

**PANDANGAN YAYASAN TARUMANAGARA
UNTUK UNIVERSITAS TARUMANAGARA PERIODE 2016 – 2020**

sebagai acuan penyusunan program

CALON REKTOR UNIVERSITAS TARUMANAGARA 2016 - 2020

DAFTAR ISI

Daftar Isi	ii
I. Pendahuluan	1
I.1. Sejarah Perkembangan Universitas Tarumanagara	1
I.2. Profil Universitas Tarumanagara	2
I.3. <i>Grand Design Strategy</i>	4
II. Kerangka Kebijakan	5
II.1. Visi	5
II.2. Misi	5
II.3. Tujuan	5
II.4. Tata Nilai	5
II.5. Kebijakan Dasar	6
1. Keadilan Pendidikan	7
2. Kesehatan Organisasi (Otonomi Akademik & Akuntabilitas Publik, Relevansi Implementatif)	7
3. Peningkatan Mutu dan Pengembangan Organisasi secara Berkelanjutan	9
III. Kondisi Umum Untar	10
III.1. Analisis Lingkungan Internal	11
III.2. Analisis Lingkungan Eksternal	12
IV. Isu Strategis	12
IV.1. Strategi Umum	13
IV.2. Strategi Khusus	14
IV.3. Rencana Aksi dan Sasaran	15
V. Evaluasi	15
VI. Penutup	16

I. PENDAHULUAN

I.1. Sejarah Perkembangan Universitas Tarumanagara

Yayasan Tarumanagara didirikan menjadi sebuah Badan Hukum pada tanggal 11 September 1959 berdasarkan akte notaris E. Pondaag. Kemudian, pada tanggal 1 Oktober 1959 Yayasan meresmikan Perguruan Tinggi Ekonomi Tarumanagara di gedung Tjandra Naya (*Sin Ming Hui*) di jalan Gajah Mada No. 188, Jakarta. Tiga tahun kemudian, Universitas Tarumanagara (Untar) berdiri pada tanggal 1 Oktober 1962, berdasarkan akte notaris E. Pondaag no.46 tertanggal 20 September 1962. Pada saat pendirian, selain Program Studi (PS) Ekonomi, Untar juga membuka PS Ilmu Hukum, Arsitektur, dan Bahasa Inggris di bawah naungan empat fakultas, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Sastra, dan Fakultas Teknik.

Pada tanggal 1 Oktober 1965, Untar membuka Fakultas Kedokteran. Namun akibat adanya peristiwa G-30-S semua aktivitas pembelajaran dan aktivitas-aktivitas akademik lainnya terhenti. Kondisi yang kritis ini berakibat negatif kepada kelembagaan Untar. Pada tahun 1966, Fakultas Sastra Jurusan Bahasa Inggris terpaksa dihentikan perkuliahannya.

Pada awal perkembangan Untar, Yayasan Tarumanagara menyiapkan lahan seluas 3,08Ha (30.800m²) di daerah Lingkar Slipi (Simpang Grogol) Jakarta Barat sebagai kampus Untar. Perletakan batu pertama pembangunan fisik kampus dilakukan pada tanggal 7 Oktober 1962 yang pembangunannya diselesaikan dalam jangka waktu dua tahun. Pembangunan pertama seluas ± 700m² tersebut terus mengalami penambahan sampai pada tahun 1969 luas bangunan keseluruhan telah mencapai total sebesar ± 3.980m². Namun, baru di akhir tahun 1966 fasilitas kampus tersebut digunakan untuk kegiatan akademik Fakultas Teknik dan Fakultas Kedokteran. Sedangkan Fakultas Ekonomi pada saat itu masih melaksanakan kegiatannya di gedung Candra Naya.

Seiring kondisi nasional yang kian membaik, pada tahun 1968 Untar membuka PS Teknik Sipil. Dengan pertimbangan kondisi kampus yang lebih memadai, pada tahun 1969 diputuskan untuk memindahkan kegiatan perkuliahan dan administratif seluruh fakultas ke kampus Untar I di Jln. S. Parman No. 1, Grogol, Jakarta Barat.

Sejak tahun 1976, terjadi percepatan pembangunan fasilitas fisik Untar yang signifikan akibat peningkatan populasi mahasiswa. Pada akhir 1969 tercatat Untar memiliki ± 1.345 mahasiswa. Jumlah tersebut bertambah hampir dua kali lipat dalam enam tahun. Pada tahun 1984 jumlah mahasiswa Untar menjadi ± 7.000 mahasiswa dan bertambah cepat pada tahun-tahun 1995-2000 jumlah mahasiswa yang tercatat setiap tahun ± 18.000 - 19.000 mahasiswa program studi S1 dan S2. Jumlah mahasiswa Untar yang tercatat pada semester genap 2013/2014 adalah ± 12.500 mahasiswa.

Pembangunan fisik kampus juga dilakukan seiring dengan dibukanya program-program studi baru yang banyak diminati masyarakat. Pada tahun 1981, Untar membuka PS Teknik Mesin, diikuti PS D3 Real Estate (1988), dan PS S1 Real Estate (1991) yang kemudian diubah menjadi PS Perencanaan Wilayah dan Kota (Planologi) pada tahun 1999. Di lingkungan Fakultas Teknik pada

tahun 1992 juga dibuka PS Teknik Elektro dan PS Teknik Informatika. Pada tahun yang sama, Untar mendirikan Program Pascasarjana PS Magister Ilmu Hukum diikuti dengan dibuka PS Magister Manajemen dan PS Magister Teknik Sipil setahun kemudian.

Pada tahun 1994 dibuka dua Fakultas baru, yaitu Fakultas Psikologi dengan PS Ilmu Psikologi, dan Fakultas Seni Rupa dan Desain dengan PS Desain Interior dan PS Desain Komunikasi Visual. Fakultas Teknologi Informasi yang mengelola 3 PS yaitu PS Teknik Informatika, PS Sistem Komputer, dan Sistem Informasi dibuka pada tahun 2002 bersamaan dengan dibukanya PS Doktor Teknik Sipil dan pada tahun 2005 dibuka pula PS Magister Teknik Perencanaan (Planologi) dan PS Teknik Industri (S1). Setelah itu berturut-turut, tahun 2006 dibuka Fakultas Ilmu Komunikasi dengan PS Ilmu Komunikasi, tahun 2012 dibuka PS Doktor Ilmu Hukum di Fakultas Hukum dan tahun 2014 dibuka PS Magister Arsitektur di Fakultas Teknik.

Pada tahun 2014 Yayasan Tarumanagara telah memiliki 1.477.098m² luas lahan yang berada di lahan Kampus I (Jln. S. Parman, Jakarta Barat), Kampus II (Jln. Tanjung Duren Utara, Jakarta Barat), dan Kampus III (Jln. T.B. Simatupang, Jakarta Selatan) dan Kampus IV (Desa Bencongan, Karawaci, Tangerang). Di atas lahan tersebut telah dibangun berbagai fasilitas gedung yang digunakan untuk keperluan Universitas Tarumanagara dan Rumah Sakit Royal Taruma. Luas lantai gedung yang digunakan untuk keperluan Universitas Tarumanagara mencapai 194.676m².

I.2. Profil Universitas Tarumanagara

Universitas Tarumanagara saat ini memiliki delapan Fakultas dan satu program Pascasarjana yang menaungi 28 PS. Jumlah PS berubah dalam periode 2009 – 2013, karena adanya PS yang ditutup karena sudah tidak layak untuk dilanjutkan sebagai PS, yaitu: PS D3 Akuntansi, PS D3 Pemasaran, PS D3 Perpajakan dan PS S1 Sistem Komputer. Tetapi dalam periode tersebut ada PS yang ditutup dan ada juga PS baru yang dibentuk, yaitu: PS Doktor Ilmu Hukum, PS Magister Arsitektur, PS Profesi Psikologi. Sampai dengan tahun 2016 posisi akreditasi PS versi BAN-PT dapat dilihat pada Tabel 1.

Dalam menunjang kegiatan akademis, maka Untar didukung oleh berbagai sumber daya baik sumber daya manusia, prasarana, literatur ilmiah, dan anggaran. Sumber daya manusia terdiri dari karyawan akademis (dosen) maupun non-akademis.

Dosen pengajar yang tergabung di Untar sekitar dari 450 dosen tetap dan lebih dari 500 dosen tidak tetap. Sedangkan jumlah karyawan non-akademis yang ada adalah sekitar 600 karyawan. Sumber daya manusia ini tersebar pada tingkat universitas, fakultas, dan tiga lembaga serta 11 unit kerja yang ada di Untar.

Sejak berdirinya Untar, lulusan juga menjadi bagian sumber daya yang tidak terpisahkan dari pengelolaan institusi ini. Pada tahun 2015 jumlah lulusan Untar telah melampaui 70.000 alumni.

Pada tahun 2014 Yayasan Tarumanagara telah memiliki 1.477.098m² luas lahan yang berada di lahan Kampus I (Jln. S. Parman, Jakarta Barat), Kampus II (Jln. Tanjung Duren Utara, Jakarta Barat), dan Kampus III (Jln. T.B. Simatupang, Jakarta Selatan) dan Kampus IV (Desa Bencongan, Karawaci, Tangerang). Di atas lahan tersebut telah dibangun berbagai fasilitas gedung yang

digunakan untuk keperluan Universitas Tarumanagara dan Rumah Sakit Royal Taruma. Luas lantai gedung yang digunakan untuk keperluan Universitas Tarumanagara mencapai 194.676m².

Buku dan literatur ilmiah sebagai penunjang kegiatan pendidikan juga difasilitasi oleh Untar. Dari delapan perpustakaan yang tersedia, terdapat lebih dari 80.000 judul buku dengan jumlah eksemplar melebihi 240.000 buah.

Tabel 1. Peringkat Akreditasi Prodi Untar versi BAN-PT pada tahun 2016

FAKULTAS/ PASCASARJANA	PROGRAM STUDI	PERINGKAT AKREDITASI
Fak. Ekonomi	Manajemen	A
	Akuntansi	A
	Magister Akuntansi	B
	Profesi Akuntansi	B
Fak. Hukum	Sarjana Ilmu Hukum	A
	Magister Ilmu Hukum	A
	Doktor Ilmu Hukum	B
Fak. Kedokteran	Sarjana Kedokteran	A
	Profesi Dokter	A
Fak. Teknik	Arsitektur	A
	Teknik Sipil	A
	Perencanaan Wilayah Kota	B
	Teknik Mesin	B
	Teknik Elektro	B
	Teknik Industri	B
	Magister Arsitektur	Ijin Operasional (C)
Fak. Teknologi Informasi	Teknik Informatika	B
	Sistem Informasi	B

Fak. Seni Rupa dan Desain	Desain Interior	A
	Desain Komunikasi Visual	A
Fak. Psikologi	Sarjana Ilmu Psikologi	A
	Magister Ilmu Psikologi	B
	Magister Profesi Psikologi	B
Fakultas Ilmu Komunikasi	Ilmu Komunikasi	B
Pascasarjana	Magister Manajemen	B
	Magister Teknik Sipil	A
	Magister Perencanaan Wilayah Kota	B
	Doktor Ilmu Teknik Sipil	B

I.3. Grand Design Strategy

Pada tahun 2013 atas inisiatif Yayasan dengan mengikutsertakan seluruh pimpinan Universitas Tarumanagara telah dirumuskan *grand design strategy* (GDS) Universitas Tarumanagara untuk jangka waktu sampai dengan 2025. Dalam GDS telah dirumuskan Visi, Misi, kebijakan (*strategic objective*), rencana aksi (*action plan*) dengan sasarnya (*key performance indicator* atau KPI).

II. KERANGKA KEBIJAKAN

II.1. Visi

Menjadi Universitas *Entrepreneurial* unggul yang memiliki Integritas dan Profesionalisme di Asia Tenggara

II.2. Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan berlandaskan nilai-nilai Integritas, Profesional, dan *Entrepreneurship* (IPE).
2. Turut serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan ilmu, teknologi, dan seni secara berkesinambungan
3. Menjaga pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dengan pemberdayaan potensi sumber daya yang tersedia secara optimal

II.3. Tujuan

1. Tercapainya kualitas kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi yang memiliki keunggulan daya saing berlandaskan nilai-nilai Integritas, Profesional, dan *Entrepreneurship* (IPE) di Asia Tenggara. Tersedianya infrastruktur, fasilitas, sistem teknologi informasi dan komunikasi yang berkualitas.
2. Tercapainya reputasi Universitas dan nilai akreditasi Program Studi yang diperlukan masyarakat. Tercapainya kompetensi, kepuasan dan loyalitas SDM.
3. Tersedianya pendapatan melalui diversifikasi sumber pendapatan.

II.4. Tata Nilai

Dalam mengelola seluruh aktivitasnya Untar berpedoman pada nilai-nilai untuk mewujudkan visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut akan menjadi pedoman tindakan sehari-hari seluruh sivitas akademka Untar. Nilai-nilai yang dipilih Untar adalah *integrity*, *professional* dan *entrepreneurship* atau disingkat IPE. Masing-masing nilai tersebut saling mendukung dan menjadi pedoman tindakan seluruh penghuni kampus dalam menjalankan aktivitasnya.

I NTEGRITY

Integrity adalah bertindak konsisten sesuai dengan peraturan, kebijakan dan kode etik UNTAR. *Integrity* juga mencerminkan adanya pemahaman dan kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan, kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya. Tindakan yang berintegritas ditunjukkan dengan ciri-ciri:

- Jujur dan dapat dipercaya
- Berkomitmen dan menjalankan apa yang dikatakan (sesuai antara ucapan dan tindakan)
- Berbudi luhur (memperlihatkan kesediaan untuk bertindak benar sesuai dengan peraturan, kebijakan dan kode etik serta menjunjung tinggi prinsip moral yang berlaku di UNTAR)

P ROFESSIONAL

Profesional adalah melakukan tugas dengan mengacu pada standar kualitas yang tinggi dengan memperlihatkan penguasaan pengetahuan dan keterampilan di bidang tugasnya serta mampu memberikan layanan unggul kepada pihak-pihak yang membutuhkan jasanya. Standar profesional mencakup:

- Kompeten dalam menjalankan tugas yang diemban
- Mempromosikan kerja sama yang membawa manfaat
- Bersedia memberikan layanan pada semua pihak yang membutuhkan tanpa ada diskriminasi

E NTREPRENEURSHIP

Entrepreneurship dalam konteks sistem nilai Untar diartikan sebagai sikap kerja yang inovatif yang melandasi proses kerja sehari-hari. Inovasi mencerminkan adanya usaha untuk menemukan cara-cara baru, mengkombinasikan berbagai hal untuk menciptakan produk baru yang memiliki nilai ekonomis dalam arti dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas. Selain itu *Entrepreneurship* juga memiliki misi kemaslahatan sosial, artinya *entrepreneurship* diharapkan menciptakan berbagai produk unggulan universitas yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas dan mampu memberdayakan masyarakat. *Entrepreneurship* mencakup :

- Kesediaan untuk melibatkan diri sepenuhnya (*passion and engage*) dalam bekerja
- Terus menerus berinovasi untuk menghasilkan produk yang unggul dan bermanfaat bagi masyarakat
- Mendorong pemberdayaan masyarakat agar mereka mampu meningkatkan kesejahteraannya.

II.5. Kebijakan Dasar

Untuk membangun dan mengembangkan Universitas Tarumanagara yang maju dan berorientasi ke masa depan, maka Untar menyadari ada hal-hal penting yang menjadi fokus pengembangan di masa depan. Fokus pengembangan harus didasari oleh pemilihan kebijakan yang tepat. Dalam memilih kebijakan untuk sebagai dasar pengelolaan Untar memilih kebijakan sebagai berikut:

- Keadilan Pendidikan
- Kesehatan organisasi
- Relevansi Implementasi pendidikan tinggi

1. Keadilan Pendidikan

Pada jenjang pendidikan tinggi, pendidikan merupakan proses yang bertujuan untuk membangun pematangan potensi fisik, psikis, moral, dan intelektual, dilakukan terencana dan terstruktur melalui berbagai proses dan komponen aktivitas kegiatan pendidikan tinggi. Arah pendidikan tinggi secara umum bertujuan untuk menciptakan manusia yang mandiri didukung dengan kemampuan menjalankan dan mengembangkan kreativitas serta inovasi sebagai dasar untuk meningkatkan dan menjalankan kehidupannya lebih baik, serta memberi kontribusi di lingkungan keluarga, masyarakat dan bangsa.

Pemikiran di atas menunjukkan betapa pentingnya pendidikan bagi kelangsungan hidup manusia baik secara individual maupun bersama-sama. Oleh karena itu, kesempatan memperoleh pendidikan yang setinggi-tingginya harus dimiliki oleh setiap manusia sesuai potensi dan kemampuan masing-masing. Dengan kata lain, masyarakat harus memperoleh pendidikan yang adil. Melalui keadilan dalam bidang pendidikan maka setiap manusia Indonesia sekaligus akan memperoleh kesempatan untuk meningkatkan mutu kehidupannya dengan lebih baik.

Untar sebagai lembaga pendidikan tinggi memahami dan menyadari betapa pentingnya keadilan pendidikan bagi kelangsungan dan masa depan masyarakat dan bangsa Indonesia. Kepedulian Untar terhadap prinsip-prinsip keadilan yang meliputi perimbangan, persamaan, pemerataan dan perhatian terhadap anak bangsa yang tidak memiliki akses untuk memperoleh pendidikan tinggi akan semakin ditingkatkan. Untar memberi perhatian kepada mereka yang berpotensi atau berprestasi namun memiliki keterbatasan kesempatan karena tekanan faktor ekonomi, geografis, serta bagi kelompok difabel. Program-program keadilan pendidikan tersebut, harus disusun melalui berbagai pendekatan dan model yang memberi kemudahan bagi calon mahasiswa yang mengalami keterbatasan di atas.

2. Kesehatan Organisasi (Otonomi Akademik & Akuntabilitas Publik, Relevansi Implementatif)

Sebagai organisasi yang mengelola pendidikan maka ada beberapa prinsip pengelolaan organisasi yang sehat dan harus memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Otonomi Akademik
- 2) Akuntabilitas Publik
- 3) Relevansi Implementasi pendidikan tinggi

Prinsip-prinsip kebijakan pengelolaan tersebut memiliki tujuan agar produk dan kinerja sebagai lembaga pendidikan dapat dipertanggungjawabkan.

2.1. Otonomi Akademik

Otonomi akademik selalu melekat pada suatu organisasi pendidikan tinggi. Melalui otonomi akademik, ilmu pengetahuan dapat berkembang dengan lebih cepat. Pada awal pengakuannya, otonomi akademik diagungkan agar pencarian kebenaran keilmuan serta pemeliharaan pengetahuan melalui pendidikan (dan pembelajaran) di lingkungan kampus dapat berjalan dengan baik dan tidak diintervensi oleh kepentingan pihak-pihak lain yang dapat mengganggu perkembangannya.

Pemuka-pemuka masyarakat ilmuwan sadar bahwa hasil-hasil penemuan di berbagai bidang ilmu yang berbasis fakta-fakta empirik dan pengembangan keyakinan melalui teori-teori tertentu, sangat mungkin menuai kontroversi di kalangan masyarakat awam. Maka sebaiknya kebenaran keilmuan dan sosialisasinya ditangani oleh kalangan ilmuwan sendiri dengan segala tanggung jawabnya. Dengan demikian, otonomi akademik dan otoritas akademik selalu diberikan kepada sebuah PT agar bisa memacu perkembangan kemajuan ipteks global di kemudian hari. Namun demikian, otonomi dan otoritas akademik yang seringkali tercermin dalam kebebasan mimbar akademik harus dijalankan dengan mempertimbangkan etika akademik, kondisi sosial budaya serta situasi politik yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dan bangsa. Dengan pertimbangan tersebut maka penggunaan otonomi, otoritas dan kebebasan akademik yang mandiri dan independen tidak menimbulkan kegoncangan dan tekanan sosial budaya serta politik dalam kehidupan masyarakat, bangsa dan negara. Dengan kata lain bahwa otonomi, otoritas dan kebebasan akademik harus sejalan dan tidak dapat dilepaskan dengan nilai-nilai, norma-norma serta ketentuan perundangan yang berlaku di Indonesia.

2.2. Akuntabilitas Publik

Kelangsungan Untar sebagai lembaga perguruan tinggi swasta sangat tergantung dengan kepercayaan publik. Oleh karena itu, penting bagi Untar untuk secara konsisten menjaga dan meningkatkan kepercayaan publik tersebut dari waktu ke waktu. Guna memperoleh kepercayaan publik, antara lain Untar harus dapat mengelola akuntabilitas publik dari seluruh proses dan hasil yang terkait dengan pengelolaan institusi secara baik dan tepat. Akuntabilitas publik yang baik dan tepat dapat tercermin melalui kemampuan Untar untuk melaksanakan akreditasi dan sertifikasi dari lembaga-lembaga yang kredibel pada tingkat nasional dan internasional, serta memiliki kepekaan dan kepedulian terhadap kebutuhan dan keluhan yang disampaikan oleh *stakeholders* secara luas.

2.3. Relevansi Implementatif

Untar dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi memiliki dua hasil kerja yaitu: (i) menghasilkan lulusan yang akan berkiprah dalam kehidupan masyarakat, dan (ii) menghasilkan produk-produk ilmu pengetahuan, teknologi dan seni baik yang digunakan dalam rangka pengembangan mutu pendidikan serta pembelajaran di lingkungan Untar,

maupun yang langsung digunakan untuk kepentingan masyarakat secara luas. Dengan demikian, apa yang dihasilkan Untar tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, relevansi pelaksanaan tridharma di lingkungan Untar harus berbasis kebutuhan masyarakat dan berkontribusi bagi peningkatan taraf kehidupan masyarakat secara keseluruhan.

Guna mencapai relevansi pelaksanaan tridharma yang dimaksud, Untar harus melakukan evaluasi mengenai kebutuhan dan perkembangan masyarakat pada tingkat nasional dan internasional, sehingga melalui hasil evaluasi kebutuhan dan perkembangan masyarakat tersebut, dapat dijadikan rujukan dan dituangkan dalam perencanaan serta implementasi kegiatan tridharma di lingkungan Untar secara terus menerus.

3. Peningkatan Mutu dan Pengembangan Organisasi secara Berkelanjutan

Dalam mengelola organisasi pendidikan orientasi kualitas harus menjadi perhatian utama, sehingga peningkatan mutu pengelolaan dan mutu hasil harus menjadi fokus dalam mengembangkan aktivitas organisasi pendidikan. Untar sebagai perguruan tinggi yang mengelola aktivitas pengajaran dan diseminasi keilmuan secara berkesinamungan harus selalu meningkatkan mutu dan mengembangkan kualitas pengelolaan organisasi.

3.1. Peningkatan Mutu

Masyarakat, ilmu pengetahuan, teknologi dan seni senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan. Oleh karena itu, Untar dituntut untuk selalu mengikuti dan melakukan inovasi agar dapat mengikuti atau bahkan menjadi agen perubahan dalam masyarakat melalui peningkatan mutu lulusan dan mutu inovasi IPTEKS.

Untuk meningkatkan mutu lulusan serta kemampuan dalam menyediakan inovasi IPTEKS maka Untar memerlukan peningkatan mutu pengelolaan institusi dan peningkatan mutu tridharma secara berkesinambungan. Mutu pengelolaan institusi dan mutu tridharma sangat ditentukan oleh ketersediaan mutu sumberdaya manusia serta sarana-prasarana yang mendukungnya.

Tentu saja faktor utama yang perlu mendapatkan perhatian adalah peningkatan mutu dan jumlah ketersediaan sumberdaya manusia. Peran dosen sebagai pendidik dan peneliti sangat memerlukan mutu sumberdaya manusia yang baik. Oleh karena itu, penyediaan sumberdaya dosen yang memenuhi kualifikasi standar nasional dan internasional harus dilakukan, sehingga mutu lulusan dan karya inovasi dosen dan mahasiswa dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, serta memiliki keunggulan daya saing. Selain sumberdaya dosen, diperlukan juga mutu sumberdaya manusia yang bekerja sebagai laboran, pustakawan dan penunjang kegiatan akademik lainnya.

Mutu sumberdaya manusia yang baik dapat dioptimalkan jika tersedia sarana prasarana yang diperlukan dalam mengembangkan dan menjalankan unsur-unsur kegiatan tridharma. Dalam hal ini, Untar harus mengupayakan tersedianya sarana prasarana mutakhir yang diperlukan dalam menunjang pembelajaran dan riset yang didukung dengan fasilitas teknologi informasi yang memadai.

3.2. Pengembangan Organisasi secara Berkelanjutan

Untar sebagai lembaga pendidikan tinggi memerlukan tata kelola organisasi yang mampu secara efektif dalam mencapai kebijakan dan sasaran yang ditetapkan. Efektivitas tata kelola organisasi yang modern setidaknya harus memperhatikan tiga faktor yaitu (a) struktur organisasi, (b) kecukupan dan kualitas sumberdaya manusia, dan (c) dukungan sistem teknologi informasi yang handal.

- (a) Struktur organisasi yang ada saat ini dinilai tidak cukup memadai lagi dalam menjalankan proses kerja yang cepat, akurat dan mampu mengantisipasi tuntutan perubahan terutama yang berasal dari pihak eksternal. Oleh karena itu, harus diupayakan peninjauan dan perubahan terhadap struktur organisasi yang ada agar Untar mampu menjadi organisasi yang efektif, cepat dan adaptif terhadap perubahan.
- (b) Kecukupan dan kualitas sumberdaya manusia, hal ini menjadi penting ketika kenyataan menunjukkan bahwa kelangsungan suatu organisasi saat ini sangat tergantung dengan pelanggan. Untuk itu, selain diperlukan sumberdaya manusia yang cukup secara kuantitas, juga diperlukan kualitas sumberdaya manusia yang memiliki sikap dan perilaku yang berorientasi kepada pelanggan. Dengan demikian, Untar harus melakukan evaluasi terus menerus baik kuantitas maupun kualitas sumberdaya manusia yang terlibat dalam pengelolaan organisasi. Ke depan pengembangan budaya organisasi yang memenuhi unsur-unsur mampu bekerja cepat, akurat, tanggap, jujur dan ramah terhadap kebutuhan pelanggan juga harus dilakukan.
- (c) Teknologi informasi saat ini tidak dapat dihindarkan dalam pengelolaan organisasi. Ke depan penyediaan teknologi informasi perlu mendapatkan prioritas karena akan mendukung efektivitas seluruh kegiatan tridharma perguruan tinggi, pengelolaan dan layanan organisasi.

Faktor-faktor yang disebutkan di atas merupakan faktor-faktor dominan dalam pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi dalam arti perubahan organisasi tidak dapat dilakukan secara parsial, mendadak dan atas keinginan perorangan. Oleh karena itu, dalam pengembangan organisasi harus dilakukan dengan hati-hati, tepat dan bertahap serta berdampak efektif terhadap kelangsungan masa depan Untar.

III. KONDISI UMUM UNIVERSITAS TARUMANAGARA

Untuk mengetahui kondisi umum Untar Yayasan Tarumanagara berinisiatif mengundang konsultan untuk memandu penyusunan *grand design strategy* Untar. Pada awal pertemuan antara pengelola universitas dan pengurus Yayasan Tarumanagara bersama-sama konsultan dilakukan analisis terhadap

faktor-faktor yang dapat menjadi sumber Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman terhadap keberlangsungan universitas (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*).

Analisis terhadap faktor-faktor tersebut merupakan alat bantu perencanaan yang penting karena dapat membantu sebuah organisasi mengidentifikasi secara sistematis dan teratur kekuatan-kekuatan internalnya serta menyandingkan kekuatan-kekuatan tersebut dengan peluang-peluang terbaik yang ada pada lingkungan universitas. Penggabungan antara kekuatan internal dan peluang eksternal akan menjadi strategi universitas menuju masa depan yang lebih baik, tentunya dengan mempertimbangkan kelemahan yang dimiliki serta potensi ancaman yang ada.

III.1. Analisis Lingkungan Internal

Untuk mempertimbangkan langkah-langkah ke depan maka Untar perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Kekuatan merupakan modal yang dimiliki Untar untuk terus mendorong kemajuan, sementara kelemahan adalah masalah yang harus diatasi agar tidak menghambat kemajuan.

1. Kekuatan

- 1) Salah satu Perguruan Tinggi swasta yang menjadi pilihan
- 2) Memiliki pengalaman lebih dari 50 tahun
- 3) Mempunyai dosen yang memiliki pengalaman internasional baik dalam bidang pengajaran dan penelitian
- 4) Jaringan alumni yang luas
- 5) Mempunyai aset yang besar untuk pengembangan kampus
- 6) Mendapat pengakuan dari dunia usaha (nasional dan internasional)
- 7) Semua PS sudah terakreditasi
- 8) Segmen pasar Untar spesifik dan loyal
- 9) Suasana akademik yang mendukung proses belajar mengajar
- 10) Memperoleh kepercayaan pemerintah dalam mengelola berbagai aktivitas tridharma PT.
- 11) Memiliki lahan Kampus yang luas di Karawaci dan Cilandak

2. Kelemahan

- 1) Sistem IT tidak terintegrasi
- 2) Pengelolaan SDM kurang memadai (perencanaan, penempatan, pengembangan, sistem penilaian dan kesejahteraan)
- 3) Sistem kaderisasi dan suksesi kepemimpinan masih lemah
- 4) Budaya organisasi yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan belum terbentuk
- 5) Pengambilan keputusan dalam tata kelola organisasi kurang optimal
- 6) Mekanisme dan komunikasi vertikal dan horizontal antar unit kerja masih kurang lancar

- 7) Kemampuan menggunakan bahasa internasional, khususnya bahasa Inggris, masih kurang memadai
- 8) Sistem pembelajaran belum sepenuhnya didukung oleh teknologi informasi yang memadai.
- 9) Diversifikasi pendapatan masih sangat kecil
- 10) Belum memiliki sistem pengelolaan dan basis data yang akurat untuk data akademik, SDM, Keuangan, sarana dan prasarana.
- 11) Fasilitas akademik masih kurang memadai untuk mendukung proses pembelajaran mahasiswa yang bermutu, termasuk akses internet.
- 12) Aksesibilitas perpustakaan *on-line* masih terbatas.
- 13) Keikutsertaan mahasiswa dalam kegiatan bidang penalaran kemahasiswaan tingkat nasional dan internasional masih sedikit
- 14) Hubungan alumni dan almamater belum memberi kontribusi secara optimal
- 15) Kerja sama cenderung bersifat insidental dan tidak berkelanjutan.
- 16) Strategi pemasaran Untar masih kurang efektif
- 17) Belum terwujudnya *dual degree* antar program studi

III.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat maka perlu dipertimbangkan kondisi yang berada di luar Untar agar dapat dinilai kemungkinan memanfaatkannya atau mungkin dapat menghambat kemajuan yang diinginkan Untar.

1. Peluang

- 1) Aturan yang memungkinkan pembukaan program studi baru
- 2) Pengembangan sistem pengajaran *e-Learning*
- 3) Kerjasama dengan pihak luar Untar (dalam dan luar negeri)
- 4) Peningkatan mutu lulusan dengan berperan serta dalam kompetisi nasional dan internasional
- 5) Diversifikasi pendapatan dari berbagai sumber
- 6) Meningkatkan mutu tata kelola melalui sertifikasi dan akreditasi
- 7) Banyak kesempatan untuk berperan serta pada kegiatan kemahasiswaan di tingkat nasional, regional dan internasional
- 8) Tersedia banyak dana untuk kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bersumber dari dalam negeri (seperti Dikti, BPPT, Menristek, Pemda, dll) dan luar negeri (seperti SPF-EU, World Bank, ADB, dll)

2. Ancaman

- 1) Kompetisi dengan universitas lain yang semakin ketat (PTN & PTS)
- 2) Strategi pemasaran dari pesaing Untar yang lebih kompetitif
- 3) Mahasiswa memilih studi ke universitas luar negeri
- 4) Infrastruktur lingkungan luar kampus yang rawan macet dan banjir
- 5) Renumerasi perguruan tinggi lain lebih menarik

- 6) Perubahan teknologi lebih cepat daripada kemampuan Untar mengantisipasi perubahan tersebut.
- 7) Regulasi pemerintah yang semakin ketat dalam pengembangan dan pengelolaan PT
- 8) Peringkat Untar oleh berbagai Lembaga Pemeringkat masih belum memperlihatkan posisi yang menjanjikan.

IV. ISU STRATEGIS

Pemahaman yang cermat terhadap kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Untar maka dapat dirumuskan strategi yang harus diambil agar dapat mendorong kemajuan Untar di masa depan.

IV.1. Strategi Umum

Sebagai perguruan tinggi yang melakukan kegiatan pendidikan dan akademik bagi masyarakat maka ada hal-hal yang bersifat universal sebagai lembaga pendidikan tinggi. Karena itu strategi yang dipilih untuk memajukan Untar harus memenuhi hal-hal yang bersifat universal dan umum sebagai perguruan tinggi. Strategi umum yang dapat mendorong keberhasilan Universitas Tarumanagara adalah :

1. Nilai-nilai dan Etika Universitas

Universitas Tarumanagara harus mengakar pada nilai-nilai fundamental yang menjadi panduan kontribusi terhadap masyarakat. Nilai-nilai yang dimaksud merupakan nilai-nilai yang membedakan Universitas Tarumanagara dengan perguruan tinggi lain. Universitas Tarumanagara mengembangkan nilai-nilai yang berbasis *integrity*, *professionalism* dan *enterpreuneship* dengan berpedoman pada etika akademis.

2. Kecukupan dan Kualitas SDM

Untuk menjalankan organisasi yang sehat Univ. Tarumanagara memerlukan kecukupan dan kualitas SDM yang memenuhi standar pengelolaan perguruan tinggi. Pengelolaan SDM harus dilakukan berkesinambungan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan perkembangan pendidikan tinggi.

3. Tata Kelola

Tata kelola universitas yang baik, meliputi proses dan struktur yang digunakan agar universitas bisa mencapai tujuan utamanya dengan mempertimbangkan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Konsep tata kelola yang baik di Universitas ini mencakup akuntabilitas, transparansi, dan efektifitas dalam seluruh aspek pengelolaan universitas.

4. Teknologi dan Infrastruktur

Untar sangat memerlukan dukungan pengembangan teknologi dan infrastruktur kampus yang memadai agar proses kegiatan tridharma perguruan tinggi dapat berlangsung dengan baik.

5. Penelitian dan Pengembangan

Untuk mencapai perguruan tinggi unggulan Untar perlu melakukan penelitian dan pengembangan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada. Untuk mencapai hal tersebut Untar dapat melakukan kerja sama dengan berbagai pihak di luar Untar. Kegiatan penelitian dan pengembangan diharapkan dapat menghasilkan pusat-pusat unggulan yang dapat memberikan kontribusi terhadap layanan kepada masyarakat.

IV.2. Strategi Khusus

Untar sebagai perguruan tinggi yang memiliki pengalaman lebih dari 50 tahun tetap harus meningkatkan kualitas pengelolaannya, karena itu diperlukan strategi khusus agar Untar dapat memberikan pelayanan berkualitas kepada pemangku kepentingannya.

1. Pelanggan

Pelanggan utama Untar meliputi mahasiswa dan pengguna lulusan, karena itu kepercayaan pelanggan harus menjadi prioritas untuk dijaga dan ditingkatkan secara berkesinambungan. Untuk memastikan kepercayaan pelanggan, maka peningkatan akreditasi Prodi dan Institusi harus menjadi ukuran kualitas Untar. Aktivitas akademik yang dapat memberi bekal bagi pelanggan meliputi kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan kenyamanan suasana akademik bagi mahasiswa dan dosen serta kemutakhiran desain kurikulum yang ditawarkan. Semua aspek tersebut harus terus menerus ditingkatkan mutunya dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika Untar. Jasa pelayanan kepada pelanggan harus berorientasi pada kepuasan.

2. Finansial

Pengelolaan finansial harus dapat mendukung pengelolaan seluruh organisasi dan menjamin keberlanjutan organisasi. Selain pendapatan dari mahasiswa juga harus diupayakan potensi sumber finansial lain untuk mendukung pengelolaan kegiatan tridharma PT. Sumber finansial lain dapat diupayakan melalui kerja sama dengan pemangku kepentingan.

3. Proses

Untuk menjamin proses aktivitas tridharma PT maka diperlukan dukungan teknologi, sarana dan prasarana yang memadai. Untar harus selalu melakukan peningkatan teknologi dan prasarana secara berkelanjutan. Untuk menjamin bahwa proses-proses manajemen dapat berjalan baik, maka Untar harus melakukan standarisasi pengelolaan internal yang bermutu tinggi (standar internasional) dan secara eksternal harus mendapatkan pengakuan baik secara

nasional dan internasional. Untuk menjamin terwujudnya hal tersebut perlu perhatian khusus terhadap aspek pengembangan infrastruktur, keuangan, sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi demi tercapainya kegiatan bermutu perguruan tinggi yang mencakup aspek pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

4. Sumber Daya Manusia

Untuk menjamin kualitas SDM yang memadai, maka Untar harus mengembangkan kecukupan dan kualitas SDM. Untuk mencapai kecukupan dan kualitas SDM maka Untar harus melakukan identifikasi, rekrutmen, pemantauan, pengelolaan, kesejahteraan dan pengembangan secara berkesinambungan.

IV.3. Rencana Aksi dan Sasaran

Berdasarkan strategi yang telah dirumuskan perlu diidentifikasi rencana aksi (*action plan*) yang akan dilakukan dan sasaran atau target yang ingin dicapai dalam jangka waktu lima tahun mendatang (2016-2020).

Untuk menjamin terselenggaranya pengelolaan infrastruktur, keuangan, organisasi dan sumber daya manusia maka Yayasan Tarumanagara telah berketetapan akan membentuk unit khusus yang mengelola kegiatan tersebut (*president office*), sehingga pengelolaan Universitas Tarumanagara dapat sepenuhnya berkonsentrasi pada kegiatan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (*Rector office*). Untuk memudahkan pemantauan dan pengukuran kinerja akan digunakan instrumen pengukuran kinerja manajemen, salah satu yang dapat dipertimbangkan adalah *balanced score card*.

Secara strategis pengembangan Universitas Tarumanagara empat tahun mendatang akan difokuskan pada empat entitas, yaitu kepresidenan, rektorat, mahasiswa-alumni dan prestasinya serta pendanaan oleh Yayasan. Setiap entitas akan diberi target-target terukur dalam periode empat tahun mendatang, karena itu keempatnya harus bekerja sama saling mendukung untuk mencapai hasil terbaik. Target-target dan rencana aksi terukur akan dirumuskan bersama Rektor terpilih.

V. EVALUASI

Program kerja dan target yang direncanakan perlu dievaluasi pencapaiannya. Evaluasi akan dilakukan terhadap keberhasilan KPI yang telah ditargetkan. Evaluasi mencakup keberhasilan dan kegagalan pencapaian, serta kendala yang dihadapi dalam upaya mencapai target. Evaluasi dilakukan untuk menyusun program berikutnya agar tingkat kegagalan dapat dikurangi. Salah satu instrumen untuk memantau dan mengukur keberhasilan adalah metode *Balanced Score Card*. Metode ini akan digunakan untuk memantau keberhasilan pencapaian yang telah ditetapkan bersama-sama Rektor terpilih. Yayasan Tarumangara sangat peduli terhadap kemajuan dan pencapaian kinerja Universitas yang terbaik.

VI. PENUTUP

Pandangan Yayasan Tarumanagara ini merupakan harapan akan keberhasilan pelaksanaan sasaran Universitas Tarumanagara empat tahun mendatang. Sesuai dengan visinya, maka harapan Yayasan Tarumanagara pada empat tahun mendatang Universitas Tarumanagara akan dikenal di Asia Tenggara. Karena itu keberhasilan target tersebut memerlukan pemantauan pelaksanaan yang konsisten agar kemajuan Untar dapat terlihat.