



Universitas
Sumatera Utara

Transformation
Towards the Ultimate

Rencana Strategis Transisi

Universitas Sumatera Utara
2025



Tim Penyusun

Prof. Dr. Muryanto Amin, S.Sos, M.Si
Dr. Edy Ikhsan, SH, MA
Dr. Muhammad Arifin Nasution, S.Sos, M.SP
Prof. Dr. Poppy Anjelisa Zaitun Hasibuan, S.Si, M.Si, Apt
Prof. Dr. Drs. Opim Salim Sitompul, M.Sc
Dr. Ir. Luhut Sihombing, MP
Prof. Dr. dr. Muhammad Fidel Ganis Siregar, M.Ked(OG), Sp.OG(K)-Fer
Prof. Dr. Ir. Rosmayati, MS
Prof. Dr. Tamrin, M.Sc
Prof. Dr. Suwanto, SH., MH
Dr. Romi Fadillah Rahmat, B.Comp.Sc, M.Sc
Ir. Ikhsan Siregar, ST, M.Eng
Prof. Dr. Eng. Himsar Ambarita, ST, MT
Rahma Yurliani S.Psi., M.Psi
Dr. Windha, SH, M.Hum
Dr. Doli Muhammad Jafar Dalimunthe, SE, M.Si
Dr. Muhammad Anggia Muchtar, ST, MM.IT
Emerson P. Sinulingga, ST, M.Sc, Ph.D
Dr. Wahyu Ario Pratomo, SE, M.Ec
Marthin Luther Tarigan, ST
Dr. Abdillah Arif Nasution SE., M.Si. Ak, CA., QGIA
Ir. Indah Rizkya Tarigan, ST, MT
Wahyu Sugeng Imam Soeparno, SE, M.Si
M. Ali Nafiah, ST
Mhd. Sajali, A.Md
Marisa Indah Sari, A.Md
Hasnul Arief Fikri, S.TI
Feisal Reza, S.Kom
Kevin A. Djoumhurry Simajuntak, S.Kom
Dina Amriyani Hasibuan, S.Kom, M.Kom
Hubertus F. Dicky, S.Kom
Hery Saputra Daulay, A.Md

Kata Pengantar

Majelis Wali Amanat

Universitas Sumatera Utara

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara (USU) menyambut baik penyusunan dan Transisi Rencana Strategis (Renstra) USU 2025. Revisi ini menjadi wujud adaptasi dan inovasi universitas dalam menghadapi dinamika global dan nasional yang berkembang dengan cepat.

Majelis Wali Amanat menyadari bahwa perubahan lingkungan eksternal, seperti Revolusi Industri 4.0, percepatan perkembangan teknologi digital, serta dampak pandemi global, telah menuntut Universitas Sumatera Utara untuk merespon secara tepat melalui penyesuaian strategi yang lebih inovatif dan tangguh. Oleh karena itu, Renstra ini disusun untuk menjadi pedoman dalam memaksimalkan potensi dan kapasitas USU guna mencapai visi menjadi universitas berstandar internasional dengan keunggulan lokal.

Kami mengapresiasi langkah-langkah strategis yang telah diambil oleh seluruh jajaran pimpinan USU dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang tercantum dalam Renstra ini. Dokumen ini merupakan cetak biru bagi perkembangan dan kemajuan USU, baik dalam bidang akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, maupun tata kelola kelembagaan yang berbasis pada transparansi dan akuntabilitas.

Kami berharap, dengan dukungan dari seluruh civitas academica, tenaga kependidikan, serta para pemangku kepentingan, Renstra Transisi USU 2025 ini dapat menjadi fondasi yang kuat untuk menjawab tantangan-tantangan di masa mendatang dan mengukuhkan posisi Universitas Sumatera Utara di kancah pendidikan tinggi nasional maupun internasional.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan revisi Renstra ini. Semoga Renstra ini dapat memberikan arah yang jelas dan menjadi acuan bagi seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Universitas Sumatera Utara.

Medan, November 2024
Ketua Majelis Wali Amanat



Dr. Nurmala Kartini Pandjaitan Sjahrir

Kata Pengantar

Senat Akademik

Universitas Sumatera Utara

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, Senat Akademik Universitas Sumatera Utara menyambut baik penyusunan Transisi Rencana Strategis (Renstra) Transisi Universitas Sumatera Utara (USU) 2025. Dokumen ini merupakan langkah penting dalam memperkuat posisi USU sebagai institusi pendidikan tinggi yang terus berkembang dan berupaya mencapai visi menjadi universitas berstandar internasional.

Sebagai lembaga akademik tertinggi di USU, Senat Akademik memandang pentingnya Renstra ini sebagai pedoman dalam mengarahkan kebijakan akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, yang merupakan tiga pilar utama dalam Tridharma Perguruan Tinggi. Revisi Renstra ini juga menegaskan pentingnya inovasi dan kolaborasi internasional sebagai elemen strategis dalam menghadapi tantangan global, termasuk perkembangan teknologi dan dampak disrupsi dari pandemi COVID-19.

Dokumen ini disusun melalui proses yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, dengan memperhatikan dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi perguruan tinggi. Senat Akademik USU memberikan apresiasi yang tinggi terhadap komitmen pimpinan dan seluruh civitas academica dalam melaksanakan strategi-strategi yang tercantum dalam Renstra ini. Kami percaya bahwa dengan implementasi yang baik, Renstra ini akan menjadi fondasi yang kuat bagi kemajuan USU dalam beberapa tahun mendatang.

Kami berharap Renstra ini dapat diikuti dan dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh unit kerja di lingkungan USU, sehingga visi dan misi universitas dapat tercapai dengan optimal. Semoga kerja keras kita semua dalam merancang dan mengimplementasikan Renstra Transisi USU 2025 memberikan dampak yang positif bagi perkembangan pendidikan tinggi di Indonesia dan meningkatkan peran USU di kancah internasional.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Renstra ini. Semoga USU terus maju dan berkembang dalam mencapai cita-cita luhur untuk kemajuan bangsa dan negara.

Medan, November 2024
Ketua Senat Akademik

Prof. Dr. Suwanto, SH., MH



Kata Pengantar

Rektor

Universitas Sumatera Utara

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Rencana Strategis Transisi Universitas Sumatera Utara 2025 ini dapat diselesaikan. Renstra ini merupakan hasil dari evaluasi terhadap dinamika internal dan eksternal yang mempengaruhi perjalanan Universitas Sumatera Utara dalam beberapa tahun terakhir.

Perubahan Renstra ini dilakukan sebagai respons terhadap berbagai tantangan global yang muncul, seperti Revolusi Industri 4.0, perkembangan teknologi digital, serta disrupsi yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Dalam Renstra yang baru ini, USU menekankan pentingnya inovasi, kolaborasi internasional, serta pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi perubahan zaman. USU berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan berbasis pada prinsip tata kelola universitas yang baik dan berkelanjutan.


Selain itu, Renstra ini juga selaras dengan kebijakan nasional di bidang pendidikan tinggi yang diatur dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Kami berharap dengan pelaksanaan Renstra Transisi USU 2025, USU akan semakin kokoh dalam mencapai visi sebagai universitas berstandar internasional dengan tetap menjaga keunggulan lokal yang dimiliki.

Semoga Renstra yang telah disusun ini dapat menjadi pedoman dalam perencanaan strategis seluruh unit kerja di Universitas Sumatera Utara, serta mampu menjawab tantangan di masa depan dengan tetap berpegang pada visi dan misi universitas. Kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyusunan Renstra ini. Semoga hasil kerja keras kita semua dapat membawa kemajuan yang signifikan bagi USU.

Medan, November 2024
Rektor Universitas Sumatera Utara



Prof. Dr. Muryanto Amin, S.Sos., M.Si.



Jajaran Pimpinan Periode 2021-2026



Prof. Dr. Muryanto Amin, S.Sos., M.Si.

Rektor

Dr. Edy Ikhsan, S.H., M.A.

Wakil Rektor Bidang Akademik, Kemahasiswaan, dan Kealumnian

Dr. Muhammad Arifin Nasution, S.Sos., M.SP.

Wakil Rektor bidang SDM dan Keuangan

Prof. Dr. Poppy Anjelisa Zaitun Hasibuan, S.Si., M.Si., Apt.

Wakil Rektor Bidang Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerja sama.

Prof. Dr. Drs. Opim Salim Sitompul, M.Sc.

Wakil Rektor Bidang Informasi, Perencanaan, dan Pengembangan

Dr. Ir. Luhut Sihombing, M.P.

Wakil Rektor Bidang Pengelolaan Aset dan Usaha

Prof. Dr. dr. Muhammad Fidel Ganis Siregar, M.Ked(OG), Sp.OG(K)-Fer

Sekretaris Universitas

Daftar Isi

Tim Penyusun	ii
Kata Pengantar	iii
Majelis Wali Amanat	iii
Universitas Sumatera Utara	iii
Kata Pengantar	iv
Senat Akademik	iv
Universitas Sumatera Utara	iv
Kata Pengantar	v
Rektor	v
Universitas Sumatera Utara	v
Jajaran Pimpinan	vi
Periode 2021-2026	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Bab 1. Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Landasan Filosofis Pendidikan Indonesia	4
1.3. Landasan Hukum	4
1.4. Organisasi dan Tata Kelola	5
1.5. Evaluasi Renstra	6
1.5.1. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran.....	6
1.5.2. Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerja Sama.....	7
1.5.3. Bidang Kemahasiswaan.....	9
1.5.4. Bidang Sumber Daya Manusia.....	10
1.5.5. Bidang Keuangan, Sarana, dan Prasarana.....	10
1.5.6. Bidang Pendidikan.....	11
1.5.7. Bidang Penelitian.....	12
1.5.8. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat.....	12
1.5.9. Luaran dan Capaian Tridharma.....	13
1.5.10. Capaian Penting Sesuai Renstra 2020-2024.....	13
Bab 2. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran	16
2.1 VISI	16
2.2 MISI	16

2.3	TUJUAN	17
2.4	SASARAN	17
Bab 3. Tata Nilai BINTANG, TALENTA, dan Desain USU		18
3.1	TATA NILAI BINTANG	18
3.2	TALENTA	18
3.3	DESAIN USU.....	20
3.3.1.	Pilar Pendidikan dan Pengajaran	22
3.3.2.	Pilar Penelitian.....	23
3.3.3.	Pilar Pengabdian kepada Masyarakat	24
Bab 4. Analisis Situasi		26
4.1	ANALISIS LINGKUNGAN UMUM	26
4.1.1	Global Disrupsi	26
4.2.	Tingkat Otomatisasi	27
4.3.	Disrupsi Pembelajaran	27
4.2	DUNIA PENDIDIKAN TINGGI.....	28
4.2.1	Regulasi Pendidikan Tinggi	28
4.2.2	Perguruan Tinggi Nasional dan Internasional.....	29
4.3	ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL: KEKUATAN DAN KELEMAHAN	29
4.3.1	Tata Pamong	31
4.3.2	Program Studi.....	32
4.3.3	Mahasiswa dan Alumni	32
4.3.4	Dosen	34
4.3.5	Tenaga Kependidikan.....	34
4.3.6	Kurikulum	35
4.3.7	Kampus.....	36
4.3.8	Ruang Kuliah.....	37
4.3.9	Laboratorium.....	37
4.3.10	Gedung Perpustakaan dan Koleksi Bahan Pustaka	38
4.3.11	Ruang Dosen dan Tenaga Kependidikan.....	39
4.3.12	Fasilitas Lain-Lain.....	39
4.3.13	Pembiayaan dan Sumber Dana.....	39
4.4	ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL: PELUANG DAN TANTANGAN	40
4.4.1	Peluang dan Tantangan Menjadi Universitas Kelas Dunia	40
4.4.2	Perkembangan Pendidikan Tinggi di Indonesia	41
4.4.3	Transformasi, Keberlanjutan dan Berdampak	42
4.4.4	USU Menuju Innovative and Entrepreneurial University.....	43
Bab 5. Arah Kebijakan, Strategi dan Program Kerja		45
5.1	ARAH KEBIJAKAN	45
5.2	STRATEGI.....	45
5.3	PROGRAM KERJA.....	46
5.4	INDIKATOR-INDIKATOR CAPAIAN	47
Bab 6. Kerangka Pendanaan		53

6.1	KEBUTUHAN DANA.....	53
6.1.1	Gambaran Kebutuhan Dana.....	53
6.1.2	Rencana Rutin	53
6.1.3	Rencana Pengembangan	53
6.1.4	Rencana Investasi.....	54
6.1.5	Rekapitulasi Rencana Pendanaan Renstra USU 2020-2024.....	54
6.2	STRATEGI PENDANAAN.....	54
Bab 7.	<i>Monitoring dan Evaluasi</i>	56
Bab 8.	<i>Penutup</i>	58
REFERENSI	60
LAMPIRAN	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Desain USU	21
Gambar 7.1. Skema Monitoring dan Evaluasi Renstra USU 2020 – 2024.....	57
Gambar 7.2. Skema Monitoring dan Evaluasi (Bidang Non-Akademik).....	57

Daftar Tabel

Tabel 5.1. Arah Kebijakan dan Strategi Yang Harus Dijalankan.....	45
Tabel 5.2. Sasaran, Strategi dan Program Kerja Renstra Transisi USU 2025.....	46
Tabel 5.3. Sasaran dan Indikator Kinerja Prioritas USU 2025	48
Tabel 6.1. Pengeluaran Rutin US 2025 (dalam rupiah)	53
Tabel 6.2. Rencana Pengembangan USU 2025 (dalam rupiah).....	53
Tabel 6.3. Rencana Investasi USU 2025 (dalam rupiah).....	54
Tabel 6.4. Rencana Pendanaan Berdasarkan Jenis Kegiatan 2025 (dalam Rupiah)	54
Tabel 6.5. Rencana Pendanaan Berdasarkan Sumber Penerimaan 2025 (Miliar)	55

Bab 1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dilaksanakan oleh kepemimpinan institusi sebagai wujud komitmen dalam merumuskan arah dan strategi yang jelas bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi melalui program kerja yang telah disusun selama 5 tahun. Renstra Universitas Sumatera Utara yang berjalan saat ini adalah Renstra 2020-2024. Untuk keberlangsungan perencanaan di Universitas Sumatera Utara, maka perlu dilakukan penyusunan Renstra yang baru. Untuk itu, USU menerbitkan Renstra Transisi USU 2025 . Penyusunan Renstra Transisi USU 2025 mempertimbangkan beberapa faktor utama. Pertama, Renstra Transisi USU 2025 mempertimbangkan sinkronisasi perodesasi kepemimpinan USU. Dengan pertimbangan kesesuaian perodesasi ini, maka perlu dilakukan penyesuaian tambahan perpanjangan waktu Renstra selama satu tahun untuk menyelaraskan masa Renstra dengan periode kepemimpinan Universitas Sumatera Utara periode 2021-2026. Oleh karena itu, Renstra Transisi USU 2025 hanya berlangsung 1 (satu) tahun dan akan dilanjutkan penyusunan Renstra USU 2026-2030 pada tahun 2025.

Kedua, dinamika tantangan dan peluang global yang semakin kompleks, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia pendidikan tinggi. Di tengah perubahan yang cepat, USU merespons dengan mengembangkan strategi yang inovatif dan adaptif untuk menghadapi disrupsi global. Beberapa faktor utama yang melatarbelakangi perubahan ini mencakup disrupsi teknologi, krisis global, kebutuhan akan kompetensi baru, dan pentingnya kolaborasi internasional. Perkembangan pesat dalam otomatisasi, kecerdasan buatan, dan teknologi digital telah mengubah cara kerja dan pola pikir masyarakat secara signifikan. Di era ini, keterampilan baru diperlukan untuk menghadapi tantangan teknologi masa depan. Pada tahun 2025, Glassdoor memprakirakan bahwa 47% keterampilan yang dibutuhkan di dunia kerja akan diambil alih oleh mesin, sehingga penting bagi USU untuk menyiapkan mahasiswanya dengan keterampilan yang relevan dan adaptif. USU mengarahkan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa lulusannya tidak hanya siap secara akademis, tetapi juga mampu bersaing di pasar kerja yang semakin didominasi oleh teknologi.

Pandemi COVID-19 membawa dampak yang luas, tidak hanya di bidang kesehatan, tetapi juga dalam sektor pendidikan dan ekonomi global. Krisis ini memperlihatkan cukup rentannya sistem kehidupan yang ada, termasuk di dalamnya sistem pendidikan tinggi. Ditambah lagi dengan krisis energi dan pangan, USU menyadari perlunya menciptakan strategi yang lebih tangguh dan berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam perubahan rencana strategisnya, USU menekankan pentingnya adaptasi terhadap kehidupan yang lebih resilien, dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya serta pengembangan infrastruktur yang mendukung sistem pendidikan yang lebih tangguh.

Ketiga, perlunya penyesuaian terkait indikator dan target keberhasilan yang mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kepmendikbud) Nomor 3 Tahun 2021 tentang Indikator Kinerja Utama PTN. Salah satu langkah penting dalam perubahan rencana strategis Universitas Sumatera Utara (USU) adalah melakukan penyesuaian terkait indikator dan target keberhasilan. Penyesuaian ini merujuk pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

(Kepmendikbud) Nomor 3 Tahun 2021, yang menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia. IKU ini dirancang sebagai acuan untuk mengukur kinerja PTN dalam meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, serta memperkuat relevansi lulusan dengan kebutuhan industri dan masyarakat.

Menurut Kepmendikbud tersebut, ada delapan indikator kinerja utama yang harus menjadi perhatian setiap PTN, termasuk USU. Indikator-indikator ini mencakup aspek-aspek penting seperti peningkatan kualitas lulusan, peningkatan relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri, serta penguatan kolaborasi dengan mitra eksternal. Oleh karena itu, USU perlu menyesuaikan target dan strategi institusionalnya agar sesuai dengan capaian yang diharapkan oleh pemerintah melalui IKU ini.

Keempat, keselarasan Renstra USU dengan Permendikbud No. 22 Tahun 2020 tentang Renstra Kementerian Pendidikan, dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 yang kemudian diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.

Kelima, Revolusi Industri 4.0 menjadi faktor penting lain yang mendorong perubahan Renstra USU. Revolusi ini ditandai oleh digitalisasi, automasi, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), dan Internet of Things (IoT). Perkembangan teknologi ini telah mengubah cara dunia bekerja dan belajar, sehingga pendidikan tinggi dituntut untuk menyiapkan lulusan yang memiliki keterampilan sesuai dengan tuntutan zaman.

Perubahan di dunia kerja menuntut penguasaan keterampilan baru yang terus berkembang. Kompetensi yang dianggap relevan saat ini mungkin tidak lagi relevan di masa depan. Untuk itu, USU memprioritaskan pengembangan kompetensi baru melalui program sertifikasi, termasuk sertifikasi mikro yang diakui oleh industri. Sertifikasi mikro ini tidak hanya berlaku bagi mahasiswa, tetapi juga bagi dosen, dengan tujuan memberikan pengakuan formal atas keterampilan yang relevan di dunia kerja. Melalui program ini, USU memastikan bahwa seluruh komunitas akademiknya siap menghadapi perubahan di pasar tenaga kerja yang terus berkembang.

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

Pengembangan kurikulum menjadi fokus utama USU dalam menghadapi tantangan pendidikan tinggi di masa depan. Kurikulum yang dirancang tidak hanya mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga disesuaikan dengan minat dan bakat mahasiswa. Hal ini memungkinkan mahasiswa untuk membangun jalur pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka, sekaligus mempersiapkan mereka untuk tantangan yang lebih kompleks di dunia kerja. Fleksibilitas dalam kurikulum juga memberikan ruang bagi inovasi dan kolaborasi lintas disiplin, sehingga mahasiswa dapat memperoleh keterampilan yang lebih relevan dan aplikatif.

Di era digital, pengelolaan yang modern dan efisien menjadi kebutuhan mutlak bagi institusi pendidikan. USU berkomitmen untuk meningkatkan efisiensi manajemennya dengan menerapkan sistem berbasis data dan teknologi cloud. Dengan sistem ini, pengelolaan data menjadi lebih aman dan efisien, mendukung tata kelola yang akuntabel dan responsif terhadap tantangan masa depan. USU juga menekankan pentingnya keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya, baik dalam hal infrastruktur maupun kebijakan pendidikan.

Penyusunan Renstra Transisi USU 2025 merupakan kelanjutan dari Renstra 2020-2024, yang digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan kebijakan, program kerja, dan rencana kerja anggaran tahunan (RKAT). Sejalan dengan amanah Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara sebagai PTN-BH, USU diberikan otonomi yang lebih luas untuk merespons perubahan global yang sangat cepat. Oleh karena itu, USU menyusun Transisi Renstra USU 2025 untuk melanjutkan target-target USU dalam mencapai tujuannya sebagai “Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global”.

Dalam upaya untuk meningkatkan reputasi globalnya, USU berfokus pada peningkatan kualitas penelitian dan inovasi, serta memperluas kolaborasi internasional. USU berambisi untuk meningkatkan peringkatnya di berbagai pemeringkatan universitas dunia. Dengan memprioritaskan kualitas dan relevansi program akademik, serta memperkuat jaringan kolaborasi internasional, USU berharap dapat meningkatkan daya saing globalnya dan menjadi salah satu universitas terdepan di Indonesia.

Penyusunan Renstra Transisi USU 2025 ini bertujuan menyelaraskan kepentingan internasional, nasional, daerah, dan USU yang terkait dengan dunia pendidikan, pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan otonomi daerah, perubahan tuntutan dunia kerja pada era revolusi industri 4.0 melalui Tridharma Perguruan Tinggi. Penyusunan Renstra ini tetap memperhatikan program-program dalam Renstra sebelumnya yang belum dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan relevansinya terhadap visi dan misi USU saat ini.

Penyesuaian Renstra Transisi USU 2025 diperlukan untuk menyelaraskan periode perencanaan strategis dengan masa kepemimpinan Universitas Sumatera Utara periode 2021-2025. Periode Renstra yang berakhir pada tahun 2024 tidak sejalan dengan periode kepemimpinan yang berakhir pada 2025, sehingga terjadi ketidaksesuaian antara program-program strategis yang dicanangkan dengan pelaksanaan dan monitoring capaian target hingga akhir masa jabatan Rektor saat ini.

Renstra Transisi USU 2025 dirancang untuk memperpanjang periode perencanaan strategis hingga 2025, memastikan kesinambungan visi dan misi yang diusung pimpinan universitas. Dengan demikian, tambahan program yang relevan untuk tahun 2025 dapat disusun, diimplementasikan, dan dievaluasi, mendukung pencapaian tujuan USU dalam aspek-aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, sebagaimana yang diamanatkan dalam Renstra yang terdahulu serta sesuai dengan konteks perubahan yang diperlukan oleh Rektor dan tim kepemimpinan dalam periode ini.

Renstra Transisi USU 2025 merangkum hasil evaluasi capaian Renstra USU 2020-2024 yang menjadi dasar dalam perumusan strategi untuk melaksanakan misi serta mencapai visi USU. Selain itu, peta strategi juga disusun, mencakup indikator kinerja utama dan target-target yang

diharapkan dapat tercapai hingga tahun 2025. Untuk merealisasikan target-target tersebut, diperlukan penyusunan program kerja sebagai langkah implementasi dari peta strategi, beserta perencanaan pendanaan di tingkat universitas.

Agar Renstra Transisi USU 2025 dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan satu kesatuan pandangan dalam menyusun renstra turunan pada setiap satuan kerja USU. Renstra turunan tersebut harus jelas dan tepat dalam pengembangan terstruktur agar terjadi kesamaan gerak dan harmonisasi dalam mencapai visi dan misi USU. Oleh karenanya, para pengelola pada satuan kerja setingkat lembaga/unit, fakultas, departemen, dan program studi wajib memiliki renstra pada satuan kerja masing-masing dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja yang disusun. USU memastikan bahwa dosen dan tenaga kependidikannya memiliki kemampuan yang sesuai dengan standar global. Penyusunan program kerja dan kegiatan pada seluruh unit kerja di USU bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, kualitas kerja, serta produktivitas dosen dan tenaga kependidikan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan di USU secara keseluruhan.

1.2. Landasan Filosofis Pendidikan Indonesia

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

1.3. Landasan Hukum

Landasan hukum Rencana Strategis Universitas Sumatera Utara Tahun 2020-2025 adalah:

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025.
- Undang-Undang No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 35 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi;
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
- Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 210/M/2023 Tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi;
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 164/E/Kpt/2022 Tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Tahun 2020-2024; dan
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara Nomor 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Sumatera Utara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 2 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Sumatera Utara;
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara Nomor 3 Tahun 2021 tentang Kebijakan Umum Universitas Sumatera Utara Periode 2021 2026;
- Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara Nomor 1 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis USU 2020-2024.

1.4. Organisasi dan Tata Kelola

Sistem tata pamong USU diselenggarakan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2014 tentang Statuta USU. USU dikelola sebagai PTN-BH yang memiliki kewenangan yang otonom di bidang akademik dan nonakademik (Pasal 23). Kewenangan tersebut adalah dalam hal:

- Menetapkan organisasi, tata kelola, dan mekanisme pengambilan keputusan secara mandiri.
- Mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen dan tenaga kependidikan;
- Membuka, menyelenggarakan, mengubah, dan menutup program studi; dan
- Mendirikan dan mengelola badan usaha berbadan hukum dan membentuk serta mengelola dana abadi.

Sistem tata pamong USU dijabarkan dalam Peraturan MWA USU No. 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kelola USU. Dalam hal ini, MWA menetapkan struktur organisasi USU yang telah berjalan dengan cukup efektif. Bagan struktur USU secara makro dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1. 1. Struktur Organisasi Universitas Sumatera Utara

1.5. Evaluasi Renstra

Penyusunan Renstra Transisi USU 2025 didasarkan pada hasil Evaluasi Renstra tahun 2015-2019 dan Renstra USU 2020-2024. Hasil evaluasi ini sangat penting untuk menetapkan program kerja pada Renstra 2020-2024. Evaluasi Renstra memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja USU, baik dalam bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat, serta tata kelola institusi. Berdasarkan hasil evaluasi, penyusunan Renstra Transisi USU 2025 bertujuan untuk memperkuat strategi yang sudah efektif, memperbaiki area yang memerlukan peningkatan, dan merespons dinamika perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal USU, demi mencapai visi universitas menjadi institusi pendidikan tinggi berstandar internasional dengan keunggulan lokal." Oleh karenanya, program kerja yang masih relevan dan belum terlaksana dengan baik diadaptasi dan dielaborasi dalam Renstra USU 2020-2024 Suplemen 2025.

1.5.1. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Indikator yang digunakan dalam mengukur pemahaman Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran (VMTS) oleh *civitas academica* dan tenaga kependidikan ialah melalui tingkat pemahaman terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran. Berdasarkan hasil evaluasi diri Renstra USU 2020-2024, pemahaman terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran Universitas Sumatera Utara (USU) menunjukkan pencapaian yang sangat baik. Evaluasi tersebut mencatat bahwa persentase pemahaman

pemangku kepentingan terhadap visi USU mencapai 100% pada tahun 2022 dan 2023, setelah sebelumnya mencapai 95% pada tahun 2020 dan 2021.

Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi visi dan misi universitas telah berjalan dengan efektif, memastikan semua pemangku kepentingan, termasuk dosen, staf, dan mahasiswa, memahami dan mendukung arah strategis yang ditetapkan USU. Capaian tersebut mencerminkan komitmen seluruh pihak dalam mewujudkan tujuan besar USU sebagai universitas berdaya saing internasional yang berbasis pada keunggulan lokal.

1.5.2. Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerja Sama

Berdasarkan evaluasi Renstra USU 2020-2024, tata pamong dan sistem tata kelola universitas (Good University Governance - GUG) menunjukkan berbagai pencapaian signifikan, meskipun masih terdapat tantangan yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas tata kelola. Tata pamong di USU selama periode Renstra 2020-2024 berfokus pada perbaikan struktur organisasi, peningkatan efisiensi perencanaan anggaran, serta penerapan tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel.

Selama periode 2020-2024, Universitas Sumatera Utara (USU) mendapatkan predikat A dalam penilaian SAKIP. Predikat ini menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas kinerja di USU telah diterapkan dengan baik dan menunjukkan hasil yang signifikan. Peringkat ini mencerminkan bahwa USU telah mencapai tingkat efektivitas kinerja yang baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja, serta mampu mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran dan sumber daya lainnya secara efisien dan transparan.

USU menargetkan terbangunnya sistem tata kelola yang berkesinambungan berdasarkan prinsip GUG. Evaluasi menunjukkan bahwa terdapat perbaikan dalam penerapan sistem ini, terlihat dari pencapaian beberapa indikator kinerja utama. Misalnya, opini penilaian laporan keuangan USU tetap konsisten memperoleh predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sepanjang periode evaluasi. Hal ini mencerminkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan USU yang terjaga dengan baik.

Dalam hal akreditasi, USU terus berupaya untuk meningkatkan jumlah program studi yang terakreditasi nasional dan internasional. Pada akhir periode evaluasi, persentase program studi yang terakreditasi unggul (A) mengalami peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2023, capaian program studi yang terakreditasi unggul mencapai 73%, meningkat dari 55% pada awal periode. Pencapaian ini menunjukkan komitmen USU dalam menjaga kualitas pendidikan yang diakui di tingkat nasional.

Namun, pencapaian akreditasi internasional masih menghadapi tantangan. Target untuk mencapai 25 program studi terakreditasi internasional pada tahun 2023 belum tercapai sepenuhnya, dengan hanya lima program studi yang berhasil mendapatkan akreditasi internasional. Hal ini menunjukkan bahwa proses akreditasi internasional masih menghadapi hambatan, termasuk persyaratan yang lebih kompleks dan kebutuhan akan peningkatan kapasitas sumber daya dalam mempersiapkan program studi untuk memenuhi standar internasional.

Salah satu pencapaian penting USU adalah peningkatan peringkat dalam berbagai pemeringkatan universitas dunia. Dalam QS Asian University Rankings (AUR), USU berhasil meningkatkan posisinya dari peringkat 451-500 pada tahun 2023 menjadi 401-450 pada tahun

2024. Selain itu, USU juga tercatat dalam QS World University Rankings (WUR) dengan masuk dalam jajaran peringkat 1201+ pada tahun 2023. Capaian ini menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi yang diterapkan, termasuk peningkatan kualitas akademik dan penelitian, telah memberikan dampak positif terhadap reputasi global universitas.

Dalam bidang kolaborasi internasional, USU terus memperluas jaringannya dengan berbagai institusi global melalui kerja sama penelitian, pertukaran dosen dan mahasiswa, serta program-program bersama lainnya. Kolaborasi internasional ini tidak hanya memperkuat hubungan akademik lintas negara tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah. Jumlah penelitian kolaboratif yang melibatkan peneliti asing juga meningkat selama periode evaluasi, meskipun masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan keterlibatan lebih banyak mitra internasional.

USU juga berhasil meningkatkan jumlah publikasi ilmiah di jurnal bereputasi internasional. Pada tahun 2023, jumlah publikasi internasional yang dihasilkan oleh dosen dan peneliti USU mencapai 1.229 publikasi. Selain itu, jumlah sitasi karya ilmiah internasional juga terus meningkat, mencerminkan pengakuan yang lebih luas terhadap hasil penelitian USU di tingkat global. Capaian indikator kinerja Universitas Sumatera Utara dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis talenta yang berstandar internasional menunjukkan hasil yang bervariasi, dengan beberapa indikator mencapai hasil yang memuaskan, sementara yang lain masih memerlukan perbaikan. Jumlah PUI (Pusat Unggulan Inovasi) berbasis TALENTA yang diakui oleh Kemdikbud menunjukkan tidak ada penambahan yaitu berjumlah 1 (satu) PUI. Hal ini menandakan perlunya peningkatan kualitas dan kuantitas PUI agar sesuai dengan standar Kemdikbud. Jumlah perolehan dana kerja sama nasional mengalami penurunan bertahap dari 81,3% pada 2020 hingga 56,4% pada 2023, menunjukkan tantangan dalam mempertahankan daya tarik program bagi mitra nasional, yang memerlukan strategi baru untuk memperbaiki jaringan kerjasama dan meningkatkan kualitas proposal. USU mencatat peningkatan jumlah kerja sama yang signifikan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Pada tahun 2023, jumlah kerja sama aktif yang dimiliki USU mencapai 435.

Kerja sama ini mencakup kolaborasi dengan berbagai perguruan tinggi, lembaga riset, serta sektor industri dan pemerintah, yang berfokus pada pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, upaya internasionalisasi melalui program pertukaran mahasiswa dan dosen serta peningkatan kolaborasi riset internasional juga menjadi pilar penting dalam memperluas jaringan kemitraan global USU.

Sebagai bagian dari upaya internasionalisasi, USU juga aktif dalam meningkatkan mobilitas internasional melalui program pertukaran mahasiswa dan dosen. Pada tahun 2023, USU mencatat peningkatan partisipasi dalam international summer courses dan program pertukaran mahasiswa inbound dan outbound. Jumlah mahasiswa asing yang berpartisipasi dalam program-program USU juga menunjukkan tren peningkatan, meskipun masih ada ruang untuk meningkatkan keterlibatan lebih banyak mahasiswa internasional.

Meskipun berbagai capaian kinerja internasional telah diraih, USU masih menghadapi tantangan dalam beberapa aspek. Peningkatan jumlah program studi yang terakreditasi internasional masih menjadi prioritas, mengingat bahwa persaingan di tingkat global semakin ketat. Selain itu, meskipun ada kemajuan dalam jumlah publikasi dan kolaborasi internasional, tantangan untuk

mempertahankan dan meningkatkan kualitas kolaborasi serta hasil penelitian yang diakui di tingkat internasional masih perlu diperhatikan.

1.5.3. Bidang Kemahasiswaan

Dalam periode pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) 2020-2024, bidang kemahasiswaan Universitas Sumatera Utara (USU) menunjukkan berbagai capaian yang signifikan meskipun masih menghadapi beberapa tantangan. Evaluasi terhadap indikator kinerja di bidang kemahasiswaan mencakup pencapaian prestasi mahasiswa, partisipasi dalam program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), serta keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan kewirausahaan dan pertukaran internasional.

Evaluasi menunjukkan jumlah prestasi mahasiswa, baik di tingkat nasional maupun internasional mengalami penurunan. Pada tahun 2023, USU mencatat 21 prestasi mahasiswa di tingkat internasional dan 120 prestasi mahasiswa di tingkat nasional. Masih cukup tingginya capaian ini mencerminkan upaya universitas dalam memfasilitasi mahasiswa untuk berpartisipasi dalam berbagai kompetisi internasional. Namun, keterbatasan akses dan dana untuk berpartisipasi dalam kompetisi internasional masih menjadi tantangan yang perlu diatasi.

Dalam pelaksanaan program MBKM, USU mengalami peningkatan jumlah mahasiswa yang terlibat. Pada tahun 2023, terdapat 3.290 mahasiswa yang mengikuti program Merdeka Belajar, meningkat signifikan dari 2.000 mahasiswa pada tahun 2020. Meskipun ada peningkatan partisipasi, masih terdapat kekhawatiran di kalangan mahasiswa mengenai biaya dan keterbatasan pilihan program, yang menjadi hambatan dalam memperluas cakupan MBKM.

Bidang kewirausahaan juga menjadi fokus penting dalam evaluasi Renstra 2020-2024. Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan meningkat secara bertahap. Pada tahun 2023, sebanyak 85 mahasiswa S-1 terlibat dalam program kewirausahaan, dengan 66 mahasiswa berhasil menjadi wirausaha. USU terus mendorong mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan kewirausahaan sebagai bagian dari upaya membekali mereka dengan kompetensi yang relevan untuk menghadapi tantangan dunia kerja.

USU juga mencatat kemajuan dalam program pertukaran mahasiswa internasional, terutama dalam pertukaran inbound. Pada tahun 2023, sebanyak 794 mahasiswa internasional berpartisipasi dalam program pertukaran di USU, meningkat dari target awal 10 mahasiswa pada tahun 2020. Hal ini menunjukkan kesuksesan USU dalam meningkatkan daya tarik program internasionalnya, meskipun terdapat beberapa tantangan dalam mengirimkan mahasiswa USU ke luar negeri (outbound) yang masih perlu dioptimalkan.

USU juga memberikan perhatian besar terhadap akses pendidikan bagi mahasiswa dari berbagai latar belakang ekonomi, termasuk mereka yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Pada tahun 2023, sebanyak 116 mahasiswa dari daerah 3T menerima beasiswa USU, menunjukkan komitmen universitas dalam meningkatkan inklusivitas dan akses pendidikan.

Secara keseluruhan, evaluasi bidang kemahasiswaan USU dalam Renstra 2020-2024 menunjukkan perkembangan yang positif, terutama dalam hal peningkatan prestasi, partisipasi dalam program MBKM, dan program pertukaran mahasiswa internasional. Meskipun demikian, USU masih menghadapi beberapa tantangan, termasuk keterbatasan akses dan dana untuk partisipasi internasional, yang perlu diatasi agar dapat mencapai target kinerja yang lebih optimal di masa depan.

1.5.4. Bidang Sumber Daya Manusia

Selama periode pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) 2020-2024, USU fokus pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), baik dosen maupun tenaga kependidikan. Tujuannya adalah memperkuat daya saing universitas dalam lingkup nasional dan internasional. Evaluasi terhadap capaian pengembangan SDM menunjukkan adanya beberapa pencapaian penting, meskipun masih ada area yang memerlukan peningkatan lebih lanjut.

USU berkomitmen untuk meningkatkan jumlah dosen berkualifikasi doktor (S3) dan guru besar. Hingga tahun 2023, persentase dosen berkualifikasi doktor mencapai 37,8%, meskipun angka ini masih di bawah target yang ditetapkan, yaitu 50% pada tahun 2022. Di sisi lain, jumlah guru besar juga mengalami peningkatan bertahap, dari 12% pada tahun 2020 menjadi 11,1% pada tahun 2023, meskipun target 15% belum tercapai. Tantangan utama dalam pencapaian ini adalah lamanya proses pengajuan jabatan fungsional serta kendala administratif.

USU juga berfokus pada peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan melalui pelatihan dan sertifikasi profesional. Program sertifikasi ini penting untuk memastikan bahwa SDM USU dapat bersaing di tingkat internasional. Pada tahun 2023, sebanyak 78 dosen berhasil memperoleh sertifikasi internasional, meskipun ini masih di bawah target 250 dosen. Sertifikasi ini dianggap krusial dalam memperkuat kualitas pengajaran dan penelitian di USU.

Tenaga kependidikan juga menjadi perhatian dalam pengembangan SDM di USU. Pada tahun 2023, persentase tenaga kependidikan (Tendik) yang memiliki sertifikat kompetensi mencapai 24,5%, meningkat dari 9,5% pada tahun 2020. Capaian ini menunjukkan bahwa USU telah melakukan langkah-langkah nyata untuk meningkatkan kualitas layanan administratif dan teknis. Dalam upaya memperkuat kualitas pengajaran dan penelitian, USU menerapkan strategi rekrutmen berbasis prestasi. Pada tahun 2023, USU telah merekrut tenaga pendidik melalui program "*direct shopping*" dengan lulusan terbaik dari berbagai universitas, baik nasional maupun internasional. Program ini bertujuan untuk memastikan bahwa SDM yang direkrut memiliki kompetensi unggul dan sesuai dengan kebutuhan strategis universitas.

Pengembangan SDM di USU selama periode Renstra 2020-2024 telah menunjukkan kemajuan signifikan, terutama dalam hal peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi profesional. Namun, beberapa target, seperti peningkatan jumlah guru besar dan persentase dosen dengan sertifikasi internasional, masih memerlukan upaya lebih lanjut. Dengan memperkuat strategi rekrutmen dan pengembangan kapasitas SDM, USU diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikannya dan bersaing di tingkat internasional.

1.5.5. Bidang Keuangan, Sarana, dan Prasarana

Selama periode 2020-2024, USU mencatat sejumlah capaian di bidang keuangan, namun juga menghadapi beberapa tantangan. Pada tahun 2020, serapan anggaran USU mencapai 85,68%, dan mengalami peningkatan pada 2021 hingga mencapai 93,25%, yang mendekati target 95%. Namun, pada tahun 2022, terjadi penurunan serapan anggaran menjadi 81,6%. Penurunan ini mengindikasikan adanya kendala serius dalam pengelolaan anggaran, yang disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk perubahan prioritas, kendala pelaksanaan program, dan dampak eksternal seperti pandemi COVID-19.

Di sisi lain, USU berhasil meningkatkan perolehan keuntungan dari beberapa unit usaha. Misalnya, jumlah keuntungan dari RS USU mengalami peningkatan signifikan pada 2020,

mencapai 2190%, meskipun terjadi penurunan pada 2023 menjadi 42,7%. Serupa dengan itu, keuntungan dari RSGM USU mengalami penurunan dari 420% pada 2020 menjadi 39,4% pada 2023. Meskipun ada fluktuasi pendapatan dari unit usaha, USU tetap menunjukkan komitmen untuk memperbaiki strategi keuangan dan bisnisnya, termasuk melalui eksplorasi peluang usaha baru yang terus tumbuh hingga mencapai 290% pada 2023.

Pengembangan sarana dan prasarana di USU juga menjadi prioritas utama dalam mencapai sasaran strategisnya. Salah satu program utama adalah penciptaan Kampus Hijau yang aman, nyaman, dan sehat sebagai rumah akademik. Hingga tahun 2023, USU telah berhasil meningkatkan kualitas infrastruktur pendukung kampus, termasuk pengelolaan lingkungan yang lebih berkelanjutan, meskipun beberapa target pembangunan fasilitas masih perlu dipercepat.

Selain itu, dalam bidang teknologi informasi, USU mengembangkan pengelolaan berbasis sistem informasi yang semakin terintegrasi. Penggunaan teknologi informasi telah diterapkan untuk mendukung efisiensi manajemen operasional, serta integrasi dalam berbagai aspek pengelolaan universitas. Namun, beberapa program infrastruktur lainnya masih menghadapi kendala dalam implementasi, terutama dalam pemenuhan standar internasional untuk akreditasi satuan kerja administrasi, yang menurun dari 50% pada 2020 menjadi 30% pada 2023.

Persentase mata kuliah dengan dukungan e-learning menunjukkan kinerja yang baik, dengan capaian tertinggi pada tahun 2020 sebesar 160%, diikuti oleh stabilitas pada 100% di tahun 2021 dan 2022, sebelum kembali meningkat menjadi 125% pada tahun 2023. Peningkatan ini mengindikasikan keberhasilan universitas dalam mengadopsi teknologi digital dalam pembelajaran, yang mungkin dipicu oleh kebutuhan mendesak untuk pembelajaran jarak jauh selama pandemi. Kenaikan pada tahun 2023 bisa menunjukkan bahwa universitas terus berinvestasi dalam infrastruktur dan sumber daya e-learning untuk mendukung pembelajaran yang lebih interaktif dan fleksibel.

1.5.6. Bidang Pendidikan

Selama periode Renstra 2020-2024, USU telah mencapai berbagai kemajuan signifikan dalam bidang pendidikan, meskipun masih menghadapi sejumlah tantangan. USU berhasil meningkatkan kualitas program studinya dengan perolehan akreditasi unggul pada banyak program studi. Pada tahun 2023, sebagian besar program studi di USU telah terakreditasi dengan status "A" dan "Unggul". Langkah ini mencerminkan komitmen USU untuk meningkatkan standar akademik yang berkelanjutan dan memastikan kualitas pendidikan yang setara dengan standar nasional dan internasional.

Salah satu fokus utama USU adalah meningkatkan daya saing lulusan di pasar kerja. Evaluasi menunjukkan bahwa pada tahun 2023, sekitar 80% lulusan USU berhasil mendapatkan pekerjaan dalam waktu 6 bulan setelah kelulusan, yang merupakan peningkatan dari 40% pada tahun 2020. Hal ini menunjukkan efektivitas program-program yang diterapkan USU untuk mempersiapkan mahasiswa menghadapi dunia kerja, termasuk melalui sertifikasi kompetensi dan program kewirausahaan. Selain itu, USU juga mendorong pengembangan kewirausahaan di kalangan mahasiswa. Pada tahun 2023, sebanyak 90 mahasiswa aktif berwirausaha, dengan 26 di antaranya berhasil menjadi wirausaha mandiri setelah mengikuti program pelatihan kewirausahaan yang difasilitasi oleh universitas.

Capaian USU di bidang pendidikan selama periode Renstra 2020-2024 menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam hal kualitas akademik, prestasi mahasiswa, dan daya saing lulusan. Namun, USU masih perlu mengatasi beberapa tantangan, seperti akses terhadap program MBKM yang lebih inklusif dan peningkatan jumlah program studi yang diakui secara internasional.

1.5.7. Bidang Penelitian

Selama periode Renstra 2020-2024, pengembangan penelitian di Universitas Sumatera Utara (USU) menunjukkan berbagai pencapaian penting yang mendukung upaya universitas untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian yang diakui baik secara nasional maupun internasional. Pencapaian di bidang penelitian mencakup kolaborasi internasional, peningkatan publikasi, serta pendaftaran dan pemberian Hak Kekayaan Intelektual (HKI).

Jumlah publikasi internasional yang dihasilkan oleh dosen USU mengalami peningkatan meskipun terdapat beberapa fluktuasi. Pada tahun 2020, capaian jumlah publikasi internasional mencapai 1.066, menunjukkan kemajuan yang signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun, pada tahun 2022, publikasi internasional turun menjadi 458, yang mengindikasikan adanya penurunan dalam kemampuan publikasi, meskipun capaian ini kembali meningkat menjadi 723 pada tahun 2023. Faktor-faktor seperti kendala dalam penulisan dan penerbitan di jurnal bereputasi mungkin menjadi penyebab penurunan ini.

USU mencatat peningkatan signifikan dalam jumlah pendaftaran HKI. Pada tahun 2023, jumlah HKI yang didaftarkan mencapai 1.399, menunjukkan adanya peningkatan aktivitas penelitian dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Selain itu, jumlah HKI yang diberikan (granted) juga meningkat drastis, mencapai 3.722% dari target pada tahun 2023, mencerminkan peningkatan kualitas penelitian yang memiliki potensi untuk dikomersialisasikan.

Kolaborasi internasional menjadi salah satu fokus dalam pengembangan penelitian di USU. Pada tahun 2023, jumlah penelitian yang melibatkan peneliti dari perguruan tinggi luar negeri meningkat menjadi 440. Ini menunjukkan kemajuan dalam memperkuat kerja sama internasional, meskipun masih terdapat ruang untuk memperluas kemitraan riset yang lebih intensif.

Pencapaian dalam pengembangan prototipe R&D (TKT-6) dan produk inovasi juga menunjukkan kemajuan. Pada tahun 2023, USU berhasil mengembangkan sejumlah produk inovasi, dengan capaian sebesar 14 prototipe. Sedangkan untuk jumlah produk inovasi (TKT). Meskipun ada beberapa pencapaian yang signifikan, USU masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan jumlah publikasi di jurnal bereputasi internasional serta memperkuat kolaborasi riset global. Penurunan jumlah publikasi pada tahun 2022 menunjukkan perlunya strategi yang lebih fokus untuk mendukung dosen dalam publikasi di jurnal bereputasi tinggi. Selain itu, meskipun jumlah mahasiswa yang terlibat dalam penelitian meningkat, masih ada kebutuhan untuk meningkatkan keterlibatan lebih lanjut agar dapat memenuhi target.

1.5.8. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

USU mencatat peningkatan signifikan dalam jumlah program pengabdian masyarakat yang melibatkan dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan. Kegiatan-kegiatan ini mencakup pemberdayaan desa, konsultasi bisnis untuk UKM, hingga penanganan bencana alam. Fokus

utama pengabdian diarahkan pada penguatan kelembagaan di tingkat lokal, promosi kearifan lokal, serta peningkatan peran UKM dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di daerah.

Sebagai bagian dari strategi integrasi, hasil penelitian yang dilakukan di USU digunakan sebagai bahan ajar serta diaplikasikan dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian ini difokuskan pada isu-isu yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, seperti inovasi teknologi tepat guna untuk petani dan nelayan, peningkatan kualitas pendidikan di daerah 3T, serta peningkatan akses kesehatan melalui teknologi medis.

USU juga memperluas jangkauan pengabdian masyarakat dengan menjalin kolaborasi strategis dengan berbagai lembaga pemerintah, organisasi non-pemerintah (NGO), serta sektor swasta. Kolaborasi ini tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi masyarakat tetapi juga memperkuat peran USU sebagai mitra penting dalam pembangunan regional. Jasa konsultasi yang diberikan oleh USU dalam berbagai sektor, seperti pertanian, kesehatan, dan pendidikan, menjadi salah satu kontribusi konkret universitas bagi pertumbuhan ekonomi daerah.

Berdasarkan hasil evaluasi Renstra Universitas Sumatera Utara (USU) 2020-2024, perkembangan jumlah lokasi sasaran Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) mengalami fluktuasi selama periode tersebut. Pada tahun 2020, jumlah lokasi sasaran mencapai 9 desa binaan dan kawasan mitra. Angka ini meningkat tajam menjadi 11 pada tahun 2022. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan signifikan, dengan jumlah lokasi mencapai 12, dan pada 2023 angka ini turun lebih lanjut menjadi 2.000 lokasian ini mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan dan memperluas cakupan PkM di wilayah binaan. Hal ini bisa disebabkan oleh perubahan fokus, keterbatasan sumber daya, atau faktor eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan program PkM di tingkat lokal dan regional. Evaluasi lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab spesifik penurunan tersebut dan untuk mengembangkan strategi yang dapat memperluas kembali jangkauan PkM di masa depan.

1.5.9. Luaran dan Capaian Tridharma

Indikator kinerja utama USU dalam Tridharma lebih berfokus pada penelitian dan luarannya berupa publikasi pada jurnal internasional bereputasi, Hak Kekayaan Intelektual (HKI) dan prototipe, serta *outcome* berupa pengindeksan oleh lembaga sitasi internasional dan sitasi. Capaian kinerja yang paling tinggi adalah pada indikator jumlah sitasi karya akademik USU, jumlah artikel yang terindeks Scopus (kumulatif), jumlah HKI yang didaftarkan, dan jumlah publikasi internasional (per tahun). Akan tetapi, jumlah jurnal internasional yang diterbitkan indikatornya 0%. Ini berarti bahwa tidak satu pun jurnal di USU yang dapat dikategorikan sebagai jurnal internasional.

1.5.10. Capaian Penting Sesuai Renstra 2020-2024

Salah satu indikator kunci keberhasilan USU adalah peningkatan peringkat dalam QS World University Rankings. Pada tahun 2023, USU berhasil meningkatkan posisinya menjadi peringkat <500 dalam QS University Rankings, menunjukkan pencapaian yang signifikan dibandingkan dengan target yang ditetapkan ini didorong oleh upaya perbaikan dalam kualitas pendidikan, penelitian, serta peningkatan reputasi akademik di tingkat internasional.

Berdasarkan hasil evaluasi Rencana Strategis (Renstra) Universitas Sumatera Utara (USU) 2020-2024, capaian USU terkait QS World University Rankings (WUR) menunjukkan beberapa perkembangan yang signifikan, meskipun target akhir belum tercapai sepenuhnya.

Pada tahun 2021, USU mencapai peringkat 1200+ di QS WUR, yang tetap bertahan pada peringkat yang sama pada tahun 2023. Meskipun belum mencapai target peringkat 550 pada tahun 2023, USU telah berhasil menunjukkan peningkatan dalam peringkat QS Asian University Rankings (AUR), dari posisi 451-500 pada 2023 menjadi 401-450 pada 2024.

Persentase program studi terakreditasi unggul (A) mengalami penurunan bertahap dari 127,3% pada tahun 2020 menjadi 104,3% pada tahun 2023. Meskipun persentasenya masih cukup tinggi, penurunan ini mengisyaratkan tantangan dalam mempertahankan standar akreditasi unggul di tengah perubahan dan persyaratan akreditasi yang mungkin semakin ketat. Indikator persentase program studi terakreditasi internasional menunjukkan fluktuasi dengan capaian 20% pada tahun 2020, turun menjadi 13,3% pada tahun 2021, dan kembali ke 20% pada tahun 2022 dan 2023. Hal ini menunjukkan bahwa proses akreditasi internasional mungkin menghadapi tantangan yang membutuhkan perhatian lebih lanjut. USU memiliki target sebanyak 25 program studi yang mendapatkan akreditasi internasional tahun 2023, namun baru sebanyak 5 program studi mendapatkan akreditasi internasional.

Terakhir, persentase implementasi branding USU menunjukkan hasil yang fluktuatif, dengan capaian tertinggi sebesar 94,4% (2022), namun turun menjadi 84,2% (2023). Fluktuasi ini mungkin mencerminkan tantangan dalam konsistensi pelaksanaan strategi branding, yang memerlukan evaluasi dan penyesuaian agar dapat lebih efektif dan stabil di masa depan.

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

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

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

Meningkatnya jumlah kerja sama internasional dalam bentuk konsorsium seperti Erasmus+, JICA (*Japan International Cooperation Agency*), *Newton Fund*, dan *Pacific Partnership*. Sebagai

bentuk apresiasi terhadap seluruh capaian rintisan internasional ini, USU telah dimasukkan ke dalam program WCU (World Class University) oleh kementerian yang membawahkan pendidikan tinggi. Setelah tercapainya Desain USU 2015-2019, timbul keyakinan yang kuat bahwa Desain USU dalam Renstra 2020-2024 yaitu menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan lokal akan dapat tercapai pada akhir renstra tahap II ini.

Bab 2. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Dokumen visi, misi, tujuan, dan sasaran dalam rencana strategis (Renstra) universitas merupakan panduan utama yang menegaskan arah jangka panjang institusi dalam mencapai keunggulan akademik, kualitas lulusan, dan dampak sosial yang signifikan. Dengan dokumen ini, universitas memiliki kompas yang jelas untuk menjalankan perannya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, industri, dan pemangku kepentingan lainnya, serta mempersiapkan lulusan yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing. Visi yang kuat memberikan cita-cita kolektif yang menjadi inspirasi seluruh sivitas akademika, sementara misi yang rinci menjelaskan langkah-langkah strategis yang akan ditempuh untuk mencapai visi tersebut. Dokumen ini, pada akhirnya, meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan sinergi seluruh komponen universitas, menjadikannya alat esensial dalam menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan.

Pada dokumen Renstra Transisi USU 2025, tidak dilakukan perubahan pada visi, misi, dan tujuan karena ketiganya dinilai masih relevan dan mampu mencerminkan arah strategis jangka panjang Universitas Sumatera Utara. Visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan dianggap tetap sesuai dengan kondisi dan kebutuhan saat ini, serta dapat menjadi panduan bagi USU dalam menghadapi tantangan pendidikan tinggi yang dinamis dan kompetitif. Oleh karena itu, fokus utama dalam penyusunan Renstra Transisi USU 2025 adalah memastikan pencapaian target Renstra 2020-2024 yang belum tercapai sebagai bentuk akuntabilitas atas pencapaian kinerja yang direncanakan sebelumnya.

Selain itu, Renstra Transisi USU 2025 juga mencakup perumusan target baru yang disesuaikan dengan arah kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), khususnya target kinerja yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan daya saing institusi. Penyusunan target-target ini juga berfokus pada program prioritas yang menjadi bagian penting dalam pengembangan universitas, serta program *equity* sebagai langkah menuju pencapaian status *World Class University*. Dengan pendekatan ini, Renstra USU 2025 tidak hanya berorientasi pada penyelesaian capaian sebelumnya, tetapi juga mempersiapkan USU untuk mencapai prestasi internasional yang lebih tinggi dan relevansi global dalam pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

2.1 VISI

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

2.2 MISI

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

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 mutu akademik dengan mengembangkan ilmu yang unggul, yang bermanfaat bagi perubahan kehidupan masyarakat luas yang lebih baik.

2.3 TUJUAN

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

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

2.4 SASARAN

Sasaran dirancang agar dapat dicapai dalam periode waktu yang ditetapkan dan mencakup indikator keberhasilan serta penilaian kinerjanya. Sasaran merujuk pada hasil spesifik yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, sebagai langkah konkret menuju realisasi tujuan dan visi organisasi. Adapun sasaran strategis Renstra Transisi Universitas Sumatera Utara 2025 adalah sebagai berikut:

Bab 3. Tata Nilai BINTANG, TALENTA, dan Desain USU

Statuta Universitas Sumatera Utara menetapkan visi USU “Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global”. Dalam mencapai visi tersebut, pengembangan USU dibuat dalam tahapan yang tertulis dalam RPJ 2015-2039. Saat ini USU memasuki tahap II dari pengembangan tersebut.

3.1 TATA NILAI BINTANG

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

- Bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa dalam bingkai kebhinekaan
Insan USU taat kepada Tuhan Yang Mahaesa, senantiasa bermohon kepada-Nya untuk segala upaya meraih keberhasilan, disertai semangat kebersamaan dan toleransi antarpemeluk agama yang berbeda-beda.
- Inovatif yang berintegritas
Insan USU menyadari bahwa untuk menjadi universitas ternama, bereputasi, dan memperoleh pengakuan internasional diperlukan inovasi di berbagai bidang dengan tetap berpedoman pada kaidah etika keilmuan dan profesionalisme.
- Tangguh dan arif
Insan USU pantang menyerah dan tidak mudah putus asa dalam memerjuangkan cita-cita dengan tetap bersikap arif.

3.2 TALENTA

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

Tropical Science and Medicine

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

Agroindustry

Sumatera Utara sejak lama dikenal sebagai daerah pertanian yang subur. Geografi dan topografi yang berbeda menghasilkan produk pertanian yang beragam. Dari dataran tinggi dihasilkan banyak tanaman sayuran, bunga, buah, dan beberapa hasil perkebunan seperti teh dan kopi. Di tempat yang lebih rendah dihasilkan berbagai macam hasil perkebunan seperti tebu, kelapa

sawit, karet, kakao, dan tanaman makanan pokok seperti padi, ubi kayu, jagung, dan lain-lain. Dengan sedikit pengecualian, varietas tanaman ini kebanyakan merupakan produk pengembangan dari luar Sumatera Utara. Hasil produk pertanian cenderung dimanfaatkan sebagai bahan mentah. Pertambahan nilai dari bahan mentah belum menjadi prioritas pengembangan sebagai hasil dari produk hilir. USU perlu membangun bidang agroindustri di tempatnya sendiri. Di samping pendekatan pertanian secara umum juga diperlukan pendekatan ekonomi, budaya, keteknikan, MIPA, sosial politik, dan hukum dalam pengembangan agroindustri.

Local Wisdom

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

Energy (sustainable)

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

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

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

Technology (appropriate)

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

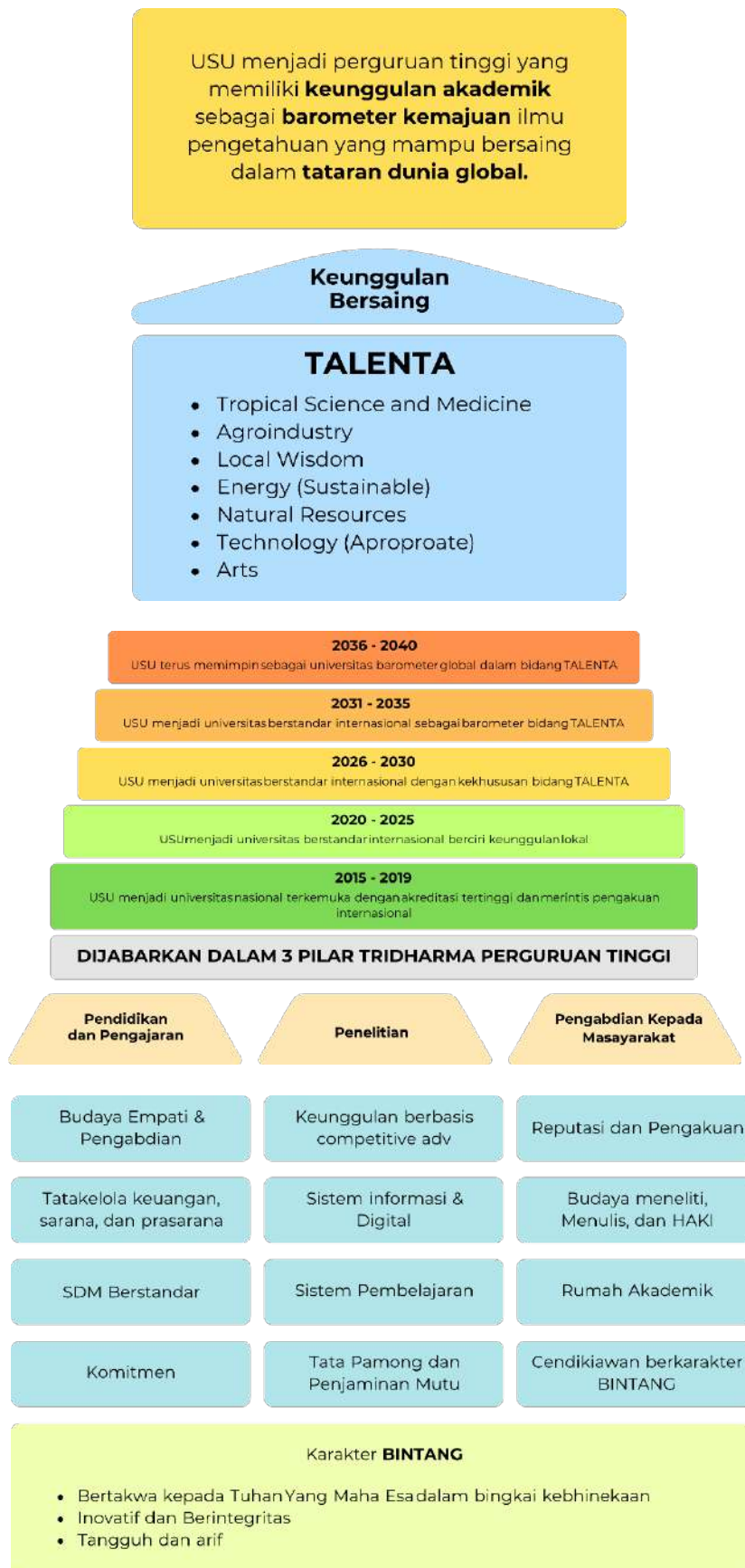
Arts (ethnic)

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

3.3 DESAIN USU

Desain USU pada Renstra Transisi USU 2025 dirancang dengan mengacu pada tahap II dari Rancangan Jangka Panjang Universitas Sumatera Utara, yang menetapkan visi untuk menjadikan USU sebagai universitas berstandar internasional dengan keunggulan khas lokal. Orientasi ini menegaskan tekad USU untuk berkompetisi di tingkat global sambil tetap mengintegrasikan keunikan dan potensi lokal sebagai identitas yang menjadi ciri utamanya. Dengan pendekatan ini, Renstra Transisi USU 2025 menitikberatkan pada pilar utama Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sebagai inti pengembangan dan penguatan kapasitas universitas.

Melalui fokus pada Tridharma Perguruan Tinggi, desain ini bertujuan untuk memperkuat kegiatan akademik yang berorientasi pada hasil pembelajaran berkualitas, memperluas dan memperdalam kontribusi riset yang inovatif dan berdampak, serta meningkatkan program pengabdian masyarakat yang berlandaskan TALENTA. Sasaran dan capaian Renstra Transisi 2025 juga difokuskan untuk menyelesaikan target-target dari Renstra USU 2020-2024 yang belum sepenuhnya tercapai. Dengan strategi ini, USU tidak hanya memastikan keberlanjutan program dan komitmen sebelumnya, tetapi juga menyiapkan fondasi yang lebih kokoh untuk mewujudkan USU sebagai universitas berstandar internasional yang tidak hanya berdaya saing global, tetapi juga relevan dan berkontribusi nyata di level nasional dan daerah.



Gambar 3.1. Desain USU

3.3.1. Pilar Pendidikan dan Pengajaran

Meskipun secara institusi USU telah memperoleh akreditasi tertinggi, program studi yang ada di USU belum seluruhnya mencapai akreditasi tersebut. Pada kurun waktu 2020-2025 di samping memperbaiki pemerolehan akreditasi nasional tertinggi di program studi, USU mempunyai kewajiban untuk berada pada jajaran 500 universitas terbaik dunia.

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

Kurikulum USU dirancang dengan struktur yang memungkinkan mahasiswa mengikuti program-program seperti mentoring alumni, pembelajaran mikro, sertifikasi diri, dan magang industri secara berkelanjutan selama beberapa semester. Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya memperoleh pengetahuan teoritis tetapi juga keterampilan praktis yang terintegrasi secara langsung dengan jalur karier.

USU memfokuskan pada pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Program Plug and Play Graduate Program mengintegrasikan pembelajaran dengan pengalaman praktis melalui kolaborasi dengan sektor industri. Mahasiswa dibekali dengan sertifikasi kompetensi yang diakui secara global, serta keterlibatan dalam program magang industri yang intensif. Hal ini memastikan bahwa lulusan memiliki kombinasi antara keterampilan teknis dan pengalaman praktis yang sesuai dengan kebutuhan industri.

USU menginisiasi program untuk memperkuat dasar-dasar pembelajaran berbasis digital, salah satunya dengan mengimplementasikan platform e-learning berbasis AI. Salah satu model yang dipertimbangkan adalah Zhippu, yang telah sukses diterapkan di beberapa universitas di Tiongkok. Tujuannya adalah untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih terintegrasi, di mana mahasiswa dapat mengakses materi secara fleksibel, mengikuti perkembangan pembelajaran mandiri, dan menerima umpan balik yang lebih cepat dan terarah dari AI.

Untuk mendukung digitalisasi ini, USU juga berfokus pada pemanfaatan dan peningkatan infrastruktur teknologi informasi. Fasilitas seperti Digital Learning Collaborative Building (DLCB) disiapkan sebagai ruang kelas pintar yang dilengkapi teknologi AI. Infrastruktur ini akan memungkinkan dosen dan mahasiswa berinteraksi secara lebih efisien melalui pembelajaran berbasis data, analisis perilaku belajar, serta rekomendasi otomatis dari sistem pembelajaran berbasis AI. Dalam beberapa kasus, AI dapat membantu dalam menganalisis tingkat pemahaman mahasiswa dan memberikan materi atau soal latihan yang sesuai dengan kebutuhan individual.

Salah satu elemen penting dari desain digitalisasi ini adalah pemantauan dan evaluasi pembelajaran berbasis AI. Dengan adanya sistem AI, universitas dapat memonitor secara real-time kemajuan belajar mahasiswa. Sistem ini mampu mengidentifikasi mahasiswa yang mungkin mengalami kesulitan dalam memahami materi dan memberikan rekomendasi otomatis

kepada dosen untuk memberikan intervensi yang lebih cepat dan terfokus. Hal ini memungkinkan pembelajaran yang lebih personal dan efektif.

Inovasi USU lainnya dalam peningkatan proses pendidikan dan pengajaran adalah penerapan pembelajaran independen melalui Micro Learning dan Micro Credentials. Program ini memungkinkan mahasiswa untuk mendapatkan sertifikasi khusus dalam bidang keterampilan tertentu yang dapat diakui secara profesional. Melalui microcredentials, mahasiswa dapat menyesuaikan jalur pendidikan mereka dengan minat serta tuntutan industri secara fleksibel.

Selain fokus pada aspek akademis, USU juga mengintegrasikan program mentoring antara alumni dengan mahasiswa, serta program networking profesional. Hal ini dilakukan untuk memperluas wawasan mahasiswa tentang dunia kerja dan meningkatkan kemampuan non-teknis yang diperlukan untuk sukses di pasar kerja. Jaringan profesional ini diharapkan membantu mahasiswa mempersiapkan diri untuk transisi dari dunia akademik ke dunia industri.

USU menerapkan program magang yang intensif, yang memungkinkan mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman langsung di industri. Program Industry Practicum Co-op memberi mahasiswa kesempatan untuk bekerja langsung di perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan nyata di tempat kerja, sekaligus meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan praktis di lapangan.

3.3.2. Pilar Penelitian

Universitas Sumatera Utara (USU) mengembangkan desain penelitian yang fokus pada kolaborasi, inovasi industri, dan penguatan Pusat Unggulan Iptek (PUI). Strategi ini merupakan bagian dari transformasi besar USU untuk meningkatkan kualitas dan relevansi penelitian dengan kebutuhan industri dan masyarakat. USU menitikberatkan penguatan roadmap penelitian sebagai salah satu prioritas utama dalam pengembangan akademik. Roadmap ini disesuaikan dengan keahlian para dosen di masing-masing bidang, dengan tujuan untuk memperkuat fokus penelitian universitas. USU memastikan bahwa setiap dosen memiliki peta jalan penelitian yang jelas, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, profil penelitian dosen dipublikasikan melalui situs web resmi universitas, yang tidak hanya membantu mempromosikan kapabilitas penelitian mereka, tetapi juga memfasilitasi kolaborasi akademik di tingkat nasional dan internasional. Dengan demikian, USU dapat lebih mudah menjalin kemitraan dengan institusi riset, industri, dan pemerintah.

Kolaborasi penelitian menjadi salah satu prioritas dalam desain penelitian. USU secara aktif meningkatkan jumlah dan kualitas riset kolaboratif dengan berbagai lembaga, baik dari sektor pemerintah, swasta, maupun internasional. Kerja sama strategis dengan lembaga pemerintah (kementerian, dan pemerintah daerah) serta korporasi (BUMN dan swasta) adalah contoh konkret dari komitmen USU untuk melakukan penelitian yang aplikatif dan bermanfaat bagi pemangku kepentingan. Riset kolaboratif ini juga bertujuan untuk menjawab tantangan-tantangan lokal dan nasional, sehingga hasil-hasil riset dapat langsung diterapkan dalam dunia nyata, memberikan dampak yang lebih luas bagi pembangunan ekonomi dan sosial.

Salah satu elemen kunci dalam desain penelitian di USU adalah orientasi riset pada produksi inovasi yang dapat diadopsi oleh industri. USU mendorong para dosennya untuk tidak hanya melakukan penelitian teoritis, tetapi juga menghasilkan inovasi teknologi dan produk baru yang siap digunakan oleh sektor industri. Inovasi-inovasi ini diharapkan mampu menjawab kebutuhan

pasar dan memberikan solusi bagi tantangan industri di berbagai sektor, mulai dari pertanian, kesehatan, hingga teknologi informasi. Program-program rutin yang dilakukan oleh USU bertujuan untuk meningkatkan produktivitas inovasi yang dapat dikomersialisasikan, sehingga memberikan nilai tambah bagi universitas dan para peneliti.

Pusat Unggulan Iptek (PUI) di USU memainkan peran penting dalam mengarahkan fokus penelitian pada bidang-bidang strategis yang menjadi keunggulan USU. Dalam periode 2020-2024, USU menetapkan target untuk menambah dua PUI baru yang dapat memperkuat portofolio riset universitas di tingkat nasional dan internasional. PUI berfungsi sebagai pusat penelitian multidisiplin yang berfokus pada topik-topik khusus, seperti energi terbarukan, kesehatan tropis, atau teknologi pangan, yang memiliki relevansi besar dengan kebutuhan masyarakat Indonesia. Dengan adanya PUI, penelitian di USU diharapkan semakin terfokus dan mampu menghasilkan temuan-temuan inovatif yang bermanfaat.

3.3.3. Pilar Pengabdian kepada Masyarakat

USU berupaya untuk mengintegrasikan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan penelitian dan pendidikan. Setiap kegiatan PkM tidak hanya sekadar memberikan solusi bagi permasalahan sosial, tetapi juga menjadi kesempatan untuk menerapkan hasil penelitian yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa inovasi-inovasi yang dihasilkan di lingkungan akademik dapat langsung dimanfaatkan oleh masyarakat, sehingga memperkuat relevansi antara dunia pendidikan dan realitas di lapangan.

Salah satu elemen kunci dari desain PkM di USU adalah menjalin kolaborasi yang erat dengan pihak industri dan pemerintah. USU memanfaatkan kerjasama ini untuk menjangkau masyarakat secara lebih luas, khususnya yang terfokus kepada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development Goals). Pengabdian ini diarahkan pada penguatan kelembagaan dan pemberdayaan desa/kabupaten/kota mitra, kearifan lokal, seni dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), serta upaya-upaya kemanusiaan lainnya seperti penanggulangan bencana alam. Selain itu, USU memberikan jasa konsultasi sebagai bentuk kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional.

Digitalisasi juga menjadi bagian integral dari desain PkM di USU. Dengan memanfaatkan infrastruktur IT yang sudah ada, USU mengembangkan program-program pengabdian berbasis digital. Hal ini mencakup pemanfaatan platform digital untuk menyebarkan hasil PkM dan meningkatkan akses masyarakat terhadap solusi yang ditawarkan universitas. Selain itu, teknologi juga digunakan untuk memantau dan mengevaluasi dampak dari setiap program PkM, sehingga dapat terus ditingkatkan efektivitasnya.

Untuk memperkuat pelaksanaan PkM, USU juga fokus pada pengembangan kelembagaan yang mendukung kegiatan ini. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui peningkatan kompetensi dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam program pengabdian. Dengan pelatihan dan sertifikasi khusus, diharapkan para pelaksana PkM dapat menjalankan tugasnya dengan lebih profesional dan memberikan dampak yang lebih besar bagi masyarakat.

Untuk memastikan program PkM berjalan dengan baik, USU menerapkan mekanisme monitoring dan evaluasi (monev) yang ketat. Setiap program pengabdian diawasi dari tahap perencanaan hingga implementasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tercapai. Evaluasi juga

dilakukan secara berkala untuk mengukur dampak jangka panjang dari program terhadap masyarakat serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Bab 4. Analisis Situasi

4.1 ANALISIS LINGKUNGAN UMUM

4.1.1 Global Disrupsi

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia mengalami disrupsi besar yang mengubah banyak aspek kehidupan manusia. Disrupsi ini tidak hanya memengaruhi cara hidup sehari-hari, tetapi juga menciptakan tantangan dan peluang baru bagi berbagai sektor, termasuk pendidikan, industri, dan ekonomi global. Berdasarkan dokumen yang tersedia, USU mengidentifikasi beberapa tantangan utama yang diakibatkan oleh disrupsi global, terutama dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan dampak pandemi COVID-19.

Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan yang cepat dan drastis dalam berbagai sektor, terutama dalam penggunaan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI), blockchain, robotik, dan otomasi proses. Perubahan ini mengubah cara kerja di banyak industri, dengan prediksi bahwa pada tahun 2025, 47% keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan akan tergantikan oleh mesin. Ini berarti bahwa banyak pekerjaan tradisional akan digantikan oleh teknologi, yang menuntut pekerja untuk memiliki keterampilan baru yang lebih relevan dengan perkembangan industri.

Untuk menghadapi tantangan ini, reskilling dan upskilling menjadi penting bagi tenaga kerja dan juga lulusan universitas. Pendidikan tinggi, termasuk USU, harus merancang kurikulum yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan teknologi ini. Pembelajaran berbasis digital dan program yang berfokus pada pengembangan keterampilan masa depan seperti AI, big data, dan pemrograman menjadi kunci dalam mempersiapkan generasi muda menghadapi tantangan otomatisasi dan transformasi digital.

Pandemi COVID-19 mempercepat perubahan global yang sudah terjadi dan memperkenalkan disrupsi baru di berbagai sektor. Salah satu dampak terbesar terlihat pada sistem pendidikan, di mana universitas dan sekolah harus segera beradaptasi dengan model pembelajaran jarak jauh. Pandemi mempercepat adopsi teknologi pembelajaran berbasis digital, di mana proses belajar-mengajar dilakukan secara daring melalui platform digital.

Pembelajaran jarak jauh atau e-learning memaksa banyak institusi pendidikan untuk berinovasi, memanfaatkan teknologi digital secara lebih intensif, dan merancang kurikulum yang fleksibel. Meskipun disrupsi ini membawa banyak tantangan, seperti kesenjangan akses teknologi dan infrastruktur, pandemi juga membuka peluang untuk menciptakan model pendidikan yang lebih inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan siswa di era digital.

Selain pandemi, dunia juga menghadapi tantangan besar berupa krisis energi dan pangan. Disrupsi ini menambah ketidakstabilan ekonomi global dan mengancam kesejahteraan masyarakat di berbagai negara. Krisis energi yang dipicu oleh konflik geopolitik dan perubahan iklim semakin memperburuk situasi, sementara ketidakstabilan pasokan pangan menimbulkan risiko ketahanan pangan di banyak wilayah.

Perubahan iklim adalah ancaman eksistensial lainnya yang menuntut tindakan segera dari berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi. Perubahan iklim membawa dampak besar terhadap

kualitas hidup, keberlanjutan pangan, dan sistem energi global. Universitas, melalui penelitian dan inovasi, diharapkan dapat menemukan solusi untuk mitigasi dan adaptasi perubahan iklim. Pendidikan juga harus bertransformasi untuk menciptakan kesadaran dan keterampilan baru yang diperlukan untuk hidup berkelanjutan di tengah krisis lingkungan yang semakin mendalam.

4.2. Tingkat Otomatisasi

Dalam beberapa tahun terakhir, kemajuan teknologi, terutama dalam bidang otomatisasi, telah mengubah cara industri dan sektor lainnya beroperasi. Otomatisasi menggunakan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), robotik, dan perangkat lunak otomatis untuk menggantikan atau meningkatkan pekerjaan manusia dalam berbagai tugas dan proses bisnis. Berdasarkan dokumen yang tersedia, tingkat otomatisasi yang meningkat tidak hanya memengaruhi sektor industri, tetapi juga memiliki dampak signifikan pada pendidikan.

Tingkat otomatisasi yang tinggi membawa perubahan besar dalam jenis keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja. Glassdoor memprakirakan pada tahun 2025, sekitar 47% keterampilan yang dibutuhkan di dunia kerja akan tergantikan oleh mesin, sementara hanya 53% yang masih akan dikerjakan oleh manusia. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan manual dan berulang yang sebelumnya dikuasai oleh manusia kini dapat dilakukan oleh mesin secara lebih cepat dan efisien.

Dampak terhadap pendidikan sangat jelas bahwa institusi pendidikan perlu berfokus pada pengembangan keterampilan baru yang relevan dengan Revolusi Industri 4.0. Keterampilan yang mengandalkan kreativitas, analisis data, pemrograman, pemecahan masalah kompleks, dan manajemen teknologi akan menjadi semakin penting. Oleh karena itu, kurikulum pendidikan harus dirombak agar lebih sesuai dengan kebutuhan masa depan, di mana mahasiswa tidak hanya diajarkan teori, tetapi juga keterampilan praktis dalam menghadapi otomatisasi.

Salah satu aspek penting dari otomatisasi yang memengaruhi pendidikan adalah adopsi teknologi kecerdasan buatan dalam proses belajar-mengajar. Dengan meningkatnya kemampuan AI untuk mengotomatisasi tugas-tugas administratif dan pengajaran dasar, lembaga pendidikan dapat menggunakan teknologi ini untuk mendukung pengajaran. AI dapat digunakan untuk memberikan umpan balik langsung kepada mahasiswa, menyederhanakan proses penilaian, dan menyesuaikan materi pelajaran sesuai dengan kebutuhan individual mahasiswa.

4.3. Disrupsi Pembelajaran

Teknologi berkembang pesat, dan dengan cepat mengubah cara kita bekerja. Otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan digitalisasi tidak hanya menggantikan pekerjaan fisik, tetapi juga banyak pekerjaan berbasis kognitif. Akibatnya, keterampilan yang relevan dan dibutuhkan saat ini mungkin akan menjadi usang dalam beberapa tahun ke depan. Dengan kata lain, apa yang diajarkan kepada siswa saat ini bisa jadi tidak lagi relevan atau dibutuhkan ketika mereka memasuki dunia kerja.

Linked In menyatakan 1/3 dari apa yang diajarkan pada tahun pertama siswa akan usang setahun setelah lulus menunjukkan bahwa dunia kerja dan teknologi berkembang lebih cepat daripada sistem pendidikan tradisional. Hal ini menimbulkan tantangan bagi institusi pendidikan untuk terus memperbarui kurikulum mereka, agar tetap relevan dengan kebutuhan industri. Mahasiswa harus siap menghadapi dunia yang menuntut keterampilan baru yang belum diajarkan di

perguruan tinggi mereka. Untuk itu, *reskilling* (meningkatkan keterampilan) menjadi sangat penting. Keterampilan yang diperlukan di tempat kerja pada tahun 2020 mungkin hanya mencakup sekitar 66% dari keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang sama pada tahun 2025. Ini menunjukkan bahwa 34% keterampilan lainnya harus diperbarui atau ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Jika karyawan tidak mendapatkan kesempatan untuk *reskilling*, mereka berisiko tertinggal dalam karier mereka atau tergantikan oleh teknologi.

Perguruan tinggi dan lembaga pelatihan harus lebih berfokus pada pengajaran keterampilan yang fleksibel dan adaptif, seperti pemecahan masalah, berpikir kritis, dan kemampuan digital. Industri juga perlu berinvestasi dalam pelatihan berkelanjutan bagi karyawannya agar tetap relevan di pasar kerja yang terus berubah. Peluang untuk pembelajaran seumur hidup dan program *microcredentials* dapat membantu menjembatani kesenjangan ini dengan menyediakan pembelajaran yang lebih spesifik dan cepat sesuai dengan kebutuhan industri.

Disrupsi ini menuntut perubahan mendasar dalam kurikulum dan metode pengajaran. Kurikulum tradisional yang berfokus pada teori dan pengetahuan teknis harus ditingkatkan dengan penekanan pada keterampilan yang fleksibel, seperti berpikir kritis, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi. Pendidikan di era disrupsi harus mampu mempersiapkan mahasiswa untuk berinovasi dan menjadi agen perubahan dalam menghadapi tantangan teknologi dan sosial yang terus berkembang.

Disrupsi pembelajaran juga menggeser paradigma pendidikan dari pembelajaran satu kali (dalam fase formal) menjadi *lifelong learning*. Konsep ini menekankan bahwa pendidikan tidak berakhir setelah seseorang lulus, tetapi terus berlanjut sepanjang hayat mereka. Dengan adanya model pembelajaran yang fleksibel dan digital, mahasiswa dapat mengambil kursus tambahan atau *microcredentials* kapan saja selama karir mereka, memastikan bahwa keterampilan mereka selalu relevan dengan perubahan kebutuhan industri.

4.2 DUNIA PENDIDIKAN TINGGI

4.2.1 Regulasi Pendidikan Tinggi

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

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

Kebijakan UU No. 12 Tahun 2012 secara khusus untuk USU telah melahirkan PP No. 16 Tahun 2014 tentang statuta USU sebagai otonomi pelaksanaan perguruan tinggi. Kebijakan ini

memberikan peluang kepada USU dalam pengembangan program studi yang sejalan dengan salah satu misi prioritas pembangunan dari Presiden Republik Indonesia 2019-2024 yang terpilih, yaitu pembangunan SDM, dengan penekanan pada peningkatan kualitas pendidikan dan vokasi.

Amanat amandemen Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa APBN mengalokasikan sebesar 20% untuk pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan mutu SDM menjadi prioritas pemerintah. Otonomi perguruan tinggi makin diperluas sehingga membuka peluang yang lebih besar bagi pengembangan kekhasan perguruan tinggi di Indonesia, termasuk USU. Dibukanya peluang bagi perguruan tinggi internasional untuk beroperasi di Indonesia, dan datangnya tenaga pengajar internasional merupakan suatu keniscayaan yang perlu diantisipasi oleh USU. Kebijakan kampus merdeka/merdeka belajar yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan berupa pembukaan program studi baru, akreditasi perguruan tinggi, perguruan tinggi PTN BH, dan hak belajar 3 semester di luar prodi merupakan kebijakan yang harus diimplemetasi dengan baik oleh USU. Kebijakan pemerintah melalui kementerian memberikan gambaran bahwa ke depan perguruan tinggi di Indonesia harus mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain di dunia. Upaya-upaya tersebut telah dimulai melalui perintisan pengakuan internasional dalam Renstra USU 2015-2019.

4.2.2 Perguruan Tinggi Nasional dan Internasional

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

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

4.3 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL: KEKUATAN DAN KELEMAHAN

Universitas Sumatera Utara memiliki berbagai kekuatan yang mendukung posisinya sebagai institusi pendidikan tinggi yang kompetitif, termasuk dalam hal komunikasi internal yang efektif, kelincahan organisasi, serta kemampuan untuk menerapkan inovasi masa depan. Namun, USU juga menghadapi beberapa kelemahan, seperti hambatan birokrasi, tantangan dalam

mempertahankan kelincahan, serta resistensi terhadap perubahan yang dapat menghambat penerapan strategi jangka panjang.

Salah satu kekuatan utama USU adalah komunikasi internal. Universitas ini menekankan pentingnya pertemuan rutin, dialog terbuka, dan menciptakan budaya organisasi yang positif. Rektor dan pimpinan fakultas berusaha memastikan kebijakan dan pedoman yang jelas disampaikan kepada seluruh staf dan fakultas, sehingga komunikasi berjalan efektif. Hal ini penting untuk menjaga kesinambungan dalam pengambilan keputusan serta koordinasi antar departemen. Selain itu, kelincahan (agility) menjadi salah satu kekuatan utama USU. USU telah beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan global, baik dalam hal pendidikan maupun teknologi. Dengan fokus pada kemampuan beradaptasi dan eksekusi cepat, universitas ini dapat merespons perkembangan zaman, seperti perubahan teknologi dan model pendidikan yang terus berkembang. Kemampuan beradaptasi ini penting dalam menghadapi tantangan global yang terus berubah.

Dalam hal praktik masa depan, USU berfokus pada penerapan teknologi modern dalam program pendidikan. Program seperti sertifikasi mikro (microcredential), penggunaan sistem berbasis cloud, dan solusi cerdas berbasis data menempatkan universitas ini di garis depan inovasi pendidikan. Program-program ini dirancang untuk menyiapkan mahasiswa menghadapi tuntutan keterampilan masa depan, terutama dengan kebutuhan industri yang semakin berubah.

Dari sisi kepemimpinan, pimpinan USU menunjukkan orientasi yang kuat terhadap inovasi dan keberlanjutan. Fokus utama kepemimpinan adalah memastikan universitas mampu berinovasi, tidak hanya dalam pendidikan tetapi juga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dengan menekankan kolaborasi dan orientasi global, kepemimpinan USU berupaya menjaga universitas ini relevan di panggung internasional.

Meskipun USU memiliki banyak kekuatan, terdapat beberapa hambatan yang harus diatasi. Dalam hal komunikasi internal, tantangan muncul dalam penerapan kebijakan yang konsisten di seluruh unit organisasi. Kadang-kadang, hierarki budaya dan organisasi dapat menghalangi komunikasi yang transparan dan efektif. Meskipun kebijakan telah dirancang dengan baik, implementasi di lapangan sering kali terganggu oleh birokrasi yang lambat.

Di sisi lain, meskipun USU memiliki fokus yang kuat pada kelincahan, ada beberapa keterbatasan dalam mempertahankan adaptabilitas. Beberapa prosedur birokrasi dan resistensi terhadap perubahan dari sebagian staf atau fakultas dapat memperlambat proses adaptasi terhadap inovasi baru. Selain itu, kecepatan perkembangan teknologi juga menjadi tantangan, di mana universitas harus memastikan bahwa staf dan mahasiswa selalu mengikuti perkembangan terbaru. Dalam hal praktik masa depan, kendala terbesar adalah alokasi sumber daya dan pelatihan. Diperlukan investasi yang signifikan dalam melatih dosen dan staf agar mereka siap mengadopsi teknologi baru. Ini menimbulkan tantangan, terutama bagi dosen senior yang mungkin kurang terbiasa dengan teknologi terbaru.

Sebagai pemimpin universitas, USU dihadapkan pada tantangan besar dalam menavigasi gangguan global seperti perubahan iklim, disrupsi teknologi, dan pemulihan pasca-pandemi. Pimpinan universitas harus memiliki visi yang jelas dan perencanaan strategis yang matang untuk memastikan bahwa USU tetap relevan dan berkelanjutan di masa depan. Selain itu, tantangan lain bagi pimpinan adalah menyeimbangkan tradisi dengan inovasi. Sementara universitas berusaha untuk menjadi lebih inovatif dan wirausaha, tetap mempertahankan nilai-nilai akademis tradisional juga menjadi perhatian. Pimpinan universitas harus memastikan bahwa

fakultas dan mahasiswa bersedia dan siap beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi. Akhirnya, tantangan lain adalah memastikan keberlanjutan dari setiap inisiatif yang sudah diterapkan. Pimpinan harus merumuskan strategi jangka panjang yang dapat memastikan bahwa inovasi yang diterapkan tidak hanya relevan, tetapi juga berkelanjutan.

4.3.1 Tata Pamong

USU telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip *Good University Governance (GUG)*. Pencapaian ini dapat dilihat dari beberapa indikator yang menunjukkan peningkatan dalam tata kelola institusi. Salah satu pencapaian utama adalah keberhasilan USU dalam memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) secara konsisten dalam laporan keuangannya. Hal ini menunjukkan bahwa USU memiliki sistem pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan sesuai dengan standar nasional yang berlaku. Selain itu, penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan administrasi juga menjadi salah satu pencapaian penting. USU telah mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan akademik dan layanan administratif. Sistem informasi ini memungkinkan pengelolaan data dan proses operasional yang lebih cepat, akurat, dan terintegrasi, sehingga mempermudah pengambilan keputusan dan pengawasan. Implementasi tata pamong berbasis digital menjadi langkah strategis untuk menghadapi tantangan masa depan, terutama dalam menghadapi era digitalisasi dan globalisasi pendidikan. Dengan pengelolaan berbasis teknologi, USU mampu meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan, baik untuk mahasiswa, dosen, maupun tenaga kependidikan.

Meskipun ada pencapaian signifikan, evaluasi Renstra USU juga menunjukkan bahwa masih ada tantangan yang perlu diatasi, terutama dalam penataan organisasi dan akreditasi satuan kerja administrasi. Penataan ulang organisasi di USU belum sepenuhnya selesai, dengan capaian baru sekitar 70% pada tahun 2023. Keterlambatan dalam proses ini menunjukkan bahwa ada beberapa hambatan struktural dan administratif yang perlu diatasi agar universitas dapat berfungsi lebih efisien. Selain itu, salah satu tantangan besar yang dihadapi USU adalah rendahnya akreditasi pada satuan kerja administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada unit-unit administrasi yang belum memenuhi standar nasional atau internasional, yang dapat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Akreditasi unit administrasi penting untuk memastikan bahwa setiap bagian dari universitas dikelola secara profesional dan sesuai dengan standar yang diakui secara luas.

USU perlu mengadopsi beberapa langkah strategis dalam meningkatkan kinerja tata kelola institusinya. Salah satu langkah utama adalah mempercepat proses penataan organisasi, khususnya di fakultas dan unit kerja yang belum tersentuh restrukturisasi. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa setiap bagian dari universitas dikelola dengan baik dan berfungsi sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Selain itu, USU juga perlu memperkuat upaya akreditasi satuan kerja administrasi melalui program peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di bidang administrasi. Ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan khusus yang difokuskan pada manajemen dan tata kelola administrasi yang lebih profesional, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Program pelatihan dan pengembangan SDM ini penting untuk menciptakan tenaga administrasi yang kompeten dan mampu mendukung kelancaran tata kelola di USU.

4.3.2 Program Studi

Universitas Sumatera Utara (USU) merupakan salah satu perguruan tinggi negeri terkemuka di Indonesia dengan total 168 program studi yang tersebar dari jenjang Diploma-3 (D3) hingga Doktorat (S3). Kekuatan utama program studi di USU terletak pada akreditasi nasional yang kuat serta upaya untuk memperoleh pengakuan internasional. Hingga tahun 2023, sebanyak 73 program studi di USU telah mendapatkan akreditasi nasional dengan peringkat Unggul (A) dan 65 program studi memiliki akreditasi Baik Sekali (B). Capaian ini menunjukkan bahwa USU memiliki standar akademik yang baik dan mampu bersaing di tingkat nasional. Akreditasi ini merupakan cerminan komitmen USU untuk mempertahankan kualitas pengajaran dan penelitian, serta menyediakan lulusan yang berkompeten dan siap bersaing di dunia kerja.

Selanjutnya, USU juga berfokus pada pengembangan program studi berbasis pada potensi keunggulan lokal melalui konsep TALENTA (Tropical Science, Agroindustry, Local Wisdom, Energy, Natural Resources, and Technology). Keunggulan berbasis TALENTA ini menjadi landasan utama program-program studi di USU dalam mengembangkan penelitian dan pengajaran yang berfokus pada isu-isu lokal yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri, seperti pertanian, kesehatan tropis, dan energi terbarukan. Hal ini memberikan identitas unik pada program studi di USU, yang menghubungkan kekuatan akademik dengan kebutuhan lokal dan global. Fokus ini juga membantu memperkuat daya saing program studi USU di tingkat nasional dan internasional, terutama di bidang-bidang yang memiliki potensi besar untuk inovasi dan pengembangan industri lokal.

Di sisi lain, upaya USU untuk mendapatkan pengakuan internasional juga terlihat melalui pengembangan program internasional, seperti joint degree dan double degree. Melalui program-program ini, mahasiswa USU memiliki kesempatan untuk belajar di universitas mitra internasional, yang memberikan pengalaman global dan memperkuat integrasi program studi USU dengan standar internasional. Program internasional ini memperluas peluang bagi mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman akademik dan profesional yang lebih luas, sekaligus meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja global. Upaya internasionalisasi ini juga menjadi salah satu cara USU untuk meningkatkan reputasi internasional dan menarik minat mahasiswa asing. Namun, di balik kekuatan tersebut, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diatasi oleh USU untuk mencapai visi menjadi universitas berkelas dunia. Salah satu kelemahan utama adalah keterbatasan akreditasi internasional di sebagian besar program studi. Hingga tahun 2023, hanya 5 dari target 25 program studi yang berhasil mendapatkan akreditasi internasional. Hal ini menunjukkan bahwa proses akreditasi internasional di USU masih menghadapi tantangan, baik dari segi biaya maupun persyaratan infrastruktur yang lebih ketat.

Pengembangan program studi juga terhambat oleh keterbatasan sumber daya, baik dari segi pendanaan maupun tenaga pengajar. Tantangan ini mempengaruhi proses peningkatan kualitas program studi dan pemenuhan standar nasional dan internasional. Untuk itu, diperlukan investasi lebih lanjut dalam pengembangan sumber daya manusia serta dukungan infrastruktur yang memadai agar program studi di USU dapat berkembang dan terus bersaing di tingkat global.

4.3.3 Mahasiswa dan Alumni

Mahasiswa dan alumni USU merupakan bagian integral dari perkembangan dan reputasi institusi di tingkat nasional maupun internasional. Dengan prestasi akademik yang terus meningkat,

partisipasi aktif dalam program-program strategis, serta kontribusi signifikan di berbagai bidang, mahasiswa dan alumni USU mencerminkan kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh universitas. Meskipun demikian, tantangan tetap ada dalam mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi dunia kerja dan memastikan alumni dapat bersaing di pasar global.

Salah satu kekuatan utama mahasiswa USU adalah prestasi mereka di tingkat internasional. Mahasiswa USU telah mencapai pencapaian signifikan di berbagai kompetisi nasional dan internasional. Pada tahun 2023, mahasiswa USU berhasil memperoleh 107 prestasi di tingkat internasional, yang menunjukkan peningkatan secara bertahap dari tahun-tahun sebelumnya. Prestasi ini juga menempatkan USU sebagai salah satu universitas yang memiliki daya saing tinggi di tingkat internasional dalam bidang pendidikan dan pengembangan mahasiswa.

Partisipasi mahasiswa dalam program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) juga menjadi kekuatan yang penting. USU telah menunjukkan komitmen besar dalam mendukung program nasional ini, yang memberikan mahasiswa kesempatan untuk belajar dan bekerja di luar kampus selama beberapa semester. Pada tahun 2023, sebanyak 3.290 mahasiswa USU terlibat dalam program MBKM, yang merupakan peningkatan signifikan dari tahun-tahun sebelumnya. Programnya memperluas pengalaman akademik mahasiswa, tetapi juga membantu mereka mengembangkan keterampilan praktis yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Dengan mengikuti MBKM, mahasiswa dapat memperoleh pengalaman langsung di lapangan yang sesuai dengan bidang studi mereka, sehingga lebih siap menghadapi tantangan karier setelah lulus.

Dari segi dukungan pendidikan, USU juga memberikan berbagai peluang beasiswa yang menjadi kekuatan tersendiri. Beasiswa ini mencakup mahasiswa dari berbagai latar belakang, termasuk mereka yang berasal dari daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T). Pada tahun 2023, sebanyak 116 mahasiswa dari daerah 3T telah menerima beasiswa dari USU. Ini menunjukkan komittas dalam memberikan akses pendidikan kepada semua kalangan masyarakat, serta membantu mahasiswa yang memiliki keterbatasan finansial untuk tetap bisa melanjutkan studi mereka.

Meskipun prestasi mahasiswa USU di tingkat internasional terus meningkat, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan, salah satunya adalah keterbatasan dana untuk berpartisipasi dalam kompetisi internasional. Banyak mahasiswa yang menghadapi kendala finansial saat ingin mengikuti kompetisi di luar negeri, yang mengurangi peluang mereka untuk berpartisipasi secara optimal. Selain itu, meskipun partisipasi dalam program pertukaran internasional menunjukkan peningkatan, angka ini masih fluktuatif dan belum mencapai potensi maksimal. Pada tahun 2023, terdapat 794 mahasiswa internasional yang berpartisipasi dalam program pertukaran inbound, namun partisipasi outbound oleh mahasiswa USU sendiri hanya mencapai 107 mahasiswa. Jumlah ini menunjukkan bahwa masih ada keahasiswa USU untuk mengikuti program pertukaran di luar negeri, baik karena keterbatasan biaya maupun kurangnya program yang tersedia. Tantangan ini perlu diatasi agar mahasiswa USU dapat lebih banyak terlibat dalam pertukaran internasional yang penting untuk meningkatkan wawasan global mereka.

Dari sisi alumni, terdapat tantangan terkait transisi dari dunia pendidikan ke dunia kerja. Meskipun USU telah menunjukkan perbaikan dengan meningkatnya persentase lulusan yang

mendapatkan pekerjaan dalam waktu 6 bulan setelah kelulusan menjadi 80% pada tahun 2023, angka ini masih menunjukkan bahwa ada ruang untuk perbaikan. Tantangan ini mengindikasikan bahwa meskipun lulus dengan kualitas yang baik, mereka masih memerlukan dukungan yang lebih besar dalam hal persiapan karier dan akses ke peluang kerja. Dengan memperkuat jaringan alumni dan meningkatkan hubungan dengan industri, USU dapat membantu alumni lebih mudah beradaptasi dan sukses di dunia kerja.

4.3.4 Dosen

Dosen USU memainkan peran sentral sebagai salah satu kekuatan utama dalam pengembangan institusi. Dengan komitmen terhadap pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, dosen-dosen USU berperan penting dalam meningkatkan kualitas akademik dan reputasi universitas, baik di tingkat nasional maupun internasional. Jumlah dosen USU hingga Juli 2024 mencapai 1.531 orang, yang terdiri dari dosen PNS dan Non-PNS. Dari total jumlah tersebut, 168 dosen menjabat sebagai Guru Besar, sementara 324 dosen berada pada posisi Lektor Kepala. Jabatan Lektor merupakan yang terbanyak, dengan 623 dosen, diikuti oleh 255 dosen yang menjabat sebagai Asisten Ahli. Selain itu, terdapat 161 dosen yang berstatus sebagai Tenaga Pengajar. Dengan komposisi ini, USU memiliki kekuatan besar dalam pengembangan akademik melalui dosen yang berada di jenjang Lektor dan Lektor Kepala, meskipun jumlah Guru Besar, yang berperan penting dalam peningkatan kualitas penelitian dan pendidikan, masih perlu ditingkatkan.

Kekuatan utama dari dosen USU terletak pada kompetensi yang terus berkembang dan keterlibatan mereka dalam pengembangan tridarma perguruan tinggi, yang mencakup pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen USU menunjukkan peningkatan dalam memperoleh sertifikasi keahlian di tingkat internasional. Selain itu, jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja di luar negeri atau di industri terus meningkat secara signifikan, yang menunjukkan komitmen universitas untuk meningkatkan daya saing global para dosennya. Persentase dosen berkualifikasi doktor terus mengalami peningkatan, dan partisipasi dosen dalam kegiatan mobilitas internasional juga menunjukkan tren positif. Peningkatan ini mencerminkan komitmen USU dalam mengembangkan kapasitas akademik tenaga pengajar melalui program studi lanjut dan kolaborasi internasional.

Dari sisi capaian rasio dosen terhadap mahasiswa di Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 2023 adalah 1:26. Jika dibandingkan dengan tahun 2020, rasio tersebut adalah 1:29. Artinya, terjadi peningkatan rasio yang lebih baik dari 1:29 di tahun 2020 menjadi 1:26 di tahun 2023. Untuk program Sarjana (S1), rasio ideal yang diatur dalam peraturan perundangan pendidikan nasional adalah 1:30 (sosial) dan 1:20 (sains). Dengan demikian, USU telah memenuhi standar nasional yang ditetapkan oleh DIKTI dalam hal rasio dosen terhadap mahasiswa. Ini menunjukkan komitmen USU dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dengan memastikan ketersediaan tenaga pengajar yang memadai sesuai dengan kebutuhan mahasiswanya.

4.3.5 Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan di Universitas Sumatera Utara (USU) memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung kemajuan universitas, baik dari sisi administrasi, akademik, maupun operasional. Mereka tidak hanya bertugas menjaga kelancaran kegiatan sehari-hari, tetapi juga

berperan aktif dalam pencapaian target strategis universitas, termasuk peningkatan mutu pendidikan, layanan akademik, dan pengembangan infrastruktur. Dengan jumlah tenaga kependidikan yang tersebar di berbagai unit kerja, baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Non-PNS, tenaga kependidikan menjadi tulang punggung dalam menjalankan sistem di balik layar, mulai dari proses akademik, manajemen fasilitas, hingga layanan bagi mahasiswa dan dosen.

Salah satu kontribusi signifikan tenaga kependidikan adalah dalam mendukung operasional kampus. Mereka bertanggung jawab atas berbagai tugas administratif, seperti pengelolaan data mahasiswa, keuangan, pengarsipan, hingga perawatan fasilitas kampus. Tenaga kependidikan yang kompeten memastikan seluruh proses tersebut berjalan dengan lancar sehingga dosen dan mahasiswa dapat fokus pada kegiatan akademik. Pada tahun 2023, tenaga kependidikan di USU berjumlah lebih dari 2.424 orang, terdiri dari tenaga PNS, tenaga tetap Non-PNS, dan tenaga tidak tetap Non-PNS. Tenaga kependidikan tersebar di berbagai unit kerja, mulai dari fakultas, laboratorium, hingga rumah sakit yang berafiliasi dengan USU. Keberadaan mereka memungkinkan terlaksananya berbagai program strategis, baik dalam bidang akademik maupun pengabdian masyarakat.

USU juga telah menunjukkan komitmen dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikannya melalui program sertifikasi dan pelatihan. Pada tahun 2023, peningkatan sertifikasi keahlian tenaga kependidikan terlihat signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini mencerminkan upaya universitas dalam memastikan bahwa tenaga kependidikan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan zaman dan tuntutan global. Sertifikasi ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memberikan dampak positif pada kualitas layanan yang diberikan oleh USU kepada mahasiswa, dosen, dan seluruh pemangku kepentingan lainnya.

Rasio tenaga kependidikan terhadap mahasiswa di Universitas Sumatera Utara (USU) terus mengalami perubahan seiring dengan dinamika jumlah mahasiswa dan tenaga kependidikan. Pada tahun 2023, USU memiliki sekitar 2.424 tenaga kependidikan yang tersebar di berbagai unit kerja, sementara jumlah mahasiswa tercatat sebanyak 45.466. Dengan data ini, rasio tenaga kependidikan terhadap mahasiswa dapat dihitung sebagai 1:18, yang menunjukkan bahwa satu tenaga kependidikan melayani sekitar 18 mahasiswa.

Rasio ini menunjukkan tingkat ketersediaan tenaga pendukung dalam melayani kebutuhan mahasiswa di berbagai aspek akademik dan non-akademik. Dibandingkan dengan rasio ideal yang diinginkan, terdapat ruang untuk perbaikan agar tenaga kependidikan dapat memberikan layanan yang lebih optimal, terutama dalam memastikan kualitas pendidikan dan administrasi berjalan lancar di lingkungan kampus yang besar seperti USU. Jika dibandingkan dengan rasio dosen-mahasiswa yang diatur dalam peraturan Dikti (1:30 untuk eksakta dan 1:45 untuk sosial), rasio tenaga kependidikan di USU (1:18) berada pada posisi yang baik.

4.3.6 Kurikulum

Perkembangan kurikulum di Universitas Sumatera Utara (USU) mencerminkan upaya institusi untuk tetap relevan dengan tantangan global dan perkembangan teknologi. Salah satu fokus utama kurikulum USU adalah adaptasi terhadap Revolusi Industri 4.0 dan penerapan konsep

Kampus Merdeka, yang bertujuan memberikan mahasiswa fleksibilitas dalam memilih mata kuliah lintas disiplin dan mempersiapkan mereka untuk dunia kerja yang dinamis.

Pada 2023, kurikulum USU telah disesuaikan dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0. Selain adaptasi teknologi, USU telah menerapkan konsep Kampus Merdeka untuk memperluas cakupan pendidikan lintas disiplin. Program ini memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengambil mata kuliah di luar disiplin ilmu mereka, yang pada gilirannya memperluas wawasan dan keterampilan lintas bidang. Pada 2022, program studi di USU telah menyediakan mata kuliah lintas disiplin.

USU juga berupaya untuk mengintegrasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ke dalam kurikulum, yang merupakan langkah penting dalam menciptakan relevansi akademik dengan dunia nyata. Salah satu tantangan lain yang dihadapi oleh USU adalah pengembangan pembelajaran daring melalui virtual classroom. Pada saat Pandemi Covid 19 perkuliahan di USU sudah memanfaatkan kelas daring, menandakan adanya kemajuan dalam digitalisasi pendidikan. Namun, masih terdapat tantangan terkait infrastruktur teknologi dan kesiapan dosen serta mahasiswa untuk mengadopsi model pembelajaran ini. Kelas virtual memerlukan investasi dalam infrastruktur teknologi dan pelatihan yang memadai bagi dosen agar mereka dapat menyampaikan materi secara efektif dalam format daring.

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

4.3.7 Kampus

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

mengembangkan dan membangun kampus baru untuk tujuan pendidikan dan untuk tujuan income generating pada semua lahan kampus dan kebun.

4.3.8 Ruang Kuliah

Perkembangan ruang kuliah di USU mengalami peningkatan signifikan, terutama dalam hal modernisasi fasilitas dan adaptasi teknologi untuk mendukung proses belajar-mengajar. Pada tahun 2023, USU secara aktif melakukan renovasi dan pembangunan berbagai fasilitas untuk mendukung kenyamanan dan kualitas pembelajaran mahasiswa. Salah satu proyek besar yang dilakukan adalah renovasi ruang kuliah menjadi Smart Classroom yang berstandar internasional, yang meliputi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Teknik, Fakultas Pertanian dan Fakultas Ilmu Budaya.

Konsep Smart Classroom ini dirancang untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan interaktivitas dan efisiensi pembelajaran. Ruang kelas ini dilengkapi dengan teknologi canggih seperti layar interaktif, proyektor pintar, serta akses internet berkecepatan tinggi, sehingga mendukung model pembelajaran hybrid yang memadukan antara kelas tatap muka dan daring. Pembangunan dan renovasi Smart Classroom ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di USU dan menyiapkan mahasiswa untuk menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0.

Selain Smart Classroom, USU juga fokus pada pengembangan infrastruktur pendukung lainnya. Pembangunan dan renovasi gedung di lingkungan kampus, termasuk penataan landscape di area Gedung Digital Learning Center, menjadi salah satu prioritas. Area ini dirancang untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif dan modern, serta mendukung integrasi pembelajaran berbasis digital.

Perkembangan ruang kuliah di USU ini menunjukkan komitmen universitas dalam meningkatkan kualitas sarana prasarana, sejalan dengan visinya untuk menjadi universitas berkelas dunia. Inisiatif ini diharapkan mampu memberikan dampak positif dalam proses pembelajaran, baik secara akademik maupun non-akademik, dengan memfasilitasi mahasiswa dan dosen dalam menggunakan teknologi sebagai bagian dari pembelajaran sehari-hari.

4.3.9 Laboratorium

Perkembangan laboratorium USU selama beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan yang signifikan, terutama terkait dengan modernisasi fasilitas untuk mendukung kegiatan pendidikan dan penelitian. USU menargetkan pengembangan laboratorium berstandar internasional, yang meningkat secara bertahap dari dua laboratorium pada tahun 2020 menjadi delapan laboratorium pada 2023.

Laboratorium berstandar internasional ini diharapkan dapat mendukung kualitas penelitian di USU serta memberikan kesempatan kepada mahasiswa dan dosen untuk melakukan riset dengan fasilitas yang setara dengan universitas global. Peningkatan jumlah laboratorium ini sejalan dengan komitmen USU dalam mendukung Tridarma Perguruan Tinggi, terutama dalam hal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Selain peningkatan jumlah, laboratorium di USU juga dilengkapi dengan peralatan modern untuk menunjang penelitian berbasis teknologi tinggi. Laboratorium ini tersebar di berbagai fakultas, seperti Fakultas Kedokteran, Fakultas Teknik, Fakultas MIPA, serta Fakultas Pertanian, yang

semuanya menjadi pusat pengembangan sains dan teknologi di kampus. Pengembangan ini juga bertujuan untuk memperkuat kolaborasi internasional, di mana USU berupaya menjadi mitra riset global yang kompetitif. Namun, pengembangan laboratorium di USU juga menghadapi beberapa tantangan, terutama dalam hal manajemen sumber daya dan keterbatasan pembiayaan. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya tenaga ahli yang mampu mengelola laboratorium tersebut sesuai dengan standar internasional, serta kebutuhan akan dana yang besar untuk meningkatkan fasilitas riset. Untuk mengatasi masalah ini, USU melakukan beberapa langkah strategis, seperti memberikan pelatihan bagi dosen pengelola laboratorium dan mengajukan proposal hibah serta kerja sama dengan lembaga internasional.

Dalam mendukung kegiatan belajar mengajar mahasiswa dan dosen, tiap-tiap fakultas telah memiliki laboratorium untuk kegiatan praktikum dan pengajaran. USU memiliki Laboratorium Ilmu Dasar (LIDA) dan laboratorium penelitian di beberapa fakultas. Meubelair, ruangan, dan peralatan di laboratorium tidak lagi memadai untuk mendukung kegiatan proses belajar mengajar dan praktikum.

Sebagian besar laboratorium di USU berupa laboratorium pendidikan/pengajaran, sedangkan laboratorium penelitian dengan kelompok penelitian (research group) belum layak secara kuantitas dan kualitas dalam menghadapi internasionalisasi USU. Perlu upaya inisiasi pembentukan laboratorium penelitian yang diketuai oleh dosen ahli di bidang tersebut. Perlu juga diperhatikan bahwa laboratorium dapat diberdayakan untuk peningkatan income generating. Semua ini harus didukung peningkatan anggaran secara signifikan sehingga diharapkan USU memiliki *world class laboratory* atau pusat riset bertaraf internasional yang mampu memberikan keleluasaan penelitian, pengajaran dan mampu menghasilkan income.

4.3.10 Gedung Perpustakaan dan Koleksi Bahan Pustaka

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

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

4.3.11 Ruang Dosen dan Tenaga Kependidikan

Kecukupan ruang bagi dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Sumatera Utara (USU) terus mengalami perkembangan positif. Salah satu upaya yang dilakukan adalah peningkatan fasilitas ruang kerja yang sesuai dengan standar kerja yang lebih kondusif bagi dosen dan tenaga kependidikan. Pada tahun 2023, persentase dosen yang memiliki ruang kerja sendiri mencapai 60%. Peningkatan ini mencerminkan perhatian yang lebih besar terhadap kenyamanan dan produktivitas dosen dalam melaksanakan tugas-tugas akademik dan penelitian mereka.

Selain ruang kerja bagi dosen, tenaga kependidikan di USU juga terus mendapatkan peningkatan kualitas fasilitas. Tersedianya ruang kerja yang layak bagi tenaga kependidikan sangat penting dalam mendukung operasional kampus, terutama terkait tugas-tugas administratif yang memerlukan lingkungan kerja yang nyaman dan terorganisir. Penyediaan ruang yang memadai bagi jumlah tenaga kependidikan yang besar ini menunjukkan komitmen USU dalam menjaga efisiensi dan kualitas layanan administrasi.

4.3.12 Fasilitas Lain-Lain

Universitas Sumatera Utara (USU) telah mengalami perkembangan signifikan dalam hal sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Beberapa ruang kuliah telah direnovasi menjadi Smart Classroom, dilengkapi dengan teknologi canggih seperti layar interaktif, proyektor pintar, dan akses internet berkecepatan tinggi untuk mendukung pembelajaran hybrid. Selain itu, laboratorium berstandar internasional di berbagai fakultas, seperti Kedokteran dan Teknik, telah dikembangkan guna menunjang penelitian dan pembelajaran berbasis teknologi tinggi. Perpustakaan USU juga dilengkapi dengan akses digital melalui Digital Learning Center untuk mendukung pembelajaran jarak jauh. Di bidang kewirausahaan, USU mendirikan fasilitas seperti Teaching Industry dan Teaching Farm yang memberikan mahasiswa pengalaman langsung dalam agribisnis dan industri. Meskipun demikian, USU masih menghadapi tantangan dalam penyediaan ruang kerja yang memadai bagi dosen dan tenaga kependidikan, serta terus berupaya meningkatkan fasilitas digital dan infrastruktur kampus. Secara keseluruhan, komitmen USU untuk mengembangkan fasilitas yang modern dan inovatif menunjukkan langkah maju menuju universitas berkelas dunia.

USU juga menyediakan fasilitas lapangan sepak bola, basket, tenis, tenis meja, voli, bulu tangkis, futsal, softball, dan ruang untuk olahraga tinju, judo, fitness, dan gedung kesenian. Kegiatan mahasiswa didukung oleh ketersediaan gedung untuk Pemerintahan Mahasiswa, Unit Kegiatan Mahasiswa, Bimbingan dan Konseling, Auditorium, Pendopo, dan Gelanggang Mahasiswa. Untuk mendukung pelayanan kesehatan, USU memiliki poliklinik dan Rumah Sakit Pendidikan. USU juga memiliki asrama untuk menampung mahasiswa putra dan putri, asrama mahasiswa di lokasi kebun Tambunan, dan bangunan wisma USU di Medan, Tambunan, dan Berastagi. Beberapa fasilitas yang tersedia ini belum dimanfaatkan secara optimal, dan manajemen pengelolaannya sampai saat ini belum baik.

4.3.13 Pembiayaan dan Sumber Dana

Pembiayaan USU bersumber dari beberapa jenis, yaitu dari biaya pendidikan, Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), bunga jasa giro, hasil sewa, hasil usaha, hibah, kerja sama, dana Corporate Social Responsibility (CSR), dan

bunga dana abadi. Universitas Sumatera Utara (USU) meningkatkan sumber dana pembiayaan operasionalnya melalui berbagai strategi yang berfokus pada diversifikasi pendapatan dan optimalisasi potensi internal. Salah satu cara yang efektif adalah memperluas kerja sama dengan industri untuk mendukung penelitian terapan dan inovasi yang memiliki nilai komersial. Kerja sama ini dapat mencakup kolaborasi dengan perusahaan swasta di bidang teknologi, kesehatan, pertanian, dan energi, yang memungkinkan universitas menerima dana hibah penelitian dan pendapatan dari paten atau lisensi hasil riset. Selain itu, USU dapat mengembangkan unit usaha berbasis akademik, seperti Teaching Industry dan Teaching Farm, untuk menghasilkan pendapatan tambahan melalui komersialisasi produk hasil penelitian dan inovasi.

Penerimaan mahasiswa internasional dan pembukaan program kelas internasional juga menjadi sumber pendapatan potensial, karena menarik minat pelajar global dan memperkuat reputasi universitas di tingkat internasional. USU juga bisa mengoptimalkan asetnya, seperti lahan dan gedung, dengan menyewakan atau melakukan kerja sama komersial untuk kegiatan bisnis. Penggalangan dana dari alumni dan pembentukan dana abadi (endowment fund) yang menjadi sumber pemasukan jangka panjang. Selain itu, hibah pemerintah melalui program riset dan pengembangan infrastruktur dapat menjadi sumber dana tambahan yang penting. Melalui langkah-langkah ini, USU dapat memastikan keberlanjutan pembiayaan operasionalnya secara lebih stabil.

4.4 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL: PELUANG DAN TANTANGAN

Universitas Sumatera Utara (USU) memiliki potensi besar untuk menjadi universitas kelas dunia. Seiring dengan berbagai inisiatif yang telah diambil, seperti peningkatan kualitas riset, inovasi teknologi, dan kolaborasi internasional, USU dapat memanfaatkan peluang untuk bersaing dengan perguruan tinggi terkemuka di kawasan ASEAN. Namun, persaingan dengan universitas di negara-negara seperti Singapura, Malaysia, Filipina, dan Thailand cukup ketat, mengingat universitas-universitas tersebut sudah lama berada di garis depan pendidikan dan penelitian global.

4.4.1 Peluang dan Tantangan Menjadi Universitas Kelas Dunia

Salah satu langkah strategis USU dalam mencapai status universitas kelas dunia adalah melalui peningkatan kualitas riset dan inovasi. USU telah mengambil langkah nyata dalam memperkuat riset dengan fokus pada bidang-bidang unggulan seperti ilmu kedokteran tropis, agroindustri, dan energi terbarukan. Melalui partisipasi aktif dalam publikasi ilmiah internasional dan peningkatan kolaborasi riset global, USU dapat terus mendorong reputasinya di tingkat dunia. Saat ini, USU telah mulai menunjukkan peningkatan dalam peringkat dunia, meskipun masih berada pada peringkat 1001-1200 di QS World University Rankings 2024 dan 501-550 di QS Asia University Rankings 2024.

Di samping itu, implementasi program-program microcredential dan integrasi teknologi dalam pembelajaran, seperti penggunaan sistem berbasis cloud, telah mempersiapkan USU untuk masa depan pendidikan global. Program-program ini memungkinkan mahasiswa mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan oleh industri modern, yang dapat meningkatkan daya saing lulusan di pasar kerja internasional. Hal ini memperkuat posisi USU sebagai institusi yang berorientasi pada inovasi dan siap menghadapi tuntutan global.

Peluang lain yang dapat dimanfaatkan adalah memperluas jaringan kerjasama internasional. USU telah memulai kolaborasi dengan universitas-universitas asing serta memperkuat hubungan dengan industri global, yang memberikan manfaat bagi mahasiswa dan dosen dalam bentuk program pertukaran, penelitian bersama, dan akses ke teknologi terbaru. Dengan memperluas kolaborasi ini, USU dapat mempercepat langkahnya menuju status universitas kelas dunia.

Dalam hal persaingan regional, universitas di negara-negara ASEAN seperti Singapura, Malaysia, Filipina, dan Thailand telah menjadi pesaing utama bagi universitas di Indonesia, termasuk USU. Singapura memimpin kawasan ini dengan dua universitas unggul, yaitu National University of Singapore (NUS) yang berada di peringkat 8 dunia dalam QS World University Rankings 2024, dan Nanyang Technological University (NTU) yang menempati peringkat 26 dunia. Universitas-universitas di Singapura terkenal karena fasilitas penelitian yang sangat canggih, dana riset yang melimpah, dan kolaborasi internasional yang luas. Di Malaysia, universitas seperti Universiti Malaya (UM) telah menunjukkan pertumbuhan yang pesat dalam beberapa dekade terakhir dan saat ini berada di peringkat 65 dunia dan 9 di Asia dalam QS Rankings 2024. Selain itu, Universiti Putra Malaysia (UPM) juga berada di peringkat 132 dunia. Malaysia telah berinvestasi besar dalam pengembangan riset dan inovasi, serta menjalin kemitraan strategis dengan universitas global.

Di Filipina, universitas seperti University of the Philippines (UP) menempati peringkat 348 dunia dan 87 di Asia dalam QS Rankings 2024. Meski Filipina tidak sekuat Singapura atau Malaysia dalam hal riset, mereka memiliki keunggulan dalam bidang pendidikan sosial, hukum, dan bisnis. Sementara itu, Thailand memiliki beberapa universitas terkemuka seperti Chulalongkorn University yang menempati peringkat 211 dunia dan 33 di Asia. Universitas di Thailand unggul dalam riset kesehatan dan teknologi, terutama di bidang bioteknologi dan medis. Untuk meningkatkan daya saingnya, USU perlu berinvestasi lebih besar dalam penelitian, memperluas jaringan kerjasama global, dan memperkuat kualitas pendidikan. Dengan strategi yang tepat, USU dapat meningkatkan peringkatnya secara global dan meneguhkan posisinya sebagai institusi pendidikan tinggi yang berpengaruh di ASEAN dan dunia.

4.4.2 Perkembangan Pendidikan Tinggi di Indonesia

Pendidikan tinggi di Indonesia memainkan peran penting dalam mendukung Visi Indonesia Emas 2045, yang bertujuan menjadikan Indonesia negara maju dengan SDM yang berkualitas. Meskipun telah terjadi perkembangan, beberapa tantangan masih perlu diatasi. Salah satu faktor krusial yang menghambat pencapaian visi ini adalah kualitas pendidikan, khususnya di jenjang pendidikan tinggi. Kualitas perguruan tinggi Indonesia masih tertinggal jauh dibandingkan dengan negara-negara maju, yang dapat dilihat dari berbagai indikator internasional.

Saat ini, Indonesia masih tertinggal, terbukti dari peringkat lima PT terbaik Indonesia pada QS World University Rankings (WUR) 2023, di mana Universitas Indonesia berada di posisi terbaik (peringkat 237), tetapi tidak ada PT yang masuk dalam jajaran Top 100 dunia. Selain itu, hanya 18,44% dari 316.912 dosen di Indonesia yang memiliki kualifikasi doktor, sebuah angka yang jauh tertinggal untuk mendukung daya saing global.

Untuk mengatasi tantangan ini, transformasi pendidikan tinggi diperlukan. Pemanfaatan teknologi seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan Big Data dapat membantu

menciptakan pengalaman belajar yang lebih personal dan adaptif, serta memperluas akses pendidikan. Selain itu, klusterisasi perguruan tinggi menjadi strategi penting untuk meningkatkan fokus kelembagaan, di mana universitas dapat dikelompokkan menjadi teaching university, research university, dan entrepreneur university, sesuai kekuatan dan tujuan masing-masing. Reformasi kurikulum juga menjadi prioritas, dengan memasukkan pembelajaran berbasis proyek, magang, dan pelatihan praktis agar lulusan siap menghadapi perubahan pasar kerja.

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

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

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

4.4.3 Transformasi, Keberlanjutan dan Berdampak

Universitas Sumatera Utara (USU) memiliki potensi yang sangat besar dalam menghadapi masa depan, terutama dalam tiga pilar utama: transformasi, keberlanjutan (sustainability), dan berdampak (impactful). Di tengah tantangan global seperti Revolusi Industri 4.0, krisis lingkungan, dan ketidakpastian yang semakin meningkat, USU terus bertransformasi untuk memastikan relevansi dan daya saingnya di tingkat nasional dan global. Transformasi ini diarahkan untuk menjadikan USU sebagai universitas yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan-perubahan besar yang sedang dan akan terus terjadi.

Pada aspek transformasi, USU telah menyadari pentingnya teknologi dan inovasi dalam dunia pendidikan tinggi. Dengan memperhatikan perubahan teknologi yang pesat seperti Internet of Things (IoT), big data, dan kecerdasan buatan (AI), USU berupaya mengintegrasikan teknologi ini dalam kurikulum dan penelitian. Tujuan utamanya adalah mencetak lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan teoritis, tetapi juga keterampilan praktis yang siap menghadapi tantangan era digital. Sebagai bagian dari strategi transformasi, USU mendorong kolaborasi lintas disiplin ilmu dan memanfaatkan inovasi untuk mengembangkan program-program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan industri modern.

Selain berfokus pada teknologi, transformasi USU juga mencakup perubahan dalam cara belajar dan mengajar. Institusi ini sedang bergerak menuju model pembelajaran yang lebih interaktif dan personal, memanfaatkan platform daring dan pendekatan berbasis proyek. Hal ini memungkinkan mahasiswa untuk memperoleh pengalaman belajar yang lebih relevan dan aplikatif, sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Pada aspek keberlanjutan, USU juga berkomitmen untuk mengembangkan program-program yang mendukung kelestarian lingkungan dan keadilan sosial. Universitas ini menyadari bahwa

keberlanjutan bukan hanya masalah lingkungan, tetapi juga mencakup upaya untuk memastikan kesejahteraan sosial dan ekonomi bagi generasi mendatang. Oleh karena itu, USU berfokus pada penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya alam yang berkelanjutan, energi terbarukan, dan sistem pangan yang aman. Ini bertujuan untuk menghasilkan inovasi yang tidak hanya relevan secara akademis, tetapi juga dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari untuk menciptakan masyarakat yang lebih tahan terhadap krisis energi dan lingkungan.

USU juga berupaya untuk menjadi universitas yang berdampak secara sosial dan ekonomi, terutama melalui kontribusinya kepada masyarakat. Program pengabdian kepada masyarakat seperti KKN Tematik dan Pusat UMKM memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal. USU secara aktif melibatkan mahasiswa dan dosen dalam proyek-proyek yang mendukung pengembangan ekonomi berbasis masyarakat, serta mendorong terciptanya produk-produk lokal yang inovatif dan berdaya saing. Dampak ini tidak hanya terasa dalam skala lokal, tetapi juga berpotensi memberi manfaat dalam skala nasional dan internasional.

4.4.4 USU Menuju Innovative and Entrepreneurial University

Universitas Sumatera Utara (USU) memiliki peluang yang besar untuk menjadi universitas inovatif dan berjiwa kewirausahaan (*innovative and entrepreneurial university*), mengingat berbagai inisiatif strategis dan persiapan yang telah dilakukan. Dalam era global yang penuh dengan disrupsi teknologi dan tantangan ekonomi, USU berada di posisi yang baik untuk memanfaatkan peluang ini melalui integrasi riset, kewirausahaan, dan kolaborasi lintas sektor.

Salah satu faktor utama yang mendukung transformasi USU adalah kekuatan riset dan inovasi yang telah dibangun. USU memiliki beragam program penelitian unggulan di bidang *tropical science*, pertanian, teknologi, dan kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan industri dan tantangan global. Dengan sumber daya manusia yang kuat serta fokus pada pengembangan inovasi berbasis teknologi, USU berpotensi menciptakan berbagai produk riset yang bernilai ekonomi tinggi. Hal ini dapat diperkuat dengan kolaborasi yang erat antara universitas dan industri untuk memastikan hasil riset dapat diaplikasikan secara langsung dalam dunia usaha.

Selain itu, *start-up* dan teknologi bisnis yang dihasilkan dari inkubator universitas menjadi langkah awal yang signifikan. USU telah mendirikan *startup center* dan *business incubator* untuk mendukung pengembangan usaha rintisan dari mahasiswa dan dosen. Fasilitas ini dirancang untuk mengakselerasi ide-ide bisnis yang inovatif, memberikan dukungan dalam bentuk mentoring, pelatihan, dan akses ke pendanaan. Dengan adanya program ini, mahasiswa dan dosen memiliki kesempatan untuk mengubah ide kreatif menjadi bisnis yang berkelanjutan, baik di bidang teknologi maupun sektor lain seperti pertanian digital.

Dalam persiapan menjadi universitas yang berjiwa kewirausahaan, USU telah melakukan beberapa langkah strategis. USU meningkatkan kualitas kurikulum yang mendukung *entrepreneurship* dengan mengintegrasikan keterampilan bisnis dan inovasi dalam pembelajaran. Kurikulum ini dirancang untuk memberikan mahasiswa keterampilan yang relevan dengan dunia industri, seperti manajemen bisnis, pemasaran digital, serta pengembangan produk berbasis teknologi. Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya siap dalam bidang akademik, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memulai usaha sendiri atau bergabung dengan industri yang inovatif.

USU juga telah memperkuat kemitraan dengan berbagai pihak, termasuk dunia industri, pemerintah, dan institusi internasional. Kemitraan ini tidak hanya mendukung program riset dan pengembangan, tetapi juga memperluas peluang kolaborasi untuk menciptakan produk-produk yang memiliki nilai pasar. Program seperti matching fund dan technology transfer menjadi kunci dalam menghubungkan inovasi universitas dengan kebutuhan industri, sehingga mampu menghasilkan produk yang kompetitif di pasar.

USU memanfaatkan teknologi dan digitalisasi untuk memperkuat ekosistem inovasi di kampus. Dengan adanya digital entrepreneurial platform serta penggunaan teknologi seperti big data dan kecerdasan buatan (AI), USU memfasilitasi mahasiswa dan dosen untuk mengembangkan solusi berbasis teknologi yang relevan dengan perkembangan industri global. Program ini juga memberikan peluang bagi mahasiswa untuk belajar langsung melalui hands-on experience, baik melalui magang di perusahaan berbasis teknologi maupun dalam pengembangan produk di start-up center.

Dalam jangka panjang, peluang USU untuk menjadi universitas yang inovatif dan kewirausahaan sangatlah besar. Dengan terus mengembangkan riset yang berorientasi pada aplikasi praktis, USU dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lapangan kerja baru serta memecahkan tantangan sosial melalui inovasi. Salah satu contoh sukses adalah pengembangan produk-produk berbasis sains tropis yang diprediksi akan memiliki nilai ekonomi tinggi di pasar global. Selain itu, program-program seperti UMKM Center dan kolaborasi dengan industri lokal dapat memperkuat ekonomi daerah melalui peningkatan daya saing UMKM berbasis teknologi.

Persiapan lain yang mendukung transformasi ini adalah investasi dalam pengembangan infrastruktur kampus, terutama yang mendukung riset dan pengembangan kewirausahaan. USU telah memulai pengembangan fasilitas seperti teaching farm, pusat riset industri, dan pilot plant untuk memperkuat keterkaitan antara teori dan praktik. Infrastruktur ini menjadi katalis bagi mahasiswa dan dosen untuk terlibat langsung dalam kegiatan kewirausahaan dan inovasi.

Bab 5. Arah Kebijakan, Strategi dan Program Kerja

Bab ini menjelaskan arah kebijakan, strategi pengembangan USU, program kerja, dan indikator capaian pada Renstra Transisi USU 2025, yang disusun berdasarkan Hasil Evaluasi Diri USU dan analisis situasi.

5.1 ARAH KEBIJAKAN

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

Tabel 5.1. Arah Kebijakan dan Strategi Yang Harus Dijalankan

Arah Kebijakan	Strategi
Meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan tinggi	<ul style="list-style-type: none">Mewujudkan ekosistem pendidikan yang berdaya saing
Meningkatkan prestasi dan reputasi universitas	<ul style="list-style-type: none">Membentuk lulusan yang berkompeten, berkarakter kuat dan siap berkontribusi dalam masyarakat dan dunia profesional
Meningkatkan Tata Kelola berdasarkan Prinsip Good Universitas Governance (GUG)	<ul style="list-style-type: none">Meningkatkan Kualitas SDM dan Tata Kelola yang profesional dan berbasis kinerja
Meningkatkan Kerjasama dan Kolaborasi Strategis dengan Pemangku Kepentingan	<ul style="list-style-type: none">Meningkatkan kontribusi riset, inovasi dan pengabdian kepada masyarakat yang berkelanjutanPengelolaan aset yang berorientasi pada efektivitas dan nilai tambah

5.2 STRATEGI

Strategi merupakan butir-butir tentang bagaimana cara USU mencapai tujuan dan sasaran yang akan dicapai yang melekat pada Desain USU. Berdasarkan analisis situasi dan Desain USU 2020-2025 ditetapkan lima strategi yang terdiri atas:

- Mewujudkan ekosistem pendidikan berbasis yang berdaya saing;
- Membentuk lulusan yang berkompeten, berkarakter kuat dan siap berkontribusi dalam masyarakat dan dunia profesional;
- Meningkatkan kontribusi riset, inovasi dan pengabdian kepada masyarakat yang berkelanjutan;
- Meningkatkan Kualitas SDM dan Tata Kelola yang profesional dan berbasis kinerja;
- Pengelolaan aset yang berorientasi pada efektivitas dan nilai tambah.

5.3 PROGRAM KERJA

Program kerja merupakan uraian tentang yang harus dilakukan melalui suatu strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran Desain USU 2020-2025. Program kerja tersebut pada akhirnya membuat USU menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan lokal.

Sasaran, Strategi, dan Program Kerja dalam Renstra Transisi USU 2025 dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.2. Sasaran, Strategi dan Program Kerja Renstra Transisi USU 2025

Sasaran	Strategi	Program Kerja
1 Meningkatkan Kualitas Pendidikan	Mewujudkan Ekosistem Pendidikan yang Berdaya Saing	1 Memperkuat Basis Aplikasi Pembelajaran Digital
		2 Menyusun Dokumen dan SOP Digital Learning
		3 Peningkatan Infrastruktur IT dan Ruang Pembelajaran
		4 Sosialisasi dan Pelaksanaan Piloting Project Digital Learning
		5 Menghasilkan Luaran Penelitian dan PkM dalam Bentuk Digital Learning
		6 Penghargaan dan Insentif bagi Penggerak Digitalisasi Pembelajaran
		7 Monitoring dan Evaluasi (Monev) Pelaksanaan Digital Learning
2 Meningkatkan Prestasi dan Reputasi Universitas	Membentuk lulusan yang berkompoten, berkarakter kuat dan siap berkontribusi dalam Masyarakat dan Dunia Profesional	1 Pelatihan kepemimpinan berbasis organisasi dan keterampilan kompetensi
		2 Inovasi kegiatan akademik mahasiswa
		3 Inovasi kegiatan non-akademik mahasiswa
3 Meningkatkan Tata Kelola Manajemen	Meningkatkan kualitas SDM dan Tata Kelola yang profesional dan berbasis kinerja	1 Penyusunan skema Remunerisasi berbasis Kinerja
		2 Pelatihan kepemimpinan
		3 Pelatihan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan
4 Meningkatkan Kerjasama dan Kemitraan	Meningkatkan Kontribusi Riset, Inovasi dan Pengabdian kepada Masyarakat yang Berkelanjutan	1 Penyusunan Rencana Induk Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi
		2 Penyesuaian Roadmap Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Keahlian setiap dosen
		3 Meningkatkan Riset Kolaboratif skala Nasional dan Internasional
		4 Hilirisasi Produk Inovasi
		5 Memperkuat Pusat Unggulan Iptek (PUI)

Sasaran	Strategi	Program Kerja
	Pengelolaan Aset yang berorientasi pada Efektivitas dan Nilai Tambah	1 Revitalisasi sarana pembelajaran (ruang kelas dan laboratorium) berstandar internasional
		2 Pemanfaatan aset untuk dikerjasamakan
		3 Penyusunan SOP pemeliharaan Aset
		4 Pembenahan dan penguatan aplikasi pengelolaan Aset

5.4 INDIKATOR-INDIKATOR CAPAIAN

Indikator capaian USU mengalami restrukturisasi pada tahun 2024. Pada Renstra 2020-2024, indikator capaian USU diukur dengan 96 indikator. Seluruh capaian telah dilakukan pengukurannya pada Laporan Evaluasi Diri Renstra USU 2020-2024. Pada tahun 2024 dan 2025, indikator capaian USU diukur dengan Indikator Kinerja Prioritas (IKP). Terdapat restrukturisasi indikator kinerja pada Revisi Renstra Transisi USU 2025 menjadi 17 indikator dan 57 variabel pembentuk. Adapun indikator kinerja capaian USU adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3. Sasaran dan Indikator Kinerja Prioritas USU 2025

Sasaran		Indikator Kinerja Prioritas	Indikator Pembentuk	Variabel Pembentuk		Target 2025	Keterangan	Penanggung Jawab
1	Meningkatnya Kualitas Pendidikan	IKP 1 Persentase Lulusan Produktif	IKU 1	1	Jumlah alumni memiliki pekerjaan ≤ 12 bulan setelah lulus pada periode TS-1	85	Persentase Tahunan	Wakil Rektor I Akademik, Kemahasiswaan dan Kealumnian
				2	Jumlah alumni memiliki pekerjaan (Wirausaha) dalam rentang waktu ≤ 12 bulan setelah lulus pada periode TS-1			
				3	Jumlah alumni melanjutkan Studi < 12 bulan setelah lulus pada periode TS-1			
		IKP 2 Persentase Mahasiswa Proaktif di luar Kampus	IKU 2	4	Jumlah mahasiswa melaksanakan kegiatan MBKM Internal (merupakan pertukaran mahasiswa di luar program studi di dalam Perguruan Tinggi yang sama (MKWU) tidak termasuk MKWK (Pancasila, Agama, Bahasa Indonesia, dan Kewarganegaraan))	40	Persentase Tahunan	Wakil Rektor I Akademik, Kemahasiswaan dan Kealumnian
				5	Jumlah Mahasiswa Melaksanakan kegiatan MBKM Eksternal (merupakan pertukaran mahasiswa di luar program studi dan di luar Perguruan Tinggi)			
				6	Jumlah Mahasiswa Inbound (merupakan mahasiswa S1/D4/D3 yang diterima dalam program pertukaran pelajar di luar Perguruan Tinggi)			
				7	Jumlah Mahasiswa meraih prestasi pada kompetisi yang diadakan oleh kementerian			
				8	Jumlah Mahasiswa mengikuti Kompetisi Internasional			
				9	Jumlah Karya mahasiswa			

Sasaran		Indikator Kinerja Prioritas	Indikator Pembentuk	Variabel Pembentuk	Target 2025	Keterangan	Penanggung Jawab	
				10	Jumlah Mahasiswa meraih sertifikat kompetensi berstandar internasional			
		IKP 3 Persentase Dosen Proaktif di luar Kampus	IKU 3	11	Jumlah Dosen NIDN PT yang melaksanakan kegiatan penelitian dan PkM di kampus lain.	80	Persentase Tahunan	Wakil Rektor II SDM dan Keuangan
				12	Jumlah Dosen yang terlibat aktif dalam struktur organisasi keilmuan internasional			
				13	Jumlah Dosen NIDN PT yang mengajar di Kampus Lain dalam negeri			
				14	Jumlah Dosen NIDN PT yang mengajar di Kampus Lain luar negeri			
				15	Jumlah Dosen NIDN PT berkegiatan sebagai Praktisi			
				16	Jumlah Dosen NIDN PT yang mendampingi mahasiswa beraktifitas diluar kampus baik kegiatan pembelajaran diluar kampus, kompetisi ataupun sertifikasi			
				17	Jumlah Dosen NIDN PT yang membimbing TA di kampus lain			
		IKP 4 Persentase Dosen Berkeahlian	IKU 4	18	Jumlah Dosen NIDN/ NIDK yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang masih berlaku yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri	40	Persentase Tahunan	Wakil Rektor II SDM dan Keuangan

Sasaran		Indikator Kinerja Prioritas	Indikator Pembentuk	Variabel Pembentuk		Target 2025	Keterangan	Penanggung Jawab
		IKP 5 Persentase Adaptasi Tugas Tridharma	IKU 7 PPR 2	19	Jumlah Matakuliah yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran keiompok berbasis project (team-based project) sebagai bagian dari bobot evaluasi yang dilaksanakan sepanjang satu tahun anggaran	65	Persentase Tahunan	Wakil Rektor I Akademik, Kemahasiswaan dan Kealumnian
				20	Jumlah Topik Program Studi yang telah di-release dalam MOOC			
				21	Jumlah Program Studi yang menjalankan kurikulum OBE			
				22	Jumlah Mata kuliah yg mengintegrasikan hasil penelitian dan PkM			
		IKP 6 Persentase Prodi Terekognisi	IKU 8	23	Persentase program studi S1/D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	15	Persentase Tahunan	Wakil Rektor I Akademik, Kemahasiswaan dan Kealumnian
				24	Persentase Program Studi S3/S2/S1/D4/D3 yang meraih Akreditasi Unggul			
2	Meningkatnya Kerjasama dan Kemitraan	IKP 7 Jumlah Mobilisasi Dosen dan Praktisi	IKU 4	25	Persentase pengajar berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja selama 1 tahun anggaran penilaian IKU	5	Persentase Tahunan	Wakil Rektor II SDM dan Keuangan
				26	Persentase Dosen Asing			
		IKP 8 Rasio Implementasi Nota Kesepahaman	IKU 6 PPR 6	27	Produktivitas kerjasama program studi	100	Persentase Tahunan	Wakil Rektor III Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Kerja sama
				28	Jumlah MoU diimplementasikan			
3			IKU 5	29	Jumlah Karya tulis ilmiah yang mendapat rekognisi internasional	2,12	Persentase Tahunan	

Sasaran		Indikator Kinerja Prioritas	Indikator Pembentuk	Variabel Pembentuk		Target 2025	Keterangan	Penanggung Jawab
	Meningkatnya Prestasi dan Reputasi	IKP 9 Jumlah Karya Dosen Terekognisi		30	Jumlah HKI dan produk inovasi yang dikomersialisasi			Wakil Rektor III Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Kerja sama
				31	Jumlah Karya tulis ilmiah yang digunakan masyarakat/industri/pemerintah			
				32	Jumah Karya terapan, merupakan karya yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari yang mengandung nilai fungsi tertentu disamping nilai produk			
				33	Jumlah desa binaan yang mengalami peningkatan status desa			
				34	Jumlah Karya seni yang dipamerkan			
				35	Jumlah Konferensi Internasional yang dilaksanakan oleh PUI Rintisan			
		36	Jumlah lulusan S3 yang dihasilkan	1	Mahasiswa			
		37	Jumlah Program Studi memiliki Rencana Induk Penelitian dan PkM	24	Program Studi			
		IKP 11 Peringkat Internasional	Equity	38	Peringkat USU dalam QS WUR dan AUR	1000+	Ranking	Wakil Rektor III Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Kerja sama
				39	Jumlah Pameran Internasional yang diikuti	2	Pameran	
		4	Tata Kelola Manajemen	IKP 12 Jumlah Layanan Digital	IKK 1 PPR 4	40	Layanan akademik berbasis Online	60
41	Persentase Area dalam gedung yang telah tercover internet							
42	Jumlah pemanfaatan aplikasi sebagai sumber data							
43	Persentase pemanfaatan E Learning untuk tiap kelas mata kuliah							
44	Terbangunnya sistem informasi monitoring kinerja							

Sasaran		Indikator Kinerja Prioritas	Indikator Pembentuk	Variabel Pembentuk		Target 2025	Keterangan	Penanggung Jawab
	IKP 13 Penilaian Laporan Keuangan	IKK 2	45	Opini Penilaian laporan keuangan	WTP	Opini	Wakil Rektor II SDM dan Keuangan	
			46	Terbangunnya sistem pengelolaan keuangan terintegrasi dan berbasis online	1	Sistem		
	IKP 14 Persentase Satker ZI-WBK/WBBM	IKK 3	47	Persentase satker memperoleh predikat ZI-WBK	55	Persentase Tahunan	Wakil Rektor II SDM dan Keuangan	
			48	Persentase satker memperoleh predikat WBBM				
	IKP 15 Total Nilai Sinergitas Tridharma untuk Keuangan Berkelanjutan	PPR 5	49	Jumlah Perolehan dari Dana Abadi	10	Milyar per Tahun	Wakil Rektor II SDM dan Keuangan	
			50	Persentase Realisasi Penerimaan UKT	90	Persentase Tahunan		
			51	Penerimaan dari bidang usaha	12			
			52	Jumlah perolehan nilai kerjasama Nasional/Internasional (Milyar Rupiah)	80	Milyar per Tahun		
	IKP 16 Indeks Kepemimpinan Satker	IKK 2 PPR 1	54	Persentase Pengawasan Terhadap Ketercapaian KOKIN Pimpinan Satker	100	Persentase Tahunan	Wakil Rektor IV Informasi, Perencanaan dan Pengembangan	
			55	Persentase Pengawasan Terhadap Realisasi Anggaran Satker				
			56	Jumlah Laporan LAKIP Satker yang tepat waktu S.M.A.R.T				
	IKP 17 Persentase Revitalisasi Fasilitas Berstandar Internasional	PPR 3	57	Persentase fasilitas tridharma yang termanfaatkan kembali dan berstandar internasional - Fasilitas Pembelajaran - Fasilitas Administrasi - Fasilitas Umum - Fasilitas TIK - Services	25	Persentase Tahunan	Wakil Rektor V Pengelolaan Aset dan Usaha	

Bab 6. Kerangka Pendanaan

6.1 KEBUTUHAN DANA

6.1.1 Gambaran Kebutuhan Dana

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

Pada Renstra Transisi USU 2025 ini dana yang dibutuhkan antara lain digunakan untuk:

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

6.1.2 Rencana Rutin

Gambaran kegiatan rutin pada 2025 membutuhkan dana sebesar Rp 674,92 miliar rupiah. Asumsi yang digunakan untuk memperkirakan pembiayaan rutin ini adalah dengan memperhitungkan tingkat inflasi nasional sekitar 2,5% per tahun dengan baseline pembiayaan rutin. Rincian rencana pengeluaran untuk kegiatan rutin per tahun ditunjukkan pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1. Pengeluaran Rutin US 2025 (dalam rupiah)

Uraian	Jumlah
Pengeluaran Rutin	674.917.806.362

6.1.3 Rencana Pengembangan

Gambaran rencana pengembangan pada periode 2025 membutuhkan dana sebesar Rp 354,49 miliar rupiah. Asumsi yang digunakan untuk memperkirakan pengeluaran pengembangan ini adalah dengan memperhitungkan kemampuan keuangan USU. Rincian pengeluaran kegiatan pengembangan per tahun ditunjukkan pada Tabel 6.2.

Tabel 6.2. Rencana Pengembangan USU 2025 (dalam rupiah)

Uraian	Jumlah
Pengeluaran Pengembangan	354.493.494.435

6.1.4 Rencana Investasi

Gambaran rencana investasi yang direncanakan pada periode 2025 membutuhkan dana sebesar Rp 71,36 miliar. Rincian pengeluaran untuk kegiatan investasi per tahun ditunjukkan pada Tabel 6.3.

Tabel 6.3. Rencana Investasi USU 2025 (dalam rupiah)

Uraian	Jumlah
Pengeluaran Investasi	71.356.401.969

6.1.5 Rekapitulasi Rencana Pendanaan Renstra USU 2025

Dari uraian di atas dapat diketahui rekapitulasi sumber penggunaan dana kegiatan USU sesuai Renstra USU 2025. Total pendanaan yang dibutuhkan sebesar 1.200,77 miliar rupiah dan dapat dilihat pada Tabel 6.4.

Tabel 6.4. Rencana Pendanaan Berdasarkan Jenis Kegiatan 2025 (dalam Rupiah)

No.	Uraian	Jumlah
1	Rutin	674.917.806.362
2	Pengembangan	354.493.494.435
3	Investasi	71.356.401.969
4	Kerja sama Tridharma	100.000.000.000
Total		1.200.767.702.766

6.2 STRATEGI PENDANAAN

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

- Mendirikan dan mengelola badan usaha berbadan hukum di tingkat universitas maupun satuan kerja
- Mendirikan badan-badan jasa konsultasi pada setiap satuan kerja sesuai dengan keahliannya Mencari dan mengelola dana abadi
- Meningkatkan kerja sama dengan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota
- Membangun kerja sama dengan BUMN, BUMD dan Perusahaan Swasta
- Bermitra bisnis dalam memberdayakan aset-aset USU

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

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

Tabel 6.5. Rencana Pendanaan Berdasarkan Sumber Penerimaan 2025 (Miliar)

No.	Uraian	Jumlah
1	APBN	343.216.237.000
2	Non-PNBP	757.551.465.766
3	Kerjasama Tridarma	100.000.000.000
Total		1.200.767.702.766

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

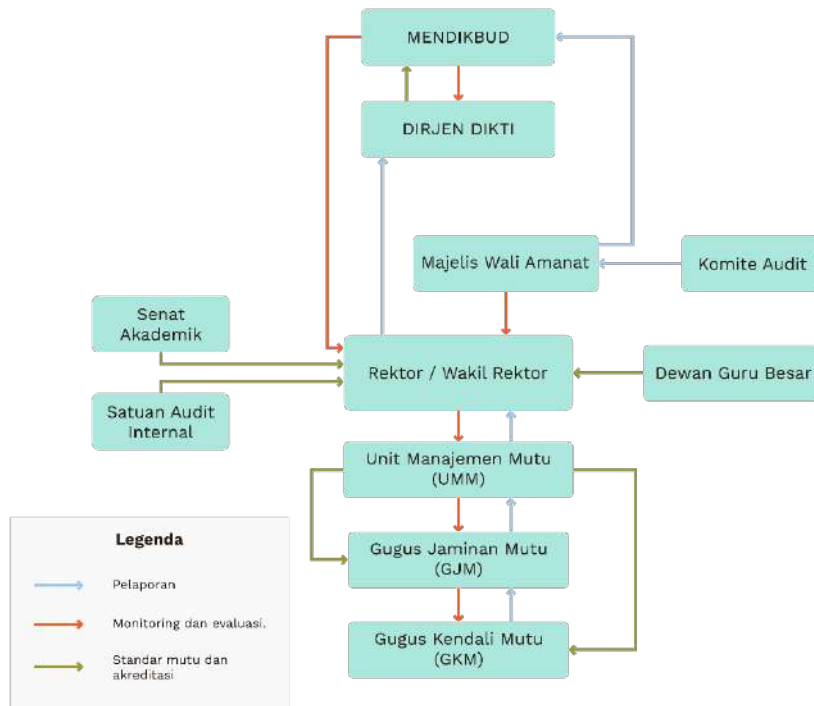
Bab 7. Monitoring dan Evaluasi

Renstra Transisi USU 2025 adalah amanah Majelis Wali Amanat (MWA) yang wajib dilaksanakan oleh Rektor dan para Wakil Rektor serta jajaran pengelola satuan kerja Universitas Sumatera Utara. Terhadap pelaksanaan Renstra USU perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam rangka penilaian, pemantauan, peninjauan, dan pengawasan secara berkesinambungan terhadap fungsi dan kinerja manajemen satuan-satuan kerja dalam menerapkan program-program kerja yang telah diuraikan pada Bab 5 dalam Renstra USU Revisi 2020-2025. Selain itu, monitoring dan evaluasi juga diharapkan dapat mengidentifikasi dampak program, permasalahan, mencari alternatif pemecahan dan menyarankan langkah-langkah penyelesaian sebagai masukan kepada Rektor selaku eksekutif sehingga pelaksanaan program berjalan efisien, efektif, dan tepat waktu dalam konteks tujuan yang sudah ditetapkan.

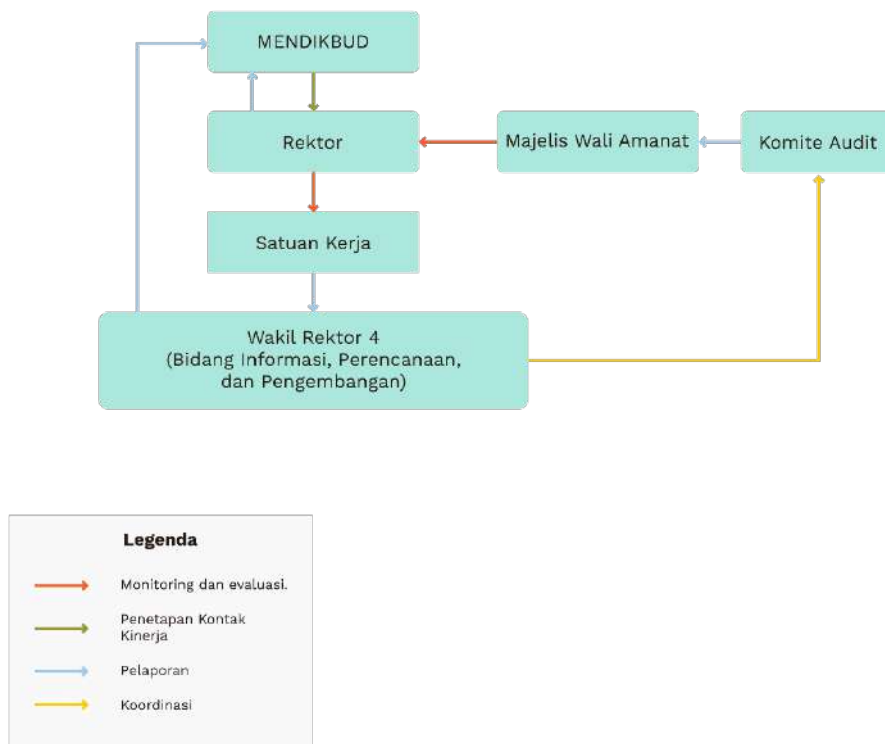
Seperti ditunjukkan pada Gambar 7.1, pelaksanaan monitoring dan evaluasi teknis akademik dilakukan oleh Unit Manajemen Mutu (UMM) pada tingkat universitas, Gugus Jaminan Mutu (GJM) pada tingkat satuan kerja, dan Gugus Kendali Mutu (GKM) pada tingkat departemen, program studi, dan bagian. Gambar 7.1 juga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

Monitoring dan evaluasi teknis keuangan dilakukan oleh Komite Audit (KA), Badan Pengawas Internal (BPI), dan Senat Akademik (SA). Evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra dilakukan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) setiap tahun. Monitoring dan evaluasi kinerja teknis bidang non-akademik dilakukan oleh Rektor melalui Wakil Rektor Bidang Informasi, Perencanaan dan Pengembangan ke Kemenristekdikti (periode 2015-2019) atau Kemdikbudristek (mulai tahun 2020) menggunakan aplikasi e-kinerja.kemdikbud.go.id yang disampaikan per triwulan. Skema monitoring dan evaluasi bidang non-akademik dapat dilihat pada Gambar 7.2.

Cakupan kegiatan monitoring dan evaluasi teknis non-akademik meliputi capaian target kinerja, penggunaan dan serapan anggaran universitas, laporan UKT, realisasi pengadaan barang dan jasa berdasarkan rencana pengadaan yang disusun di awal tahun anggaran, dan proyeksi arus kas yang telah ditetapkan tahunan antara Kementerian dan Rektor USU. Untuk monitoring dan evaluasi teknis keuangan dilakukan oleh Komite Audit (KA), Badan Pengawas Internal (BPI), dan Senat Akademik (SA). Keseluruhan evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra Transisi USU 2025 dilakukan oleh Majelis Wali Amanat (MWA).



Gambar 7.1. Skema Monitoring dan Evaluasi Renstra Transisi USU 2025



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

Bab 8. Penutup

Sejak ditetapkan menjadi PTN BH, secara bersamaan Universitas Sumatera Utara telah menetapkan Visinya yaitu “Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global”. Renstra Transisi USU 2025 ini berisi tentang visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, strategi, serta Desain USU sampai dengan tahun 2025. Desain USU yang akan diwujudkan pada Renstra tahap II ini adalah menjadi “Universitas berstandar internasional yang berciri keunggulan lokal”. Terminologi keunggulan lokal pada desain ini merupakan cikal bakal keunggulan akademik yang telah dirumuskan dalam rumusan visi. Keunggulan akademik yang akan dikembangkan USU untuk bersaing dalam tataran global adalah *Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate)*, dan *Arts (ethnic)*. Seluruh bidang ini disingkat dengan TALENTA. Sebagai panduan dalam bersikap untuk mewujudkan visi, telah ditetapkan tata nilai utama BINTANG yang menjadi pedoman berperilaku bagi seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan. Tata nilai utama BINTANG merupakan intisari dari nilai nilai berikut: **B**ertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam bingkai keBhinekaan, **I**novatif yang berintegritas, serta **T**angguh, dan Arif.

Sasaran strategis dalam Renstra Transisi USU 2025 terdiri atas: (1) Terbangunnya komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi, (2) Terbangunnya sistem tata laksana *good university governance* yang mendapat pengakuan internasional secara berkesinambungan, (3) Terlaksananya penelitian dan penulisan hasil kerja sama internasional serta pemerolehan Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI) di berbagai negara, (4) Terselenggaranya sistem pembelajaran berkelas dunia yang berakar pada keunggulan lokal yang semakin baik, (5) Terciptanya keunggulan akademik berbasis TALENTA yang berstandar internasional, (6) Terselenggaranya pengelolaan berbasis pada sistem informasi dan teknologi informasi yang semakin baik dan terintegrasi, (7) Terwujudnya kampus hijau yang aman, nyaman, dan sehat sebagai rumah akademik, (8) Terinternalisasinya karakter BINTANG pada seluruh *civitas academica* dan tenaga kependidikan, (9) Terinternalisasinya budaya empati dan pengabdian kepada masyarakat, dan (10) Terciptanya *civitas academica* dan tenaga kependidikan yang mampu bersaing dalam tataran global.

Renstra ini disusun melalui prinsip-prinsip partisipatoris dengan melibatkan para pemangku kepentingan, yaitu Majelis Wali Amanat (MWA), Rektorat, Senat Akademik (SA), Dewan Guru Besar (DGB), Dekanat, perwakilan dosen, perwakilan tenaga kependidikan, pengurus pemerintahan mahasiswa dan wakil mahasiswa, alumni, pemerintah, legislatif, swasta, dan pakar pendidikan. Setelah itu, Renstra Transisi USU 2025 ditetapkan oleh MWA USU.

Penyusunan Renstra Transisi USU 2025 mengacu kepada Rencana Strategis Kemdikbudristek 2020-2024. Renstra Kemdikbudristek ini diamanatkan untuk menjadi pedoman dan arah pembangunan pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi yang hendak dicapai pada periode 2020-2024 bagi unit kerja di lingkup Kemdikbudristek, termasuk USU. Sebagai unit kerja di lingkup Kemdikbud, Tim penyusun Renstra Transisi USU 2025 ini telah melakukan harmonisasi. Berdasarkan proses harmonisasi yang dilakukan diperoleh beberapa sasaran dan indikator yang diamanatkan pada Renstra Kemdikbud 2020- 2024 telah diharmonisasi ke dalam Renstra USU 2020-2024 dan Renstra Transisi USU 2025. Beberapa diantaranya yaitu indikator PT yang masuk

dalam Top 500 *World Class University*, yang telah diadopsi dalam Renstra USU pada indikator peringkat USU dalam *QS University Rankings*. Indikator lain dalam Renstra Kemdikbudristek 2020-2024 yang menuntut persentase program studi yang terakreditasi internasional juga sudah diadopsi dalam Renstra Transisi USU 2025 dengan indikator yang persis sama. Banyak lagi indikator dan sasaran strategis yang lain menunjukkan kesamaan. Sebagaimana pada indikator dan sasaran strategis, kesamaan juga terdapat pada tata nilai yang diutamakan, yang oleh Kemdikbud ada tujuh, yaitu Integritas, Kreatif dan Inovatif, Inisiatif, Pembelajar, Menjunjung Meritokrasi, Terlibat Aktif, dan Tanpa Pamrih. Tata nilai yang diutamakan ini sangat sesuai dengan tata nilai utama BINTANG yang dijadikan panduan bersikap oleh *civitas academica* USU. Berdasarkan fakta-fakta ini maka dapat disimpulkan bahwa Renstra Transisi USU 2025 sudah sinkron dengan Renstra Kemdikbudristek 2020-2024. Dengan demikian, Renstra Transisi USU 2025 ini diharapkan dapat memberikan arah pengembangan dan dijadikan acuan bagi pimpinan Universitas dalam penyelenggaraan program kerja, penyusunan rencana kerja dan penyusunan anggaran tahun berjalan Universitas.

REFERENSI

- Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara
- Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Peraturan MWA No.17 Tahun 2016 tentang Kebijakan Umum USU
- Rencana Jangka Panjang (RJP) USU 2015-2040
- Rencana Strategis (Renstra) USU 2020-2024
- Evaluasi Diri USU 2024
- Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) USU
- Kontrak Kinerja Tahunan Rektor

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap PNS

No.	Fakultas	Strata				Jumlah
		Sp. I	S2	SP.II	S3	
1	KEDOKTERAN	31	121	42	99	293
2	HUKUM	0	23	0	41	64
3	PERTANIAN	0	51	0	52	103
4	TEKNIK	0	65	0	74	139
5	EKONOMI & BISNIS	0	30	0	29	59
6	KEDOKTERAN GIGI	20	33	2	7	62
7	ILMU BUDAYA	0	46	0	38	84
8	MIPA	0	22	0	55	77
9	ISIP	0	44	0	42	86
10	KESEHATAN MASYARAKAT	0	27	0	29	56
11	FARMASI	0	13	0	10	23
12	PSIKOLOGI	0	32	0	9	41
13	KEPERAWATAN	0	26	0	10	36
14	ILKOM-TI	0	21	0	10	31
15	KEHUTANAN	0	8	0	29	37
16	VOKASI	0	31	0	8	39
TOTAL		51	593	44	542	1.230

Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap non PNS

No.	Fakultas	Strata				Jumlah
		Sp. I	S2	SP.II	S3	
1	KEDOKTERAN	0	13	0	2	15
2	HUKUM	0	25	0	9	34
3	PERTANIAN	0	32	0	1	33
4	TEKNIK	0	47	0	4	51
5	EKONOMI & BISNIS	0	21	0	1	22
6	KEDOKTERAN GIGI	0	2	0	0	2
7	ILMU BUDAYA	0	20	0	6	26
8	MIPA	0	11	0	10	21
9	ISIP	0	27	0	2	29
10	KESEHATAN MASYARAKAT	0	2	0	0	2
11	FARMASI	0	14	0	1	15
12	PSIKOLOGI	0	1	0	0	1
13	KEPERAWATAN	0	4	0	0	4
14	ILKOM-TI	0	12	0	2	14
15	KEHUTANAN	0	4	0	1	5
16	VOKASI	0	24	0	3	27
TOTAL		0	259	0	42	301

Lampiran 2

Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kependidikan

Kategori Tendik	Strata Pendidikan						Jumlah
	SD	SMP	SMA	Diploma	Sarjana	Pasca Sarjana	
Tendik Tetap PNS	6	23	222	92	249	50	642
Tendik Tetap Non PNS	22	27	340	353	410	15	1.167
Tendik Tidak Tetap NonPNS	7	8	140	113	321	26	615
Total	35	58	702	558	980	91	2.424