agar dapat melakukan upaya mandiri (*entrepreneurship*) setelah menyelesaikan pendidikan di USU.

Dari sisi sistem dan teknologi pembelajaran, USU harus menyiapkan banyak alternatif selain yang bersifat konvensional dengan menggunakan teknologi informasi sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat yang ingin mendapatkan pendidikan di USU.

4.4.3 Mencapai Kemajuan dalam Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Meskipun jumlah dan mutu penelitian serta publikasi dan HKI yang dihasilkan terus meningkat, USU masih belum memberikan kontribusi yang signifikan dalam pembangunan bangsa. Paten yang dihasilkan, misalnya, belum dapat digunakan oleh pihak industri dan jasa. Mengatasi hal itu, USU harus membuat kebijakan implementatif untuk menghubungkan kebutuhan industri dengan bidang penelitian. Selain itu, USU perlu menonjolkan kekuatan dan kepakaran kelompok penelitian tertentu yang menjadi keunggulan akademik USU untuk meningkatkan kerja sama internasional.

Di bidang pengabdian kepada masyarakat, USU sudah semestinya mengubah kebijakan pengabdian yang bersifat sporadis dengan yang bersifat berkelanjutan (*multi years*). Penyusunan program harus didasari survei keadaan masyarakat, pemetaan kelemahan dan kekuatan, pembuatan program, pelaksanaan program, dan pemantauan dan evaluasi. Sentra-sentra pengabdian masyarakat seperti desa kabupaten/kota binaan harus menjadi fokus keberlanjutan program. Kegiatan pelaksanaan dapat melibatkan mahasiswa KKN. Keberhasilan program pengabdian ini akan menjadi contoh pengembangan di daerah lain di Indonesia, bahkan di Negara-negara lain, terutama di negara berkembang yang memiliki kondisi politik, ekonomi dan sosial budaya yang serupa.

4.4.4 Meningkatkan Kerja Sama Internasional

Pada tahapan ini, implementasi perjanjian kerja sama internasional sudah harus terealisasi agar USU dapat disejajarkan dengan perguruan tinggi dunia. Paparan internasional diwajibkan bagi mahasiswa dan dosen agar memiliki daya saing global. Bentuk kerja sama dapat berupa pendidikan dan pengajaran (kelas internasional, *joint* dan *double degree*, *sandwich program*, dan *summer course program*), serta kerja sama penelitian dan pengabdian kepada masyarakat atau bentuk mutualisme lainnya.

4.4.5 Dukungan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi

Kemdikbud sangat mendukung pengembangan perguruan tinggi ke arah *internationally recognized institution* dengan menyiapkan peraturan dan memberikan berbagai hibah seperti pertukaran mahasiswa dan dosen, mendorong dan memfasilitasi internasionalisasi program studi secara bermartabat, dan kerja sama penelitian internasional. Pada tahap ini, USU harus mengambil peluang dari semua kesempatan yang ditawarkan dan menyiapkan anggaran tersendiri untuk memacu internasionalisasi.

4.5 SKENARIO ACUAN

Dari hasil kajian yang telah dilakukan, apabila USU tidak melakukan langkah-langkah strategis yang tajam dan terencana, USU menghadapi sejumlah konsekuensi seperti:

- Akreditasi institusi dan program studi menurun;
- Akreditasi internasional tidak tercapai;
- Hasil penelitian tidak dimanfaatkan oleh pengambil kebijakan, dunia industri dan jasa;
- Hasil pengabdian kepada masyarakat tidak berkelanjutan;
- Jati diri hilang;
- Daya saing lokal dan global menurun;
- Kredibilitas dan animo masyarakat terhadap USU menurun; dan
- Cikal bakal keunggulan kompetitif untuk internasionalisasi tidak tumbuh.

4.6 PEMOSISIAN USU

Dari hasil analisis lingkungan umum, analisis internal dan Evaluasi Diri USU 2019, telah ditentukan faktor Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*). Berdasarkan faktor SWOT ditentukan posisi USU dengan menggunakan Matriks IFA dan EFA. Posisi USU saat ini dapat dilihat pada Tabel dan Gambar seperti pada matriks berikut:

Table 4.1 Matriks *Internal Factor Analysis* (IFA)

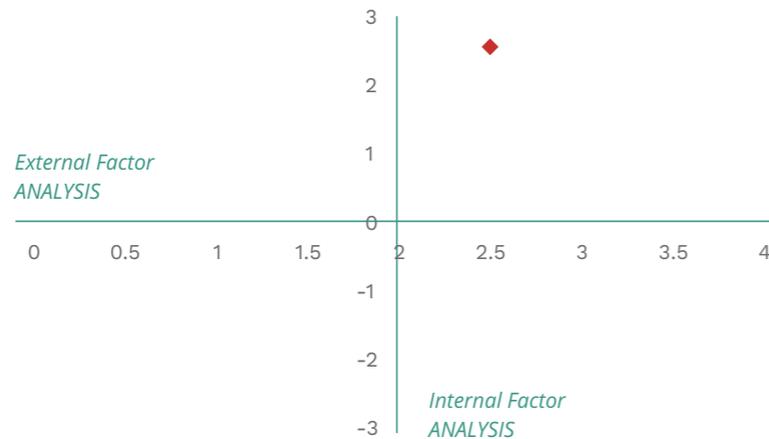
Kekuatan (S)	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Reputasi akademik USU sangat baik di wilayah Barat Indonesia (Sumatera)	0.028	4	0.11
Jumlah penelitian dan publikasi dosen tinggi	0.118	4	0.47
USU memiliki aset dalam bentuk multikampus, kebun percobaan, dan rumah sakit	0.069	3	0.21
Jumlah karya inovasi dosen dan mahasiswa USU tinggi	0.111	3	0.33
USU memiliki fleksibilitas dalam merekrut SDM Non PNS	0.076	4	0.31
USU memiliki otonomi dan fleksibilitas dalam pengembangan organisasi dan tata laksana	0.090	4	0.36
Kelemahan (W)			
Reputasi akademik USU pada tingkat internasional dan ketertarikan mahasiswa internasional rendah	0.014	2	0.03
Kualitas publikasi internasional rendah	0.104	1	0.10
Rendahnya pendapatan mandiri dari unit usaha dan pemanfaatan aset USU untuk pengembangan fasilitas pendukung program internasionalisasi	0.063	1	0:06

Hilirisasi dan pemanfaatan karya inovasi untuk masyarakat dan dunia industri rendah	0.097	2	0.19
Rasio dosen terhadap mahasiswa, kualifikasi pendidikan, jabatan akademik guru besar, fungsional tertentu tendik, kompetensi tendik, dan ketertarikan dosen internasional rendah	0.125	1	0.13
Implementasi tata pamong dan tata laksana belum berjalan optimal	0.104	2	0.21
Total Skor			2:51

Tabel 4.2 Matriks *External Factor Analysis* (EFA)

Peluang (O)	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Posisi geografis USU dan kekayaan budaya lokal berpotensi untuk pengembangan kegiatan Tridharma dalam skala internasional	0.125	3	0.38
Kehadiran perguruan tinggi internasional dapat dimanfaatkan untuk membangun kolaborasi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat	0.047	2	0.09
Pertumbuhan perusahaan <i>unicorn</i> di Indonesia dapat memberi peluang perekrutan lulusan USU	0.125	3	0.38
Revolusi industri 4.0 memberi peluang bagi USU untuk membuka Program Studi baru yang relevan dengan kebutuhan pasar	0.172	2	0.34
Ancaman (T)			
Kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menjadikan minat siswa Indonesia untuk melanjutkan pendidikan sarjana pada universitas kawasan Asia Tenggara di luar Indonesia dan minat dosen untuk bekerja di luar Indonesia	0.078	2	0.16
Kebijakan pemerintah memberikan peluang bagi perguruan tinggi internasional berdiri di Sumatera Utara	0.047	3	0.14

Peluang (O)	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Perekrutan tenaga profesional oleh perusahaan internasional yang hanya membutuhkan kompetensi tanpa memperhatikan ijazah	0.188	2	0.38
Revolusi Industri 4.0 berakibat kepada sejumlah Program Studi tidak relevan dengan kebutuhan pasar	0.219	3	0.66
Total Skor			2.52



Gambar 4.1 Matriks Pemosisian USU

Skor pada *External factor Evaluation* adalah 2.51. Artinya, faktor kekuatan (S) lebih dominan daripada faktor Kelemahan (W). Skor pada *Internal factor Evaluation* adalah 2.52, yang bermakna tingkat responsivitas USU terhadap berbagai peluang (O) dan ancaman (T) cukup baik. Kondisi USU pada posisi kuadran 1 menunjukkan bahwa USU berpotensi menjadi universitas terkemuka nasional dengan akreditasi tertinggi dan menjadi universitas berstandar internasional. Namun, USU menghadapi beberapa kendala dan memiliki kelemahan internal. Kekuatan utama USU adalah pada jumlah publikasi dan karya inovasi yang dimiliki oleh dosen dan mahasiswa. Kelemahan terbesar terletak pada kualitas publikasi dan rasio dosen dan mahasiswa. Peluang utama adalah posisi geografis yang memberikan keunggulan lokal dan kesempatan untuk membuka program studi dengan keilmuan baru sesuai dengan perkembangan

Revolusi Industri 4.0. Ancaman utama yang harus diperhatikan adalah perubahan permintaan dunia industri terhadap tenaga kerja dengan hanya memperhatikan *skill* dan bukan pendidikan akademis. Ancaman utama lainnya adalah irrelevansi program studi karena perkembangan Revolusi Industri 4.0.

USU berada pada kuadran 1 pada posisi matriks di atas. Strategi yang paling utama adalah ofensif (*expansion*). Strategi ini diarahkan untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan universitas di masa depan. Berdasarkan strategi ofensif (*expansion*), USU menetapkan berbagai sasaran, strategi, program kerja, dan indikator yang bertujuan untuk melakukan pengembangan universitas. Berbagai program kerja diarahkan untuk dapat meraih peningkatan kinerja universitas, terutama pada Tridharma pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan tetap adaptif terhadap Revolusi Industri 4.0.



Bab 5 Arah Kebijakan, Strategi dan Program Kerja

Rencana Strategis
2020 — 2024

Bab ini menjelaskan arah kebijakan, strategi pengembangan USU, program kerja, dan indikator capaian selama periode 2020-2024, yang disusun berdasarkan Evaluasi Diri USU 2019 dan analisis situasi.

5.1 ARAH KEBIJAKAN

Arah kebijakan diambil dari hasil inventarisasi permasalahan yang secara umum telah teridentifikasi. Arah kebijakan ini menentukan strategi yang disusun untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Berdasarkan kesamaan permasalahan yang dihadapi tersusun 3 arah kebijakan sebagai berikut:

Tabel 5.1 Arah Kebijakan dan Strategi Yang Harus Dijalankan

Arah Kebijakan	Strategi
Meningkatkan keunggulan kelembagaan universitas	Menguatkan visi dan komitmen
	Merestruktur dan membangun tatakelola lembaga

Arah Kebijakan	Strategi
	Meningkatkan inovasi dan kreatifitas
	Mengembangkan pembelajaran unggul bertaraf internasional
	Selalu mengedepankan keunggulan akademik TALENTA
Meningkatkan pelayanan kepada <i>stakeholder</i>	Mengoptimalkan dan menyempurnakan sistem informasi terintegrasi
	Meningkatkan kuantitas dan kualitas dan menyempurnakan sarana dan prasarana
	Menciptakan suasana akademik yang kondusif
	Meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat
Meningkatkan kualitas SDM	Meningkatkan kualitas SDM

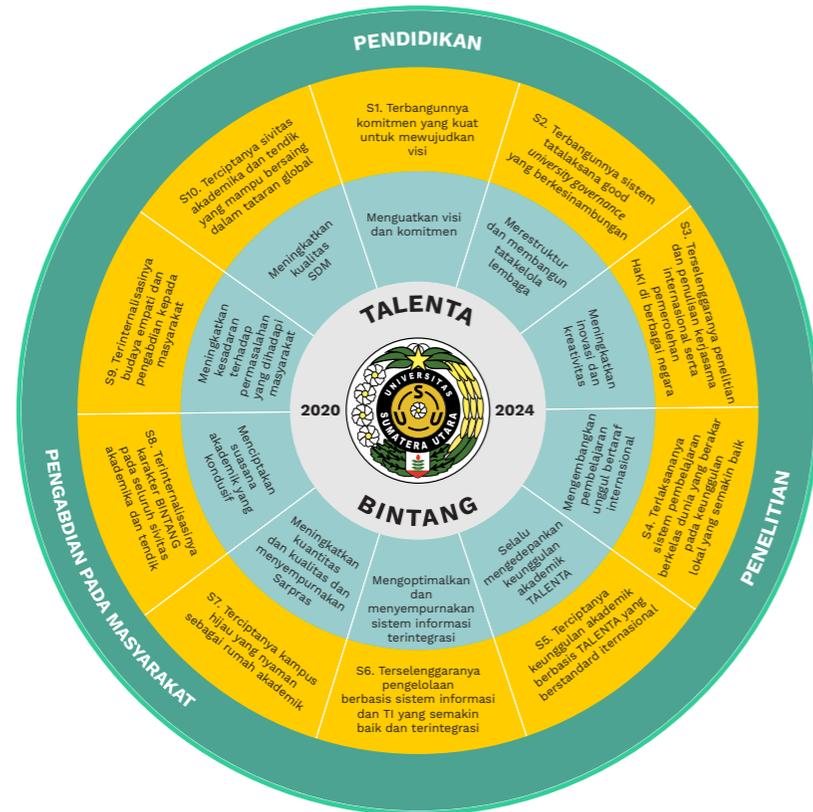
5.2 STRATEGI

Strategi merupakan butir-butir tentang bagaimana cara USU mencapai tujuan dan sasaran yang akan dicapai yang melekat pada Desain USU 2020-2024. Berdasarkan analisis situasi dan Desain USU 2020-2024 ditetapkan sepuluh strategi yang terdiri atas:

- Menguatkan visi dan komitmen;
- Merestruktur dan membangun tatakelola lembaga;
- Meningkatkan inovasi dan kreatifitas;
- Mengembangkan pembelajaran unggul bertaraf internasional;
- Selalu mengedepankan keunggulan akademik TALENTA;
- Mengoptimalkan dan menyempurnakan sistem informasi terintegrasi;

- Meningkatkan kuantitas dan kualitas dan menyempurnakan sarana dan prasarana;
- Menciptakan suasana akademik yang kondusif;
- Meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat;
- Meningkatkan kualitas SDM;

Sepuluh strategi di atas dapat menjadi arahan untuk mencapai sasaran yang sudah diformulasikan dalam Evaluasi Diri 2019 seperti yang tertera pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1 Pilar Tridharma PT yang diterjemahkan dalam strategi untuk mencapai sasaran menuju tata nilai BINTANG dan keunggulan kompetitif TALENTA.

5.3 PROGRAM KERJA

Program kerja merupakan uraian tentang yang harus dilakukan melalui suatu strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran Desain USU 2020-2024. Program kerja tersebut pada akhirnya membuat USU menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan lokal.

Sasaran, Strategi, dan Program Kerja dalam Renstra USU 2020-2024 dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.2. Sasaran, Strategi, dan Program Kerja dalam Renstra USU 2020-2024

Sasaran	Strategi	Program Kerja
1. Terbangunnya komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi	1. Menguatkan visi dan komitmen	1. Melakukan sosialisasi dan evaluasi Renstra secara sistematis dan berkelanjutan 2. Membangun citra (<i>branding</i>) USU termasuk visibilitas nasional dan internasional 3. Meningkatkan kapasitas Unit Penjaminan Mutu sesuai standar mutu internasional 4. Mencapai akreditasi tertinggi semua program studi 5. Menguatkan kapasitas departemen / program studi dalam keterlibatan kerja sama universitas yang berskala nasional maupun internasional
2. Terbangunnya sistem tata laksana <i>good university governance</i> yang berkesinambungan	2. Merestruktur dan membangun tata kelola lembaga	6. Merestruktur dan mereorganisasi lembaga/satuan kerja 7. Membangun tata kelola berbasis digital 8. Membangun sistem kinerja satuan kerja dan evaluasi kinerja secara mandiri per semester

Sasaran	Strategi	Program Kerja
		9. Melanjutkan pengembangan program internasional pada beberapa program studi
		10. Mendirikan sekolah vokasi
3. Terselenggaranya penelitian dan penulisan hasil kerja sama internasional serta pemerolehan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) di berbagai negara	3. Meningkatkan inovasi dan kreatifitas	11. Meningkatkan kemampuan peneliti dan kualitas penelitian dan penugasan penelitian lintas disiplin ilmu
		12. Meningkatkan publikasi karya ilmiah dan inovasi
		13. Menguatkan penelitian kerja sama internasional melalui kelompok penelitian lintas disiplin (<i>multi disciplinary research group</i>) di bidang unggulan TALENTA
		14. Menghilirkan hasil penelitian untuk menghasilkan produk unggulan
		15. Mewajibkan semua dosen menghasilkan artikel ilmiah pada konferensi/simposium/seminar/jurnal internasional
4. Terlaksananya sistem pembelajaran berkelas dunia yang berakar pada keunggulan lokal yang semakin baik	4. Mengembangkan pembelajaran unggul bertaraf internasional	16. Menginisiasi dan meningkatkan jumlah program studi internasional, <i>joint degree</i> , dan <i>double degree</i>
		17. Mengintegrasikan hasil penelitian dan PkM kedalam pembelajaran (mata kuliah)
		18. Menguatkan pembelajaran berbasis <i>e-learning</i> dan <i>Mass Open Online Course</i> (MOOC)

Sasaran	Strategi	Program Kerja
		19. Mendiseminasi pengetahuan untuk penguatan sumber belajar eksternal
		20. Mewajibkan semua dosen USU menjadi anggota asosiasi profesi internasional.
5. Terciptanya keunggulan akademik berbasis TALENTA yang berstandar internasional	5. Selalu mengedepankan keunggulan akademik TALENTA	21. Mengembangkan kemitraan strategis di bidang TALENTA sehingga menjadi rujukan institusi dalam negeri maupun internasional
		22. Mendirikan Unit Kerja Khusus (UKK) Bisnis di berbagai satuan kerja
		23. Mendirikan lembaga pengelola dan menciptakan skema donasi pengumpulan dana abadi (<i>endowment fund</i>) melalui unit usaha universitas, alumni, tokoh nasional, lembaga donor dan mitra USU
		24. Meningkatkan program kegiatan/festival IPTEKSOSBUD internasional
6. Terselenggaranya pengelolaan berbasis sistem informasi dan teknologi informasi yang semakin baik dan terintegrasi	6. Mengoptimalkan dan menyempurnakan sistem informasi terintegrasi	25. Mengembangkan (menerbitkan) regulasi penggunaan sistem informasi dan teknologi yang terintegrasi
		26. Menargetkan pelayanan makin <i>paperless</i> dan mengurangi layanan <i>face to face</i>

Sasaran	Strategi	Program Kerja
7. Terciptanya kampus hijau yang aman, nyaman, dan sehat sebagai rumah akademik	7. Meningkatkan kuantitas dan kualitas dan menyempurnakan sarana dan prasarana	27. Mengembangkan sarana dan prasarana berstandar internasional dengan merevitalisasi infrastruktur
		28. Meningkatkan daya tampung asrama/apartemen bagi mahasiswa internasional
		29. Meningkatkan peringkat <i>green campus</i>
		30. Meningkatkan pelayanan layanan olahraga dan rekreasi
8. Terinternalisasinya karakter BINTANG pada seluruh <i>civitas academica</i> dan tenaga kependidikan	8. Menciptakan suasana akademik yang kondusif	31. Menyusun pedoman pemahaman dan penerapan tata nilai BINTANG
		32. Mengintegrasikan tata nilai BINTANG dan TALENTA dalam matakuliah/kurikulum
		33. Membuka program studi yang relevan dengan revolusi industri 4.0
		34. Melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional (<i>outcome base</i>)
9. Terinternalisasinya budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat	9. Meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat	35. Meningkatkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian

Sasaran	Strategi	Program Kerja
10. Terciptanya <i>civitas academica</i> dan tenaga kependidikan yang mampu bersaing dalam tataran global	10. Meningkatkan kualitas SDM	36. Meningkatkan kemitraan strategis dengan pemerintah dan industri/ lembaga untuk mewujudkan desa dan komunitas mandiri.
		37. Berpartisipasi aktif dalam penanggulangan bencana nasional/internasional.
		38. Menginisiasi PkM dengan institusi internasional
		39. Memperkuat kompetensi SDM
		40. Merekrut SDM berkualitas dengan melakukan <i>direct shopping</i> lulusan unggulan dalam perekrutan staf pengajar, pegawai dan teknisi USU, promosi proses perekrutan secara nasional/internasional dan menerbitkan regulasi dalam perekrutan staf asing yang unggul
		41. Menyiapkan instrumen peraturan dan menginisiasi penerimaan tenaga internasional dosen dan peneliti
		42. Meningkatkan capaian prestasi mahasiswa di bidang ilmiah, olahraga dan seni di tingkat nasional maupun internasional
		43. Meningkatkan akses pendidikan kepada mahasiswa dengan kriteria ekonomi kurang mampu
		44. Memberikan beasiswa untuk mahasiswa yang berasal dari daerah Perhatian Khusus



5.4 INDIKATOR-INDIKATOR CAPAIAN

USU perlu melihat keberhasilan tahapan pelaksanaan program untuk menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan lokal melalui indikator sebagai berikut :

Tabel 5.3 Sasaran dan Indikator Kinerja Renstra USU 2020-2024

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
1. Terbangunnya komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi	1. Persentase pemahaman pemangku kepentingan terhadap visi	survei.usu.ac.id	95	100	100	100	100	100	kumulatif	Pimpinan Universitas, Sekretaris Universitas, dan Pimpinan Satker
	2. Peringkat USU dalam QS <i>University Rankings</i>	QS <i>Rankings</i>	N/A	<900	750	650	550	500	tahunan	WR bidang perencanaan
	3. Peringkat di QS <i>University Rankings by Subject</i>	QS <i>Rankings</i>	N/A	-	-	-	500	<500	tahunan	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	4. Persentase Program Studi terakreditasi unggul (A)	BAN-PT/ LAM-PT	43	55	60	65	70	75	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	5. Persentase Program Studi terakreditasi internasional	sia.usu.ac.id	2	10	15	20	25	30	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	6. Persentase implementasi <i>branding</i> USU	Sekretariat Universitas	N/A	75	85	90	95	100	kumulatif	Pimpinan Universitas, Sekretaris Universitas, dan Pimpinan Satker
	7. Jumlah penghargaan diberikan kepada pemangku kepentingan eksternal	Sekretariat Universitas	N/A	12	12	12	12	12	tahunan	Sekretaris Universitas
2. Terbangunnya sistem tata kelola <i>Good University Governance</i> (GUG) yang berkesinambungan	8. Persentase implementasi penataan ulang organisasi Program Studi, Departemen, Fakultas, dan Sekolah Vokasi	Sekretariat Universitas	N/A	40	60	80	90	100	kumulatif	Pimpinan Universitas
	9. Persentase efisiensi perencanaan penganggaran	rka.usu.ac.id	90	95	95	95	95	95	kumulatif	WR bidang perencanaan
	10. Opini penilaian laporan keuangan	Kantor Akuntan Publik	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	tahunan	WR bidang keuangan
	11. Jumlah unit kegiatan khusus yang terbentuk	Sekretariat Universitas	N/A	5	20	35	40	45	kumulatif	Pimpinan Universitas

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	12. Jumlah satuan kerja administrasi yang memperoleh akreditasi/sertifikasi	Satuan Kerja	10	20	30	40	50	60	kumulatif	Sekretaris Universitas
	13. Peringkat lembaga penelitian oleh kementerian	Kementerian	Mandiri	Mandiri	Mandiri	Mandiri	Mandiri	Mandiri	tahunan	WR bidang penelitian dan Lembaga Penelitian
3. Terselenggaranya penelitian dan penulisan hasil kerja sama internasional serta pemerolehan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) di berbagai negara	14. Persentase penelitian melibatkan mahasiswa	Lembaga Penelitian	66	68	70	80	90	100	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	15. Jumlah jurnal bereputasi terakreditasi nasional (SINTA)	SINTA	1	16	18	20	22	24	kumulatif	WR bidang penelitian
	16. Jumlah jurnal bereputasi terindeks global	Scopus, Web of Science	N/A	4	6	8	10	15	kumulatif	WR bidang penelitian
	17. Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam penelitian dosen	Lembaga Penelitian	3.000	3.250	3.500	3.750	4.000	4.250	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	18. Jumlah publikasi internasional	Scopus, Web of Science	1.300	1.400	1.500	1.600	1.700	1.800	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	19. Jumlah sitasi karya ilmiah internasional	SINTA	20.500	30.000	35.000	40.000	45.000	50.000	kumulatif	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	20. Jumlah kekayaan intelektual yang didaftarkan	sipustaha.usu.ac.id	350	700	1.000	1.300	1.600	1.900	kumulatif	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	21. Jumlah kekayaan intelektual yang diberikan (<i>granted</i>)	sipustaha.usu.ac.id	50	60	70	80	90	100	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	22. Jumlah paten luar negeri	sipustaha.usu.ac.id	1	2	3	4	5	6	kumulatif	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	23. Jumlah prototipe R&D (TKT-6)	sipustaha.usu.ac.id	10	15	20	25	30	35	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	24. Jumlah prototipe industri (TKT-7)	sipustaha.usu.ac.id	1	1	1	2	3	4	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	25. Jumlah produk inovasi (TKT-9)	sipustaha.usu.ac.id	1	1	1	2	2	3	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	26. Jumlah produk inovasi yang dimanfaatkan masyarakat/industri	simabdimas.usu.ac.id	12	15	20	25	30	35	tahunan	WR bidang PkM dan Lembaga Inovasi dan Inkubasi Teknologi Bisnis
	27. Jumlah judul riset melibatkan peneliti PT Luar Negeri per tahun	Lembaga Penelitian	10	20	30	50	75	100	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	28. Jumlah implementasi kerja sama melibatkan ABG&C	simkerma.usu.ac.id	N/A	15	40	55	70	85	tahunan	WR bidang kerja sama, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	29. Jumlah industri bergabung pada <i>Technobiz Park</i>	simkerma.usu.ac.id	N/A	0	0	0	0	5	tahunan	WR bidang kerja sama dan WR bidang pengelolaan aset dan usaha universitas
	30. Persentase dosen pemakalah konferensi internasional	Lembaga Penelitian	25%	30%	35%	40%	45%	50%	kumulatif	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
4. Terlaksananya sistem pembelajaran berkelas dunia yang berakar pada keunggulan lokal yang semakin baik	31. Jumlah Program Studi yang memiliki program internasional (<i>joint degree, double degree, credit transfer</i>)	sia.usu.ac.id	N/A	1	2	4	6	8	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	32. Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan hasil penelitian	Lembaga Penelitian	10	12	15	20	25	30	kumulatif	WR bidang akademik, WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan UPP
	33. Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan hasil pengabdian kepada masyarakat	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat	10	12	15	20	25	30	kumulatif	WR bidang akademik, WR bidang PkM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan UPP
	34. Persentase mata kuliah yang memanfaatkan <i>virtual classroom</i>	elearning.usu.ac.id	N/A	5	10	15	20	25	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	35. Persentase mata kuliah dengan dukungan <i>e-learning</i>	elearning.usu.ac.id	N/A	50	60	70	80	100	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	36. Jumlah skema sertifikasi profesi	sia.usu.ac.id	N/A	0	3	6	9	12	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
5. Terciptanya keunggulan kompetitif berbasis TALENTA yang berstandar internasional	37. Jumlah PUI berbasis TALENTA yang diakui oleh Kemdikbud	kemdikbud.go.id	N/A	1	2	3	4	5	kumulatif	WR bidang penelitian

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	38. Jumlah perolehan dana kerja sama nasional dalam miliar rupiah	simkerma.usu.ac.id	20	30	45	60	75	100	tahunan	WR bidang kerja sama
	39. Jumlah perolehan dana kerja sama internasional dalam miliar rupiah	simkerma.usu.ac.id	3	5	10	15	20	25	tahunan	WR bidang kerja sama
	40. Jumlah perolehan keuntungan dari RS USU dalam miliar rupiah	Biro Keuangan	N/A	1	3	5	15	20	tahunan	Direktur RS
	41. Jumlah perolehan keuntungan dari RSGM USU dalam miliar rupiah	Biro Keuangan	N/A	0,200	0,500	1	5	6	tahunan	Direktur RSGM
	42. Jumlah penghasilan dari unit usaha lain	Biro Keuangan	18	29	30	31	32	33	tahunan	WR bidang keuangan dan WR bidang pengelolaan aset dan usaha universitas
	43. Persentase situs web departemen/program studi berorientasi internasional, terpelihara, dan memiliki <i>newsletter</i>	usu.ac.id	N/A	40	60	80	90	100	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	44. Jumlah judul publikasi internasional buku/ <i>book chapter</i>	<i>Scopus, Web of Science</i>	1	2	3	4	5	6	tahunan	WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	45. Jumlah peserta <i>international summer course</i>	sia.usu.ac.id	N/A	10	20	30	40	50	tahunan	WR bidang akademik, WR bidang kerja sama, dan KUI
	46. Jumlah unit kegiatan khusus bidang usaha	Sekretariat Universitas	N/A	5	10	15	20	25	kumulatif	Pimpinan Universitas
	47. Jumlah perusahaan rintisan (<i>start up</i>)	Lembaga Inovasi dan Inkubasi Teknologi Bisnis	1	2	3	4	5	6	kumulatif	WR bidang penelitian dan Lembaga Inovasi dan Inkubasi Teknologi Bisnis
	48. Jumlah perusahaan rintisan (<i>start up</i>) yang sukses	Lembaga Inovasi dan Inkubasi Teknologi Bisnis	1	1	1	2	2	2	kumulatif	WR bidang penelitian dan Lembaga Inovasi dan Inkubasi Teknologi Bisnis
	49. Jumlah dana abadi (dalam miliar rupiah)	Biro Keuangan	N/A	300	310	320	330	340	kumulatif	WR bidang keuangan
	50. Tingkat Maturitas Kawasan Sains dan Teknologi	Kementerian	N/A	-	-	Pratama	Pratama	Pratama	tahunan	WR bidang perencanaan dan WR bidang kerja sama
	51. Jumlah mahasiswa asing	sia.usu.ac.id	300	320	340	370	410	460	tahunan	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	52. Jumlah Program Studi memiliki mahasiswa asing	sia.usu.ac.id	3	5	8	12	16	20	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	53. Jumlah mahasiswa asing yang memperoleh beasiswa dari USU	sia.usu.ac.id	N/A	2	4	8	12	16	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	54. Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP	Inspektorat Jenderal	3	4	4	5	5	5	tahunan	Satuan Audit Internal
6. Terselenggaranya pengelolaan berbasis sistem informasi dan teknologi informasi yang semakin baik dan terintegrasi	55. Persentase kelengkapan data Kemdikbud dan Kemristek/BRIN (Sister, PD-DIKTI, SINTA, dll)	Kementerian	65	70	75	80	85	90	tahunan	Pimpinan Universitas
	56. Persentase layanan berbasis <i>online</i>	Pusat Sistem Informasi	40	50	60	70	80	90	kumulatif	Pimpinan Universitas
7. Terciptanya kampus hijau yang aman, nyaman, dan sehat sebagai rumah akademik	57. Persentase dosen dengan ruang kerja sendiri	Biro Pengelolaan Aset dan Usaha	N/A	20	40	60	80	100	kumulatif	WR bidang pengelolaan aset dan usaha universitas, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	58. Jumlah laboratorium berstandar internasional	Universitas/Fakultas	1	2	4	6	8	10	kumulatif	WR bidang akademik, WR bidang penelitian, WR bidang pengelolaan aset dan usaha universitas, dan Pimpinan Fakultas/Sekolah
	59. Peringkat internasional kampus hijau	UI <i>Green Metric</i>	14	13	12	11	10	9	tahunan	WR bidang perencanaan
	60. Indeks kepuasan pelayanan	survei.usu.ac.id	N/A	95%	95%	95%	95%	95%	tahunan	Pimpinan Universitas, Sekretaris Universitas, dan Pimpinan Satker
8. Terinternalisasinya karakter BINTANG pada seluruh <i>civitas academica</i> dan tenaga kependidikan	61. Persentase <i>civitas academica</i> dan Tendik yang mengimplementasikan tata nilai BINTANG	Sekretariat Universitas	N/A	80	85	85	90	95	kumulatif	Pimpinan Universitas, Sekretaris Universitas, dan Pimpinan Satker
	62. Jumlah Program Studi S1 dan D3 mengintegrasikan tata nilai BINTANG dan TALENTA	survei.usu.ac.id	N/A	12	24	36	48	60	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan UPP
	63. Persentase kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0	survei.usu.ac.id	N/A	20	40	60	80	100	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan UPP

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	64. Persentase Program Studi menyediakan mata kuliah lintas disiplin (kampus merdeka)	sia.usu.ac.id	N/A	10	25	30	35	40	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan UPP
	65. Persentase penelitian yang hasilnya diintegrasikan ke dalam bahan ajar	Lembaga Penelitian	10	20	30	30	30	30	kumulatif	WR bidang akademik, WR bidang penelitian, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi dan UPP
	66. Persentase PkM yang hasilnya diintegrasikan ke dalam bahan ajar	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat	10	20	30	30	30	30	kumulatif	WR bidang akademik, WR bidang PkM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan UPP
9. Terinternalisasinya budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat	67. Jumlah lokasi sasaran PkM (desa/kota/kabupaten binaan dan kawasan mitra)	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat	1	1	2	4	6	8	tahunan	WR bidang PkM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	68. Persentase dosen terlibat PkM nasional	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat	8	10	12	14	15	16	tahunan	WR bidang PkM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	69. Jumlah mahasiswa terlibat PkM nasional	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat	N/A	130	140	150	160	170	tahunan	WR bidang PkM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	70. Jumlah mahasiswa asing terlibat PkM nasional	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat	0	5	10	15	20	25	tahunan	WR bidang PkM, WR bidang kerja sama, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan KUI
10. Terciptanya <i>civitas academica</i> dan tenaga kependidikan yang mampu bersaing dalam tataran global	71. Persentase dosen berkualifikasi doktor	simsdm.usu.ac.id	39	42	45	50	55	60	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	72. Persentase dosen dengan jabatan guru besar	simsdm.usu.ac.id	11	12	13	14	15	16	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	73. Persentase dosen dengan jabatan lektor kepala	simsdm.usu.ac.id	27	29	31	35	40	45	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	74. Jumlah dosen bersertifikat keahlian bertaraf internasional	simsdm.usu.ac.id	N/A	50	100	175	250	350	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	75. Persentase dosen yang memiliki pengalaman yang bekerja di industri minimal 1 tahun dan/atau bekerja di luar negeri minimal 1 tahun	simsdm.usu.ac.id	N/A	30	32	34	36	38	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	76. Persentase dosen mengikuti kegiatan mobilitas internasional	simsdm.usu.ac.id	N/A	2	2	3	4	5	tahunan	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	77. Persentase Tendik bersertifikat keahlian	simsdm.usu.ac.id	9	12	14	16	18	20	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	78. Persentase Tendik fungsional mengikuti magang/pelatihan (kumulatif)	simsdm.usu.ac.id	2	3	4	5	5	5	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	79. Jumlah Tendik mengikuti kegiatan magang/pelatihan (kumulatif)	simsdm.usu.ac.id	N/A	5	10	15	20	25	kumulatif	WR bidang SDM, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	80. Rasio dosen terhadap mahasiswa	simsdm.usu.ac.id	1:30	1:29	1:28	1:27	1:26	1:25	tahunan	WR bidang SDM, dan WR bidang akademik
	81. Rasio dosen terhadap Tendik	simsdm.usu.ac.id	1:1,25	1:1,1	1:1,0	1:0,9	1:0,8	1:0,7	tahunan	WR bidang SDM
	82. Jumlah dosen asing	simsdm.usu.ac.id	82	90	100	120	140	160	kumulatif	WR bidang SDM dan WR bidang kerja sama
	83. Persentase Tendik Fungsional/total Tendik	simsdm.usu.ac.id	17	25	45	60	82	98	kumulatif	WR bidang SDM
	84. Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	sia.usu.ac.id	50	60	70	75	80	85	kumulatif	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	85. Persentase lulusan langsung bekerja dalam 6 bulan	survei.usu.ac.id	30	40	50	60	70	80	kumulatif	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	86. Jumlah judul kegiatan mahasiswa dibiayai Kementerian	Biro Kemahasiswaan	37	40	42	45	50	55	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	87. Jumlah kelompok kepesertaan kompetisi diselenggarakan Kementerian	Biro Kemahasiswaan	600	650	700	800	900	1000	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	88. Jumlah mahasiswa S-1 berwirausaha	Biro Kemahasiswaan	54	70	75	80	85	90	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	89. Jumlah mahasiswa yang berhasil menjadi wirausaha	Biro Kemahasiswaan	10	18	20	22	24	26	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi

Sasaran	Indikator	Sumber Data	Baseline	2020	2021	2022	2023	2024	Keterangan	Penanggung jawab
	90. Jumlah prestasi mahasiswa tingkat nasional	Biro Kemahasiswaan	229	363	383	403	433	463	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	91. Jumlah prestasi mahasiswa tingkat internasional	Biro Kemahasiswaan	67	77	87	97	107	117	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	92. Jumlah mahasiswa yang mengikuti merdeka belajar	sia.usu.ac.id	1.000	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	tahunan	WR bidang akademik, WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi
	93. Jumlah peserta <i>international student exchange-outbound</i>	sia.usu.ac.id	6	10	15	20	30	45	tahunan	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan KUI
	94. Jumlah peserta <i>international student exchange-inbound</i>	sia.usu.ac.id	6	10	15	20	30	45	tahunan	WR bidang akademik, Pimpinan Fakultas/Sekolah, Pimpinan Prodi, dan KUI
	95. Persentase Mahasiswa penerima KIP kuliah dan mahasiswa yang membayar UKT ≤ Rp. 1.000.000 per semester	sia.usu.ac.id	20	21	21	21	21	21	tahunan	WR bidang akademik dan WR bidang keuangan
	96. Jumlah mahasiswa dari daerah 3T memperoleh beasiswa USU	sia.usu.ac.id	N/A	2	4	8	12	16	tahunan	WR bidang kemahasiswaan, Pimpinan Fakultas/Sekolah, dan Pimpinan Prodi



Bab 6 Kerangka Pendanaan

Rencana Strategis
2020 — 2024

6.1 KEBUTUHAN DANA

6.1.1 Gambaran Kebutuhan Dana

Untuk mencapai visi USU pada 2039, Renstra 2020-2024 menjadi bagian tahapan rencana jangka panjang. Desain USU adalah menjadi universitas berstandar internasional yang berciri keunggulan lokal. Untuk merealisasikannya diperlukan dukungan dana yang tidak sedikit.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara, USU dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi mempunyai kewenangan yang otonom dalam pengelolaan pendanaan. Otonomi tersebut memungkinkan USU untuk mendapatkan dana dari masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi dan usaha-usaha USU, kerja sama Tridharma, pengelolaan kekayaan negara yang diberikan oleh pemerintah, pemerintah daerah untuk kepentingan pengembangan USU, dan/atau sumber lain yang sah.

Pada periode 2020-2024 ini dana yang dibutuhkan antara lain digunakan untuk:

- Re-akreditasi nasional dan akreditasi internasional
- Pembangunan Kampus Bekala (Kwala)
- Pembangunan dan pengembangan Kebun Tambunan
- Rehabilitasi aset-aset yang berpotensi menghasilkan (asrama, gedung-gedung dan sarana prasarana lainnya)
- Restrukturisasi sewa-menyewa
- Pembangunan dan pengembangan sistem informasi
- Pembangunan sarana dan prasarana baru
- Perbaikan infrastruktur belajar mengajar.

6.1.2 Rencana Rutin

Gambaran kegiatan rutin pada periode 2020-2024 membutuhkan dana sebesar Rp 3.564 miliar rupiah. Asumsi yang digunakan untuk memperkirakan pembiayaan rutin ini adalah dengan memperhitungkan tingkat inflasi nasional sekitar 2,5% per tahun dengan *baseline* pembiayaan rutin tahun 2019. Rincian rencana pengeluaran untuk kegiatan rutin per tahun ditunjukkan pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Rencana Rutin USU 2020-2024 (dalam miliar rupiah)

Uraian	Tahun					
	2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
Pengeluaran Rutin	715	658	684	712	740	770
Total	715	658	684	712	740	770

6.1.3 Rencana Pengembangan

Gambaran rencana pengembangan pada periode 2020-2024 membutuhkan dana sebesar Rp 2.042 miliar rupiah. Asumsi yang digunakan untuk memperkirakan pengeluaran pengembangan ini adalah dengan memperhitungkan tingkat inflasi nasional sebesar 2,5% per tahun dengan dasar pengeluaran tahun 2019. Rincian pengeluaran kegiatan pengembangan per tahun ditunjukkan pada Tabel 6.2.

Tabel 6.2. Rencana Pengembangan USU 2020-2024 (dalam miliar rupiah)

Uraian	Tahun					
	2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
Pengeluaran Rutin	361	377	392	408	424	441
Total	361	377	392	408	424	441

6.1.4 Rencana Investasi

Gambaran rencana investasi yang direncanakan pada periode 2020-2024 membutuhkan dana sebesar Rp 695 miliar. Rincian pengeluaran untuk kegiatan investasi per tahun ditunjukkan pada Tabel 6.3.

Tabel 6.3. Rencana Investasi USU 2020-2024 (dalam miliar rupiah)

Uraian	Tahun					
	2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
Pengeluaran Rutin	207	282	293	305	317	330
Total	207	282	293	305	317	330

6.1.5 Rekapitulasi Rencana Pendanaan Renstra USU 2020-2024

Dari uraian di atas dapat diketahui rekapitulasi sumber penggunaan dana kegiatan USU sesuai Renstra USU 2020-2024. Total pendanaan yang dibutuhkan sebesar 7.555 miliar rupiah dan dapat dilihat pada Tabel 6.4.

Tabel 6.4 Rencana Pendanaan Berdasarkan Jenis Kegiatan Periode 2020-2024 (Miliar)

No	Uraian	Tahun					
		2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
1	Rutin	715	658	684	712	740	770
2	Pengembangan	361	377	392	408	424	441
3	Investasi	207	282	293	305	317	330
4	Kerja sama Tridharma	36	78	81	84	88	91
Total		1.319	1.395	1.451	1.508	1.569	1.632

6.2 STRATEGI PENDANAAN

Untuk memenuhi kebutuhan dana melalui sumber-sumber pendapatan diperlukan strategi pendanaan sebagai upaya optimalisasi pendapatan untuk pendanaan eksploitasi dan investasi yang kecenderungannya terus meningkat. Strategi-strategi tersebut antara lain:

- Mendirikan dan mengelola badan usaha berbadan hukum di tingkat universitas maupun satuan kerja
- Mendirikan badan-badan jasa konsultasi pada setiap satuan kerja sesuai dengan keahliannya

- Mencari dan mengelola dana abadi
- Meningkatkan kerja sama dengan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota
- Membangun kerja sama dengan BUMN, BUMD dan Perusahaan Swasta
- Bermitra bisnis dalam memberdayakan aset-aset USU

Strategi target yang telah disepakati adalah suatu sasaran yang harus dicapai pada level-level yang telah ditentukan. Sebagai PTN-BH, USU dituntut dapat menyelenggarakan kegiatan universitas dengan mengutamakan prinsip-prinsip *good governance*.

Selain alokasi dana pemerintah melalui APBN yang cenderung menurun, sesuai kewenangan USU sebagai PTN-BH yang memiliki otonomi di bidang pengelolaan dana, USU dituntut untuk mencari penambahan sumber pemasukan dana. Kecuali itu, USU melakukan kebijakan alokasi yang berimbang antara eksploitasi dan investasi agar dana yang digunakan memberikan timbal balik (kinerja) yang benar-benar efektif dan efisien. Dengan kebijakan ini, seluruh Satuan Kerja dalam merencanakan atau memprogramkan suatu pekerjaan harus mengacu pada skala prioritas yang telah ditetapkan dalam Renstra dan disetujui melalui suatu hierarki kewenangan untuk mewujudkan penyelenggaraan yang *Good Governance*.

Tabel 6.5 Rencana Pendanaan Berdasarkan Sumber Penerimaan Periode 2020-2024 (Miliar)

No	Uraian	Tahun					
		2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
1	APBN	403	444	462	480	499	519
2	Non-PNPB	880	873	908	944	982	1.021
3	Kerja sama Tridharma	36	78	81	84	88	91
Total		1.319	1.395	1.451	1.508	1.569	1.632

Seluruh angka, baik rencana sumber pendanaan maupun rencana pendanaan, merupakan prakiraan dan akan tetap disesuaikan pada saat menyusun RKA pada setiap tahun berjalan.



Bab 7 Monitoring dan Evaluasi

Rencana Strategis
2020 ————— 2024



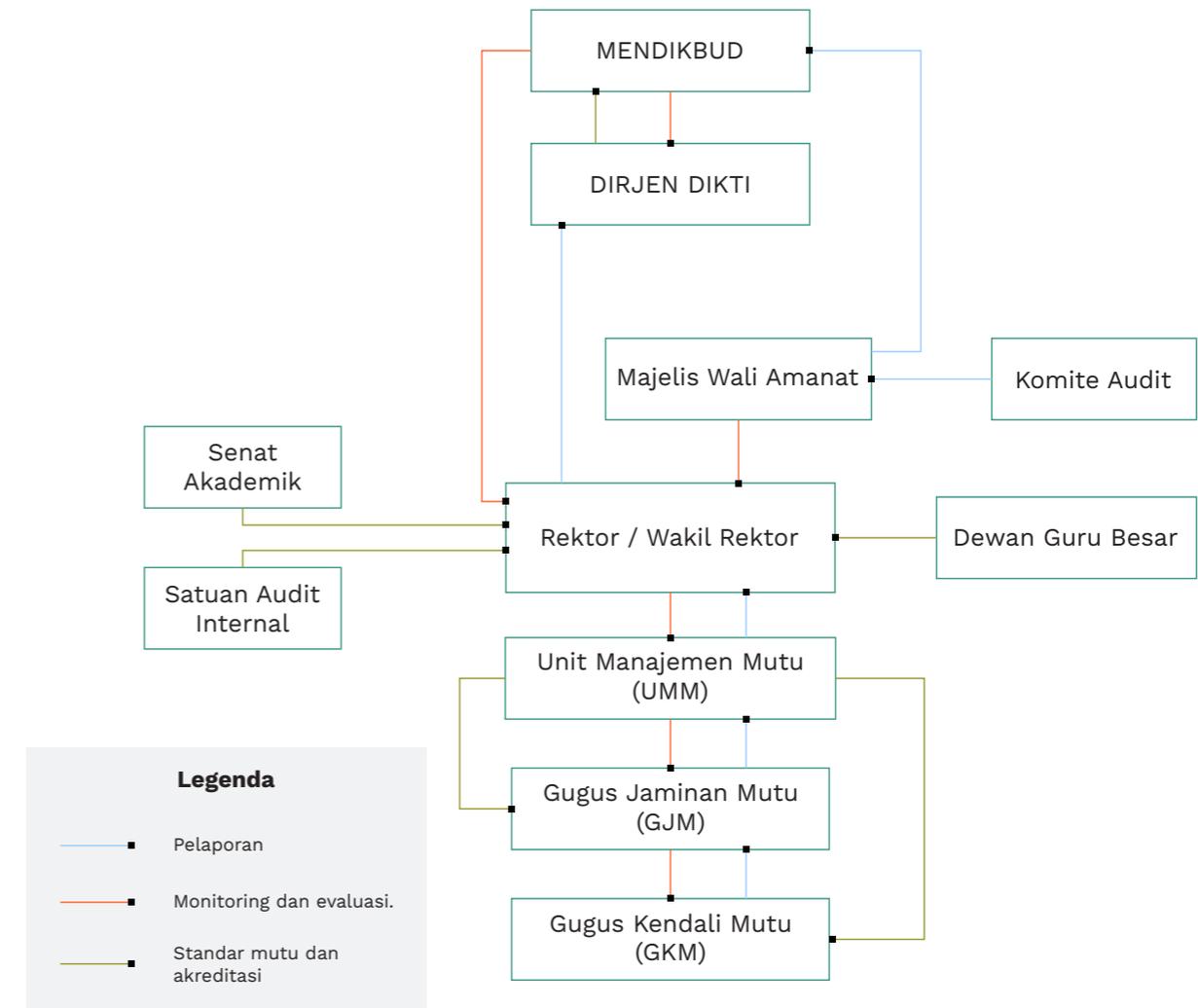
Renstra USU 2020-2024 adalah amanah Majelis Wali Amanat (MWA) yang wajib dilaksanakan oleh Rektor dan para Wakil Rektor serta jajaran pengelola satuan kerja Universitas Sumatera Utara. Terhadap pelaksanaan Renstra USU perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam rangka penilaian, pemantauan, peninjauan, dan pengawasan secara berkesinambungan terhadap fungsi dan kinerja manajemen satuan-satuan kerja dalam menerapkan program-program kerja yang telah diuraikan pada Bab 5 dalam Renstra USU 2020-2024. Selain itu, monitoring dan evaluasi juga diharapkan dapat mengidentifikasi dampak program, permasalahan, mencari alternatif pemecahan dan menyarankan langkah-langkah penyelesaian sebagai masukan kepada Rektor selaku eksekutif sehingga pelaksanaan program berjalan efisien, efektif, dan tepat waktu dalam konteks tujuan yang sudah ditetapkan.

Seperti ditunjukkan pada Gambar 7.1, pelaksanaan monitoring dan evaluasi teknis akademik dilakukan oleh Unit Manajemen Mutu (UMM) pada tingkat universitas, Gugus Jaminan Mutu (GJM) pada tingkat satuan kerja, dan Gugus Kendali Mutu (GKM) pada tingkat departemen, program studi, dan bagian. Gambar 7.1 juga menunjukkan bahwa Senat Akademik (SA) dan Dewan Guru Besar (DGB) turut ikut terlibat dalam monitoring dan evaluasi akademik.

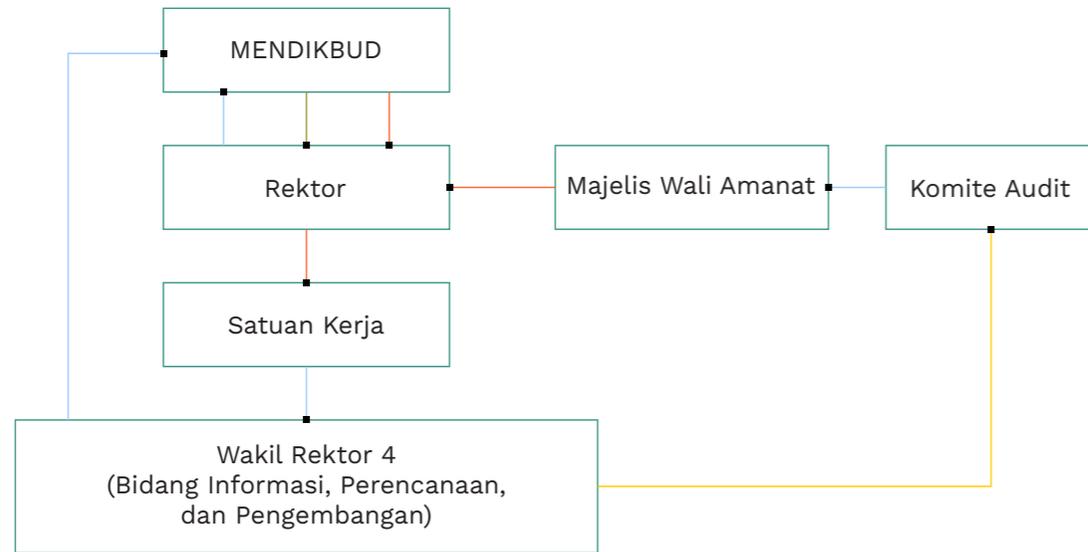
Monitoring dan evaluasi teknis keuangan dilakukan oleh Komite Audit (KA), Satuan Audit Internal (SAI), dan Senat Akademik (SA). Evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra dilakukan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) setiap tahun.

Monitoring dan evaluasi kinerja teknis bidang non-akademik dilakukan oleh Rektor melalui Wakil Rektor Bidang Informasi, Perencanaan dan Pengembangan ke Kemenristekdikti (periode 2015-2019) atau Kemdikbud (mulai tahun 2020) menggunakan aplikasi e-kinerja.kemdikbud.go.id yang disampaikan per triwulan. Skema monitoring dan evaluasi bidang non-akademik dapat dilihat pada Gambar 7.2.

Cakupan kegiatan monitoring dan evaluasi teknis non-akademik meliputi capaian target kinerja, penggunaan dan serapan anggaran universitas, laporan UKT, realisasi pengadaan barang dan jasa berdasarkan rencana pengadaan yang disusun di awal tahun anggaran, dan proyeksi arus kas yang telah ditetapkan tahunan antara Kementerian dan Rektor USU. Untuk monitoring dan evaluasi teknis keuangan dilakukan oleh Komite Audit (KA), Satuan Audit Internal (SAI), dan Senat Akademik (SA). Keseluruhan evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra USU 2020-2024 dilakukan oleh Majelis Wali Amanat (MWA).



Gambar 7.1 Skema Monitoring dan Evaluasi Renstra USU 2020-2024



Legenda

- Monitoring dan evaluasi.
- Penetapan Kontak Kinerja
- Pelaporan
- Koordinasi

Gambar 7.2 Skema Monitoring dan Evaluasi (Bidang Non-Akademik)



Bab 8 Penutup

Rencana Strategis
2020 ————— 2024



Sejak ditetapkan menjadi PTN BH, secara bersamaan Universitas Sumatera Utara telah menetapkan Visinya yaitu **“Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global”**. Agar proses pengembangan USU mewujudkan visi tersebut dapat berjalan secara optimum maka disusun dokumen perencanaan selama 25 tahun yang disebut dengan Rencana Jangka Panjang (RJP) USU 2015-2039. RJP ini terdiri dari 5 tahapan rencana 5 tahunan yang dikenal dengan Rencana Strategis (Renstra) USU. Renstra 2020-2024 merupakan dokumen perencanaan tahap kedua dari RJP USU 2015-2039.

Renstra USU 2020-2024 ini berisi tentang visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, strategi, serta Desain USU sampai dengan tahun 2024. Desain USU yang akan diwujudkan pada Renstra tahap II ini adalah menjadi **“Universitas berstandar internasional yang berciri keunggulan lokal”**. Terminologi keunggulan lokal pada desain ini merupakan cikal bakal keunggulan akademik yang telah dirumuskan dalam rumusan visi. Keunggulan akademik yang akan dikembangkan USU untuk bersaing dalam tataran global adalah *Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate), dan Arts (ethnic)*. Seluruh bidang ini disingkat dengan TALENTA. Sebagai panduan dalam bersikap untuk mewujudkan visi, telah ditetapkan tata nilai utama BINTANG yang menjadi pedoman berperilaku bagi seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan. Tata nilai utama BINTANG merupakan intisari dari nilai nilai berikut: **B**ertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam bingkai keBhinekaan, **I**novatif yang berintegritas, serta **T**angguh, dan Arif.

Sasaran strategis dalam Renstra 2020-2024 terdiri atas: (1) Terbangunnya komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi, (2) Terbangunnya sistem tata laksana *good university governance* yang mendapat pengakuan internasional secara berkesinambungan, (3) Terlaksananya penelitian dan penulisan hasil kerja sama internasional serta pemerolehan Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) di berbagai negara, (4) Terselenggaranya sistem pembelajaran berkelas dunia yang berakar pada keunggulan lokal yang semakin baik, (5) Terciptanya keunggulan akademik berbasis TALENTA yang berstandar internasional, (6) Terselenggaranya pengelolaan berbasis pada sistem informasi dan teknologi informasi yang semakin baik dan terintegrasi, (7) Terwujudnya kampus hijau yang aman, nyaman, dan sehat sebagai rumah akademik, (8) Terinternalisasinya karakter BINTANG pada seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan, (9) Terinternalisasinya budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat, dan (10) Terciptanya *civitas academica* dan tenaga kependidikan yang mampu bersaing dalam tataran global.

Renstra ini disusun melalui prinsip-prinsip partisipatoris dengan melibatkan para pemangku kepentingan, yaitu Majelis Wali Amanat (MWA), Rektorat, Senat Akademik (SA), Dewan Guru Besar (DGB), Dekanat, perwakilan dosen, perwakilan tenaga kependidikan, pengurus pemerintahan mahasiswa dan wakil mahasiswa, alumni, pemerintah, legislatif, swasta, dan pakar pendidikan.

Setelah Renstra USU 2020-2024 ditetapkan oleh MWA USU, Kemdikbud menerbitkan Rencana Strategis Kemdikbud 2020-2024. Renstra Kemdikbud ini diamanatkan untuk menjadi pedoman dan arah pembangunan pendidikan dan kebudayaan yang hendak dicapai pada periode 2020-2024 bagi unit kerja di lingkup Kemdikbud, termasuk USU. Sebagai unit kerja di lingkup Kemdikbud, Tim penyusun Renstra USU 2020-2024 ini telah melakukan harmonisasi. Berdasarkan proses harmonisasi yang dilakukan diperoleh beberapa sasaran dan indikator yang diamanatkan pada Renstra Kemdikbud 2020-2024 telah diharmonisasi ke dalam Renstra USU 2020-2024. Beberapa diantaranya yaitu indikator PT yang masuk dalam Top 500 *World Class University*, yang telah diadopsi dalam Renstra USU pada indikator peringkat USU dalam QS *University Rankings*. Indikator lain dalam Renstra Kemdikbud 2020-2024 yang menuntut persentase program studi yang terakreditasi internasional juga sudah diadopsi dalam Renstra USU 2020-2024 dengan indikator yang persis sama. Banyak lagi indikator dan sasaran strategis yang lain menunjukkan kesamaan. Sebagaimana pada indikator dan sasaran strategis, kesamaan juga terdapat pada tata nilai yang diutamakan, yang oleh Kemdikbud ada tujuh, yaitu Integritas, Kreatif dan Inovatif, Inisiatif, Pembelajar, Menjunjung Meritokrasi, Terlibat Aktif, dan Tanpa Pamrih. Tata nilai yang diutamakan ini sangat sesuai dengan tata nilai utama BINTANG yang dijadikan panduan bersikap oleh *civitas academica* USU. Berdasarkan fakta-fakta ini maka dapat disimpulkan bahwa Renstra USU 2020-2024 sudah sinkron dengan Renstra Kemdikbud 2020-2024. Dengan demikian, Renstra USU 2020-2024 ini diharapkan dapat memberikan arah pengembangan dan dijadikan acuan bagi pimpinan Universitas dalam penyelenggaraan program kerja, penyusunan rencana kerja dan penyusunan anggaran tahun berjalan Universitas.

REFERENSI

- Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara
- Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Peraturan MWA No.17 Tahun 2016 tentang Kebijakan Umum USU
- Rencana Jangka Panjang (RJP) USU 2015-2039
- Rencana Strategis (Renstra) USU 2015-2019
- Evaluasi Diri USU 2019
- Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) USU TA.2019
- Kontrak Kinerja Tahunan Rektor

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap PNS

Fakultas	Strata		Jumlah
	S2/Sp.I	S3/Sp.II	
Kedokteran	181	114	295
Hukum	45	39	84
Pertanian	72	51	123
Teknik	98	71	169
Ekonomi dan Bisnis	58	26	84
Kedokteran Gigi	58	10	68

Fakultas	Strata		Jumlah
	S2/Sp.I	S3/Sp.II	
Ilmu Budaya	90	45	135
Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	46	72	118
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	68	31	99
Kesehatan Masyarakat	36	23	59
Psikologi	36	7	43
Farmasi	17	19	36
Keperawatan	32	5	37
Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi	25	7	32
Kehutanan	13	25	38
Total	875	545	1.420

Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap non PNS

Fakultas	Strata		Jumlah
	S2/Sp.I	S3/Sp.II	
Kedokteran	4	0	4
Hukum	9	6	15
Pertanian	15	1	16
Teknik	13	1	14
Ekonomi dan Bisnis	7	0	7
Kedokteran Gigi	1	0	1
Ilmu Budaya	17	1	18
Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	4	4	8
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	11	0	11
Kesehatan Masyarakat	0	0	0
Psikologi	1	0	1
Farmasi	5	0	5
Keperawatan	4	0	4

Fakultas	Strata		Jumlah
	S2/Sp.I	S3/Sp.II	
Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi	9	1	10
Kehutanan	0	0	0
Total	100	14	114

Kualifikasi Pendidikan Dosen Tidak Tetap

Fakultas	Strata		Jumlah
	S2/Sp.I	S3/Sp.II	
Kedokteran	2	27	29
Hukum	2	1	3
Pertanian	3	6	9
Teknik	11	3	14
Ekonomi	13	3	16
Kedokteran Gigi	5	4	9
Ilmu Budaya	0	5	5
Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	0	11	11

Fakultas	Strata		Jumlah
	S2/Sp.I	S3/Sp.II	
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	0	1	1
Kesehatan Masyarakat	0	0	0
Psikologi	0	0	0
Farmasi	11	2	13
Keperawatan	0	0	0
Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi	1	0	1
Kehutanan	0	0	0
Sekolah Pascasarjana	0	2	2
Total	48	65	113

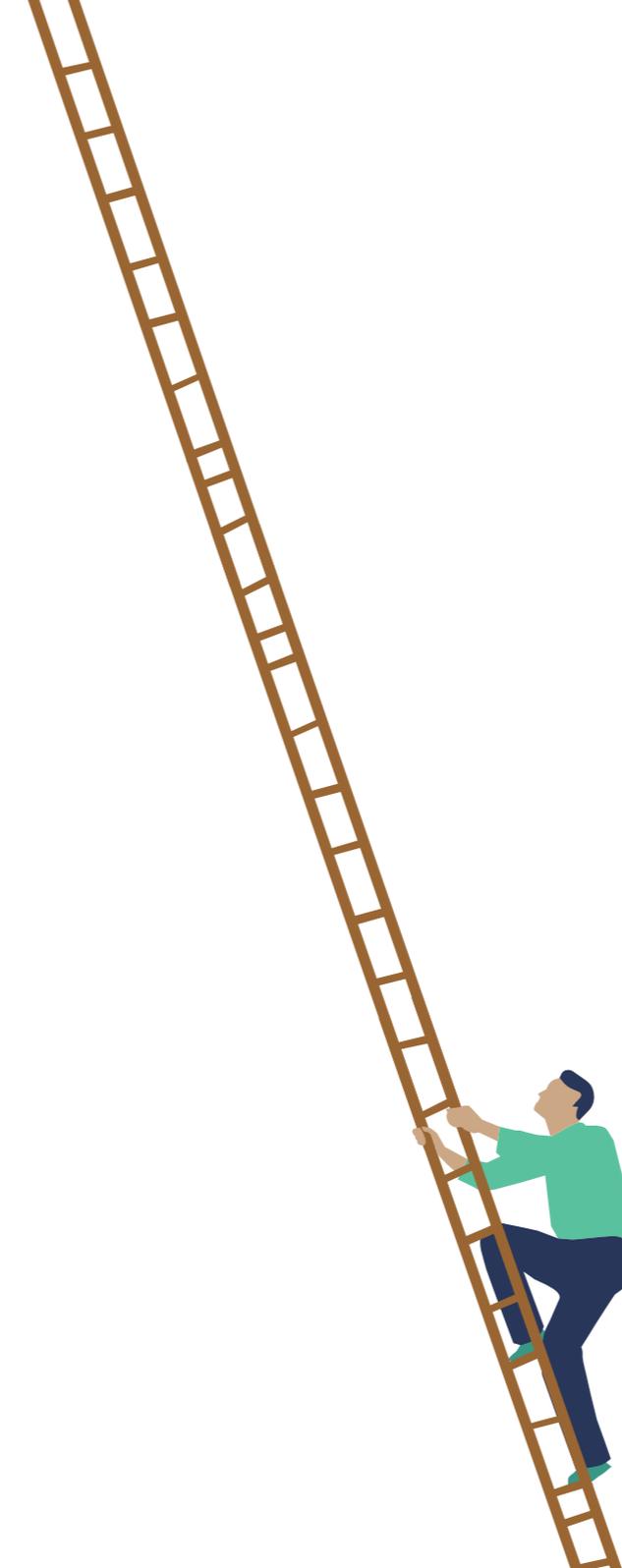
Lampiran 2

Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kependidikan

Fakultas/Unit	Strata								
	≤ Diploma			S1			S2		
	PNS	Non PNS	Hon.	PNS	Non PNS	Hon.	PNS	Non PNS	Hon.
Kedokteran	33	31	3	24	12	8	5	0	0
Hukum	23	20	3	9	8	2	0	1	0
Pertanian	21	19	6	10	6	0	1	0	0
Teknik	42	20	6	8	11	1	0	0	0
Ekonomi	25	9	2	8	5	3	1	0	0
Kedokteran Gigi	27	25	2	15	3	5	2	0	1
Ilmu Budaya	12	13	3	6	4	2	2	0	0
Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	24	10	0	6	7	0	0	0	3
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	18	18	2	8	10	5	0	0	0
Kesehatan Masyarakat	11	8	2	8	3	2	2	0	0
Psikologi	5	10	1	6	4	3	2	0	0

Fakultas/Unit	Strata								
	≤ Diploma			S1			S2		
	PNS	Non PNS	Hon.	PNS	Non PNS	Hon.	PNS	Non PNS	Hon.
Farmasi	4	18	8	5	3	9	1	0	0
Keperawatan	10	10	1	4	5	3	1	0	0
Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi	7	11	0	7	5	0	0	0	0
Kehutanan	6	3	0	2	2	7	2	0	0
Pascasarjana	9	9	1	4	2	1	1	0	0
Biro Akademik	15	9	1	8	6	4	0	0	0
Biro Kemahasiswaan dan Kealumnian	10	10	1	5	3	3	1	0	3
Biro Keuangan	9	2	3	7	6	1	4	0	0
Biro SDM	11	8	2	3	2	3	2	1	0
Biro Penelitian, PKM dan Kerja sama	3	4	0	5	2	2	3	0	0
Biro SI, Perencanaan dan Pengembangan	2	4	0	5	3	3	1	0	0
Biro Pengelolaan Aset dan Usaha	25	38	24	12	3	4	1	0	0

Fakultas/Unit	Strata								
	≤ Diploma			S1			S2		
	PNS	Non PNS	Hon.	PNS	Non PNS	Hon.	PNS	Non PNS	Hon.
Bagian Ketertiban dan Keamanan	54	98	6	1	2	3	0	0	0
Sekretariat Universitas	5	12	9	6	15	7	0	0	0
Perpustakaan dan Pusat Sistem Informasi	20	5	6	23	4	17	2	2	0
Rumah Sakit	119	67	176	56	41	67	18	1	3
Pusat Bahasa	0	3	2	0	2	0	0	0	0
Perpustakaan	0	24	2	0	10	0	0	0	0
Lembaga Penelitian (LP)	1	6	0	1	2	2	0	0	0
Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)	3	5	0	3	4	3	0	2	3
Audit Internal	0	1	1	0	4	3	0	0	1
Unit Akuntansi	0	2	0	0	4	0	0	0	0
Tambunan A	0	7	25	0	1	3	0	0	1
Total	554	539	298	265	204	176	52	7	15





Universitas Sumatera Utara

Rencana Strategis
2020 ————— 2024

