

RJP 2014-2039

Rencana Jangka Panjang USU 2014-2039

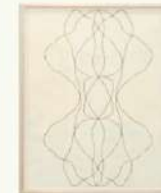
Daftar Isi

Kata Pengantar	
Visi, Misi, dan Tata Nilai	
Profil Universitas Sumatera Utara	
BAB I PENDAHULUAN	
BAB II METODE PENELITIAN	
PEDEKATAN	
BAB III LANSKAP PENDIDIKAN TINGGI MASA DEPAN	
3.1. Lingkungan Umum / <i>Macro Environment</i> (Ilmu dan Teknologi, Sosial Budaya, Ekonomi).....	
3.1.1 Ekonomi.....	
3.1.2 Politik.....	
3.1.3 Perkembangan Ilmu dan Teknologi.....	
3.1.4 Sosial Budaya.....	
3.2. Analisis Kesenjangan (<i>Gap Analysis</i>).....	
3.2.1 Lingkungan Internal.....	
3.2.1.1 Komitmen USU.....	
3.2.1.2 Tata Pamong.....	
3.2.1.3 Cendekiawan Berkarakter BINTANG.....	
3.2.1.4 Sumber Daya Manusia.....	
3.2.1.5 Sistem Pembelajaran.....	
3.2.1.6 Rumah Akademik.....	
3.2.1.7 Biaya, Sarana, dan Prasarana.....	
3.2.1.8 Sistem Informasi dan Digitalisasi.....	
3.2.1.9 Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI.....	
3.2.1.10 Budaya Empati dan Pengabdian.....	
3.2.1.11 Keunggulan Berbasis <i>Competitive Advantage</i>	
3.2.1.12 Pengakuan dan Reputasi.....	
3.2.2 Dunia Pendidikan Tinggi.....	
BAB IV MEMBANGUN TALENTA DALAM BINGKAI KEBHINEKAAN	
4.1. Rumah Akademik USU.....	
4.1.1 Membangun Kampus Prestisius dan Modern.....	
4.1.2 Membangun Cendekiawan yang Berkarakter Bintang.....	
4.2. Membangun Karya TALENTA Sivitas Akademika USU.....	
BAB V PENGEMBANGAN UNGGULAN IPTEKSOSBUD BERBASIS TALENTA	
5.1. Arah Strategi Pengembangan TALENTA.....	
5.2. Tahapan Desain USU.....	
5.2.1 Tahap I: 2015 – 2019.....	
5.2.1.1 Komitmen USU.....	
5.2.1.2 Tata Pamong.....	
5.2.1.3 Cendekiawan Berkarakter BINTANG.....	
5.2.1.4 SDM USU yang Berstandar.....	
5.2.1.5 Sistem Pembelajaran.....	
5.2.1.6 Rumah Akademik.....	
5.2.1.7 Biaya, Sarana, dan Prasarana.....	
5.2.1.8 Sistem Informasi dan Digitalisasi.....	
5.2.1.9 Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI.....	
5.2.1.10 Budaya Empati dan Pengabdian.....	
5.2.1.11 Keunggulan Berbasis <i>Competitive Advantage</i>	
5.2.1.12 Pengakuan dan Reputasi.....	
5.2.2 Tahap II: 2020 – 2024.....	
5.2.2.1 Komitmen USU.....	
5.2.2.2 Tata Pamong.....	
5.2.2.3 Cendekiawan Berkarakter BINTANG.....	
5.2.2.4 SDM USU yang Berstandar.....	
5.2.2.5 Sistem Pembelajaran.....	

Halaman

Halaman

5.2.2.6	Rumah Akademik.....	
5.2.2.7	Biaya, Sarana, dan Prasarana.....	
5.2.2.8	Sistem Informasi dan Digitalisasi.....	
5.2.2.9	Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI.....	
5.2.2.10	Budaya Empati dan Pengabdian.....	
5.2.2.11	Keunggulan Berbasis <i>Competitive Advantage</i>	
5.2.1.12	Pengakuan dan Reputasi.....	
5.2.3	Tahap III: 2025 – 2029.....	
5.2.3.1	Komitmen USU.....	
5.2.3.2	Tata Pamong.....	
5.2.3.3	Cendekiawan Berkarakter BINTANG.....	
5.2.3.4	SDM USU yang Berstandar.....	
5.2.3.5	Sistem Pembelajaran.....	
5.2.3.6	Rumah Akademik.....	
5.2.3.7	Biaya, Sarana, dan Prasarana.....	
5.2.3.8	Sistem Informasi dan Digitalisasi.....	
5.2.3.9	Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI.....	
5.2.3.10	Budaya Empati dan Pengabdian.....	
5.2.3.11	Keunggulan Berbasis <i>Competitive Advantage</i>	
5.2.3.12	Pengakuan dan Reputasi.....	
5.2.4	Tahap IV: 2030 – 2034.....	
5.2.4.1	Komitmen USU.....	
5.2.4.2	Tata Pamong.....	
5.2.4.3	Cendekiawan Berkarakter BINTANG.....	
5.2.4.4	SDM USU yang Berstandar.....	
5.2.4.5	Sistem Pembelajaran.....	
5.2.4.6	Rumah Akademik.....	
5.2.4.7	Biaya, Sarana, dan Prasarana.....	
5.2.4.8	Sistem Informasi dan Digitalisasi.....	
5.2.4.9	Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI.....	
5.2.4.10	Budaya Empati dan Pengabdian.....	
5.2.4.11	Keunggulan Berbasis <i>Competitive Advantage</i>	
5.2.4.12	Pengakuan dan Reputasi.....	
5.2.5	Tahap V: 2035 – 2039.....	
5.2.5.1	Komitmen USU.....	
5.2.5.2	Tata Pamong.....	
5.2.5.3	Cendekiawan Berkarakter BINTANG.....	
5.2.5.4	SDM USU yang Berstandar.....	
5.2.5.5	Sistem Pembelajaran.....	
5.2.5.6	Rumah Akademik.....	
5.2.5.7	Biaya, Sarana, dan Prasarana.....	
5.2.5.8	Sistem Informasi dan Digitalisasi.....	
5.2.5.9	Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI.....	
5.2.5.10	Budaya Empati dan Pengabdian.....	
5.2.5.11	Keunggulan Berbasis <i>Competitive Advantage</i>	
5.2.5.12	Pengakuan dan Reputasi.....	
BAB V PENUTUP		



Pengantar

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,
Salam Sejahtera bagi kita semua,

Ungkapan syukur kepada Allah SWT, Tuhan Yang Mahaesa karena telah membimbing kita dalam menyusun dan menyelesaikan Rencana Jangka Panjang (RJP) USU 2015-2039. RJP ini merupakan langkah-langkah strategis, program, dan rencana kerja yang akan menjadi panduan bagi seluruh sivitas akademika USU dan pemangku kepentingan dalam membangun komitmen bersama dan mewujudkan Visi dan Misi USU lima belas tahun ke depan.

Ini merupakan suatu kebanggaan bagi kita karena RJP ini disusun berdasarkan aspirasi dari seluruh sivitas akademika USU dan pemangku kepentingan melalui dengar pendapat dan *focus group discussion* (FGD) yang kemudian dianalisis dan dirumuskan oleh Tim Kerja yang beranggotakan 31 orang yang terdiri atas perwakilan dosen dan guru besar dari berbagai disiplin ilmu di lingkungan USU.

Saat ini USU merupakan universitas ketiga terbesar yang diminati secara nasional oleh calon mahasiswa baru untuk mengembangkan diri dalam mewujudkan cita-cita mereka. USU merupakan pilihan dan kepercayaan calon anak didik yang mayoritas memiliki *kekuatan inherent insan Sumatera Utara yang progresif, lugas, dan tangguh* dalam berkehidupan. Hal ini mengingat begitu besarnya potensi yang akan segera dikembangkan oleh USU ke depan antara lain, letak geografisnya sebagai pintu gerbang Asia Tenggara dan Asia Pasifik; kekayaan alam untuk energi terbarukan seperti panas bumi, air, *marine* dan tentunya matahari; kekayaan hasil perkebunan serta rempah rempahnya; kekayaan hutan, perkebunan dan kelautan dengan jenis plasma nutfah yang sangat bervariasi; kekayaan keragaman etnis, kesenian dan budaya, kearifan lokal; serta kawasan wisata alam serta warisan yang mempesona. Semua itu merupakan TALENTA USU.

RJP USU 2015-2039 diharapkan menjadi panduan dalam menggali TALENTA USU dan membangun kembali kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Hal ini akan membawa USU menjadi barometer pada tingkat internasional dan global. Dengan RJP USU ini semua program yang direncanakan akan dapat terlaksana dengan adanya komitmen dari kita semua.

Akhirnya, saya sebagai Rektor USU mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada seluruh pemangku kepentingan, terutama Tim Analisis dan Perumus RJP dan Rencana Strategis (Renstra), serta Tim Analisis Situasi yang telah memberikan sumbangsih pemikiran, waktu, dan kesungguhan untuk memajukan USU pada masa depan. Selamat berkiprah untuk membangun TALENTA yang ber-BINTANG. Semoga Allah SWT merestui segala upaya mulia kita.

Visi Misi

Menjadi Perguruan Tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global

1. 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,
2. 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
3. Melaksanakan, mengembangkan, dan meningkatkan pendidikan, budaya penelitian dan program pengabdian masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas akademik dengan mengembangkan ilmu yang unggul, yang bermanfaat bagi perubahan kehidupan masyarakat luas yang lebih baik.

DESAIN USU 2039

"Menjadi barometer global TALENTA secara berkelanjutan".

(TALENTA: Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate) dan Arts (ethnic)).

MISI 2039 (Grand Design USU 2039)

1. Menghasilkan cendekiawan yang berkarakter BINTANG (Bertakwa kepada Tuhan yang Mahaesa dalam bingkai kebhinekaan, inovasi yang berintegritas, tangguh dan arif)
2. Mengembangkan pembelajaran, penelitian, dan penerapan hasil kajian multidisiplin bidang TALENTA yang aplikatif dan bermanfaat, dalam upaya menyejahterakan umat manusia khususnya masyarakat Sumatera Utara dan Indonesia
3. Menjalinkan kerjasama yang bermartabat dan saling menguntungkan dengan institusi akademis, dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat dalam tataran nasional ataupun internasional dalam upaya pengembangan, pemberdayaan, dan pemanfaatan TALENTA

TATA NILAI

Visi, misi, dan tujuan USU tersebut didukung oleh tata nilai utama yang menjadi pedoman berperilaku bagi seluruh sivitas akademika dan tenaga kependidikan, yaitu tata nilai utama BINTANG

1. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam bingkai kebhinekaan
2. Inovatif dalam integritas
3. Tangguh dan arif

* Kajian Ilmu dan Kedokteran Tropis, Agroindustri, Energi Terlanjutan, Sumber Alam (keanekaragaman hayati, hutan, laut, tambang, turisme), Teknologi Tepat Guna, dan Seni Etnik.



Tim RJP 2014-2039

Prihatin Lumbanraja
 T. Silvana Sinar
 Dwi Widayati
 Salbiah
 Rudolf Sitorus
 Irmawati Soeprapto
 Dwi Suryanto
 Himsar Ambarita
 Luthfi Hakim
 Samsuddin Lubis
 Harmein Nasution
 Iskandarini
 Edy Ikhsan
 Mahmud Siregar
 Elwin Siregar
 Albiner Siagian
 Jansen Silalahi
 Irwan Janahar
 Iskandar Zulkarnaian
 Rizabuana
 Nazaruddin
 Irvan
 Andri Budiman
 Poltak Sihombing
 Chairani Hanum
 Tan Kamello
 Edison Purba
 Jonner Hasugian
 Badaruddin
 Guslihan Dasatjpta
 Erman Munir
 Ismet Danial Nasution



PROFIL UNIVERSITAS SUMATERA UTARA

Universitas Sumatera Utara, disingkat USU, adalah sebuah universitas negeri pertama di luar Pulau Jawa yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara. USU pada awalnya didirikan oleh sebuah yayasan untuk menyusun rancangan perguruan tinggi kedokteran. Adapun yang menjadi pelopor pendirian tersebut adalah Abdul Hakim, Gubernur Sumatera Utara pada masa itu, dan beberapa dokter terkemuka di Medan: dr. Pirngadi, dr. T. Mansoer, dr. Mohd. Djamil, dr. Soemarsono, dr. Ahmad Sofian, Ir. Danunagoro, dan Mr. Djaidin Purba.

Selanjutnya, pada tanggal 20 Agustus 1952 Pemerintah meresmikan berdirinya Fakultas Kedokteran, kemudian disusul oleh Fakultas Hukum, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (1956), dan Fakultas Pertanian (1956). Pada tanggal 20 November 1957, USU diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, Dr. Ir. Soekarno menjadi universitas negeri yang ketujuh di Indonesia. Pada perkembangannya, beberapa fakultas di lingkungan USU telah menjadi embrio berdirinya tiga perguruan tinggi negeri baru, yaitu Universitas Syiah Kuala di Banda Aceh (embrionya adalah Fakultas Ekonomi, Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan), Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Medan (1964), yang sekarang berubah menjadi Universitas Negeri Medan (yang embrionya adalah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan), dan Politeknik Negeri Medan (1999) yang semula adalah Politeknik USU.

Saat ini USU telah memiliki 15 fakultas dengan 151 program studi (jenjang D-3, D-4, S-1, S-2, dan S-3). Pada tahun 2003 USU berubah status dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN), yang merupakan PT BHMN kelima di Indonesia. Pada tahun 2014 status USU berubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) sesuai dengan PP No. 16 Tahun 2014 tentang Statuta USU yang ditetapkan pada tanggal 28 Februari 2014 oleh Presiden RI Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono.

Kampus USU menempati areal di Padang Bulan, Medan, seluas 124 hektar. Saat ini sedang dibangun kampus baru seluas 330 hektar di Bekala, Medan, yang menurut rencana dalam waktu tidak terlalu lama akan ditempati oleh Fakultas Kehutanan. Selain itu, USU juga memiliki areal perkebunan Tambunan A di Kabupaten Langkat Sumatera Utara seluas 600 hektar sebagai areal usaha perkebunan USU.

BAB I

PENDAHULUAN



Rencana Jangka Panjang (RJP 2015 - 2039) USU ini merupakan pedoman dalam menyusun langkah-langkah strategis, program, dan rencana kerja yang menuntun pemangku kepentingan dalam membangun komitmen dan mewujudkan visi dan misi USU 25 tahun ke depan. RJP ini disusun dengan mempertimbangkan dokumen evaluasi diri USU yang

digunakan sebagai analisis situasi saat ini.

Beberapa tahun ini perkembangan USU terlihat masih kurang menggembirakan. Beberapa program studi D-3, S-1, S-2, dan S-3 mengalami penurunan akreditasi nasional. Di bidang penelitian, meskipun masih sebagai perguruan tinggi utama, namun telah berada di bawah beberapa universitas yang sebelumnya sebagai perguruan tinggi madya. Di sisi lain, USU belum mempunyai program terstruktur untuk mengembangkan kajian/pusat studi atau program studi unggulan khas yang menitikberatkan pada potensi wilayah Sumatera Utara dan potensi USU. Seiring dengan itu, kurikulum terlihat belum sepenuhnya mengikuti tuntutan perkembangan keilmuan dan pasar agar tetap sejajar dengan perguruan tinggi ternama di Indonesia. Paparan mahasiswa dan dosen dengan acara nasional dan internasional belum optimal untuk dapat disandingkan dengan perguruan tinggi terbaik di dalam dan di luar negeri. Masih terasa belum terciptanya atmosfer akademik yang kondusif untuk menjamin kebebasan mimbar akademik dan kebebasan akademik yang bertanggung jawab sesuai dengan etika dan kode etik profesi yang menjadi kunci pengembangan pilar pendidikan dan pengajaran di USU. Sebagai salah satu akibat terlihat bahwa secara umum mahasiswa dan dosen USU masih sedikit yang dapat berkiprah pada tingkat nasional dan internasional.

Jumlah dan kualitas penelitian dosen setiap tahun masih belum menggembirakan. Penelitian yang dilakukan masih berorientasi kepada

pemenuhan kewajiban akademis sehingga terlihat belum menjadi sebuah budaya. Oleh sebab itu, hal-hal yang behubungan dengan penelitian seperti publikasi ilmiah, seminar, penulisan buku ajar, dan HaKI masih sangat kurang. Masih sedikit kegiatan penelitian yang terintegrasi dan lintas disiplin yang juga melibatkan mahasiswa dalam penyelesaian tugas akhir, skripsi, tesis, dan disertasi. Di sisi lain, hasil penelitian belum diintegrasikan dalam bahan ajar dan belum mampu memenuhi kebutuhan pasar.

Dalam bidang pengabdian masyarakat belum ada program yang mengintegrasikan hasil penelitian dengan pengabdian pada masyarakat. Seyogyanya hasil difusi menjadi dasar kolaborasi antara *Academic, Bussines, Community, and Government* (ABCG). Di sisi lain pemberdayaan desa mitra, kearifan lokal, seni, Usaha Kecil dan Menengah (UKM), serta upaya-upaya kemanusiaan lainnya, seperti penanggulangan bencana alam masih perlu dikembangkan.

Dari hasil FGD ditemukan penyebab kurangberhasilan tersebut antara lain komitmen pimpinan, dan belum terinternasionalnya Visi USU "*University for Industry*" oleh sebagian besar sivitas akademika. Karena belum adanya kesatuan persepsi terhadap visi tersebut, upaya, program kerja, dan gerak usaha maju dari seluruh sivitas akademika tidak terkoordinasi dengan baik. Oleh sebab itu, USU bertekad menyamakan persepsi tentang visi dan misi, serta menggali seluruh potensi yang ada untuk kemudian merencanakan, mengolah, dan melaksanakan pengembangan diri untuk meningkatkan kualitas USU agar dapat

berperan penting dalam era global. Aspek-aspek yang potensial tersebut diberdayakan untuk membangun karakter sivitas akademika dalam meningkatkan mutu universitas pada tataran nasional dan internasional dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Dengan kesadaran atas kondisi USU saat ini dan sebagai kelanjutan Renstra USU Tahun 2010-2014, Eksekutif USU membentuk tim *Task Force* untuk menyusun Analisis Situasi, RJP, dan Renstra. Tim *Task Force* terdiri atas wakil beberapa guru besar dan dosen dari setiap departemen/program studi yang dianggap cukup berpengalaman dalam pengembangan pendidikan tinggi. Tim terdiri atas dua bagian, yaitu tim analisis dan tim perumus. Tugas mulia ini didasarkan kepada semangat untuk melakukan **perubahan dan merevitalisasi sistem**. Keinginan yang sama ditunjukkan dari hasil *Focused Group Discussion* (FGD) bersama dari seluruh pemangku kepentingan USU.

Berdasarkan hasil Tim Analisis dan Perumus RJP dan Renstra USU, *Grand Design* USU disusun dengan menetapkan TALENTA sebagai unggulan USU. TALENTA merupakan singkatan dari **Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate) dan Arts (ethnic)**. Seluruh sivitas akademika harus memiliki komitmen untuk mewujudkan TALENTA tersebut melalui kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Singkatnya, seluruh proses dapat dilihat pada *ends planning* pada Gambar 1 berikut:

Grand Desain USU ditetapkan dengan keyakinan bahwa program-program kerja yang akan ditetapkan

menjadi lebih sinergis dan lebih dipercepat dalam pemberdayaan keunikan dan potensi lokal sehingga jati diri USU dapat menjadi ciri khas pada tataran nasional dan internasional. Selanjutnya, sebagai bahan masukan dari seluruh sivitas akademika dan pemangku kepentingan, program-program kerja tersebut dibingkai sebagai suatu acuan dan pedoman rencana kerja dalam dokumen RJP USU Tahun 2014-2039 dan Rencana Strategis USU lima tahunan ke depan berdasarkan hasil Evaluasi Diri dan *Ideal Design*. Hal ini menjadi penting untuk menyetarakan kedudukan USU dengan institusi pendidikan tinggi terkemuka lain pada tataran nasional dan internasional. Untuk itu, diperlukan kebersamaan dalam meningkatkan mutu, dan menyiapkan sarana dan prasarana yang berstandar nasional dan internasional. Dengan demikian, pada akhirnya USU akan mampu menjadi barometer TALENTA pada tingkat global.

Berkaitan dengan *Grand Design* USU 2039, disusun Dokumen RJP USU 2015-2039 yang terdiri atas enam bab. Bab I Pendahuluan berisi penjelasan tentang latar belakang penyusunan dan tantangan USU 25 tahun ke depan, serta alasan penyusunannya; Bab II Metode Pendekatan, yang menjelaskan metode pendekatan yang digunakan dalam penyusunan RJP dan Renstra; Bab III Lanskap Pendidikan Tinggi Masa Depan, yang menjelaskan lingkungan umum/*Macro environment* (Ilmu dan Teknologi, Sosial Budaya, Ekonomi), lingkungan internal/*Messo environment*, dan Lanskap Pendidikan Universitas Sumatera Utara/*Micro environment*; Bab IV Membangun Talenta dalam Bingkai Kebhinekaan, yang menjelaskan rumah akademik USU, membangun kampus prestisius dan modern, manusia alumni berkarakter

BINTANG, dan membangun karya sivitas akademika USU yang profesional dan bermutu unggul; Bab V Pengembangan Unggulan Ipteksosbud Berbasis TALENTA, berisi arah strategi

pengembangan TALENTA meliputi komitmen terhadap bidang pendidikan dan pengajaran, bidang penelitian, dan bidang pengabdian pada masyarakat; dan Bab VI Penutup.



Gambar 1.1 : Skema Ends Planning USU

GAMBAR

BAB II METODE PENDEKATAN

“Begin with the End in Mind” (Stephen Covey)

Tim eksekutif USU bersama jajarannya menyadari posisi USU di tingkat nasional dan internasional. Akreditasi B yang diperoleh USU saat ini merupakan salah satu indikator posisi USU yang masih belum optimal pada tingkat nasional dan internasional. Rektor kemudian menugaskan Wakil Rektor IV USU membentuk tim kerja yang terdiri atas dosen dan guru besar dari berbagai disiplin ilmu untuk menyusun Tim Personalia Penyusunan Rencana Strategis 2014-2019 berdasarkan SK Rektor USU Nomor 513/UN5.1.R/SK/SDM/2014 agar mampu memperbaiki kualitas sesuai dengan yang diamanahkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta USU. Tim kerja terdiri atas tim perumus dan tim analisis data.

Metode perencanaan program pengembangan yang diterapkan adalah *backward planning*. Proses ini diawali dengan “mimpi” dalam menentukan cita-cita tertinggi USU ideal pada tahun 2039. Proses yang dapat menghindari *self imposed constraint* yaitu kendala dalam mencapai kemajuan yang timbul karena belenggu dari kondisi sekarang. Proses

pendekatan ini telah diterapkan dan berhasil memajukan berbagai organisasi dan perusahaan terkemuka dunia dengan pesat. Pendekatan ini dinamakan pendekatan *interactive planning*. Proses penting dalam pendekatan ini adalah *ideal design* (desain ideal), yaitu desain yang mengantarkan organisasi membangun mimpi setinggi mungkin dan hanya dibatasi oleh dua kendala umum, yaitu layak dilaksanakan secara teknologi dan memungkinkan untuk ditindaklanjuti secara operasional. Tanpa adanya kedua kriteria tersebut pendekatan desain ideal yang dicanangkan akan menjadi utopia.

Ada beberapa prosedur atau tahap utama dalam proses *backward approach* (pendekatan yang merujuk pada rancangan sebelumnya) yang harus dilakukan dalam merasionalisasikan mimpi USU ini menjadi kenyataan. Selain itu, dalam perumusan mimpi USU 2039 (*Idealized Design*) didapati begitu banyak variasi mimpi (alternatif) yang dihasilkan, yang semuanya berbasis pada potensi dan keunikan dari universitas terbesar di wilayah barat Indonesia ini. Langkah-langkah tersebut merupakan prosedur dalam proses merancang dan merealisasikan *idealized design*. Selain mendalami potensi dan kendala yang ada perlu juga diketahui karakter SDM, harapan masyarakat, dan kemampuan dana yang dimiliki USU. Langkah penting lainnya adalah melakukan

pemilihan alternatif terbaik untuk dikembangkan menjadi keputusan rancangan. Dengan kata lain, langkah ini menghasilkan reformulasi *idealized design* untuk tahun 2039 yang terlihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Penyusunan Program Pengembangan USU: (RJP 2015-2039 dan Renstra 2015-2019)

Berdasarkan *idealized design* inilah ditetapkan periodisasi capaian strategis untuk mewujudkan desain terbaik yang dibagi menjadi lima tahap, yaitu Tahap I tahun 2015-2019, Tahap II tahun 2020-2024, dan Tahap III tahun 2025-2029, Tahap IV tahun 2030-2034, dan Tahap V tahun 2035-2039 dengan tahapan desain capaian masing-masing.

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan suatu organisasi, faktor yang

paling berperan adalah komitmen bersama, seperti dijabarkan dalam Konsep 4-C (*commitment, competence, congruence, dan costs*). Komitmen bersama akan dapat dibangun bilamana terdapat tata nilai yang merupakan

semangat bersama untuk melaksanakan program pengembangan. Oleh sebab itu, untuk mewujudkan *idealized design* yang dirumuskan tersebut, akan digali terlebih dahulu suatu tata nilai utama USU yang menjadi pedoman berperilaku bagi seluruh sivitas akademika dan tenaga kependidikan.

Prinsip operasional dari *interactive planning* USU juga dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipatif (*Participative Principle*)

Interactive planning menekankan bahwa kualitas dan keterlibatan internal dalam proses adalah bagian terpenting dalam pencapaian perencanaan terbaik sebuah organisasi. Melalui kebersamaan dan kepedulian internal, pemilik yang juga pelaku dapat secara sinergis benar-benar menjadi kekuatan perubahan milik USU. Dengan prinsip ini akan terbangun pemahaman dan komunikasi terutama komitmen.

2. Prinsip Berkesinambungan (*continuity principle*)

Sudah dikaji oleh para pimpinan organisasi bahwa perubahan yang terjadi saat ini tidak mudah untuk diprediksi, tidak linier, tetapi terjadi lompatan yang cepat. Semuanya di luar perhitungan sehingga diperlukan antisipasi progresif dan realistis berdasarkan implementasi yang berkesinambungan. Untuk itu, perlu dilakukan peninjauan secara berkesinambungan terhadap kemungkinan terjadinya kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

3. Prinsip Menyeluruh/Terpadu (*holistik principle*)

Prinsip ini mengharuskan keterpaduan antara koordinasi dan integrasi. Prinsip koordinasi menyatakan bahwa pada tingkatan yang sama setiap bagian organisasi menyusun perencanaan secara bersama. Proses perencanaan dari bagian organisasi pada level yang sama harus dilakukan secara bersama, serentak, dan terintegrasi secara sinergis. Prinsip integrasi perencanaan yang dilakukan secara bersama-sama pada berbagai level dalam organisasi akan berjalan efektif.

Untuk menyuburkan optimisme, rasa memiliki, dan menumbuhkan suasana kreativitas para pemangku kepentingan, dalam proses perencanaan pada tahap *idealized design*, selain *interactive planning*, digunakan juga *appreciative inquiry*. Metode ini harus melibatkan setiap peserta mengapresiasi prestasi masa lalu untuk memperoleh pandangan jauh ke depan tentang bentuk ideal USU tahun 2039.

Selanjutnya, agar program pengembangan untuk mencapai *the ideal design* layak dilaksanakan secara teknis

dan operasional, langkah ini dilanjutkan dengan analisis situasi USU pada keadaan sekarang. Adapun metode yang digunakan pada analisis situasi ini bersifat kualitatif berdasarkan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan FGD dengan segenap *para pemangku kepentingan* internal dan eksternal USU. Analisis situasi ini membahas secara kualitatif tujuh parameter sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh BAN-PT, yang meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran



serta strategi pencapaian, tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjamin mutu, mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, pembiayaan, sarana dan prasarana dan sistem informasi, serta penelitian dan pengabdian masyarakat. Hasil analisis

situasi ini merupakan gambaran tentang kelemahan dan kekuatan USU, serta rencana USU ke depan sampai tahun 2039. Secara berkesinambungan pada Tahap I-V rencana USU dijabarkan dalam rencana strategis dan program kerja.

Penyusunan RJP USU 2039 secara garis besar dilaksanakan melalui beberapa proses, yaitu (1) eksplorasi untuk menjangkau aspirasi tentang USU pada tahun 2039 melalui lokakarya, FGD, dan wawancara mendalam yang melibatkan para pemangku kepentingan

utama; (2) formulasi bentuk ideal USU tahun 2039 yang dilakukan dengan pendekatan *interactive planning* dan *appreciative inquiry*; dan (3) penyusunan tahapan pengembangan lima tahunan.

Adapun periode RJP USU tersebut yang disahkan oleh Majelis Wali Amanah dengan pertimbangan bahwa

sebelumnya USU sebagai PT-BHN telah memiliki rencana strategis periode 2010-2014 yang belum memberikan hasil seperti yang diharapkan para pemangku kepentingan, sehingga kesinambungan tahap pengembangan atau periode rencana strategis yang berdurasi lima tahun masih sangat diperlukan. Untuk itu, lima periodisasi tahapan pengembangan disusun dalam mewujudkan *Grand Design* USU.

Dalam pelaksanaan penyusunan RJP USU digunakan model perencanaan partisipatif, yaitu dengan melibatkan kurang lebih 200 orang yang

terdiri dari (1) majelis wali amanat, (2) anggota senat, (3) forum guru besar, (4) ketua dan perwakilan dosen setiap program studi dan tenaga kependidikan, (5) pengurus pemerintahan mahasiswa dan wakil mahasiswa di antaranya mahasiswa berprestasi, (6) alumni dan pengguna, (7) tenaga kependidikan, (8) pemerhati uss, dan (9) pakar pendidikan. Oleh karena itu, pemikiran dan keterlibatan para pemangku kepentingan selama proses penyusunan dokumen ini merupakan milik bersama seluruh warga USU.

BAB III LANSKAP PENDIDIKAN MASA DEPAN



3.1 Lingkungan Umum

Lingkungan umum pendidikan tinggi dipengaruhi secara langsung oleh empat hal penting, yaitu ilmu dan teknologi, ekonomi, sosial budaya, dan politik. Penguasaan teknologi dan informasi dalam era globalisasi merupakan kunci keberhasilan sebuah bangsa. Perubahan apa pun yang terjadi dalam kehidupan sosial berlangsung dengan penransmision informasi melalui teknologi. Teknologi dan informasi membawa dampak positif dan negatif. Kemanfaatan yang paling besar diperoleh melalui peningkatan penggunaan teknologi dan informasi untuk meningkatkan inovasi yang berbasis pada informasi telematika dan komunikasi (*cyber-based knowledge*). Selain itu, teknologi informasi juga menimbulkan tidak adanya batasan manusia untuk berkarya lintas negara dan perubahan gaya hidup manusia yang sangat cepat. Keadaan ini memacu setiap negara, khususnya negara maju, berlomba-lomba menghasilkan teknologi untuk memenuhi gaya hidup manusia yang memiliki kelebihan-kelebihan: makin efisien, makin cepat, makin kuat, dan makin memuaskan emosi para calon pengguna.

Di sisi lain, kemampuan manusia dalam mengejar dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi modal dasar untuk menghasilkan sebuah inovasi yang bermanfaat dalam memuaskan gaya hidup ini, tetapi pada gilirannya cenderung menghasilkan beban bagi lingkungan hidup termasuk efek rumah kaca dan pemanasan global, beban bagi bumi yang semakin padat penduduk, dengan ancaman bencana alam yang sedang dan terus mengancam kehidupan manusia saat ini dan pada masa yang akan datang. Keadaan ini menyebabkan negara-negara maju menawarkan gerakan *green living*, *green economic* yang mulai memaksa mereka menghasilkan teknologi yang selain disebut di atas juga harus ramah lingkungan (*ecological friendly*). Keadaan ini juga membawa manusia untuk kembali berpikir dan bertindak dengan menghormati alam, mempelajari fenomena dan isi alam, serta budaya yang menjadi kecenderungan dalam pengembangan riset. Dengan demikian, lanskap lingkungan global menghasilkan dua arah gerakan. Pertama, gerakan modernisasi yang membuat manusia ingin semakin efisien, mengharapkan

sesuatu yang inovatif dan memilih kebebasan, tidak terikat lagi dengan tempat (*borderless world*). Kedua gerakan *back to nature* yang menjadikan nilai-nilai autentisitas menjadi sangat berharga, dengan menempatkan lokalitas sebagai salah satu faktor penting pembentuk jati diri bangsa yang membedakan sebuah negara dengan negara lain.

3.1.1 Ekonomi

Indonesia sebagai negara dengan penduduk kelima terbesar dunia perlu mengantisipasi hal tersebut. Peningkatan produktivitas sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif hanya dapat dicapai dengan upaya serius dalam memperkuat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis budaya adiluhung bangsa.

Dampak globalisasi terhadap pertumbuhan ekonomi secara umum di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang positif. Hal ini sesuai dengan Proyeksi *Master Plan* Percepatan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) yang memberikan indikasi bahwa pada 2030 Pendapatan Domestik Bruto Indonesia akan berada sekitar USD 20,000-25,000. Saat itu diperkirakan Indonesia akan termasuk dalam kekuatan

ekonomi 10 besar dunia. Oleh karena itu, percepatan transformasi ekonomi yang dirumuskan dalam MP3EI ini menjadi sangat penting dalam meningkatkan daya saing ekonomi Indonesia.

Salah satu bentuk percepatan transformasi ekonomi yang dirumuskan dalam MP3EI diwujudkan melalui pasar bebas Asean. Dalam era pasar bebas *Asean Economics Community* (AEC), Indonesia perlu mempersiapkan diri dengan baik karena berlakunya pasar bebas sudah di depan mata. Persiapan yang serius telah dilakukan oleh negara Asia seperti Singapore, Filipina, Thailand, Brunei, Malaysia, dan Vietnam. Mereka sudah mempersiapkan negaranya untuk berperan dalam pasar bebas dan menjadi tempat terbaik untuk berinvestasi dan menghasilkan barang-barang produksi yang murah, berkualitas, dan memiliki jejaring yang baik. Untuk menghadapi AEC, Indonesia melalui perguruan tinggi harus mempersiapkan SDM yang berdaya saing. Persiapan SDM yang berdaya saing dilakukan melalui pendidikan yang bermutu dan berorientasi internasional agar dapat berperan dalam proses AEC dan pasar global.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) RI pada periode 2015-2019, Indonesia akan memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian yang berbasis sumberdaya alam (SDA) yang tersedia, sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas, serta kemampuan ilmu pengetahuan. Sementara itu, RPJP Daerah periode 2014-2018 Sumatera Utara menekankan pada pemantapan pembangunan secara menyeluruh dengan penekanan pada daya saing daerah yang dilandaskan pada SDM dan SDA melalui pemanfaatan teknologi. Konvensi yang dilakukan UNESCO pada tahun 2003 menyatakan bahwa perlu mengamankan warisan budaya yang tak berwujud (*intangible culture heritage*) yang merupakan kearifan lokal (*local wisdom*). Berdasarkan hal-hal di atas, USU sangat dituntut peranannya dengan mengembangkan TALENTA USU.

3.1.2 Politik

Antisipasi terhadap pengaruh pasar bebas dalam bidang pendidikan telah dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan Pemerintah Indonesia pada

bidang kebijakan publik nasional diawali dengan nilai-nilai yang sudah disepakati bangsa di dalam landasan falsafah negara Pancasila sebagai kepribadian pendidikan bangsa. Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sebagai landasan konstitusional selanjutnya diwujudkan dalam strategi pembangunan pendidikan nasional dalam sistem perencanaan pembangunan pendidikan nasional.

Melalui sistem perencanaan pembangunan nasional dilahirkan beberapa produk politik di dalam undang-undang pendidikan, yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Dengan peraturan perundang-undangan tersebut dipastikan antisipasi terhadap kehadiran institusi pendidikan tinggi mancanegara ke Indonesia harus dipersiapkan oleh Kementerian pendidikan tinggi, khususnya oleh USU.

Khusus untuk USU kebijakan pendidikan yang berlaku diatur dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara. Di dalam Undang-

Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi terdapat seperangkat prinsip pendidikan nasional yang menjadi dasar berpijak untuk melahirkan norma-norma dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia yang berasaskan pada kebenaran ilmiah, penalaran, kejujuran, keadilan, manfaat, kebajikan, tanggung jawab, kebinekaan, dan keterjangkauan.

3.1.2 Perkembangan Ilmu dan Teknologi

Teknologi tidak dapat dihindari dari kehidupan manusia karena teknologi dan ilmu pengetahuan berjalan beriringan. Dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan, penciptaan teknologi akan terus berkembang dan cenderung berkolaborasi lintas disiplin. Kecenderungan saat ini menimbulkan kemajuan pada dunia ilmu pengetahuan dengan lahirnya berbagai temuan dan disiplin ilmu baru seperti nano teknologi, bioteknologi, robotik teknologi, dll. Misalnya, perpaduan teknologi informasi dan ilmu komunikasi, serta transportasi menimbulkan ilmu berbasis siber (*cyber-based knowledge*) dan mengakibatkan semua bangsa di dunia ini mengalami

proses percampuran budaya (multibudaya), yang dikenal dengan *borderless world*. Di sisi lain, Indonesia yang merupakan negara berkembang perlu memiliki teknologi yang sangat dekat dengan kebutuhan masyarakat, teknologi yang tepat guna juga harus dikuasai oleh negara ini, selainantisipasi terhadap ketergantungan kepada IT dan mulai berperan di teknologi tingkat tinggi di atas.

3.1.3 Sosial Budaya

Perubahan sosial budaya adalah sebuah gejala berubahnya struktur sosial dan pola budaya dalam suatu masyarakat. Hal ini merupakan gejala umum yang terjadi sepanjang masa dalam setiap masyarakat karena halikat dan sifat dasar manusia selalu ingin mengadakan perubahan. Perubahan pada pola budaya global berdampak pada budaya lokal. Misalnya, perubahan gaya hidup yang lebih materialistik dan pola hidup konsumtif; makin menipisnya solidaritas sosial dan penghargaan; meningkatnya persaingan antarindividu, kelompok, dan organisasi. Karena itu, setiap institusi pendidikan perlu mengantisipasi setiap perubahan terutama yang berkaitan dengan pola budaya tersebut.

Dalam konteks ini Sumatera Utara memiliki keragaman etnik yang masing-masing mengembangkan kearifan lokal (*local wisdom*). Ini merupakan warisan budaya yang amat berharga dan penting dalam pembentukan identitas dan karakter bangsa (*Intangible Cultural Heritage*), sesuai dengan deklarasi yang dikeluarkan oleh UNESCO tahun 2003 di Paris. Keragaman dan keunikan budaya ini memerlukan pemimpin yang mampu memahami kondisi tersebut. Dengan penguatan kearifan lokal, program pembangunan insan perguruan tinggi yang berkarakter dapat membantu mengurangi dampak negatif budaya global.

Kesadaran akan pentingnya kearifan lokal sebagai sumber ilmu pengetahuan mulai terasa manakala perubahan-perubahan negatif tidak mampu lagi diatasi dengan pengetahuan modern. Pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh dari sumber-sumber tertulis kerap kali tidak memberi jawaban terhadap berbagai perubahan yang ada dalam masyarakat. Melalui kegiatan akademik dan non-akademik, nilai-nilai kearifan lokal dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan masyarakat. Dalam

konteks ini, USU sebagai perguruan tinggi juga harus mampu mengembangkan dan menguatkan kebijakan serta strategi akademik untuk perlindungan dan pemeliharaan tradisi budaya etnik, pengembangan, pewarisan budaya lokal, serta mengimplementasikannya pada pergaulan internasional.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan harus diimbangi dengan pengembangan moral-spiritual manusianya karena perkembangan ilmu pengetahuan selain berdampak positif, juga berdampak negatif bagi kehidupan manusia. Dampak positifnya adalah kehidupan manusia makin dipermudah, sementara dampak negatifnya adalah kehidupan mereka makin terancam, seperti merosotnya nilai-nilai moral dan spiritual dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Pengembangan moral-spiritual tanpa diiringi perkembangan ilmu pengetahuan juga dapat menjadikan sebagian manusia kurang kreatif.

Dampak globalisasi mengubah pandangan dan persepsi masyarakat terhadap aspek sosial dan budaya, seperti radikalisme, kriminalitas/patologi sosial, perdagangan manusia (*human trafficking*), terorisme, drug/narkoba,

perilaku seksual, gaya hidup bebas, dan konsumerisme/hedonisme, termasuk budaya korupsi di Indonesia harus menjadi pertimbangan dalam pembangunan karakter anak bangsa di bidang pendidikan, baik pendidikan dasar, menengah, atas, sampai pendidikan tinggi.

3.2 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Analisis lingkungan internal berfokus pada analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang saat ini dimiliki oleh USU untuk digunakan dan dikembangkan sebagai dasar melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat).

Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, USU sebagai perguruan tinggi harus mempersiapkan arah pendidikan yang lebih baik ke depan secara bertahap sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi (KKNi PT).

Secara berkala kurikulum direvisi dengan melibatkan para pemangku kepentingan sesuai dengan KKNi PT. Pada tahap pertama, USU melaksanakan secara konsisten kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan, mengembangkan, memantau, dan mengevaluasi kurikulum (*hard-skill dan soft skill*) meningkatkan standar laboratorium pendidikan, mengembangkan kurikulum lintas disiplin sesuai dengan kebutuhan untuk merealisasikan Program Transfer Kredit “Permata”/*student exchange*, meningkatkan kegiatan kokurikuler, dan ekstrakurikuler,

Pada tahap kedua, USU merintis/mengembangkan pembukaan program internasional pada beberapa program studi, dan meningkatkan penggunaan bilingual pada program studi, membuat regulasi dan menginisiasi penerimaan dosen asing, dan meningkatkan *events/festival IPTEKSOSBUD* internasional. Pada tahap ketiga, USU membuka kelas internasional pada semua prodi, memenuhi rasio ideal dosen asing dengan dosen lokal, dan meningkatkan reputasi internasional dengan target untuk mencapai TALENTA. Pada tahap

keempat, TALENTA merupakan barometer bagi perguruan tinggi lain pada tatanan internasional. Selanjutnya pada tahap kelima, disamping TALENTA merupakan barometer, juga sebagai program unggulan yang berkelanjutan.

Untuk mengakomodasi program-program tersebut, USU akan mendirikan pusat studi unggulan yang dikelola secara multidisiplin terkait dengan bidang agro industri, energi terlanjutan (*sustainable energy*), sumber daya alam, kearifan lokal, dan penyakit tropis; mengembangkan program studi pada bidang sumber daya alam, dan kedokteran tropis menjadi prodi unggulan; merintis pembentukan prodi unggulan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten di bidang agro industri, dan energi terlanjutan (*sustainable energy*). Selanjutnya, USU akan menguatkan peran pusat studi dan program studi unggulan pada kancan internasional.

Sehubungan dengan hal di atas, USU perlu menyiapkan sistem pendidikan yang berkualitas dan menyiapkan SDM, serta lulusan yang memiliki standar internasional dalam disiplin ilmu yang ditekuninya, memiliki karakter kearifan lokal, dan *life skill*

antara lain: mampu mengelola informasi dan berkomunikasi lintas budaya, mengelola sumber daya, bersikap fleksibel, memecahkan masalah, mengambil keputusan secara bijak, beradaptasi, berpikir kreatif, melakukan negosiasi, dan bekerja dalam tim.

Untuk menyikapi hal ini, USU sebagai perguruan tinggi harus bijak dalam menyiapkan SDM dengan cara menyediakan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan terjangkau oleh masyarakat miskin; melakukan penelitian-penelitian yang inovatif, seperti peningkatan pembangunan infrastruktur ekonomi dan sosial; peningkatan daya saing sektor pertanian dan kelautan, industri dan perdagangan serta jasa keuangan dan jasa lainnya; peningkatan pelaksanaan otonomi daerah dan pelayanan publik; pelestarian lingkungan hidup yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi masyarakat, seperti penyediaan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau oleh masyarakat miskin.

3.2.1 Lingkungan Internal

USU menyiapkan sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan seni. Keberadaan USU saat

ini menempati urutan universitas yang memiliki peminat tertinggi ketiga tahun 2014 di Indonesia. Pada hal lain, kondisi internal USU masih berada pada status akreditasi B. Terdapat beberapa dimensi yang menjadi pertimbangan untuk mengkaji lingkungan internal USU yang dirumuskan dalam Evaluasi Diri USU 2014, hasil FGD dan wawancara dengan sivitas akademika dan pegawai USU yang dilakukan beberapa waktu ini. Semuanya terdiri atas dua belas dimensi yang ditetapkan sebagai berikut:

3.2.1.1 Komitmen USU

Secara umum komitmen yang dimiliki oleh seluruh sivitas akademika USU saat ini masih berada pada posisi yang normatif. Artinya, bahwa secara rerata, komitmen seluruh sivitas akademika dalam memajukan USU masih belum menunjukkan adanya jalinan ikatan emosional yang kuat dan juga masih lemahnya rasa memiliki (*sense of belonging*). Kondisi ini merupakan hal yang sangat perlu mendapatkan perhatian karena komitmen yang kuat merupakan aset yang tidak terlihat (*intangible asset*) yang berhubungan dengan motivasi intrinsik dari setiap pelaku organisasi dan keberadaannya sangat menentukan keberhasilan organisasi yang

bersangkutan.

Saat ini USU menghadapi persaingan global yang semakin berkembang luas terutama yang berasal dari PT luar negeri. Mereka memiliki SDM, mahasiswa, dan alumni yang berkomitmen tinggi untuk memajukan dan menguatkan posisi mereka pada skala internasional. USU dapat berada pada posisi yang lebih rendah dari posisi saat ini atau bahkan berada jauh di bawah rerata jika USU tidak segera berbenah diri dan tidak memperbaiki semua bentuk pelayanannya pada seluruh sivitas akademika. Perbaikan bentuk-bentuk pelayanan tersebut akan mampu meningkatkan komitmen yang tinggi dari sivitas akademika USU sampai pada tahap terjalannya ikatan emosional yang kuat dan rasa memiliki yang tinggi.

3.2.1.2 Tata Pamong

Secara normatif pelaksanaan tata pamong di USU saat ini dapat dikatakan berjalan dengan baik. Kenyataannya masih perlu dilakukan kajian terhadap banyak hal, seperti masalah pembagian tugas pokok dan fungsi, sistem penghargaan, evaluasi kerja setiap unit yang belum menghasilkan koordinasi kerja secara

fokus dan terpadu serta kedisiplinan dalam berbagai capaian. Struktur organisasi dalam tingkatan universitas, fakultas masih belum berjalan dengan efektif dan transparan, masih ada hambatan yang bersifat non-organisasi yang membuat belum efektifnya kinerja unit-unit di USU dalam melaksanakan agenda untuk mewujudkan visi USU. Selain itu, fasilitas bangunan seperti ruang kelas bersama, pusat kegiatan mahasiswa, pusat penelitian, dan galeri untuk pameran, dan gedung pertemuan belum tersedia secara memadai.

Menghadapi pesaing global dari berbagai PT di dalam dan luar negeri USU harus memiliki sistem tata pamong yang lebih maju dan profesional. Peringkat USU dapat turun ke posisi yang lebih rendah atau jauh di bawah rerata jika USU tidak melakukan upaya yang keras untuk mencapai kondisi ideal yang diinginkan pada tahun 2039.

3.2.1.3 Cendekiawan Berkarakter BINTANG

Sesuai dengan salah satu misi *Grand Design*, USU menghasilkan cendekiawan yang berkarakter BINTANG. Artinya, lulusan USU harus bertakwa kepada Tuhan yang Mahaesa

dalam bingkai kebhinekaan, inovatif yang berintegritas, tangguh dan arif.

Saat ini lulusan USU hanya mampu bersaing pada skala nasional sementara pada skala lokal daya saing lulusan USU tidak lagi diragukan. Lulusan USU belum memperlihatkan karakter khas seperti tangguh dan arif. Di tataran internasional, daya saing lulusan USU masih sangat lemah. Pada kurun waktu 2015-2039 USU akan menghadapi persaingan global dari berbagai PT luar negeri yang memiliki mahasiswa dengan karakter yang tangguh, daya saing yang kuat, serta mampu bertindak secara profesional. Oleh karena itu, USU harus mempersiapkan dan memperbaiki diri melalui berbagai upaya yang sungguh-sungguh sehingga nantinya USU dapat berada pada posisi yang sejajar dengan PT dunia.

3.2.1.4 Sumber Daya Manusia

Sistem pembelajaran yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari keberadaan sumberdaya manusia yang terdiri atas tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan. Secara umum kondisi dosen telah dikategorikan cukup baik. Hal ini dilihat dari jumlah dosen tetap, tingkat pendidikan dosen mayoritas

telah berpendidikan magister dan doktor, jumlah dosen yang tugas belajar dalam dan luar negeri, dan jumlah guru besar tetap yang secara keseluruhan untuk saat ini relatif memadai. Namun demikian, untuk mencapai posisi yang diinginkan pada tahun 2039, USU harus melakukan berbagai upaya ekstra agar dapat sejajar dengan PT lain yang bereputasi internasional, misalnya peningkatan mutu dosen dalam bidang penelitian, termasuk publikasi internasional.

3.2.1.5 Sistem Pembelajaran

Saat ini, kondisi proses pembelajaran USU dapat dikategorikan cukup baik. Secara normatif, kurikulum pembelajaran sudah memenuhi ketentuan yang berlaku. Umumnya, pengembangan, monitoring, dan evaluasi dilakukan secara teratur. Di samping itu, sistem manajemen pembelajaran diaudit oleh Unit Manajemen Mutu USU. Namun demikian, menghadapi perubahan yang begitu cepat dan tantangan yang begitu besar seperti daya saing yang semakin tinggi oleh sebab masuknya lulusan PT luar negeri, jika USU tidak melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, atau hanya

melakukan kegiatan *business as usual*, dapat dipastikan kualitas pembelajaran akan mengalami penurunan yang signifikan yang menyebabkan USU menjadi tertinggal dibandingkan dengan perguruan tinggi lain, baik nasional, regional, maupun internasional. Oleh karenanya, USU harus dapat mengantisipasi perubahan ini dengan cepat dan melakukan berbagai upaya untuk mencapai rancangan terbaik bagi USU (*Idealized Design* USU 2015-2039).

Sistem penerimaan mahasiswa baru USU dapat dikategorikan cukup baik terlihat dari sistem penerimaan mahasiswa yang telah terstandar, rasio calon mahasiswa yang diterima relatif tinggi, daya tarik USU secara nasional yang cukup tinggi, dan terbuka peluang bagi mahasiswa yang tidak mampu dan berkebutuhan khusus untuk melanjutkan studi. Di samping itu, akses layanan mahasiswa dan pemanfaatan unit layanan, serta program layanan karir dan informasi kerja dapat dikategorikan cukup memadai. Di sisi lain, USU belum memiliki sistem yang baik untuk melacak dengan cepat alumni. *Database* mencakup misalnya jenis pekerjaan, daya saing, waktu tunggu alumni memperoleh pekerjaan pertama, dan alamat instansi

tempat alumni bekerja belum memadai.

Berbagai kebijakan dan upaya kerja sama telah dirancang dan dilakukan oleh USU, baik dengan instansi dalam negeri maupun instansi luar negeri. Namun demikian, secara umum belum banyak tindak lanjut yang dapat dilakukan terutama dalam bentuk aktivitas lanjutan sehubungan dengan bentuk kerja sama yang telah dibuat. Menghadapi berbagai pesaing global terutama PT luar negeri yang telah memiliki sejarah kerja sama yang lama dan *networking* yang luas, USU harus berbenah diri dan senantiasa melakukan berbagai strategi untuk meningkatkan dan memperluas jaringan kerja sama, terutama yang berskala internasional.

3.2.1.6 Rumah Akademik

Sejauh ini, suasana akademik USU cukup kondusif namun belum cukup memadai untuk memberikan kenyamanan bagi segenap sivitas akademika dan pegawai di saat dan di sela-sela melakukan kegiatan kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan kebutuhan seperti makan dan minum, olahraga, bersosialisasi, dan *refreshing* belum tersedia dengan memadai. Lingkungan kampus belum memberikan rasa aman dan nyaman. Kampus juga belum

menerapkan konsep kampus hijau. Oleh sebab itu, USU harus melakukan perubahan mendasar dalam penataan kampus menjadi modern, energik, dan membanggakan. Hal ini sangat dibutuhkan untuk mengubah kesan tertutup dan wajah yang monoton menjadi kampus yang dapat membangkitkan antusiasme untuk mengembangkan diri, bekerja, dan belajar bagi seluruh sivitas akademika dan pegawai melalui pengelolaan yang transparan, efektif, dan efisien (*good governance*). Aktivitas Tri Dharma Perguruan Tinggi bertaraf nasional dan internasional dapat berlangsung dalam kampus yang memiliki suasana yang aman, nyaman, ramah, energik, dan membanggakan melalui ketersediaan sarana dan prasarana kampus lengkap berstandar internasional, hijau, asri serta dengan teknologi ramah lingkungan.

3.2.1.7 Biaya, Sarana dan Prasarana

Pembiayaan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan sebuah institusi. USU dalam pengelolaan pembiayaan saat ini secara umum berada pada posisi yang dapat dikategorikan semenjana. Hal ini tampak dari berbagai indikator, antara lain penggunaan dana

untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang masih belum memadai, realisasi penerimaan dana dari berbagai sumber masih belum optimal, dan audit keuangan yang dinilai belum transparan. Namun demikian, dari segi mekanisme penetapan biaya pendidikan serta kebijakan pendanaan beasiswa USU dinilai cukup baik.

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin tajam USU harus mengubah serta memperbaiki sistem dan kebijakan pembiayaan yang selama ini dilakukan sehingga sistem pembiayaan menjadi lebih kuat, transparan, dan akuntabel. Kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki USU saat ini dapat dikategorikan sederhana, meskipun masih terdapat berbagai kekurangan terutama menyangkut masalah kecukupan dan kemitakhiran laboratorium. Dalam menghadapi perkembangan ke depan, USU wajib melakukan upaya modernisasi laboratorium dan peralatan untuk pendidikan dan penelitian.

Dengan perubahan-perubahan yang dilakukan, USU akan menjadi institusi yang disegani, menjadi perguruan tinggi yang paling diminati di Indonesia, menjadi rumah akademik yang

dapat mengakomodasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan ekspresi minat dan bakat seluruh sivitas akademika dan pegawai untuk menyongsong kehidupannya yang gemilang untuk merealisasikan *Idealized Design*, “USU terus memimpin sebagai universitas barometer global dalam bidang TALENTA”.

3.2.1.8 Sistem Informasi dan Digitalisasi

USU saat ini telah memiliki sarana dan prasarana sistem informasi manajemen yang dapat dikategorikan cukup memadai. Namun demikian, masih terdapat berbagai kekurangan seperti kapasitas internet dengan rasio *bandwidth* yang masih rendah, sistem pendukung pengambilan keputusan, aksesibilitas data, dan sistem informasi manajemen yang masih perlu ditingkatkan.

Dalam kurun waktu 2015-2039 sudah dapat dipastikan bahwa USU akan menghadapi persaingan yang semakin tajam. Banyaknya pesaing global dari berbagai PT luar negeri dengan sistem informasi yang lebih maju serta yang memiliki sarana dan prasarana sistem informasi yang berkualitas dan berstandar internasional merupakan tantangan yang

sangat berat bagi USU. Sebagai respon, USU harus memperbaiki berbagai kekurangan yang ada saat ini dan meningkatkan sarana dan prasarana tersebut.

3.2.1.9 Budaya Meneliti, Menulis, dan HaKI

Konstelasi penelitian USU saat ini belum menempatkan diri USU pada posisi unggul. Hal ini dilihat dari berbagai indikator, antara lain, terbatasnya jumlah penelitian dosen, kurangnya jumlah publikasi hasil penelitian, sedikitnya artikel ilmiah dosen yang disitasi, serta masih minimnya paten dan HaKI yang dihasilkan.

Dalam pada itu, PT lain terutama pesaing global, justru lebih maju dalam bidang penelitian terutama untuk publikasi internasional, sitasi internasional, serta hasil paten dan HaKI. Untuk mengimbangi PT pesaing, USU harus berbenah dan menata diri mulai dari sekarang, baik dalam peningkatan mutu sumberdaya manusia, pengembangan fasilitas dan pembiayaan, penyusunan berbagai program untuk pengembangan bidang penelitian, serta penguatan budaya penelitian di kalangan dosen.

3.2.1.10 Budaya Empati dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Sistem pengelolaan dan kebijakan bagi kegiatan pengabdian pada masyarakat USU masih tergolong sederhana. Hal ini tampak dari berbagai indikator, antara lain, jumlah pengabdian kepada masyarakat yang masih terbatas dan kurang berkembang, jumlah pembiayaan yang tersedia belum memadai, mitra binaan masih sedikit, serta kerja sama yang dijalin masih sangat minim. Dalam pelaksanaannya kegiatan ini masih bersifat sporadis, belum terstruktur.

Sebagai salah satu pilar Tri Dharma Perguruan Tinggi, USU harus tetap mengedepankan program-program pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, USU harus memiliki program yang jelas dan terarah sehingga diperoleh hasil yang signifikan.

Dalam menghadapi pesaing global terutama PT asing yang memiliki sistem pengabdian kepada masyarakat yang lebih maju dan menyentuh kebutuhan masyarakat, serta pembiayaan yang kuat, USU harus berbenah diri. Posisi USU dapat turun jika USU tidak meningkatkan semua upaya yang

berhubungan dengan pengabdian pada masyarakat terutama yang berfokus pada model-model pelayanan pada masyarakat yang kolaborasinya berskala regional dan internasional.

3.2.1.11 Keunggulan Berbasis *Competitive Advantage*

Tiga pilar arah pengembangan USU diimplementasikan melalui dua belas program utama pembentuk desain USU yang ideal, yaitu (1) komitmen, (2) tata pamong dan penjaminan mutu, (3) cendekiawan berkarakter BINTANG, (4) standarisasi SDM, (5) sistem pembelajaran, (6) rumah akademik, (7) sarana dan prasarana (8) sistem informasi (9) budaya meneliti, menulis, dan HaKI, (10) budaya empati dan pengabdian, (11) keunggulan berbasis *competitive advantage*, dan (12) pengakuan dan reputasi.

Untuk mencapai keunggulan bersaing, USU membangun pusat dan prodi unggulan yang dibingkai dalam “TALENTA USU”, yang terdiri atas *Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate)* dan *Arts (ethnic)* dan semuanya diharapkan menjadi cikal bakal keunggulan USU.

Dengan melakukan perubahan dan perbaikan secara sistematis, disiplin dan komitmen yang tinggi, USU mampu diantarkan pada tatanan global dengan memenuhi standar internasional dan menjadi barometer dalam berbagai bidang studi unggulan. Analisis kesenjangan tersebut digambarkan pada bagan 3.1 berikut:



Gambar 3.1 Analisis Kesenjangan

USU juga harus memiliki berbagai strategi untuk mengembangkan diri dalam rangka mencapai *Ideal Design* USU 2015-2039 serta untuk menghadapi berbagai tantangan, peluang, dan ancaman dari berbagai situasi lingkungan eksternal, terutama dari berbagai PT luar negeri yang kondisinya jauh lebih maju dari USU.

3.2.1.4 Pengakuan dan Reputasi

USU belum mendapat pengakuan pada tataran nasional dan internasional dalam tiga pilar tridarma perguruan tinggi. Dalam bidang pendidikan USU belum memiliki program internasional, belum melaksanakan program pertukaran mahasiswa dan dosen, belum memiliki kemampuan optimal dalam kompetensi ilmu ilmu dan teknologi, dan penguasaan bahasa internasional yang masih rendah. Menurut data kerja sama tahun ini USU telah menjalin sebanyak 176 kerja sama. Namun, hampir semua masih dalam tahap dokumen MoU, belum ada aktivitas dalam bentuk kerja sama aktif, seperti kolaborasi penelitian, pertukaran mahasiswa, pertukaran staf pengajar, dan program kerja sama akademik lain seperti *tweening program, double degree*, dll.

Pada bidang penelitian, kerja sama penelitian bertaraf nasional dan internasional khususnya dengan negara maju merupakan faktor yang sangat penting dalam mempercepat penguasaan ipteks terkini. Saat ini USU telah melakukan banyak kerja sama dengan berbagai lembaga swasta dan pemerintah dalam dan luar negeri, yang terikat melalui nota kesepahaman MoU. Hal ini menyebabkan USU belum mendapat reputasi yang baik dalam berbagai aspek terutama bidang penelitian, serta pengakuan yang baik kompetensi atau daya saing alumni bagi para pengguna di tingkat nasional maupun regional.

Dalam bidang pengabdian, USU belum memiliki desa binaan dan belum terlibat dalam kerja sama internasional yang dapat mendesiminasikan dan mengimplementasikan hasil-hasil penelitian pada masyarakat dan dunia industri.

3.2.2 Dunia Pendidikan Tinggi

Upaya mewujudkan pendidikan karakter tertuang dalam fungsi dan tujuan pendidikan nasional, yaitu “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka

mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab” (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional_UUSPN).

Untuk mendukung perwujudan cita-cita pembangunan karakter sebagaimana diamanatkan dalam Pancasila dan Pembukaan UUD 1945 serta mengatasi permasalahan kebangsaan saat ini, USU menuangkan semangat tersebut yang secara implisit ditegaskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RJP) tahun 2015-2039, bahwa pendidikan karakter ditempatkan sebagai landasan untuk mewujudkan visi USU “menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global.

Masyarakat saat ini lebih kritis terhadap mutu produk dan mutu layanan yang ditawarkan oleh pendidikan tinggi. Makin berkompersinya lembaga

pendidikan tinggi baik milik pemerintah maupun swasta, makin banyak pilihan masyarakat untuk memilih sekolah terbaik. Pada era pasar bebas pemerintah memberikan kebebasan kepada institusi pendidikan dari setiap strata untuk menyelenggarakan pendidikan di setiap negara. Dengan demikian, kompetisi memicu dan memaksa setiap institusi pendidikan tinggi untuk meningkatkan mutunya. Mutu dan akuntabilitas yang direncanakan, dikelola dan dievaluasi sudah menjadi keharusan karena sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat dalam menunjukkan kontribusi yang nyata dan meningkatkan daya saing bangsa. Tanpa upaya seperti itu, sebuah institusi akan semakin ditinggalkan oleh masyarakat yang cerdas memilih.

Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang senantiasa mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan global, internasional, nasional dan lokal; menjunjung tinggi ilmu pengetahuan baru; memiliki nilai-nilai dan mematuhi norma-norma dan peraturan yang berlaku. Dalam menjamin pendidikan bermutu, perguruan tinggi perlu merujuk pada Permen Dikbud Nomor 49 Tahun

2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Di dalamnya diatur penyelenggaraan pembelajaran, penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pengembangan dan penyelenggaraan sistem penjaminan mutu internal, dan penetapan kriteria sistem penjaminan mutu eksternal melalui akreditasi.



BAB IV

MEMBANGUN TALENTA DALAM BINGKAI KEBHINEKAAN

4.1 Rumah Akademik USU

Mutu sebuah institusi pendidikan merupakan suatu keniscayaan. Perkembangan sosial masyarakat setakat ini menunjukkan tingginya tuntutan terhadap produk institusi pendidikan secara umum dan khususnya Universitas Sumatera Utara. Masyarakat semakin menyadari hak-hak individu dan bersikap kritis dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang ketat. Kecuali itu, karena kemajuan teknologi komunikasi, masyarakat dapat mengakses informasi dengan cepat yang pada gilirannya memengaruhi sikap penolakan terhadap sistem-sistem lama yang dianggap kurang efisien dan kurang efektif.

Salah satu program utama USU adalah membangun rumah akademik. Mahasiswa yang makin kritis terhadap mutu universitas akan memperoleh pelayanan pendidikan tinggi dengan kualitas prima. Mereka akan mendapatkan pengalaman belajar kreatif dan menyenangkan. USU sebagai institusi pendidikan tinggi (khususnya milik pemerintah) bertanggung jawab di dalam memproduksi insan-insan masa depan, yang selain siap pakai juga mampu memberikan kesejahteraan bagi masyarakat Sumatera Utara, menjadi barometer insan pembangunan yang

berkualitas, dan memiliki integritas di kancah nasional.

4.1.1 Membangun Kampus Prestisius dan Modern

“The first duty of a university is to teach wisdom, not a trade; character, not technicalities” **Winston Churchill (1874-1965)**

Perubahan berkehidupan sangatlah cepat pada Abad ke-21 ini. Setiap institusi wajib melakukan lompatan pemikiran jauh ke depan untuk perbaikan organisasinya agar dapat berperan, dicintai oleh masyarakat, dan disegani oleh kompetitornya. Untuk itu, seluruh elemen organisasi harus berketetapan menjalankannya secara terus-menerus (*continous improvement*). USU harus menjadi perguruan tinggi yang paling diminati di Indonesia, menjadi rumah akademik yang dapat mengakomodasi perkembangan inovasi, dan penemuan minat dan bakat mahasiswa dalam persaingan bebas yang semakin menantang untuk menyongsong kehidupan yang gemilang guna merealisasikan *grand design* USU 2039.

USU harus ditata menjadi kampus yang modern, energik, ramah, dan membanggakan. Hal ini sangat

dibutuhkan untuk mengubah kesan tertutup, seperti mercusuar dan monoton menjadi kampus yang dapat membangkitkan antusiasme dalam pengembangan diri, bekerja dan belajar bagi seluruh sivitas akademika USU, tentunya dengan tata kelola yang transparan, efektif dan efisien (*good governance*). Aktivitas tridarma perguruan tinggi yang berkualitas internasional di USU akan berlangsung dalam kampus yang memiliki suasana belajar yang nyaman, asri, ramah, dan bersih, melalui ketersediaan sarana dan prasarana kampus lengkap berstandar internasional dan memiliki teknologi yang mutakhir.

4.1.2 Membangun Cendekiawan yang Berkarakter BINTANG

Upaya mewujudkan cendekiawan berkarakter BINTANG tertuang dalam fungsi dan tujuan pendidikan nasional, yaitu “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan

Yang Mahaesa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab” (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional_UUSPN).

Untuk mendukung perwujudan cita-cita pembangunan karakter sebagaimana diamanatkan dalam Pancasila dan Pembukaan UUD 1945 serta mengatasi permasalahan kebangsaan saat ini, USU menuangkan semangat tersebut yang secara implisit ditegaskan dalam RJP tahun 2015-2039, bahwa pendidikan karakter ditempatkan sebagai landasan untuk mewujudkan visi USU 2039.

Pendidikan berkarakter BINTANG harus berangkat dari pemahaman dan pemaknaan dasar tentang kondisi Sumber Daya Manusia USU saat ini karena mereka adalah subjek dan objek dalam proses pendidikan dalam melahirkan konsepsi perencanaan dan pelaksanaan proses pendidikan yang bernilai. Proses pembentukan identitas diri ini berfungsi sebagai *blue print* dalam mencetak sejarah kehidupan SDM USU tahun 2039. Untuk itu, pendidikan berkarakter USU 2015 - 2039 harus

dipahami dan dimaknai sebagai suatu kondisi yang dinamis pada pemahaman dan pemaknaan manusia sebagai pelaku dalam proses pendidikan berkarakter pada masa depan.

Untuk mengakomodasi program-program tersebut, USU akan mendirikan pusat studi unggulan yang dikelola secara multidisiplin terkait dengan bidang agro industri, energi terlanjutan (*sustainable energy*), sumber daya alam, kearifan lokal, dan penyakit tropis; mengembangkan prodi unggulan di bidang sumber daya alam, dan kedokteran tropis; merintis pembentukan prodi unggulan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten di bidang agro industri, energi terlanjutan (*sustainable energy*), dan prodi yang mengelola studi kearifan lokal. Penguatan dan pemberdayaan program-program ini memerlukan biaya, sarana dan prasarana dalam mendukung pusat studi dan prodi unggulan yang bertujuan mendapat pengakuan dan reputasi pada kancah internasional.

Pembangunan karakter merupakan upaya perwujudan amanat Pancasila dan Pembukaan UUD 1945 yang dilatarbelakangi oleh realita permasalahan kebangsaan yang

berkembang saat ini, seperti disorientasi dan belum dihayatinya nilai-nilai Pancasila; keterbatasan perangkat kebijakan terpadu dalam mewujudkan nilai-nilai Pancasila; bergesernya nilai etika dalam kehidupan berbangsa dan bernegara; memudarnya kesadaran terhadap nilai-nilai budaya bangsa; ancaman terhadap disintegrasi bangsa; dan melemahnya kemandirian bangsa (Buku Induk Kebijakan Nasional Pembangunan Karakter Bangsa 2010-2025).

BINTANG merupakan tata nilai utama yang menjadi pedoman berperilaku bagi sivitas akademika, yaitu (1) Bertakwa kepada Tuhan yang Mahaesa dalam bingkai kebhinekaan, (1) Inovatif yang berintegritas, dan (3) Tangguh dan Arif untuk mendukung perwujudan cita-cita membangun karakter BINTANG USU menuangkan semangat tersebut secara implisit ditegaskan dalam RJP tahun 2015-2039.

4.2 Membangun TALENTA Sivitas Akademika USU

Sumatera merupakan salah satu pulau yang kaya di Asia Pasifik yang terletak di antara benua Asia dan Australia dan samudra Indonesia dan Pasifik. Di

kawasan Indonesia Barat, Sumatera merupakan daerah biogeografi oriental dari enam daerah biografi dunia, yang memiliki plasma nutfah sebagai sumber kekayaan alam yang sangat berharga bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sumatera Utara merupakan wilayah bagian utara Pulau Sumatera. Karena letaknya yang berada di daerah tropis, di Sumatera Utara terdapat banyak penyakit tropis antara lain seperti malaria, demam berdarah, dan gangguan paru-paru.

Sumatera Utara kaya akan sumber daya alam yang terdiri atas *hydropower*, *bioenergy* dan *solar energy*. Sumber mineral dan energi menghasilkan industri dan bahan baku seperti semen, industri keramik, bahan bangunan, industri farmasi, kosmetika, dan industri kimia, industri farmasi, dan lainnya. Budidaya laut, perikanan tangkap, dan budidaya tambak menghasilkan berbagai kekayaan hasil laut dan pantai di Sumatera Utara.

Teknologi tepat guna perlu dikembangkan di Sumatera Utara mengingat banyaknya wirausaha yang terkait dengan bidang pertanian, sumber daya alam, energi, teknologi informatika,

dan yang dapat memberdayakan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). **Sumatera Utara juga kaya akan berbagai seni budaya, seni lukis, arsitektur, dan tenunan khas yang menjadi kearifan lokal dari tiga belas etnis yang menghuni provinsi ini. Berbagai kearifan lokal ini sangat potensial digali sebagai identitas dan jati diri masyarakat Sumatera Utara.**

Menyikapi berbagai isu strategis yang telah dikemukakan di atas, peran USU dalam mencapai kedaulatan pangan, energi, dan kesehatan adalah sangat penting. USU harus memiliki reputasi nasional bahkan internasional dalam mempersiapkan arah pengembangan ke depan secara profesional dan bertanggung jawab agar kondisi ideal yang diinginkan pada tahun 2039 dapat tercapai.

Berkaitan dengan hal tersebut pusat riset harus memiliki program dalam melaksanakan *grand design* yang berbasis TALENTA. Menghasilkan riset, dimana program studi memiliki agenda yang terjalin secara lintas bidang keilmuan dalam bidang riset pengembangan TALENTA, telah memiliki klasifikasi atas jenis penelitian dasar dan penelitian terapan. Semuanya diterapkan berdasarkan kebijakan dan

etika penelitian yang dijalankan dengan penuh komitmen dan integritas. Selain itu, diupayakan mendapatkan perolehan paten atau bentuk-bentuk kekayaan intelektual lainnya.



BAB V

PENGEMBANGAN UNGGULAN ILMU PENGETAHUAN BERBASIS TALENTA

Insan pembelajar yang mandiri adalah target Indonesia dalam *Millenium Development Goals* (MDGs). Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, peran institusi pendidikan tinggi sebagai *teaching university* beralih dari metode pengajaran *learning to know* ke metode *learning to learn and live together*, yaitu menjadi *knowledge server*, bahkan harus menjadi mitra jasa dalam bidang inovasi dan penelitian. Dengan kata lain, sejalan dengan percepatan kemajuan teknologi dan gaya hidup yang bersifat turbulensi, kelak institusi pendidikan tinggi tidak hanya menampung *real students*, tetapi memiliki *virtual students*, untuk menghadirkan berbagai inovasi.

Disadari bahwa perubahan USU menjadi *knowledge server* merupakan pekerjaan berat yang harus dilaksanakan dengan sangat serius dan dengan penuh komitmen. Apalagi saat ini USU masih belum berperan optimal sebagai *teaching university*. Masih banyak hal yang tertinggal yang harus segera dibenahi terlebih dahulu untuk dapat bergerak menuju sebuah universitas yang akan menjadi barometer TALENTA berstandar internasional.

5.1 Arah Strategi Pengembangan TALENTA

Melalui usaha keras dan dengan melakukan serangkaian FGD yang melibatkan para pemangku kepentingan di USU, kegiatan evaluasi diri, dan penggalan cita-cita oleh tim penyusun Renstra dan RJP diformulasikan dua belas kebijakan strategis yang merupakan rumusan turunan dari kegiatan Tridarma

Perguruan Tinggi. Kebijakan strategis ini akan diimplementasikan dalam rencana kerja tahunan setiap tahap strategis (program kerja) USU selama periode 2015-2039.

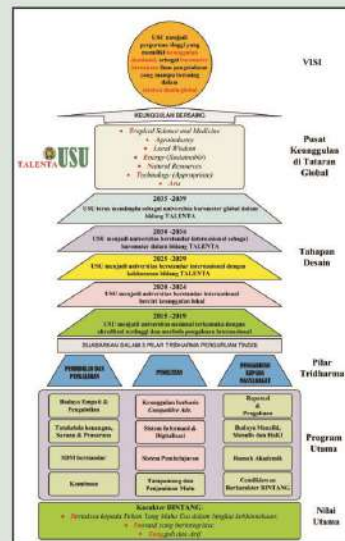
Arah pengembangan USU tahun 2015-2039, terbagi ke dalam lima tahap, yakni Tahap I (2015-2019), Tahap II (2020-2024), Tahap III (2025-2029), Tahap IV (2030-2034), dan Tahap V (2035-2039). Seperti yang telah disebutkan di atas program-program pengembangan USU didahului oleh komitmen dan tiga pilar Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Adapun penetapan program pada ketiga pilar tersebut adalah:

1. membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU,
2. menyempurnakan tata pamong dan sistem penjaminan mutu,

3. menghasilkan cendekiawan berkarakter BINTANG,
4. mempersiapkan SDM USU yang berstandar
5. mempersiapkan sistem pembelajaran yang unggul,
6. membentuk atmosfer pendidikan yang nyaman melalui rumah akademik,
7. menyempurnakan sistem tata kelola keuangan, sarana dan prasarana,
8. melengkapi dan memberdayakan sistem informasi,
9. menumbuhkan budaya meneliti, menulis, dan perolehan HaKI,
10. menumbuhkan budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat,
11. mengembangkan keunggulan yang berbasis keunggulan kompetitif, dan
12. membangun pengakuan dan reputasi.

Ketiga pilar arah pengembangan USU dituangkan dalam dua belas program kerja yang dirumuskan dan diimplementasikan sebagai TALENTA USU, yaitu *Tropical Science and*

Medicine, Agro Industry, Local Wisdom, Energy, Natural Resources, Technology dan Arts melalui lima tahap strategi pengembangan. Pada akhirnya, USU diharapkan akan menjadi sebuah universitas berstandar internasional. Strategi ini digambarkan dengan skema pada Gambar 5.1 di bawah ini:



Gambar 5.1 Skema Strategi RJP USU 2015-2039

5.2 Tahapan Desain USU

5.2.1 Tahap I: 2015-2019

5.2.1.1 Membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU

1. Melakukan sosialisasi dan evaluasi Renstra secara sistematis dan berkelanjutan

2. Memedomani RJP pada penyusunan Renstra
3. Membuat renstra tiap-tiap satuan kerja (program studi/departemen, fakultas, Sekolah Pascasarjana, lembaga-lembaga) yang sinkron dengan renstra USU

5.2.1.2 Menyempurnakan tata pamong dan sistem penjaminan mutu

1. Mengembangkan sistem pengelolaan fungsional dan operasional perguruan tinggi
2. Melakukan analisis dan evaluasi jabatan untuk membuat deskripsi jabatan
3. Menyempurnakan dan membakukan sistem di seluruh satuan unit kerja
4. Mengembangkan manajemen kepemimpinan yang akuntabel dan transparan
5. Memperkuat kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi
6. Memperkuat dan memberikan kewenangan Unit Manajemen Mutu untuk menangani dan membantu persiapan dan proses akreditasi
7. Membangun budaya organisasi yang sesuai dengan tata nilai utama BINTANG

8. Mengefektifkan peran dan fungsi audit internal
9. Menyempurnakan sistem informasi keuangan dan sistem manajemen mutu
10. Melibatkan seluruh satuan kerja terkecil dalam menyusun Rencana Bisnis Anggaran

5.2.1.3 Menghasilkan cendekiawan berkarakter BINTANG

1. Mengembangkan rekrutmen khusus bagi calon mahasiswa yang berprestasi luar biasa
2. Mengembangkan sistem dan fasilitas yang memadai untuk penerimaan mahasiswa baru dengan kebutuhan khusus
3. Mengembangkan sistem penerimaan mahasiswa transfer (ekstensi) dan program diploma (D3) yang lebih selektif dan bermutu
4. Meningkatkan keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
5. Meningkatkan keterlibatan mahasiswa-dosen pada kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler
6. Mengefektifkan peran dosen wali

7. Merealisasikan Program Permata (transfer kredit)
 8. Meningkatkan layanan bimbingan karir dan informasi kerja, pembinaan *soft skills*, beasiswa, dan kesehatan
 9. Meningkatkan peran USU dalam pengembangan wirausaha
 10. Membangun sistem evaluasi kepuasan mahasiswa
 11. Meningkatkan capaian prestasi mahasiswa di tingkat provinsi/wilayah, nasional, dan internasional
 12. Meningkatkan jumlah dan mutu kegiatan pekan ilmiah, seni dan olahraga
 13. Menginisiasi dan mematangkan pembentukan Direktorat Program Diploma
 14. Memberdayakan sistem informasi yang terintegrasi untuk pelacakan alumni dan daya saing
 15. Memperkuat sinergitas ikatan alumni dengan USU
 16. Memperkuat program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi alumni
 17. Membangun sistem penghargaan dan pemberdayaan alumni terbaik
 18. Membangun sistem yang kondusif bagi peningkatan kualitas sebagai landasan pembentukan karakter BINTANG
 19. Menciptakan kondisi lingkungan yang inspiratif
 20. Mengkaji dan mengimplementasikan model pendidikan karakter
 21. Membangun sistem penghargaan dan sanksi dalam mempertahankan karakter BINTANG
- 5.2.1.4 Mempersiapkan SDM USU yang berstandar**
1. Mengembangkan sistem pengelolaan manajemen SDM secara profesional
 2. Memenuhi proporsi ideal kecukupan SDM
 3. Meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM
 4. Membangun sistem informasi kinerja dosen USU berbasis *online* untuk internal USU sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi
 5. Membangun dan melaksanakan sistem penghargaan dan karir SDM

6. Menyiapkan teknisi, analis, dan laboran yang kompeten
- 5.2.1.5 Mempersiapkan sistem pembelajaran yang unggul**
1. Merevitalisasi dan melaksanakan secara konsisten kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan
 2. Merevitalisasi pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)
 3. Mengembangkan kurikulum lintas disiplin
 4. Meningkatkan standar pembelajaran dan laboratorium pendidikan
 5. Merealisasikan program transfer kredit 'Permata'/pertukaran mahasiswa
 6. Meningkatkan kegiatan kokurikuler, dan ekstrakurikuler
 7. Melaksanakan kegiatan/festival IPTEKSOSBUD nasional dan internasional
 8. Menerapkan secara konsisten aturan-aturan yang benar terkait dengan kinerja dosen untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi

5.2.1.6 Membentuk atmosfer pendidikan yang nyaman melalui rumah akademik

1. Memperbanyak dan melengkapi fasilitas taman yang nyaman termasuk
2. Melengkapi fasilitas perpustakaan agar nyaman digunakan dan memperluas keterjangkauan *hotspot*
3. Membangun dan melengkapi fasilitas kebutuhan mahasiswa
4. Membangun pusat seni USU untuk sanggar dan ekshibisi
5. Menjamin semua fasilitas kampus berfungsi dengan baik
6. Membangun kampus yang memberikan rasa aman, nyaman, dan ramah lingkungan
7. Membangun dan mengembangkan asrama/apartemen mahasiswa yang modern

5.2.1.7 Menyempurnakan sistem tata kelola keuangan, sarana dan prasarana

1. Meningkatkan upaya perolehan dan efisiensi penggunaan dana
2. Meningkatkan keterlibatan satuan unit kerja/departemen dalam sistem perencanaan/pengelolaan anggaran

3. Mengelola penggunaan dana untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi
4. Menyempurnakan sistem monitoring dan evaluasi internal terhadap pemanfaatan dana
5. Menyempurnakan sistem dan kebijakan pengelolaan sarana dan prasarana
6. Membangun otorisasi kerja yang lebih luwes
7. Menyempurnakan laboratorium pendidikan, perpustakaan dan menyiapkan laboratorium penelitian
8. Meningkatkan sarana dan prasarana untuk kemudahan aksesibilitas dalam mendapatkan informasi termasuk ketersediaan dan kemudahan akses *e-library*
9. Melanjutkan pembangunan Kampus Bekala

5.2.1.8 Melengkapi dan memberdayakan sistem informasi

1. Mengintegrasikan sistem informasi antarunit kerja dan pendelegasian pengelolaan konten *web-site* ke program studi

2. Meningkatkan kapasitas *bandwidth*
3. Mengoptimalkan pelayanan mahasiswa dengan menggunakan fasilitas Pusat Sistem Informasi menuju *paperless*
4. Membangun sistem informasi yang dapat diakses secara internasional
5. Menyempurnakan sistem informasi dan fasilitas dalam administrasi akademik dan umum
6. Menyediakan semua bahan ajar dalam bentuk digital

5.2.1.9 Menumbuhkan budaya meneliti, menulis, dan perolehan HaKI

1. Mewajibkan dan memfasilitasi pembuatan peta jalan terutama di bidang TALENTA
2. Membuat dan melaksanakan agenda dan topik penelitian berdasarkan peta jalan
3. Mengalokasikan dana USU untuk penelitian sesuai dengan kebutuhan
4. Mencari berbagai sumber dana penelitian

5. Meningkatkan kuantitas dan kualitas proposal penelitian
6. Membangun dan mengembangkan laboratorium penelitian yang terakreditasi nasional
7. Mendorong penelitian ke arah potensi HaKI dan paten, serta publikasi internasional
8. Melakukan pertukaran dosen
9. Memberikan penghargaan secara signifikan bagi dosen
10. Merevitalisasi unit pengembangan penelitian di tingkat fakultas.
11. Mengembangkan *database* dan profil hasil penelitian
12. Memperbanyak langganan jurnal-jurnal nasional terakreditasi dan internasional bereputasi
13. Menerapkan secara konsisten aturan-aturan yang benar terkait dengan kinerja dosen untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi
14. Mengembangkan *database* potensi energi, sumber daya alam, dan budaya dan seni yang ada di Sumatera Utara

5.2.1.10 Menumbuhkan budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat

1. Mewajibkan dan memfasilitasi dalam merancang peta jalan terutama di bidang (TALENTA)
2. Membuat dan melaksanakan agenda dan topik pengabdian kepada masyarakat
3. Mengalokasikan dana USU untuk pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan
4. Mencari berbagai sumber dana pengabdian kepada masyarakat
5. Meningkatkan kuantitas dan kualitas proposal pengabdian kepada masyarakat
6. Mengembangkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian
7. Mengembangkan dan menerapkan konsep desa/kawasan binaan
8. Meningkatkan kerja sama dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan perusahaan BUMN/BUMD dan swasta
9. Merevitalisasi unit pengembangan pengabdian kepada masyarakat di tingkat fakultas

10. Menginisiasi dan memantapkan pembentukan unit penanggulangan bencana
11. Memberikan penghargaan terhadap dosen yang melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat
12. Mengembangkan *database* dan profil hasil pengabdian kepada masyarakat
13. Menerapkan secara konsisten aturan-aturan yang benar terkait dengan kinerja dosen untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi

5.2.1.11 Mengembangkan keunggulan yang berbasis keunggulan kompetitif

1. Mendirikan pusat studi unggulan yang dikelola secara lintas disiplin terkait dengan bidang TALENTA
2. Mengembangkan program studi dan mendirikan program studi baru terkait bidang TALENTA
3. Mengembangkan kebijakan dan strategi akademik untuk perlindungan dan pemeliharaan sumberdaya alam dan revitalisasi kebudayaan lokal

5.2.1.12 Membangun pengakuan dan reputasi

1. Membangun unit khusus untuk meningkatkan reputasi dan pengakuan terhadap USU
2. Membangun unit khusus untuk membuat dan melaksanakan program satu prodi satu jurnal nasional terakreditasi dan satu fakultas satu jurnal terindeks Scopus.
3. Memperbanyak implementasi kerja sama internasional

5.2.2 Tahap II: 2020-2024

5.2.2.1 Membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU

1. Melanjutkan kegiatan sosialisasi dan evaluasi Renstra secara sistematis dan berkelanjutan
2. Melanjutkan memedomani RJP pada penyusunan Renstra
3. Melanjutkan membuat renstra tiap-tiap satuan kerja (program studi/departemen, fakultas, Sekolah Pascasarjana, lembaga-lembaga) yang sinkron dengan renstra USU

5.2.2.2 Menyempurnakan tata pamong dan sistem penjaminan mutu

1. Menyiapkan kebijakan dan menginisiasi implementasi berbahasa internasional bagi para pengelola
2. Memperkuat kapasitas departemen/program studi dalam keterlibatan kerja sama universitas yang berskala internasional
3. Meningkatkan kapasitas Unit Penjaminan Mutu sesuai standar mutu internasional
4. Melanjutkan pengembangan program internasional pada beberapa program studi
5. Menyiapkan instrumen peraturan dan menginisiasi penerimaan tenaga asing dosen dan peneliti
6. Meningkatkan program kegiatan / festival IPTEKSOSBUD internasional

5.2.2.3 Menghasilkan cendekiawan berkarakter BINTANG

1. Melanjutkan peningkatan capaian prestasi mahasiswa di bidang ilmiah, olahraga dan seni di tingkat internasional

2. Meningkatkan jumlah kegiatan pekan ilmiah, seni dan olahraga tingkat internasional
3. Melanjutkan pengembangan model pendidikan karakter sesuai dengan perkembangan
4. Meningkatkan kontribusi dan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah-masalah nasional dan internasional

5.2.2.4 Mempersiapkan SDM USU yang berstandar

1. Mewajibkan tenaga pendidik menempuh jenjang pendidikan tertinggi
2. Merekomendasikan tenaga pengajar mengikuti *post-doctoral program*
3. Mengisi *post-doctoral program* di USU
4. Melanjutkan kaderisasi dan penerimaan SDM berstandar internasional
5. Melanjutkan program pelatihan, pertukaran dosen, seminar, simposium pada tingkat internasional

5.2.2.5 Mempersiapkan sistem pembelajaran yang unggul

1. Melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan,

- monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional terkini dengan melibatkan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan lulusan berkarakter BINTANG yang berdaya saing tinggi
2. Menjadi pusat pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan akses pendidikan non-formal dan pelatihan yang berkualitas dalam bidang pengembangan agroenergi, *tropical science and medicine*, teknologi tepatguna, dan industri pendukung pertanian, serta seni pertunjukan etnis yang diakui di tingkat nasional
 3. Meningkatkan ketergunaan bahan kuliah *online* dan OCW USU secara internasional
 4. Menjadi barometer pengembangan mutu penyelenggaraan akademik tingkat nasional
- 5.2.2.6 Membentuk atmosfer pendidikan yang nyaman melalui rumah akademik**
1. Mengembangkan program wisata kampus sebagai bagian program wisata daerah dengan memberdayakan pusat seni dan ekshibisi di kampus USU
 2. Meningkatkan daya tampung asrama/apartemen bagi mahasiswa asing
- 5.2.2.7 Menyempurnakan sistem tata kelola keuangan, sarana dan prasarana**
1. Meningkatkan fasilitas laboratorium pendidikan berstandar internasional
 2. Meningkatkan jumlah laboratorium penelitian yang mendukung pusat studi unggulan
 3. Memiliki beberapa gedung dan fasilitas kelengkapan yang memadai untuk mendukung kegiatan ilmiah internasional
 4. Melanjutkan pembangunan Kampus Bekala
- 5.2.2.8 Melengkapi dan memberdayakan sistem informasi**
1. Melanjutkan perbaikan dan keberlanjutan sistem informasi dan digitalisasi, termasuk

- peningkatan kapasitas *bandwidth* sesuai kebutuhan terkini
2. Menargetkan pelayanan makin *paperless* dan mengurangi layanan *face to face*
- 5.2.2.9 Menumbuhkan budaya meneliti, menulis, dan perolehan HaKI**
1. Meningkatkan jumlah laboratorium penelitian yang terakreditasi nasional dan menginisiasi terakreditasi internasional
 2. Mewajibkan semua dosen USU menjadi anggota organisasi profesi internasional sesuai dengan disiplin keilmuannya.
 3. Mewajibkan semua dosen menyajikan makalah ilmiah pada konferensi/simposium internasional
 4. Mewajibkan semua dosen mempublikasikan hasil penelitian dalam jurnal internasional yang bereputasi
 5. Menargetkan menjadi 10 (sepuluh) besar tingkat nasional untuk sitasi tulisan dosen dari jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi
 6. Mewajibkan program studi menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi internasional
 7. Meningkatkan jumlah akreditasi jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dikelola USU
 8. Meningkatkan pemerolehan HaKI dan Paten
 9. Meningkatkan pendanaan bagi penyelenggaraan seminar internasional.
 10. Menkuatkan penelitian kerjasama internasional di bidang TALENTA
- 5.2.2.10 Menumbuhkan budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat**
1. Memantapkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian
 2. Meningkatkan jumlah desa/kawasan binaan
 3. Berpartisipasi aktif dalam penanggulangan bencana internasional.
 4. Meningkatkan kerja sama kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tingkat nasional dan internasional.

5.2.2.11 Mengembangkan keunggulan yang berbasis keunggulan kompetitif

1. Menginisiasi program studi internasional, *double degree* dan *joint degree* di bidang TALENTA
2. Menjadi rujukan untuk solusi masalah yang terkait bidang TALENTA di tingkat nasional dan regional
3. Menjadi bagian penting dalam perencanaan, pengembangan, dan pembangunan Agropolitan di Tanah Karo sebagai bagian dari kerja sama USU dengan pemerintah setempat
4. Menguatkan kesadaran terhadap pentingnya kearifan lokal secara berkesinambungan serta mengimplementasikan nilai-nilai luhur budaya lokal pada pergaulan internasional

5.2.2.12 Membangun pengakuan dan reputasi

1. Mencapai akreditasi tertinggi semua program studi
2. Menginisiasi dan meningkatkan jumlah program studi internasional, *double degree* dan *joint degree*

3. Menginisiasi program studi unggulan TALENTA terakreditasi internasional
4. Meningkatkan jumlah mahasiswa asing melanjutkan pendidikan di program studi unggulan TALENTA
5. Menginisiasi pengiriman dosen/guru besar tamu internasional di bidang unggulan TALENTA

5.2.3 Tahap III: 2025-2029

5.2.3.1 Membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU

1. Melanjutkan kegiatan sosialisasi dan evaluasi Renstra secara sistematis dan berkelanjutan
2. Melanjutkan memedomani RJP pada penyusunan Renstra
3. Melanjutkan membuat renstra tiap-tiap satuan kerja (program studi/departemen, fakultas, Sekolah Pascasarjana, lembaga-lembaga) yang sinkron dengan renstra USU

5.2.3.2 Menyempurnakan tata pamong dan sistem penjaminan mutu

1. Mengimplementasikan kebijakan berbahasa internasional bagi para pengelola dalam pelayanan internasional

2. Melanjutkan penguatan kapasitas departemen/program studi dalam keterlibatan kerja sama universitas yang berskala internasional
3. Melanjutkan meningkatkan kapasitas Unit Penjaminan Mutu sesuai standar mutu internasional
4. Melanjutkan pengembangan program internasional pada beberapa program studi
5. Melaksanakan penerimaan tenaga asing dosen dan peneliti sesuai kebutuhan
6. Melanjutkan peningkatan program kegiatan/festival IPTEKSOSBUD internasional

5.2.3.3 Menghasilkan cendekiawan berkarakter BINTANG

1. Melanjutkan peningkatan capaian prestasi mahasiswa di bidang ilmiah, olahraga dan seni di tingkat internasional
2. Melanjutkan peningkatan jumlah kegiatan pekan ilmiah, seni dan olahraga tingkat internasional secara periodik dan melembaga
3. Melanjutkan pengembangan model pendidikan karakter sesuai dengan perkembangan

4. Melanjutkan peningkatan kontribusi dan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah masalah nasional dan internasional

5.2.3.4 Mempersiapkan SDM USU yang berstandar

1. Melaksanakan *post-doctoral program* di USU
2. Melanjutkan kaderisasi dan penerimaan SDM berstandar internasional
3. Melanjutkan program pelatihan, pertukaran dosen, seminar, simposium pada tingkat internasional

5.2.3.5 Mempersiapkan sistem pembelajaran yang unggul

1. Melanjutkan pelaksanaan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional terkini dengan melibatkan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan lulusan berkarakter BINTANG yang berdaya saing tinggi

2. Memanfaatkan secara efektif kebun percobaan di Tambunan A Langkat dan area kampus baru Bekala, hutan pendidikan di Tanah Karo, dan *animal farm* sebagai *show house* dan laboratorium alam untuk pembelajaran dan penelitian secara intensif dan berkesinambungan
3. Melanjutkan peningkatan mutu pendidikan non-formal dan pelatihan dalam bidang pengembangan agroenergi, *tropical science and medicine*, teknologi tepatguna, dan industri pendukung pertanian, serta seni pertunjukan etnis yang diakui di tingkat nasional
4. Melanjutkan peningkatan ketergunaan dan mutu bahan kuliah *online* dan OCW USU secara internasional
5. Menjadi barometer pengembangan mutu penyelenggaraan akademik tingkat regional

5.2.3.6 Membentuk atmosfer pendidikan yang nyaman melalui rumah akademik

1. Meningkatkan pelayanan program wisata kampus sebagai bagian program wisata daerah dengan memberdayakan pusat seni dan ekshibi di kampus USU
2. Meningkatkan daya tampung asrama/apartemen bagi mahasiswa asing

5.2.3.7 Menyempurnakan sistem tata kelola keuangan, sarana dan prasarana

1. Menjalankan layanan prima berstandar internasional secara optimal dan berkesinambungan
2. Melanjutkan peningkatan fasilitas laboratorium pendidikan berstandar internasional
3. Melanjutkan peningkatan jumlah laboratorium penelitian yang mendukung pusat studi unggulan
4. Melanjutkan pembangunan Kampus Bekala

5.2.3.8 Melengkapi dan memberdayakan sistem informasi

1. Melanjutkan peningkatan kapasitas *bandwidth* sesuai kebutuhan terkini
2. Melaksanakan pelayanan *paperless* dan terus mengurangi layanan *face to face*

5.2.3.9 Menumbuhkan budaya meneliti, menulis, dan perolehan HaKI

1. Meningkatkan jumlah laboratorium penelitian terakreditasi internasional
2. Meningkatkan jumlah konferensi/simposium internasional tiap dosen
3. Meningkatkan jumlah mempublikasikan hasil penelitian dalam jurnal internasional yang bereputasi internasional tiap dosen
4. Menjadi 10 (sepuluh) besar tingkat nasional untuk sitasi tulisan dosen dari jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi
5. Meningkatkan jumlah akreditasi jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dikelola USU

6. Meningkatkan pemerolehan HaKI dan Paten
7. Meningkatkan pendanaan bagi penyelenggaraan seminar internasional.
8. Meningkatkan penelitian kerjasama internasional di bidang TALENTA
9. Menjadi simpul kolaborasi ABCG di bidang penelitian unggul TALENTA di tingkat internasional

5.2.3.10 Menumbuhkan budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat

1. Melanjutkan pemantapan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian
2. Melanjutkan peningkatan jumlah desa/kawasan binaan
3. Melanjutkan peningkatan partisipasi aktif dalam penanggulangan bencana internasional
4. Melanjutkan peningkatan kerja sama kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tingkat nasional dan internasional

5.2.3.11 Mengembangkan keunggulan yang berbasis keunggulan kompetitif

1. Melanjutkan penguatan kesadaran terhadap pentingnya kearifan lokal secara berkesinambungan serta mengimplementasikan nilai-nilai luhur budaya lokal pada pergaulan internasional
2. Meningkatkan keterlibatan dalam perencanaan, pengembangan, dan pembangunan Agropolitan di Tanah Karo sebagai bagian dari kerja sama USU dengan pemerintah setempat
3. Melanjutkan pengembangan program studi internasional, *double degree* dan *joint degree* di bidang TALENTA
4. Mulai menjadi rujukan untuk solusi masalah yang terkait bidang TALENTA di tingkat internasional

5.2.3.12 Membangun pengakuan dan reputasi

1. Menginisiasi dan meningkatkan jumlah program studi internasional, *double degree* dan *joint degree*

2. Menginisiasi akreditasi internasional semua program studi internasional
3. Memperoleh akreditasi internasional untuk program studi bidang TALENTA
4. Melanjutkan peningkatan jumlah mahasiswa asing melanjutkan pendidikan di program studi bidang TALENTA sesuai dengan peraturan yang berlaku
5. Melaksanakan secara teratur pengiriman dosen/guru besar tamu internasional di bidang TALENTA

5.2.4 Tahap IV: 2030-2034

5.2.4.1 Membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU

1. Melanjutkan kegiatan sosialisasi dan evaluasi Renstra secara sistematis dan berkelanjutan
2. Melanjutkan memedomani RJP pada penyusunan Renstra
3. Melanjutkan membuat renstra tiap-tiap satuan kerja (program studi/departemen, fakultas, Sekolah Pascasarjana, lembaga-lembaga) yang sinkron dengan renstra USU

5.2.4.2 Menyempurnakan tata pamong dan sistem penjaminan mutu

1. Melanjutkan kebijakan berbahasa internasional bagi para pengelola dalam pelayanan internasional
2. Melanjutkan penguatan kapasitas departemen/program studi dalam keterlibatan kerja sama universitas yang berskala internasional
3. Melanjutkan peningkatan kapasitas Unit Penjaminan Mutu sesuai standar mutu internasional.
4. Melanjutkan pengembangan program internasional pada beberapa program studi
5. Melanjutkan penerimaan tenaga asing dosen dan peneliti sesuai peraturan dan kebutuhan
6. Melanjutkan peningkatan program kegiatan/festival IPTEKSOSBUD internasional

5.2.4.3 Menghasilkan cendekiawan berkarakter BINTANG

1. Melanjutkan peningkatan capaian prestasi mahasiswa di bidang ilmiah, olahraga dan seni di tingkat internasional

2. Melanjutkan peningkatan jumlah kegiatan pekan ilmiah, seni dan olahraga tingkat internasional secara periodik dan melembaga
3. Melanjutkan pengembangan model pendidikan karakter sesuai dengan perkembangan
4. Melanjutkan peningkatan kontribusi dan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah-masalah nasional dan internasional

5.2.4.4 Mempersiapkan SDM USU yang berstandar

1. Melanjutkan pelaksanaan *post-doctoral program* di USU
2. Melanjutkan kaderisasi dan penerimaan SDM berstandar internasional
3. Melanjutkan program pelatihan, pertukaran dosen, seminar, simposium pada tingkat internasional

5.2.4.5 Mempersiapkan sistem pembelajaran yang unggul

1. Melanjutkan pelaksanaan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum

- sesuai standar kurikulum nasional dan internasional terkini dengan melibatkan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan lulusan berkarakter BINTANG yang berdaya saing tinggi
- Meningkatkan pemanfaatan secara efektif kebun percobaan di Tambunan A Langkat dan area kampus baru Bekala, hutan pendidikan di Tanah Karo, dan *animal farm* sebagai *show house* dan laboratorium alam untuk pembelajaran dan penelitian secara intensif dan berkesinambungan
 - Melanjutkan peningkatan mutu pendidikan non-formal dan pelatihan dalam bidang pengembangan agroenergi, *tropical science and medicine*, teknologi tepatguna, dan industri pendukung pertanian, serta seni pertunjukan etnis yang diakui di tingkat nasional
 - Melanjutkan peningkatan ketergunaan dan mutu bahan kuliah *online* dan OCW USU secara internasional
- Menjadi barometer pengembangan mutu penyelenggaraan akademik tingkat global
- 5.2.4.6 Membentuk atmosfer pendidikan yang nyaman melalui rumah akademik**
- Melanjutkan peningkatan pelayanan program wisata kampus sebagai bagian program wisata daerah dengan memberdayakan pusat seni dan ekshibisi di kampus USU
- 5.2.4.7 Menyempurnakan sistem tata kelola keuangan, sarana dan prasarana**
- Melanjutkan peningkatan fasilitas laboratorium pendidikan berstandar internasional
 - Melanjutkan peningkatan jumlah laboratorium penelitian yang mendukung pusat studi unggulan
 - Melanjutkan pembangunan Kampus Bekala
- 5.2.4.8 Melengkapi dan memberdayakan sistem informasi**
- Melanjutkan peningkatan kapasitas *bandwidth* sesuai kebutuhan terkini

- Meningkatkan pelayanan *paperless* dan terus mengurangi layanan *face to face*
- 5.2.4.9 Menumbuhkan budaya meneliti, menulis, dan perolehan HaKI**
- Meningkatkan jumlah laboratorium penelitian terakreditasi internasional
 - Meningkatkan jumlah konferensi/simposium internasional tiap dosen
 - Meningkatkan jumlah mempublikasikan hasil penelitian dalam jurnal internasional yang bereputasi internasional tiap dosen
 - Menjadi 5 (lima) besar tingkat nasional untuk sitasi tulisan dosen dari jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi
 - Meningkatkan jumlah akreditasi jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dikelola USU
 - Meningkatkan pemerolehan HaKI dan Paten
 - Meningkatkan pendanaan bagi penyelenggaraan seminar internasional
 - Meningkatkan penelitian kerjasama internasional di bidang TALENTA
- Menjadi simpul kolaborasi ABCG di bidang penelitian unggul TALENTA di tingkat global
 - Menjadi barometer global di bidang penelitian TALENTA
- 5.2.4.10 Menumbuhkan budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat**
- Melanjutkan pemantapan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian
 - Melanjutkan peningkatan jumlah desa/kawasan binaan
 - Melanjutkan peningkatan partisipasi aktif dalam penanggulangan bencana internasional
 - Melanjutkan peningkatan kerja sama kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tingkat nasional dan internasional
 - Menjadi barometer global di bidang pengabdian kepada masyarakat
- 5.2.4.11 Mengembangkan keunggulan yang berbasis keunggulan kompetitif**
- Melanjutkan penguatan kesadaran terhadap pentingnya kearifan lokal secara berkesinambungan serta

mengimplementasikan nilai-nilai luhur budaya lokal pada pergaulan internasional

2. Menjadi bagian tidak terpisahkan dalam perencanaan, pengembangan, dan pembangunan Agropolitan di Tanah Karo sebagai bagian dari kerja sama USU dengan pemerintah setempat
3. Melanjutkan pengembangan program studi internasional, *double degree*, dan *joint degree* di bidang TALENTA
4. Menjadi rujukan untuk solusi masalah yang terkait bidang TALENTA di tingkat dunia

5.2.4.12 Membangun pengakuan dan reputasi

1. Meningkatkan jumlah program studi internasional, *double degree*, dan *joint degree*
2. Memperoleh akreditasi internasional semua program studi internasional
3. Melanjutkan peningkatan jumlah mahasiswa asing melanjutkan pendidikan di program studi bidang TALENTA sesuai dengan peraturan yang berlaku

4. Melaksanakan secara teratur pengiriman dosen/guru besar tamu internasional di bidang TALENTA

5.2.5 Tahap V: 2035-2039

5.2.5.1 Membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU

1. Melanjutkan kegiatan sosialisasi dan evaluasi Renstra secara sistematis dan berkelanjutan
2. Melanjutkan memedomani RJP pada penyusunan Renstra
3. Melanjutkan membuat renstra tiap-tiap satuan kerja (program studi/departemen, fakultas, Sekolah Pascasarjana, lembaga-lembaga) yang sinkron dengan renstra USU

5.2.5.2 Menyempurnakan tata pamong dan sistem penjaminan mutu

1. Berkelanjutan dalam mengimplementasikan kebijakan berbahasa internasional bagi para pengelola dalam pelayanan internasional
2. Berkelanjutan dalam penguatan kapasitas departemen/program studi dalam keterlibatan kerja

sama universitas yang berskala internasional

3. Berkelanjutan dalam meningkatkan kapasitas Unit Penjaminan Mutu sesuai standar mutu internasional
4. Berkelanjutan dalam pengembangan program studi internasional
5. Berkelanjutan dalam penerimaan tenaga asing dosen dan peneliti sesuai peraturan dan kebutuhan
6. Berkelanjutan dalam peningkatan program kegiatan/festival IPTEKSOSBUD internasional

5.2.5.3 Menghasilkan cendekiawan berkarakter BINTANG

1. Berkelanjutan dalam peningkatan capaian prestasi mahasiswa di bidang ilmiah, olahraga dan seni di tingkat internasional
2. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah kegiatan pekan ilmiah, seni dan olahraga tingkat internasional secara periodik dan melembaga
3. Berkelanjutan dalam pengembangan model

pendidikan karakter sesuai dengan perkembangan

4. Berkelanjutan dalam peningkatan kontribusi dan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah-masalah nasional dan internasional

5.2.5.4 Mempersiapkan SDM USU yang berstandar

1. Berkelanjutan dalam pelaksanaan *post-doctoral program* di USU
2. Berkelanjutan dalam kaderisasi dan penerimaan SDM berstandar internasional
3. Berkelanjutan dalam melaksanakan pelatihan, pertukaran dosen, seminar, simposium pada tingkat internasional

5.2.5.5 Mempersiapkan sistem pembelajaran yang unggul

1. Berkelanjutan dalam pelaksanaan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional terkini dengan melibatkan para pemangku kepentingan untuk

- menghasilkan lulusan berkarakter BINTANG yang berdaya saing tinggi
2. Berkelanjutan dalam pemanfaatan secara efektif kebun percobaan di Tambunan A Langkat dan area kampus baru Bekala, hutan pendidikan di Tanah Karo, dan *animal farm* sebagai *show house* dan laboratorium alam untuk pembelajaran dan penelitian secara intensif dan berkesinambungan
 3. Berkelanjutan dalam peningkatan mutu pendidikan non-formal dan pelatihan dalam bidang pengembangan agroenergi, *tropical science and medicine*, teknologi tepatguna, dan industri pendukung pertanian, serta seni pertunjukan etnis yang diakui di tingkat nasional
 4. Berkelanjutan dalam meningkatkan ketergunaan dan mutu bahan kuliah *online* dan OCW USU secara internasional
 5. Berkelanjutan dalam menjadi barometer pengembangan mutu penyelenggaraan akademik tingkat internasional

5.2.5.6 Membentuk atmosfer pendidikan yang nyaman melalui rumah akademik

1. Berkelanjutan dalam pelayanan program wisata kampus sebagai bagian program wisata daerah dengan memberdayakan pusat seni dan ekshibisi di kampus USU
2. Berkelanjutan dalam peningkatan daya tampung asrama/apartemen bagi mahasiswa asing sesuai dengan peraturan

5.2.5.7 Menyempurnakan sistem tata kelola keuangan, sarana dan prasarana

1. Berkelanjutan dalam peningkatan fasilitas laboratorium pendidikan berstandar internasional
2. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah laboratorium penelitian yang mendukung pusat studi unggulan
3. Melanjutkan pembangunan Kampus Bekala

5.2.5.8 Melengkapi dan memberdayakan sistem informasi

1. Berkelanjutan dalam peningkatan kapasitas *bandwidth* sesuai kebutuhan terkini
1. Berkelanjutan dalam pelayanan *paperless* dan terus mengurangi layanan *face to face*

5.2.5.9 Menumbuhkan budaya meneliti, menulis, dan perolehan HaKI

1. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah laboratorium penelitian terakreditasi internasional
2. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah konferensi/simposium internasional tiap dosen
3. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah publikasi hasil penelitian dalam jurnal internasional yang bereputasi internasional tiap dosen
4. Menjadi 400 besar tingkat dunia untuk sitasi tulisan dosen dari jurnal internasional bereputasi
5. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah akreditasi

- jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dikelola USU
6. Berkelanjutan dalam peningkatan pemerolehan HaKI dan Paten
 7. Berkelanjutan dalam peningkatan penelitian kerjasama internasional di bidang TALENTA
 8. Berkelanjutan dalam menjadi simpul kolaborasi ABCG di bidang penelitian unggul TALENTA di tingkat global
- #### 5.2.5.10 Menumbuhkan budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat
1. Berkelanjutan dalam pemantapan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian
 2. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah desa/kawasan binaan
 3. Berkelanjutan dalam peningkatan partisipasi aktif dalam penanggulangan bencana internasional
 4. Berkelanjutan dalam peningkatan kerja sama kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tingkat nasional dan internasional

5.2.5.11 Mengembangkan keunggulan yang berbasis keunggulan kompetitif

1. Berkelanjutan dalam penguatan kesadaran terhadap pentingnya kearifan lokal secara berkesinambungan serta mengimplementasikan nilai-nilai luhur budaya lokal pada pergaulan internasional
2. Berkelanjutan dalam menjadi bagian tidak terpisahkan dalam perencanaan, pengembangan, dan pembangunan Agropolitan di Tanah Karo sebagai bagian dari kerja sama USU dengan pemerintah setempat
3. Berkelanjutan dalam pengembangan program studi internasional, *double degree*, dan *joint degree* di bidang TALENTA
4. Berkelanjutan dalam menjadi rujukan untuk solusi masalah yang terkait bidang TALENTA di tingkat dunia

5.2.5.12 Membangun pengakuan dan reputasi

1. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah program studi internasional, *double degree*, dan *joint degree*

2. Berkelanjutan dalam memperoleh akreditasi internasional semua program studi internasional
3. Berkelanjutan dalam peningkatan jumlah mahasiswa asing melanjutkan pendidikan di program studi bidang TALENTA sesuai dengan peraturan yang berlaku
4. Berkelanjutan dalam pelaksanaan secara teratur pengiriman dosen/guru besar tamu internasional di bidang TALENTA