



ROADMAP

**UNIVERSITAS NUSA CENDANA
TAHUN 2007-2025**



UNIVERSITAS NUSA CENDANA

2007

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, rahmat, dan bimbingan-Nya, *Roadmap* Universitas Nusa Cendana tahun 2007-2025 dapat disusun sesuai waktu yang telah ditentukan. *Roadmap* Undana berisi komitmen dan determinasi kepemimpinan Undana dalam melahirkan imajinasi kesuksesan kepada seluruh civitas akademika tentang masa depan yang diharapkan.

Dokumen rencana jangka panjang atau *roadmap* Universitas Nusa Cendana 2007-2025 adalah dokumen formal yang mengandung arah, tujuan, corak, isi dan tahap-tahap perubahan yang penting untuk dicapai dalam kurun waktu 2007-2025 sekaligus sebagai penuntun untuk mencapai visi Undana sebagai Universitas yang berorientasi global.

Kupang, 15 Desember 2007
Rektor,

Prof. Dr. Frans Umbu Datta, M.App.Sc., Ph.D
NIP. 196002091987031003

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar isi	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pengantar	1
1.2 Pengertian	2
1.3 Tujuan.....	2
1.4 Landasan	2
 BAB II KONDISI UMUM UNDANA	 3
2.1 Kondisi Kini	3
2.2 Peluang dan Tantangan	15
 BAB III VISI DAN MISI UNDANA 2007-2025	 20
3.1 Visi Undana 2025.....	20
3.2 Misi Undana.....	20
 BAB IV ARAH, TAHAPAN DAN PRIORITAS PEMBANGUNAN JANGKA PANJANG DI UNDANA	 21
4.1 Kebijakan.....	21
4.2 Tahapan dan Prioritas	31

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Pengantar

Universitas Nusa Cendana (Undana) merupakan instrumen pendidikan tinggi nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dibanding dengan kelahirannya pada tahun 1962, Undana kini telah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang bermakna, baik dari aspek institusi, penyelenggaraan tridharma dan sumbangannya terhadap peningkatan mutu sumberdaya manusia, pengembangan ipteks, dan pemberdayaan masyarakat. Peran strategis ini harus dilanjutkan dengan jalan memperbaharui-diri secara terus-menerus (*inward looking*) sambil memperhatikan sinergitas dengan lingkungan eksternal (*outward looking*).

Pembangunan pendidikan tinggi di abad ke-21 bersamaan dengan era masyarakat berbasis pengetahuan. Pada era ini, pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat dunia dipengaruhi oleh kemampuannya menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan, khususnya pendidikan tinggi menjadi "jantung" masyarakat pengetahuan melalui layanan pembelajaran, penelitian dan produksi ilmu serta inovasi teknologi yang diabdikan bagi kesejahteraan masyarakat. Karena itu, persaingan dunia pendidikan tinggi tidak terhindar dari fenomena global yang meniscayakan *platform* "universitas berkelas dunia" sebagai patokannya.

Fenomena pendidikan tinggi global inheren dengan atribut kualitas dan daya saing, dan keunggulan saing yang mempersyaratkan "inti keunggulan" sebagai keunikan yang dijadikan sebagai daya tarik. Globalisasi membentuk *level of playing field* yang seragam, di mana banyak universitas turut bermain dan bersaing. Daya saing Undana dibangun di atas prinsip *far reaching, but ground touching* yang terangkum dalam pola ilmiah pokok (PIP) "lahan kering semiringkai plus kelautan, perikanan dan pariwisata".

Pola ilmiah lahan kering plus sebagai gravitasi pendidikan, berasosiasi dengan tiga strategi utama dalam dokumen *Higher Education Long Term Strategy (HELT)* Direktorat Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional, yaitu peningkatan daya saing (*nation's competitiveness*), otonomi dan desentralisasi (*autonomy*), serta kesehatan organisasi (*organizational health*). Pertama, bahwa Undana bertanggung jawab menghasilkan tenaga kerja berkualitas, secara nasional dan internasional. Kedua, daya saing juga dideterminasi oleh otonomi atau kemandirian lembaga dalam bidang pendanaan dan kebebasan mimbar untuk menegaskan identitas yang unik tanpa mengabaikan pentingnya kerjasama. Ketiga, keunggulan saing dapat tercapai, bila ditopang oleh institusi pendidikan yang sehat, yaitu organisasi yang berkapasitas tinggi yang mampu menggerakkan perubahan secara cepat untuk mencapai visi dengan efisien, efektif, demokratis, adil dan bersih.

Secara khusus, dalam pembangunan jangka panjang Undana, dimensi kualitas menjadi faktor kunci guna mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan sebagai pemimpin bangsa yang berkarakter, cerdas, dan terampil agar tercipta manusia Indonesia yang maju dan mandiri. Pendidikan diselenggarakan untuk pemenuhan hak-hak asasi manusia dalam bingkai Pancasila untuk menciptakan peradaban baru masyarakat berpengetahuan.

Terakhir, dokumen roadmap ini mencerminkan komitmen dan determinasi kepemimpinan Undana dalam melahirkan imajinasi kesuksesan kepada seluruh civitas akademika tentang masa depan yang diharapkan. *Strategic roadmap* adalah dokumen formal yang mengandung arah, isi dan tahap-tahap perubahan sekaligus sebagai “bintang penuntun” untuk mencapai visi Undana sebagai universitas yang berorientasi global.

1.2. Pengertian

Rencana jangka panjang atau *roadmap* Universitas Nusa Cendana (Undana) 2007-2025 mengandung makna sebagai arah, tujuan, corak dan percepatan perubahan untuk mewujudkan masa depan Undana yang diidealkan sesuai visi.

1.3. Tujuan

Dokumen rencana jangka panjang sebagai peta perjalanan beserta tahapan-tahapan kemajuan yang penting untuk dicapai dalam kurun waktu 2007-2025 diadakan dengan tujuan untuk dipedomani oleh semua komponen strategis mencapai visi Undana dalam skala peran masing-masing secara koordinatif, sinergis, efektif dan efisien.

1.4. Landasan

Landasan RPJP Undana adalah Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 dan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional serta filosofi pendidikan sebagai hak asasi manusia; pendidikan untuk membangun karakter bangsa; pembangunan manusia seutuhnya; pendidikan sepanjang hayat; pendidikan yang menghargai keberlanjutan lingkungan dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkelas dunia, namun berakar pada karakteristik dan keunggulan lokal.

BAB II

KONDISI UMUM UNDANA

2.1 Kondisi Kini

2.1.1 Perkembangan Organisasi

2.1.1.1. Tata aturan Perguruan Tinggi

Perubahan dan perkembangan di Undana menuntut perubahan tata aturan dan ketentuan hukum yang mengatur struktur dan fungsi organisasi. Hal tersebut diatur dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 2 Tahun 2009 tentang Statuta Universitas Nusa Cendana dan Keputusan Rektor Undana No. 62 Tahun 2003 tentang Norma dan Tolok Ukur Penyelenggaraan Pendidikan di Undana.

Struktur organisasi sebagaimana disajikan pada Lampiran. menjelaskan manajemen /tatakelola kepemimpinan dan tugas pokok dan fungsi serta peran masing-masing unsur sebagai berikut:

- a) Rektor: sebagai pimpinan tertinggi lembaga, memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan lingkungan internal maupun eksternal. Disamping itu, Rektor secara aktif menginisiasi, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengembangkan dan membina kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah, swasta dan masyarakat untuk membantu mengatasi dan memecahkan masalah yang timbul terkait tanggungjawabnya.
- b) Pembantu Rektor (PR): PR1, secara intensif membantu Rektor dalam mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; PR2, membantu Rektor dalam mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi umum dan keuangan; PR3, membantu Rektor dalam mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan di bidang pembinaan serta layanan kesejahteraan mahasiswa; PR4, membantu Rektor dalam menginisiasi, memfasilitasi, mengembangkan dan membina pelaksanaan kegiatan kerjasama dengan berbagai institusi dan hubungan alumni.
- c) Dekan: Memimpin dan memantau seluruh kegiatan dan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi dan bertindak sebagai penjamin mutu dan layanan akademik, serta bertanggungjawab kepada rektor.
- d) Pembantu Dekan: Pembantu Dekan1 (PD1), membantu dekan dalam memfasilitasi pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; Pembantu Dekan2 (PD2), membantu dekan dalam pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi umum dan keuangan; Pembantu Dekan3 (PD3), membantu dekan dalam memfasilitasi pelaksanaan di bidang pembinaan serta layanan kesejahteraan mahasiswa.

- e) Jurusan/Bagian/Prodi: Melaksanakan pendidikan akademik dan/atau professional dalam sebagian dan/atau cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu.
- f) Laboratorium: Melakukan kegiatan dalam cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu sebagai penunjang pelaksanaan tugas pokok jurusan/bagian sesuai dengan ketentuan bidang yang bersangkutan.
- g) Lembaga Penelitian: Melaksanakan, mengkoordinasi, memantau, menilai pelaksanaan kegiatan penelitian yang dilaksanakan oleh pusat-pusat penelitian dan ikut mengusahakan serta mengendalikan administrasi sumberdaya yang diperlukan.
- h) Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat: Menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan ikut mengusahakan sumberdaya yang diperlukan.
- i) Lembaga Pembinaan Pendidikan dan Pembelajaran: Melaksanakan dharma pendidikan dan pembelajaran yang mengkoordinasikan, memantau dan menilai kegiatan pembinaan dan pengembangan dan/atau satuan pelaksana lainnya. Ikut pula mengusahakan dan mengendalikan administrasi sumberdaya yang diperlukan.
- j) Lembaga Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi: Melaksanakan dan mengembangkan sistem penjaminan mutu dan audit internal pada semua program studi, strata pendidikan dan unit kerja di undana.
- k) Biro Administrasi Akademik , Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem informasi: Member layanan administrasi di bidang akademik. Kemahasiswaan, perencanaan dan sistem informasi.
- l) Biro Administrasi Umum dan Keuangan: Memberikan layanan administrasi umum dan keuangan
- m) UPT Perpustakaan: Memberi layanan bahan pustaka untuk keperluan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
- n) Pusat Komputer: Mengumpulkan, mengolah, menyajikan dan menyimpan data dan informasi serta member layanan untuk program-program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- o) Bengkel/studio/kebun percobaan

Struktur organanisasi dan kelembagaan Undana, sejalan dengan prubahan dan perkembangan pendidikan dan IPTEKS yang berkembang secara cepat.

2.1.1.2. Profil terkini Fakultas, Prodi serta Laboratorium

Pada awal berdirinya pada 1 September 1962, Universitas Nusa Cendana (Undana) hanya memiliki satu fakultas yakni FKIP. Kini Undana telah berkembang menjadi 8 fakultas, yakni FAPET, FISIP, HUKUM, FAPERTA, FKM, FST, FK dengan 41 Prodi S1 (ambil data dari BAKPSI) dan enam (6) Prodi S2, masing-masing: Managemen Pembangunan Peternakan (MPP), Ilmu Pengelolaan Sumberdaya Alam dan Lingkungan (IPSAL), Ilmu Administrasi Publik, Ilmu Hukum, Linguistik, Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (PIPS). Pengembangan prodi-prodi tersebut didirikan, disesuaikan dengan potensi wilayah, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat NTT, dan mendukung kebutuhan nasional.

2.1.1.3. Lembaga Pendukung Tridharma

Undana memiliki empat lembaga pendukung kegiatan Tri Dharma terdiri dari:

- a) Lembaga Penelitian (Lemlit) Undana membawahi 15 pusat: Penelitian Pertanian Lahan Kering, Penelitian Kependudukan, Gender dan Anak, Hak Asasi Manusia, Perikanan dan Kelautan, Kebudayaan Daerah dan Pariwisata, Penelitian Ubi-ubian dan Kacang-kacangan, Penelitian dan Pengembangan Sapi Timor, Studi Australia dan Asia Pasifik, Penelitian Arboretum, Studi Manajemen, Penelitian HAKI, Perubahan Sosial dan Politik Lokal.
- b) Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM) membawahi enam pusat: Legal Drafting, Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat, Inovasi dan Penerapan IPTEKS, KKN, Pengembangan Wilayah Desa Binaan, Informasi Kesempatan Kerja dan Pengembangan Karier.
- c) Lembaga Pembinaan Pengembangan Pembelajaran (LP3) membidangi tiga pusat: Penelitian dan Pengembangan Kurikulum; Pendidikan, Pelatihan dan Evaluasi Pembelajaran; Perancangan dan Pengembangan Media Pembelajaran.
- d) Lembaga Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (LPM-PT).

3. 2.1.1.4. Unit-Unit Administrasi Universitas

Kegiatan Tridharma di Undana didukung oleh Biro Administrasi dan UPT, yakni:

- a) Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI).
- b) Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK).

Unit-unit Pelaksana Teknis (UPT) meliputi:

- a) UPT Matakuliah Dasar Umum (MKDU)
- b) UPT Praktek Pengalaman Lapangan (PPL)
- c) UPT Perpustakaan
- d) UPT Pusat Komputer
- e) UPT Kebahasaan

2.1.2. Fasilitas Pendukung, Layanan dan Hasil Capaian Pendidikan

Berbagai program dan upaya telah dilakukan untuk mencapai dan meningkatkan sasaran mutu pendidikan di Undana, melalui penyediaan sarana prasarana pendidikan yang diperlukan, mengembangkan berbagai pusat studi dan unit pelayanan teknis yang relevan untuk memfasilitasi kegiatan dan layanan akademik bagi seluruh stakeholder, baik internal maupun eksternal, sebagai berikut:

2.1.2.1. Ruang Kelas;

Tahun Akademik 2010 mahasiswa Undana berjumlah 16.391 orang, terdiri dari 49,48 persen perempuan dan 50,52 persen laki-laki, dengan re-rata pertumbuhan 10 persen per tahun. Ruang kelas yang ada sebanyak 139 yang total luasnya mencapai 10.531 m², menunjukkan kapasitas lebih dari cukup bila

ditinjau dari hasil perbandingan antara jumlah mahasiswa dan luas ruangan. Namun dari segi rasio jumlah jurusan atau program studi dan luas ruangan kelas, masih diperlukan 188 ruangan untuk menampung aktivitas 47 jurusan/prodi.

2.1.2.2. Ruang kantor

Kegiatan administrasi pendidikan masih bisa diselenggarakan sesuai dengan ketersediaan ruang, dengan jumlah dan luas yang belum memadai untuk optimalisasi kinerja. Tersedianya ruang dosen untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya bagi dosen Fakultas dengan jumlah jam mengajar di atas rata-rata, belum dapat dicapai karena ada disparitas kapasitas ruangan dengan jumlah staf pengajar terutama di FKIP.

2.1.2.3. Enrollment Rate Undana

Secara nasional, angka partisipasi murni (APM) perguruan tinggi adalah 18 persen. APM NTT masih di bawah rata-rata nasional. Realita tersebut merupakan tantangan bagi Undana untuk meningkatkan daya tampung di satu sisi, dan pembenahan kapasitas adalah atribut yang juga berpeluang meningkatkan peringkat Undana menjadi PT yang perlu diperhitungkan dari segi jumlah mahasiswa.

2.1.2.4. Perkembangan HDI, Jumlah Minat Mahasiswa

Saat ini HDI NTT adalah 64,8 atau berada pada urutan 31 dari 33 provinsi. Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya HDI NTT adalah tingkat pendidikan penduduk. Pada tahun 2010 persentase penduduk NTT yang berpendidikan tinggi adalah 2,89 persen. Kondisi ini menyiratkan bahwa kebutuhan akan pendidikan tersier masih tinggi. Perkembangan permintaan masuk Undana menunjukkan peningkatan berarti dari tahun ke tahun. Pada tahun 2003, misalnya; berjumlah 7.960 orang dan tahun 2010 berjumlah 29.544 orang.

2.1.2.5. Rekrutmen Mahasiswa Baru

Selama ini penjangkaran mahasiswa baru undana menggunakan modus nasional SNMPTN dan lokal (PMDK, Ekstensi, dan ujian tulis lokal). Mulai tahun 2010, pendaftaran mahasiswa baru dan pengumuman hasil seleksi SNMPTN dilakukan secara *on-line*. Pendekatan ini sangat memudahkan calon mahasiswa yang berdomisili di daerah dapat mengakses kegiatan pendaftaran secara lebih efisien. Penerapan model baru pendaftaran berbasis TIK dapat menjangkau lebih banyak mahasiswa berkualitas dan meningkatkan aksesibilitas.

2.1.2.6. Peluang Masyarakat Kurang Mampu dan Kesetaraan Pendidikan

Secara nasional partisipasi anggota masyarakat kurang mampu mengenyam pendidikan di PT, terutama bagi mereka yang berprestasi tapi tidak mampu secara ekonomis, telah ditetapkan melalui UU No. 66 Tahun 2010 minimal 60 persen (Psl 53B ayat 1) melalui SNMPTN. Penerimaan mahasiswa baru Undana melalui jalur SNMPTN sebesar 65 persen telah meningkatkan peluang keterlibatan calon mahasiswa dari kalangan ekonomi lemah, kesetaraan gender, dan latar belakang sosial lainnya.

2.1.2.7. Mutu, Daya Saing Pendidikan (tingkat keketatan saing prodi, legalitas dan tingkat akreditasi Jurusan/Prodi)

Dua kekuatan kampus yang berdaya dorong terhadap peningkatan mutu dan daya saing universitas adalah: pertama, ketersediaan sarana dan prasarana belajar yang ada sekarang untuk mengaktualisasikan konsep "*Learning for convenience in terms of time and place*". Ke dua, penciptaan atmosfer akademik yang kondusif melalui *various approach to learning* secara gradual. Sampai saat ini, kedua elemen pendorong tersebut di atas belum memadai. Di samping itu, tolok ukur keketatan saing Jurusan/Prodi yang menjadi unggulan sudah ditetapkan, antara lain melalui penetapan standar *entry behaviour* bagi mahasiswa baru: Kedokteran, Kedokteran Hewan, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Pendidikan Bahasa Inggris dan Matematika, $\geq 8,5$; dan untuk program studi lainnya $\geq 7,0$. Standar kelulusan (Standar Kompetensi Kelulusan-SKL) untuk mahasiswa tingkat akhir juga sudah ditetapkan.

2.1.2.8. Penjaminan Mutu, Standar Nasional & Internasionalisasi Pendidikan

Dalam rangka penjaminan mutu pembelajaran, Undana telah membentuk Lembaga Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (LPM-PT). Lembaga ini berperan merancang baku mutu pendidikan dan melakukan audit mutu secara periodik. Melalui berbagai skema pembiayaan dari program-program hibah kompetisi telah disusun blue print sistem mutu berbasis prodi yang mengacu pada standar nasional pendidikan (SNP).

Secara mikro internasionalisasi pendidikan telah diupayakan melalui kegiatan *environmental-problem-based* solution kerjasama antara Undana dan Charlles Darwin University dalam bidang pertanian melalui pemetaan: masalah pertanian yang dialami oleh petani di Linamnutu, kepemilikan lahan, sumber pencemaran air, pola makan, akses terhadap air bersih, akses terhadap pendidikan, pertanian berbasis keadilan gender. Kegiatan tersebut melibatkan mahasiswa dari tiga universitas: CDU, Satyawacana dan Undana. Kolaborasi antara Undana dan Universitas Hasanuddin plus Flinders University di bidang pendidikan kedokteran telah dilaksanakan sejak tahun 2008. Kerjasama untuk penguatan manajemen institusi dengan Nuffic (SIM4, AGRI4, FISH4) dimulai tahun 2007, pada bidang pengembangan staf, PAR dijadikan program andalan disamping karyasiswa ADS, MYA, STUNED.

2.1.2.9. Mutu Lulusan, Produktivitas dan Efisiensi

Kinerja universitas dapat dilihat pada sejumlah indikator, seperti mutu lulusan, produktivitas, relevansi dan daya saing, serta tingkat drop-out. Kualitas lulusan ditinjau dari IPK adalah 2,92 (2006); rata-rata lama studi 11 semester, produktivitas berkisar 20 persen, dan AEA berada di bawah 20 persen. Mutu dan relevansi lulusan mengacu pada:

- a. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)
- b. Jumlah mata kuliah dan SKS yang ditetapkan
- c. Alternatif spesialisasi yang ditawarkan
- d. Peluang bidang tugas dan kerja
- e. Jumlah tenaga pengajar dan kualifikasi pendidikan serta keahlian yang
 - i. dimiliki
- f. Kualifikasi dan gelar lulusan
- g. Relevansi bidang studi dengan bidang ilmu lain

2.1.2.10. Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)

Program studi telah merancang isi mata kuliah KBK, yakni rancangan yang menyelaraskan pelayanan pengajaran di kelas dengan tuntutan dunia kerja, namun belum semua prodi mengimplementasikan aktivitas pembelajaran berorientasi KBK. Hal ini disebabkan oleh beberapa kondisi kelembagaan seperti di bawah ini.

- a) Belum memadainya komitmen manajemen;
- b) Belum memadainya kompetensi dosen terhadap KBK;
- c) Belum memadainya sarana dan prasarana penunjang, misalnya: laboratorium, media pembelajaran dan sumber belajar;
- d) Terbatasnya dukungan finansial.

Beberapa strategi dan pendekatan yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala di atas yaitu: pelatihan PEKERTI, AA, RKPS, penyusunan modul, penulisan bahan dan buku ajar.

2.1.3. Hasil Capaian Penelitian

Kinerja universitas dalam bidang penelitian diukur dengan beberapa indikator kunci, yakni: jumlah proposal yang diusulkan, persentasi jumlah proposal yang diterima/didanaikan dari total jumlah proposal yang diusulkan, dan jumlah dosen yang terlibat dan persentasi jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan penelitian dari total jumlah dosen universitas.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, secara umum, kinerja penelitian dalam empat tahun terakhir cenderung menurun, baik dari jumlah proposal yang diusulkan, didanai dan jumlah dosen yang terlibat. Persentasi jumlah proposal yang lolos terhadap jumlah proposal yang diusulkan mencapai 53 persen pada tahun 2004, 55 persen pada dua tahun berikutnya, 76 persen pada tahun 2005, tetapi pada tahun 2006 turun menjadi 22 persen. Persentase dosen yang terlibat dalam kegiatan penelitian terhadap total dosen Undana turun dari 45 persen pada tahun 2003, menjadi 27 persen pada tahun 2004, 19 persen pada 2005, dan hanya 16 persen pada tahun 2006. Secara rata-rata, dalam lima tahun terakhir, lebih kurang 25 persen dari dosen Undana terlibat dalam kegiatan penelitian. Dengan kata lain, seorang dosen Undana melakukan satu penelitian dalam rentang waktu empat tahun.

Meskipun jumlah penelitian yang didanai Undana menurun, tetapi dari besaran dana yang diserap meningkat dari 1,3 miliar pada tahun 2006, menjadi 3,6 milyar

pada tahun 2008, 4,1 milyar (2005) dan 4,6 milyar (2006). Sebagian besar dana penelitian berasal dari Kementerian Pendidikan Nasional, baik yang melalui DIPA DP2M maupun melalui DIPA Perguruan Tinggi. Selain itu, dana penelitian dari institusi lain, baik dalam negeri, terutama Pemda NTT dan Kabupaten/Kota dalam wilayah provinsi NTT, maupun lembaga internasional cukup signifikan yakni sebesar Rp 450 juta pada tahun 2004, Rp. 610 juta (2005) , dan Rp. 650 juta (2006), untuk membiayai masing-masing 11, 17 dan 14 proyek penelitian.

Rendahnya kinerja penelitian disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (i) rendahnya minat dosen melakukan penelitian, dan (ii) terbatasnya kemampuan dalam menyusun proposal penelitian yang berkualitas. Lembaga Penelitian telah melaksanakan pelatihan metodologi penelitian dan penulisan artikel ilmiah untuk meningkatkan kinerja penelitian dan publikasi ilmiah. Hingga tahun 2006, 27,21 persen dosen Undana telah mengikuti pelatihan metodologi penelitian dan 26,22 persen dosen mengikuti pelatihan penulisan artikel ilmiah.

Selain kinerja penelitian yang rendah, kinerja dosen dalam hal publikasi hasil penelitian juga masih rendah. Sebagian besar hasil penelitian hanya didokumentasi dalam bentuk laporan penelitian. Hasil-hasil penelitian yang berhasil dipublikasikan sebagian besar melalui jurnal-jurnal penelitian yang belum terakreditasi. Dalam tiga tahun terakhir, hanya sembilan artikel hasil penelitian dosen Undana yang dipublikasi pada jurnal-jurnal terakreditasi nasional dan lima artikel dipublikasi pada media publikasi internasional. Sementara itu, hasil penelitian yang menghasilkan HAKI hanya satu untuk kurun waktu tiga tahun terakhir.

2.1.4. Hasil Capaian PPM

Kinerja universitas dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PPM) dapat ditunjukkan antara lain oleh jumlah kegiatan PPM yang dilaksanakan, keterlibatan dosen, jumlah dana yang diserap, dan persentasi jumlah proposal yang didanai dari total jumlah proposal PPM yang diusulkan.

Secara umum, kinerja universitas dalam kegiatan PPM, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir meningkat. Jumlah proposal yang didanai dan jumlah dana yang diserap meningkat secara cukup berarti. Dalam tahun 2004, jumlah kegiatan PPM yang didanai mencapai 55. Meskipun turun menjadi 51 pada tahun 2005, pada tahun 2006, jumlahnya mencapai 70 kegiatan. Jumlah dana yang diserap adalah Rp. 1.230.005.000 pada tahun 2004, Rp. 1.367.500.000 pada 2005, dan Rp. 2.551.675.000 pada tahun 2006. Sementara itu, keterlibatan dosen dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat masih sangat rendah. Untuk kurun waktu 2004-2006, jumlah dosen yang terlibat dalam PPM rata-rata kurang dari 50 orang per tahun. Dengan kata lain, setiap tahun terdapat lebih dari 95 persen dosen Undana yang tidak melakukan PPM.

2.1.5. Profil Sumberdaya Manusia Undana

2.1.5.1. Tenaga Akademik

Sumberdaya manusia (SDM), merupakan penentu arah perubahan, perlu mendapat prioritas dalam kebijakan penguatan dan pengembangan organisasi. Bobot perannya sangat diwarnai oleh misi yang diemban institusi. Tenaga akademik merupakan aktor kunci yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tridharma, sebagai *core business* universitas. Eksistensi SDM dapat dipotret dari beberapa aspek.

a. Jumlah Staf dan Kualifikasi Pendidikan

Jumlah dan kualifikasi pendidikan dosen Undana menunjukkan peningkatan, pada September 2006, dosen Undana berjumlah 854 orang, dengan komposisi S3 dan S2 yang semakin besar, yaitu masing-masing sebesar 95 orang (10,51%) dan 502 orang (55,53%), sedangkan yang S1 berkurang menjadi 307 orang (33,96%). Jumlah S1 yang masih relatif besar, merupakan tantangan tersendiri berkenaan dengan masa akhir bagi penuntasan tenaga akademik yang belum berkualifikasi minimal S2 pada 2014. Bertolak dari kesenjangan kondisi objektif dan tuntutan legal-formal, Undana terus berupaya meningkatkan kualitas dosen lewat pendidikan gelar dan non-gelar, dalam maupun luar negeri. Jumlah dosen yang sementara studi sebanyak 50 orang S3 dan 130 orang S2. Pendanaan pengembangan kualifikasi pendidikan dosen tersebut berasal dari beasiswa DIKTI dan proyek-proyek kerjasama serta Hibah Kompetisi, baik berbasis program studi maupun institusi, seperti A2, PHKI, I-MHERE, dan NUFFIC.

b. Rasio Dosen Mahasiswa

Rasio dosen-mahasiswa (RDM) merupakan indikator kemampuan layanan akademik institusi pendidikan tinggi. Berdasarkan ketentuan nasional, RDM bidang eksata 1:20 dan bidang sosial 1:30. Dalam lima tahun terakhir, rata-rata RDM Undana membaik dari 1:9 pada tahun 2005 menjadi 1:16 pada tahun 2006. Meskipun demikian, secara parsial, terdapat ketimpangan RDM antar fakultas. Pada fakultas-fakultas dengan RDM yang lebih tinggi, seperti Fapet (1:5) dan Faperta (1:8), berpotensi menciptakan pengangguran tersembunyi atau inefisiensi, jika sumberdaya dosennya tidak terkelola secara optimal.

Sebaliknya pada fakultas dengan RDM yang melampaui standar, seperti FKIP (1:33), sebagai akibat pembukaan program studi baru dan meningkatnya minat calon mahasiswa untuk belajar di bidang keguruan dan ilmu pendidikan, yang merupakan dampak perbaikan renumerasi bagi tenaga pendidik, telah menyebabkan kelebihan beban kerja dosen. Kondisi ini berdampak negatif terhadap kinerja pembelajaran.

c. Jabatan Fungsional dan Pangkat

Jabatan fungsional dan pangkat merupakan indikator lain kualitas tenaga akademik, sebab keduanya merepresentasikan derajat pengalaman berkenaan dengan durasi waktu yang diperlukan untuk mencapai jabatan fungsional dan

kepangkatan tertentu. Dari perspektif ini, jumlah dosen yang mendapat kenaikan jabatan fungsional dan pangkat telah meningkat. Salah satu perubahan menonjol adalah jumlah profesor bertambah 1 orang pada tahun 2006 dari 7 orang pada tahun 2005. Demikian juga pergeseran dari asisten ahli ke lektor, dan lektor ke lektor kepala menunjukkan peningkatan cukup tinggi.

2.1.5.2. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan berperan penting dalam mendukung proses penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dari segi jumlah, tenaga kependidikan terus bertambah mengikuti beban kerja pada masing-masing unit. Penambahan ini dilakukan melalui mekanisme rekrutmen PNS dan kontrak. Dari aspek kualitas, kebijakan melanjutkan studi ke jenjang S1 dan S2 bagi tenaga kependidikan terus didorong, baik dengan biaya sendiri maupun beasiswa.

Jumlah tenaga kependidikan di tahun 2006 adalah 618 orang, dengan komposisi 65,21% PNS dan 34,79% Honorer/kontrak. Terjadi penurunan jumlah PNS sejak 2005, namun dimbangi dengan kenaikan tenaga kontrak. Perubahan ini, selain karena proses alamiah dalam karier PNS juga akibat intervensi kebijakan manajemen yang ingin menaikkan performa layanan unit-unit di Undana melalui penetapan syarat pendidikan minimal dalam rekrutmen tenaga kependidikan.

Strata pendidikan didominasi oleh mereka yang berpendidikan SMA ke bawah (58,31%) sedangkan yang berpendidikan tinggi 41,69%, dengan komposisi Diploma 8,67%, S1 32,05% dan S2 0,96%. kondisi ini tentu akan berpengaruh pada performa kerja bidang administratif. Dari komposisi kepangkatan didominasi oleh pegawai golongan III dan II masing-masing 68,43% dan 27,47% dan hanya 3,37% golongan IV.

2.1.6. Sumberdaya Finansial dan Aset

2.1.6.1. Profil Sumberdaya Finansial

Dukungan finansial merupakan unsur mutlak dan menentukan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai universitas negeri yang tidak berstatus BHMN, sumber pendanaan dan fleksibilitas penggunaan anggaran sangat terbatas. Sumber utama pembiayaan Undana berasal dari dana pemerintah (DIPA). Besarannya mengikuti kondisi dan kebijakan anggaran berjalan. Jumlah

dana yang digelontorkan menunjukkan peningkatan yang nyata, walaupun persentase peningkatan fluktuatif. Total anggaran 2005 adalah Rp 35.149.220.000 dan pada 2006 telah mencapai Rp 46.742.213.318, atau meningkat 35%.

Dana masyarakat, dalam bentuk *student fee* adalah sumber lain pembiayaan di Undana. Jumlah anggaran dari sumber ini berkait dengan jumlah *enrollment student* dan besaran kontribusi per semester. Namun, karena terkategoriikan sebagai pendapatan negara bukan pajak (PNBP), mekanisme pemanfaatannya relatif rumit. Kondisi ini sampai derajat tertentu berdampak negatif pada pengembangan entrepreneurship universitas untuk memanfaatkan sumberdaya potensial lainnya guna meningkatkan penghasilan Universitas.

Undana telah memperluas basis pembiayaan sejak DIKTI memperkenalkan program hibah kompetisi. DUE, DUE Like, SP4, A1, A2, dan I-MHERE adalah sejumlah contoh sumber pembiayaan Undana, baik dengan basis prodi maupun institusi. Sampai dengan saat ini DIKTI masih menyediakan scheme pembiayaan yang bersifat kompetitif, karena itu masih terbuka peluang bagi Undana untuk mendapat sumber pembiayaan tambahan, tapi diperlukan sikap proaktif dan komitmen untuk mendapatkannya.

2.1.6.2. Profil Aset Undana

Saat ini Undana memiliki sejumlah aset bergerak dan tak bergerak. Aset tak bergerak tersebar pada tiga lokasi kampus, yaitu Kampus A (Undana lama), kampus B (Gedung PGSD), dan kampus C (Kampus baru). Aset dimaksud terdiri dari tanah, gedung (kantor, ruang kuliah, laboratorium), kendaraan (roda dua, roda empat), fasilitas kantor, dan fasilitas penunjang PBM.

Sejumlah isu berkenaan aset yang dimiliki masih menjadi pergumulan sehingga perlu menjadi perhatian universitas. *Pertama*, status hukum kepemilikan tanah. Dari seluruh tanah yang dikuasai Undana saat ini sebagian di antaranya masih belum memiliki status hukum yang jelas.

Kedua, rasionalisasi pemanfaatan gedung kuliah. Jumlah mahasiswa Undana mengalami peningkatan cukup signifikan (16.376 org), yang berarti ketersediaan dan optimalisasi pemanfaatan ruang harus dapat dikelola dengan efektif dan efisien. Artinya bahwa seluruh bangunan yang masih layak pakai harus dapat dimanfaatkan secara optimal dengan memperhitungkan waktu kerja yang tersedia.

Ketiga, manajemen aset. Undana, saat ini, belum memiliki sistem manajemen aset yang *comprehensive* yang bisa mensupport optimalisasi pemanfaatan aset. Blue print manajemen aset, karenanya, menjadi kebutuhan yang tidak terelakan untuk menguraikan langkah pengembangan sub sistem yang menjadi bagian dari sistem manajemen aset yaitu: 1) struktur organisasi pengelola aset, 2) pedoman proses manajemen aset, 3) sistem informasi, 4) pengembangan SDM dan 5) infrastruktur. Ketidak mampuan menata aspek-aspek tersebut akan

berdampak pada proses perencanaan, pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, penilaian dan penghapusan asset.

2.1.7. Sistem Informasi Manajemen

Esensi pengembangan SIM organisasi adalah mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan, dan proses manajemen. Perencanaan yang baik dan efektivitas suatu keputusan bergantung pada keakuratan data yang tersedia. Demikian pula, kecepatan pengambilan keputusan ditentukan oleh kemudahan dan kecepatan akses pada sumber data. Berlatar-belakang pemikiran ini, membangun dan mengembangkan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi menjadi salah satu *critical point* dalam manajemen Undana.

Pengembangan SIM Undana telah dirintis sejak pertengahan tahun 1990-an lewat Proyek Pengembangan Sebelas Lembaga Pendidikan Tinggi (PLSPT) ADB Loan 1253-INO yang dilanjutkan melalui Program SP4, PHKI-A, SIM4, I-MHERE Batch 2A, dan DIPA Undana. Melalui pendanaan dari proyek-proyek tersebut dilakukan peningkatan kapasitas pengelola SIM disertai pengembangan sistem, infrastruktur, dan perangkat IT. Sampai saat ini, pengembangan SIM terintegrasi berbasis ICT terus dilakukan melalui peningkatan kapasitas Bandwith (5 MB), sehingga dapat melayani tiga area kampus yang terdiri dari 48 gedung. Namun kapasitas tersebut masih di bawah kapasitas kebutuhan minimum (10MB).

Melalui pembiayaan berbagai program yang disebutkan di atas, saat ini juga sedang dipersiapkan Blueprint SIM terintegrasi yang mencakup: SIMMAWA, SIMKEU, SIMPEG, SIMSARANA, SIM AKADEMIK; dan juga untuk terwujudnya suatu proses *E-learning*. Diharapkan pada tahun 2007 telah ada cetak biru yang menjadi landasan pengembangan SIM terintegrasi dimaksud, sehingga pada akhir 2011 diperkirakan 70% database sudah tersedia dan terkoneksi dengan portal Undana.

Pengembangan SDM pendukung SIM juga cukup gencar dipersiapkan, yang mencakup tenaga Diplom dan Magister, yang meliputi sejumlah kompetensi: Database, Teknisi Jaringan, Web Design, Multimedia, dan Manajemen teknologi Informasi. Dengan kompetensi seperti ini, diyakini akan dapat memenuhi kebutuhan pengelolaan dan pengembangan SIM di Undana.

2.1.8. Kemahasiswaan

2.1.8.1. Organisasi Kemahasiswaan

Perguruan tinggi merupakan lembaga penghasil dan pentrasfer IPTEKS kepada mahasiswa dan tempat pembinaan calon pemimpin. Pembinaan bakat dan minat mahasiswa, dilakukan melalui organisasi-organisasi intra dan ekstra universitas pada berbagai level.

Secara internal, wadah pembinaan kemahasiswaan meliputi: Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) dan Badan Legislatif Mahasiswa (BLM). Kedua badan ini berada

pada tingkat universitas dan fakultas. Pada tingkat jurusan terdapat Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ). Peran organisasi intra universitas sangat strategis dalam pembentukan karakter individu mahasiswa demikian pula halnya dalam menyuarkan aspirasi mereka, baik ke dalam maupun keluar universitas. Di samping itu, terdapat organisasi ekstra universitas seperti GMKI, PMKRI, dan HMI sebagai wadah mahasiswa lintas perguruan tinggi yang umumnya berafiliasi secara religiusitas. Mahasiswa Undana banyak yang terlibat dalam wadah organisasi ekstra universitas dan mendominasi jajaran kepengurusan organisasi-organisasi ekstra tersebut.

Dalam rangka pembentukan dan pembinaan jiwa kewirausahaan mahasiswa dibentuk Unit Pendidikan Wirausaha Mahasiswa (PMW), yang berfungsi memfasilitasi mahasiswa dari aspek teknis manajemen kewirausahaan dan bantuan permodalan. Kegiatan PMW telah berjalan sejak 2009 yang didanai dari DIPA Undana dengan alokasi anggaran Rp 1 miliar/tahun, yang melibatkan 90 orang dengan alokasi maksimum Rp 40 juta/kelompok. Tiap kelompok maksimum 5 orang. Animo mahasiswa cukup besar, namun kelayakan *business plan* yang diajukan dan plafon anggaran menjadi kendala pelibatan mahasiswa dalam jumlah yang lebih besar.

2.1.8.2. Beasiswa untuk Mahasiswa

Pemerintah dan sejumlah sponsor menyediakan bantuan belajar berupa beasiswa untuk mendukung kelancaran studi mahasiswa Undana yang berprestasi secara akademik dan berkemampuan ekonomi lemah. Terdapat kurang lebih 10 lembaga penyedia beasiswa di luar pemerintah, BUMN dan swasta, termasuk lembaga luar negeri. Pada tahun 2002 dan 2003, jumlah penerima beasiswa adalah 2.327 orang (22,94% dan 19,90%), kemudian meningkat pada 2004 menjadi 3.478 orang (27,26%), dan 2005 menurun menjadi 2.682 orang (18,02%). Besaran beasiswa/mahasiswa/tahun bervariasi dari Rp 1.000.000 (Pekot Kupang) sampai tertinggi Rp 5.000.000. Total beasiswa tahun 2006 adalah Rp 8.239.360.000, dengan kontribusi terbesar dari BBM Rp 4.134.000.000 (50,17%).

2.1.8.3. Pembinaan kemahasiswaan

Pola pembinaan kemahasiswaan dilakukan secara berjenjang pada level universitas, fakultas dan jurusan/prodi. Mahasiswa Baru diwajibkan mengikuti sejumlah kegiatan berikut: PKKBMB sebagai media pembentukan karakter guna beradaptasi dengan lingkungan belajar universitas; matrikulasi yang merupakan program penyetaraan kemampuan dasar mahasiswa; *basic study skill* yang diarahkan pada penguasaan ketrampilan belajar mahasiswa; dan kursus bahasa Inggris wajib untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan mengakses sumber belajar yang berbahasa Inggris. Selanjutnya, terdapat sejumlah kegiatan dalam bidang bakat dan minat yang selama ini menjadi agenda tetap, yaitu: lomba penulisan karya ilmiah, dan Pesparawi.

2.1.9. Kerjasama

Dalam empat tahun terakhir Undana membangun kolaborasi dengan berbagai institusi dari dalam maupun luar negeri, baik pemerintah maupun swasta. Pada level daerah, kerjasama berwujud dalam sejumlah aktivitas seperti pengembangan organisasi, perencanaan pembangunan, penelitian, asistensi, pengabdian masyarakat, dan pendidikan (S1 dan S2) serta kerjasama penyelenggaraan PJJ untuk penyeteraan kualifikasi guru dalam jabatan dengan Pemda Alor, Pertamina, dan Sumba Tengah. Pada level nasional, lebih banyak yang bersifat U to U di bidang pendidikan seperti yang dilakukan antara Undana dan Unhas dalam rangka pendirian fakultas kedokteran sekaligus penyiapan tenaga pengajar; dengan IPB untuk pendirian program Studi Kedokteran Hewan dan S3 aliansi bidang pertanian; dan aliansi program S2 Ilmu Hukum dengan Unair. Pada level internasional, telah dilakukan kerjasama dengan sejumlah lembaga dari beberapa negara seperti Timor Leste, Australia, dan Kerajaan Belanda.

2.2. Peluang dan Tantangan (lingkungan eksternal)

Lingkungan eksternal organisasi pendidikan tinggi menyediakan peluang dan tantangan yang memungkinkannya untuk bisa bertumbuh atau sebaliknya dapat mengancam keberlangsungan hidup. Sejarah dan masa depan Undana tidak dapat dipisahkan dari jalinan hubungan fungsional dengan lingkungan lokal, nasional dan global.

2.2.1. Lokal NTT

2.2.1.1. Geografis

Nusa Tenggara Timur sebagai provinsi kepulauan dengan iklim tropis semi ringkai merupakan karakteristik alamiah yang mempengaruhi Undana dalam membangun pola ilmiah pokok. Posisi geopolitik NTT dalam area Pasifik-rim yang berbatasan langsung dengan Negara Timor-Leste dan Australia memberikan keuntungan dalam membangun kerjasama pendidikan dan penelitian yang saling menguntungkan.

Perubahan iklim dengan segala konsekuensinya merupakan persoalan kewilayahan yang membutuhkan responsivitas Undana untuk memetakan berbagai persoalan dan kemungkinan solusinya. Keunikan ini dipandang sebagai keunggulan komparatif dalam mengembangkan pendidikan, penelitian dan aplikasi ipteks.

2.2.1.2. Otonomi Daerah

Kebijakan desentralisasi politik dalam bentuk otonomi daerah selama satu dekade telah mengubah konfigurasi tata pemerintahan lokal di NTT dengan hadirnya sejumlah kabupaten baru. Jumlah kabupaten/kota dari 13 menjadi 21 dengan kemungkinan penambahan, membuka kesempatan bagi Undana berkontribusi meningkatkan efektivitas pemerintahan daerah. Sejumlah tuntutan kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas aparatur pemerintahan daerah, penataan kelembagaan daerah, perbaikan regulasi daerah, perbaikan pengelolaan fiskal

daerah, pembangunan daerah dan pemberdayaan masyarakat sipil serta partai politik memerlukan peranan Undana yang makin signifikan ke depan.

2.2.1.3. Ekonomi Daerah

Tingkat pendapatan perkapita NTT sebesar Rp 4,5 juta, masih menyimpan angka kemiskinan 23 persen dan pengangguran 27 persen. Struktur ekonomi NTT yang didominasi sektor primer memerlukan akselerasi perubahan dalam bentuk intervensi pengembangan sektor sekunder dan tersier melalui pendekatan ipteks yang bersifat *link and match* yang membuka kesempatan bagi peningkatan pendapatan dan lapangan kerja. Melalui riset dan aplikasinya, Undana dapat menjadi katalisator perubahan ekonomi yang berbasis keragaman potensi lokal.

Demikian pula, orientasi pendidikan diarahkan untuk menghasilkan lulusan bermutu dan mandiri untuk menciptakan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas. Relevansi pendidikan diarahkan untuk mendorong pengelolaan potensi lokal pada bidang peternakan, pertanian lahan kering, perikanan dan kelautan serta pariwisata untuk penguatan basis ekonomi rakyat secara berkelanjutan. Pengembangan ekonomi daerah dalam kemasan kebijakan provinsi jagung, ternak, cendana, koperasi, perlu disinergikan pula dengan provinsi ikan, rumput laut dan pariwisata (alam dan budaya) yang bernilai ekonomis tinggi melalui sentuhan penelitian dan pengembangan.

2.2.1.4. Mutu SDM

Kondisi pendidikan di NTT masih diperhadapkan pada persoalan mendasar yang membutuhkan perhatian khusus. Sajian beberapa indikator pendidikan, seperti indeks pembangunan manusia (IPM), tingkat kelulusan UN, dan struktur penduduk menurut tingkat pendidikan yang ditamatkan masih sangat rendah. IPM NTT berada pada lapisan terbawah secara nasional, yaitu pada urutan 31 dari 33 provinsi. Angka kelulusan ujian nasional SMP dan SMU sangat memprihatinkan. Struktur penduduk 10 tahun ke atas menurut tingkat pendidikan didominasi oleh yang berijazah SD dan tidak tamat SD. Demikian pula tingkat pemerataan kesempatan memperoleh akses pendidikan masih timpang antar strata pendidikan dasar, menengah dan tinggi. Demikian pula, APK pendidikan tinggi hanya sekitar 17-18 persen, karena belum semua tamatan SMU berkesempatan melanjutkan studi di perguruan tinggi.

Sementara perbaikan mutu pendidikan ditempuh dengan pendekatan peningkatan profesionalitas guru yang dikemas dalam program percepatan penyetaraan pendidikan guru, pelaksanaan sertifikasi guru, dan penyelenggaraan pendidikan profesi guru yang bersinergi dengan pemerintah daerah, dunia swasta dan masyarakat.

Tingginya angka kematian ibu dan anak, status gizi masyarakat yang rendah, perkembangan penyakit menular dan non-menular, serta rendahnya kesadaran penduduk terhadap kesehatan merupakan faktor krusial kesehatan di NTT. Salah satu pemicu masalah kesehatan adalah kekurangan tenaga kesehatan, terutama di daerah perdesaan dan terpencil. Undana telah berpartisipasi dalam

percepatan penyediaan tenaga kesehatan profesional untuk meningkatkan mutu serta akses pelayanan kesehatan melalui penyelenggaraan pendidikan kedokteran dan pendidikan kesehatan masyarakat.

2.2.2. Nasional

2.2.2.1. Aspek sosial budaya

Dalam 20 tahun mendatang, Indonesia akan menghadapi tekanan penduduk yang semakin besar. Pada tahun 2009 jumlah penduduk 232 juta yang diperkirakan akan meningkat menjadi 274 juta orang pada tahun 2025. Perbaikan kualitas penduduk dari aspek kesehatan, pendidikan dan moral akan menjadi menjadi prioritas. Di bidang kesehatan difokuskan pada peningkatan akses pelayanan kesehatan melalui penerapan standar pelayanan prima berbasis hak, dan penerapan „paradigma sehat“ dengan mengutamakan pendekatan promotif dan preventif. Tantangan di bidang pendidikan adalah menyediakan pelayanan pendidikan berkualitas dan merata untuk mencapai kelompok-kelompok marjinal. Peran pendidikan tinggi diharapkan pula dapat meningkatkan daya saing bangsa. Pembangunan bidang pendidikan secara nasional di arahkan pada: perluasan dan pemerataan akses pendidikan; peningkatan mutu dan daya saing pendidikan; dan penguatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik.

2.2.2.2. Aspek ekonomi

Pembangunan ekonomi saat ini meskipun telah mengalami kemajuan, namun masih memerlukan kerja keras untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hingga 2009 angka kemiskinan masih tinggi (sekitar 30 juta jiwa) dan angka pengangguran masih 10 juta. Tantangan pembangunan ekonomi ke depan adalah mengubah ekonomi berbasis tenaga kerja murah menuju ekonomi berbasis ketrampilan SDM. Dunia pendidikan dapat mengambil peran penting untuk merubah struktur angkatan kerja yang didominasi lulusan setingkat SD menjadi lebih tinggi lagi dengan jalan meningkatkan APK. Di pihak lain, perguruan tinggi dapat menjadi kekuatan untuk memecahkan masalah kemiskinan dengan pendekatan berbasis pemberdayaan masyarakat atau keberpihakan terhadap masyarakat miskin (*pro-poor*).

2.2.2.3. Aspek Politik

Tantangan pembangunan politik dalam kurun waktu 20 tahun mendatang adalah menjaga momentum perjalanan demokrasi dan meningkatkan kualitas kehidupan demokrasi. Di pihak lain, usaha untuk menjamin keberlangsungan integrasi nasional dalam konsep masyarakat bhineka tunggal ika diperlukan *nation and character building* yang semakin intensif. Dunia pendidikan tinggi diharapkan berperan untuk mensosialisasikan nilai-nilai demokrasi, meningkatkan kesadaran hukum dan HAM, pengembangan lembaga politik dan masyarakat sipil serta mewujudkan integrasi nasional yang semakin kokoh melalui pendidikan multikultural.

2.2.2.4. Teknologi

Persaingan yang makin tinggi di masa depan menuntut peningkatan kemampuan dalam penguasaan dan penerapan teknologi. Tantangan yang dihadapi adalah

meningkatkan kontribusi teknologi untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang ramah lingkungan, dan mengembangkan budaya ipteks di kalangan masyarakat. Pengembangan TIK mempunyai kaitan dengan pengembangan pendidikan, yakni dalam proses belajar-mengajar (*e-learning*), pembelajaran jarak jauh (*distance learning*) maupun terjadinya *knowledge sharing* melalui *e-book* atau *e-library*.

2.2.3. Global

Pengelolaan pendidikan tinggi tidak lepas dari pengaruh globalisasi dalam bidang pendidikan. Internasionalisasi pendidikan tinggi merupakan ukuran untuk menilai mutu dan kemampuan saing sebuah institusi PT dalam ranking global yang dipotret dari peringkat yang dikembangkan oleh berbagai versi seperti THES dan *Webometric*. Fokus penilaian untuk mencapai *world class university (WCU)* didasarkan pada kualifikasi dosen, penyelenggaraan program studi dengan standar internasional, jumlah publikasi ilmiah, dan jumlah hasil penelitian yang dipatenkan.

Sementara itu, berbagai komitmen global pendidikan skala global seperti Millenium Development Goals (MDGs), human development index, komitmen Dakar tentang education for all dan respons pendidikan berkaitan dengan perubahan iklim dengan terbitnya Dekade PBB tentang *Education for Sustainable Development* (EfSD) perlu diagendakan oleh PT dalam merencanakan masa depannya.

Pengaruh globalisasi terhadap dunia pendidikan juga berhubungan dengan globalisasi ekonomi dan perdagangan bebas. Mulai 2008 terjadi perdagangan bebas di negara-negara ASEAN melalui kesepakatan AFTA dan 2010 perdagangan bebas di seluruh wilayah Asia Pasifik. Integrasi ekonomi nasional ke dalam proses globalisasi, harus dipandang sebagai peluang dengan memperkuat daya saing ekonomi nasional. PT di daerah dapat menanggapi peluang dan tantangan ini dengan meminimalkan dampak globalisasi dengan memperkuat daya saing lokal melalui konsep *think globally, but act locally*.

2.3. Nilai-nilai Utama (*values system*)

Nilai utama sebagai penggerak organisasi mencapai visi terdiri atas nilai input (*input values*) yang tertanam pada diri penyelenggara pendidikan (pimpinan, dosen, pustakawan, laboran dan pegawai administrasi), nilai yang mewarnai dalam proses kerja (*process value*), dan nilai kinerja yang harus dicapai secara individual maupun kelembagaan.

2.3.1. Nilai Input

- a) Religiusitas
- b) Integritas
- c) Inisiatif
- d) Antusiasme
- e) Mandiri
- f) Bertanggungjawab
- g) Kreatif

2.3.2. Nilai Kerja

- a) Visioner
- b) Keteladanan
- c) Profesional
- d) Kerja keras
- e) Kompetitif
- f) Taat hukum
- g) Pemberdayaan
- h) Kepercayaan (trust)
- i) Kasih
- j) Desentralisasi
- k) Terbuka
- l) Akuntabel

2.3.3. Nilai Keluaran

- a) Produktif
- b) Jaminan mutu
- c) Andal
- d) Inovatif
- e) Demokratis
- f) Kesenjangan

BAB III

VISI DAN MISI UNDANA 2007 – 2025

3.1. Visi Undana 2025

Undana, sebagaimana perguruan tinggi lainnya, sedang menata diri dalam lingkungan yang semakin dinamis dan kompetitif untuk meretas jalan ke masa depan. Pemandu gerak strategik ini adalah visi, seperti yang dirumuskan dalam Renstra Undana 2007 – 2011, yaitu: “Menjadi Perguruan Tinggi yang Berwawasan Global”. Visi ini menjadi roh dalam pembenahan pengembangan Undana sebagai salah satu instrumen pendidikan tinggi negeri di kawasan Indonesia Timur; agar dapat berperan secara lebih signifikan di ranah pengembangan IPTEKS, pembangunan, dan kesejahteraan masyarakat. Visi tersebut juga menjadi inspirasi bagi Undana untuk berkiprah secara internasional dengan mengedepankan sejumlah keunggulan lokal yang menjadi penciri dari pola ilmiah pokok (PIP) Undana, yaitu: pertanian lahan kering, perikanan dan kelautan, dan pariwisata. Internasionalisasi dimaksud akan diwujudkan lewat sejumlah langkah strategik yang memungkinkan adanya pengakuan secara internasional terhadap eksistensi Undana, di kawasan Asia Pasifik.

VISI Undana “Universitas Berwawasan Global”

3.2. Misi Undana

Visi tersebut di atas di kemas dalam misi yang merepresentasi *core business* dari universitas, yaitu:

1. Pendidikan
Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi bermutu yang berpusat pada mahasiswa (student-centered learning) dan berorientasi global
2. Penelitian
Menghasilkan inovasi yang berorientasi pengembangan Ipteks berbasis keunggulan lokal melalui kerjasama nasional dan internasional yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat
3. Pengabdian masyarakat
Menyelenggarakan kegiatan pengabdian masyarakat berbasis Ipteks melalui kerjasama dengan pemerintah, industri dan masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas hidup masyarakat dan pelestarian lingkungan.
4. Manajemen
Mengembangkan organisasi yang sehat melalui peningkatan kapasitas (*capacity building*) dan penerapan prinsip “*Good University Governance*” berbasis teknologi komunikasi dan informasi (ICT).

BAB IV
ARAH, TAHAPAN DAN PRIORITAS
PEMBANGUNAN JANGKA PANJANG UNDANA

4.1. KEBIJAKAN

4.1.1. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi Bermutu, Relevan & Merata

4.1.1.1. Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing

Kebijakan pendidikan bermutu dan berdaya saing mengacu pada standar nasional pendidikan (SNP) dan atau standar kompetensi lulusan (SKL) yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Termasuk inovasi pembelajaran dalam rangka mewujudkan proses yang efisien, menyenangkan dan mencerdaskan sesuai tingkat usia, kematangan, serta tingkat perkembangan peserta didik (*Learners' Characteristics*).

Kebijakan strategis pendidikan bermutu terdiri dari:

- 1) Terlaksananya pendidikan bermutu sesuai standar nasional dan Internasional.
- 2) Terlaksananya sistem evaluasi internal dan eksternal untuk menjamin standar kompetensi lulusan.
- 3) Terlembaganya sistem penjaminan mutu penyelenggaraan pendidikan
- 4) Terbangunnya sistem pembelajaran berbasis TIK

Rancangan program pendidikan bermutu dan berdaya saing adalah sebagai berikut:

- 1) Implementasi dan penyempurnaan SNP dan penguatan BAN-PT.
- 2) Pengawasan dan penjaminan mutu secara terprogram dengan mengacu pada SNP;
- 3) Survei benchmarking mutu pendidikan terhadap standar internasional;
- 4) Perluasan dan peningkatan mutu akreditasi oleh BAN-PT;
- 5) Pembenahan secara mendasar persoalan mengajar dosen (*in service/on service*).
- 6) Pengembangan Jurusan/Prodi berbasis keunggulan lembaga di setiap Fakultas/ Jurusan/Prodi, secara nasional.
- 7) Pengembangan Jurusan/Prodi bertaraf internasional di setiap Fakultas
- 8) Mendorong jumlah Jurusan/Prodi di Undana masuk 100 besar Nasional dan atau 500 besar di Asia Tenggara.
- 9) Peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah dan HAKI.
- 10) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan.

Salah satu penekanan dalam deklarasi visi pendidikan nasional tahun 2025 adalah kompetitif pada tingkat global. Dalam rangka perwujudan visi rencana

pembangunan jangka panjang (RPJP) tahun 2025, maka dicanangkan pencapaian nilai kompetitif secara internasional. Oleh karena itu selayaknya Undana dapat menyelenggarakan program pendidikan berskala nasional dengan mutu internasional. Keberhasilan penyelenggaraan program pendidikan internasional, dapat dijadikan *milestones* dalam setiap rentang waktu lima tahunan, mulai dari 2011 sampai dengan 2025. RPJP merupakan landasan bagi penyusunan kebijakan jangka menengah dan jangka pendek sesuai dengan kondisi yang ada menuju kondisi yang diharapkan.

Peningkatan mutu dan daya saing Undana akan dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kurikulum berbasis kompetensi, bahan ajar, model pembelajaran, dan sistem evaluasi/penilaian menuju standar nasional dan internasional. Semua bagian dari sistem dan muatan pembelajaran dikembangkan untuk mencapai pembelajaran yang bermakna dan efektif.
- 2) Mendorong Jurusan/Prodi menuju kategori Standar Nasional, Regional dan Internasional.
- 3) Membangun kerja sama dengan pemerintah daerah untuk pengembangan keunggulan lokal, dan dengan luar negeri dalam pengembangan kurikulum dan standar kompetensi untuk mengembangkan kompetensi lulusan agar dapat bersaing secara global. Salah satu orientasi pencapaian standar internasional adalah mendorong Jurusan/Prodi untuk dapat memperoleh sertifikat *ISO*. Untuk mengantisipasi banyaknya lulusan SMA yang tidak dapat meneruskan ke pendidikan tinggi, pendidikan kecakapan hidup akan ditawarkan semisal TAFE (Techinal & Further Education) di Australia atau Colloge di USA. Untuk peserta yang berasal dari keluarga miskin tetapi berpotensi, Undana akan memberikan subsidi beasiswa.
- 4) mengembangkan program studi/jurusan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, antara lain teknologi pengolahan dan pengemasan makanan, hotel dan restoran, bidang kelautan, seni etnik dan kerajinan, home industri, serta teknologi pertanian nilai tinggi, berbasis lokal.
- 5) Mempertimbangkan pesatnya perkembangan pemanfaatan TIK dalam berbagai sektor kehidupan, Undana akan terus mengembangkan pemanfaatan TIK untuk sistem informasi perkuliahan dan pembelajaran termasuk pengembangan *e-Learning*.
- 6) Hingga tahun 2015, langkah-langkah yang akan dilakukan adalah (a) merancang dan membuat aplikasi *database*, yang menyimpan dan mengolah data dan informasi perkuliahan, manajemen perkuliahan muatan (*content*) pembelajaran; (b) merancang dan membuat aplikasi pembelajaran berbasis web, multimedia interaktif, yang terdiri atas aplikasi tutorial dan *learning tool*; (c) dan mengimplementasikan pemanfaatan TIK secara bertahap untuk memudahkan manajemen perkuliahan.
- 7) Peningkatan pelayanan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penerapan otonomi keilmuan dimaksudkan untuk mendorong Undana melaksanakan tugasnya sebagai pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan

- kualitas/kuantitas dan diversifikasi bidang penelitian di lingkungan perguruan tinggi.
- 8) Pengembangan kurikulum dan pembelajaran efektif dalam kelompok mata kuliah:
 - a) Kelompok mata kuliah iman dan takwa serta akhlak mulia dimaksudkan untuk meningkatkan potensi keimanan sehingga dapat memiliki ketakwaan personal dan sosial.
 - b) Kelompok mata kuliah Iptek dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pemanfaatan Iptek dan pengembangannya;
 - c) Kelompok mata kuliah/kegiatan estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitifitas estetis dan humanisme; dan
 - d) Kelompok mata kuliah kepribadian dimaksudkan untuk mencerahkan kesadaran kepribadian. Peningkatan iman dan takwa, akhlak mulia, etika dan kepribadian, serta wawasan kebangsaan, diintegrasikan dalam proses pembelajaran semua mata kuliah.
 - 9) Pengembangan *community college* akan dilakukan untuk memperkenalkan model pendidikan kejuruan/vokasi yang fleksibel menjawab kebutuhan pasar. *Community college* memfasilitasi eksistensi program kejuruan/vokasi berbasis keunggulan lokal, dengan penyediaan tenaga terampil untuk industri lokal, nasional, multi-nasional, serta pengembangan kewirausahaan. Pengembangan *community college* yang ada harus bersinergi dengan industri, politeknik, maupun lembaga pendidikan yang relevan.
 - 10) Target-target yang ingin dicapai dalam pelaksanaan program peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan tinggi adalah sebagai berikut.
 - a) Peningkatan jumlah program studi di perguruan tinggi yang akreditasi A atau B, akan dikembangkan pula prodi unggulan bertaraf internasional.
 - b) Peningkatan efektivitas waktu studi sehingga angka kelulusan tepat waktu mencapai 80 persen.
 - c) Mengupayakan untuk tercapainya rasio keluaran terhadap jumlah mahasiswa (*enrollment*) secara keseluruhan menjadi 80 persen untuk program S1 60 persen untuk program S2.
 - d) Lama waktu tunggu lulusan dalam mencari dan mendapatkan pekerjaan untuk bidang-bidang keahlian tertentu diharapkan dapat dipersingkat, yaitu yang tidak lebih dari 6 bulan dapat mencapai 40-50 persen.
 - e) Peningkatan kualitas daya saing di tingkat Asia dengan memunculkan minimal 4 Jurusan/Prodi yang masuk dalam 100 besar tingkat nasional atau 500 besar tingkat Asia.
 - f) Peningkatan status perguruan tinggi menjadi 40 persen yang Swadaya pada tahun 2025, dan 60 persen berbantuan pemerintah.
 - g) Penataan proporsi bidang ilmu IPA : IPS/Humaniora yang pada tahun 2015 menjadi (40:60) di lingkungan Undana.
 - h) Peningkatan kualifikasi dosen berpendidikan S2/S3 menjadi 85 persen pada tahun 2025.
 - i) Pelatihan tenaga teknis di Undana pada jangka waktu 5 tahun ke depan diupayakan mencapai 40 persen jenis pelatihan fungsional, yang menjangkau 70 persen dari tenaga administrasi yang ada.

- j) Pelaksanaan penelitian untuk 5 tahun ke depan diusahakan dapat mencapai 10% dari seluruh anggaran Ditjen Dikti, dan menghasilkan berbagai hak atas kekayaan intelektual termasuk permohonan *patent/cipta* mencapai 15 buah, baik di tingkat nasional maupun internasional, serta mendorong penelitian untuk penyelesaian masalah-masalah sosial.
- k) *ICT literacy* (kemampuan akses, memanfaatkan dan menggunakan komputer dan internet) 80 persen untuk kalangan mahasiswa dan dosen.
- l) Pengendalian jumlah dan ragam program studi yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan tinggi.
- m) Pembangunan dan penambahan infrastruktur pendidikan tinggi sehingga tercapai pemenuhan kriteria rasio ruang kuliah 2m² per mahasiswa, rasio ruang laboratorium 9 m² per mahasiswa, dan ruang dosen 9 m² per dosen.
- n) Peningkatan kapasitas dan efektivitas layanan perpustakaan kepada civitas akademika kampus melalui peningkatan penyediaan bahan bacaan wajib mata kuliah mencapai 90 persen dari mata kuliah yang ditawarkan perguruan tinggi, dan layanan perpustakaan sekurang-kurangnya mencapai 40 jam per minggu.

4.1.1.2. Perluasan dan Pemerataan Akses

Peningkatan daya tampung setiap satuan pendidikan yang ada pada Fakultas/Jurusan/Prodi dijadikan fokus kegiatan lima tahun pertama (2007-2011) untuk menghasilkan output yang cerdas dan kompetitif secara lokal maupun global. Pemanfaatan ICT akan meningkatkan sistem pengawasan terhadap implementasi program-program pendidikan. Berbagai kebijakan berikut akan diambil dalam rangka melaksanakan program pemerataan dan perluasan:

- 1) Pemberian bantuan biaya operasional langsung ke prodi. Bantuan biaya operasional pendidikan diberikan dalam rangka membantu optimalisasi proses dan hasil pembelajaran, termasuk didalamnya penyediaan perpustakaan, buku teks pelajaran maupun nonteks pelajaran.
- 2) Rehabilitasi ruang kelas yang rusak atau pembangunan ruang kelas baru (RKB) merupakan upaya melaksanakan penyediaan sarana penunjang pendidikan.
- 3) Penyelenggaraan kelas layanan khusus di setiap Fakultas/Jurusan/Prodi, merupakan layanan pendidikan bagi mahasiswa yang ingin meningkatkan kualifikasi menjadi S1, S2 atau S3. Layanan pendidikan dilaksanakan secara bervariasi tergantung sepenuhnya pada kualifikasi input (SMA, dan Diploma 1, 2, dan 3) tidak saja pada kelas reguler tapi juga pada kelas extension mulai dari satu sampai dengan empat tahun.
- 4) Pengembangan EMIS (*education management information systems*) sebagai sistem pendukung manajemen akan dilakukan untuk menunjang keberhasilan upaya mengukur sejumlah indikator penting perluasan, mutu, dan efisiensi sesuai dengan standar nasional Kemendiknas. Termasuk dalam kemampuan EMIS ialah menggunakan indikator-indikator tersebut untuk tujuan pemetaan.

- 5) Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan melalui pembangunan URKB, laboratorium, perpustakaan, buku pelajaran buku nonteks pelajaran/bacaan lainnya dan sarana belajar.
- 6) Sejalan dengan itu, penyediaan pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih merata, bermutu,
- 7) Penyediaan biaya operasional pendidikan dan beasiswa kepada anak yang kurang beruntung tetapi berprestasi, juga akan dilakukan untuk mendukung perluasan.
- 8) Pengembangan model layanan alternatif pendidikan akan dilakukan khusus melalui pengadaan bahan ajar dan modul serta tuntunan Lab dan bengkel kerja serta kebun percobaan.
- 9) Program pemerataan dan perluasan akses pendidikan juga diusahakan agar dapat menurunkan angka putus kuliah, angka mengulang semester, dan meningkatkan efisiensi proporsi mahasiswa lulusan, bimbingan skripsi, waktu tunggu dan profesionalitas lulusan.

Program pembangunan PT bertujuan *pertama*, meningkatkan pemerataan dan perluasan akses bagi semua warga negara melalui program-program pendidikan diploma (TAFE), sarjana, magister, spesialis, dan doktor; *kedua*, meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan tinggi dalam rangka menjawab kebutuhan pasar kerja, serta pengembangan Iptek, untuk memberikan sumbangan secara optimal bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan daya saing lembaga; *ketiga*, meningkatkan kinerja perguruan tinggi dengan jalan meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan layanan pendidikan tinggi secara otonom. Program pemerataan dan perluasan akses pendidikan tinggi akan dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan berikut:

- 1) Pemberian bantuan pembiayaan untuk kelompok masyarakat yang miskin tetapi potensial agar dapat belajar di perguruan tinggi, melalui skema
 - a) program beasiswa (*scholarship*) dengan target penerima yang bervariasi dari aspek-aspek kemampuan ekonomi, gender, bakat khusus, dsb;
 - b) program pinjaman dana lunak melalui bunga rendah dan/atau tenggang pembayaran seperti Kredit Mahasiswa Indonesia (KMI) di masa pertengahan tahun 1970an
 - c) program *voucher* yang membebaskan beberapa jenis biaya pendidikan, yang variasinya terus dikembangkan sesuai kebutuhan.
- 2) Membangun kemitraan antara LPTK dengan sekolah, untuk memperluas kapasitas dalam menghasilkan lulusan yang dapat mencukupi kebutuhan jumlah dan mutu,
- 3) Pengembangan pembelajaran jarak jauh (*distance learning*) di perguruan tinggi, dengan proyek percontohan pada beberapa perguruan tinggi dan pusat pelatihan hingga tahun 2015, UNLAM, UM, UNY, dan PT-PT lainnya.
- 4) Pemerataan dan perluasan akses pendidikan tinggi menargetkan pencapaian jumlah mahasiswa sebesar 4,5 juta orang pada tahun 2009. Sementara itu, APK diharapkan dapat ditingkatkan dari 13.000an pada tahun 2010 menjadi 20.000an pada tahun 2015.
- 5) Mendorong dan memberdayakan masyarakat melalui ORMAWA atau organisasi sosial masyarakat (Orsosmas) dan lembaga swadaya masyarakat

(LSM) yang berorientasi pada kegiatan sosial, ekonomi, dan budaya serta kelompok masyarakat terdidik, untuk dapat berperan dalam penyelenggaraan pendidikan di Undana”

- 6) Mendorong terbentuknya berbagai organisasi kemasyarakatan dapat berperan sebagai mitra dalam pengembangan Undana
- 7) Memperluas kerja sama dengan instansi terkait dalam penyelenggaraan Pendidikan
- 8) Menjalin kemitraan dengan lembaga-lembaga luar negeri yang terkait dengan pengembangan keunggulan.

4.1.1.3. Percepatan Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Percepatan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan melalui:

- a. Tenaga Pendidik: peningkatan kualifikasi dosen bergelar S2 dan S3 serta peningkatan jabatan fungsional melalui pendidikan formal dan non formal, dalam dan luar negeri.
- b. Tenaga Kependidikan: peningkatan kualifikasi dan ketrampilan tenaga kependidikan melalui pendidikan formal dan non formal, dalam dan luar negeri.
- c. Penambahan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan memperhatikan syarat kualifikasi strata pendidikan dan *linearitas* kompetensi sebagaimana disyaratkan.
- d. Penerapan merit system pada tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kinerja

4.1.1.4. Pengembangan Prasarana dan Sarana Pendidikan

a. Prasarana Pendidikan

Pembangunan baru dan pemeliharaan gedung perkuliahan, laboratorium, auditorium, perkantoran, sanitasi, perpustakaan, TIK, student center, kafetaria, klinik kesehatan dan kesehatan hewan, dan bengkel praktek. Di samping itu, dikembangkan pula prasarana olahraga, jalan raya, air bersih, listrik, jaringan telpon dan TIK.

b. Sarana Pendidikan

Pengembangan sarana pendidikan meliputi penyediaan peralatan perkuliahan di kelas, di laboratorium, laboratorium penelitian dan praktikum lapangan, pengadaan buku, referensi, peralatan penunjang pekerjaan kantor, peralatan TIK, sarana transportasi, perbengkelan, peralatan kesehatan dan kesehatan hewan, bahan-bahan praktikum, dan sarana olahraga.

4.1.1.5. Pengembangan Kemahasiswaan

Mahasiswa difasilitasi untuk mengembangkan minat, bakat, profesionalisme, kewirausahaan dan kemandirian melalui kegiatan ekstra kurikuler, magang dan pelatihan yang dilaksanakan secara berkala; bekerjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan masyarakat.

Kesejahteraan mahasiswa menjadi salah satu fokus pengembangan melalui pengadaan sarana umum antara lain: klinik, koperasi, kantin, asrama, transportasi, dan sistem komunikasi.

Mahasiswa sebagai stakeholder utama, sekaligus diposisikan sebagai *promotion agent* universitas untuk meningkatkan citra universitas dan minat calon mahasiswa belajar di Undana.

Layanan mahasiswa melalui Student's Advisory And Counselling Service (SACS), perlu dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dalam peningkatan soft skill, matrikulasi dan pembinaan rohani.

4.1.2. Mewujudkan Undana sebagai research university.

Untuk mewujudkan kinerja Undana sebagai *research university*, kebijakan pengembangan universitas dalam bidang penelitian diarahkan kepada:

4.1.2.1. Peningkatan jumlah, kualitas, relevansi, dan daya saing penelitian

Pada tahun 2025 ditargetkan 75 persen dosen Undana melakukan penelitian setiap tahun, secara mandiri atau berkelompok dengan sumber dana dari berbagai hibah kompetisi nasional atau internasional. Penelitian yang dilakukan berorientasi kepada pengembangan ilmu dan pemecahan masalah-masalah pembangunan, khususnya pembangunan di wilayah kepulauan semiringkai.

Untuk mencapai tujuan yang sudah ditargetkan, pengembangan payung penelitian, peningkatan kualitas peneliti dan peningkatan anggaran penelitian merupakan prioritas yang perlu dilaksanakan.

4.1.2.2. Peningkatan publikasi hasil penelitian dan paten

Jumlah publikasi mengenai hasil-hasil penelitian pada jurnal-jurnal ilmiah terakreditasi nasional atau internasional merupakan salah satu ciri utama universitas berbasis research. Sasaran kinerja dalam hal publikasi pada tahun 2025 adalah: 65 persen hasil penelitian dipublikasi pada jurnal-jurnal penelitian terakreditasi nasional dan 10 persen pada jurnal internasional. Tiap disiplin ilmu memiliki jurnal ilmiah terakreditasi dan menerbitkan jurnal internasional di bidang pertanian semiringkai. Secara periodik dilaksanakan seminar dan workshop hasil penelitian pada tingkat nasional maupun internasional. Dari jumlah penelitian yang dilakukan, 5 persen diarahkan untuk menghasilkan paten.

4.1.2.3. Penataan kelembagaan penelitian

Untuk mendukung tercapainya kinerja penelitian yang bermutu, kompetitif dan relevan, penguatan kelembagaan penelitian melalui penguatan kapasitas laboratorium, pengembangan stasiun-stasiun penelitian lapangan dan peningkatan dukungan dan layanan perpustakaan.

4.1.3. Pengabdian Pada Masyarakat (PPM) Berorientasi Kesejahteraan Rakyat.

Kebijakan pengembangan Undana dalam bidang PPM diarahkan kepada:

4.1.3.1. Penerapan Hasil Penelitian

Hasil penelitian dosen Undana yang relevan dengan masalah pembangunan wilayah kepulauan semiringkai didorong untuk menghasilkan teknologi dan produk-produk unggulan daerah. Penerapan teknologi tepat guna dan ramah lingkungan serta layanan konsultasi ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat secara berkelanjutan, melalui kerjasama/kemitraan dengan pemerintah, pelaku usaha dan masyarakat.

4.1.3.2. Penataan kelembagaan PPM

PPM membawahi beberapa pusat yang berperan melayani kebutuhan masyarakat sesuai dengan jenis layanan dan peningkatan akses masyarakat terhadap layanan yang tersebut secara manual maupun on-line.

4.1.4. Perwujudan Good University Governance

Undana mengembangkan paradigma pengelolaan organisasi universitas yang fleksibel sehingga mampu mengantisipasi dan mengikuti arus perubahan global. Penguatan dan pengembangan kerangka kelembagaan (*institutional policy framework*), yang menjadi kerangka dasar berjalannya seluruh proses manajemen universitas secara berkualitas, menjadi keniscayaan untuk dikembangkan. Kerangka kelembagaan yang dikembangkan memiliki mekanisme pelaksanaan yang terarah dan konsisten berlandaskan suatu tata aturan yang jelas.

Undana perlu mewujudkan sistem tata kelola organisasi yang berpedoman pada prinsip *good university governance* yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas dan partisipasi. Prinsip ini bermakna, pada tingkat tertentu, dinamika di ranah pengambilan keputusan dan pelaksanaannya dimungkinkan untuk diakses para stakeholders. Demikian juga, perlu dibangun suatu mekanisme dan prosedur pertanggungjawaban dari setiap keputusan dan tindakan; tersedia peluang bagi semua elemen untuk berkontribusi pada pengembangan organisasi sesuai tupoksi yang digariskan. Prinsip tatakelola yang terinternalisasi secara baik dapat meningkatkan kinerja dan pencitraan organisasi yang akan berdampak pada peningkatan akseptabilitas dan daya saing.

4.1.4.1. Standardisasi Mutu dan Akreditasi

Kejelasan aturan dan komitmen pada penerapannya akan memperkuat sendi-sendi organisasi universitas. Ketersediaan perangkat lunak organisasi yang mengatur beroperasinya suatu sistem pengelolaan universitas berdasarkan azas akuntabilitas dan transparansi dikembangkan sebagai standard operasi setiap unit dan kegiatan. Standardisasi mutu harus menjadi suatu proses kontinyu dan bersifat *internally driven*; dan dibangun dengan kesadaran bahwa kualitas adalah hasil dari upaya cerdas dan bukan suatu yang terwujud secara kebetulan. Standardisasi mutu mencakup aspek berikut: SDM, sistem, perangkat, pelayanan, dan manajemen. LPM-PT dan LP3 yang menggawangi penataan sistem mutu diarahkan untuk bekerja secara kolaboratif dalam mengembangkan standar mutu, dengan melibatkan kepakaran bidang ilmu dan bidang teknologi pembelajaran.

Baku pengembangan kualitas harus dapat dinyatakan dan keberhasilan kinerja diukur dengan mengacu pada kepuasan stakeholders. Dalam perspektif ini, kepuasan dicapai jika pelayanan yang disampaikan sama atau melebihi ekspektasi stakeholders. Arah pengembangan organisasi Undana harus berfokus pada pelanggan dengan membangun konsep mutu menyeluruh dalam mengelola dan mengembangkan tatanan perangkat lunak, perangkat keras, dan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Pengakuan terhadap eksistensi Undana sebagai lembaga pendidikan tinggi berkualitas dan berdaya saing terefleksi dari status akreditasi, tidak saja secara nasional tapi juga internasional dengan menonjolkan karakteristik lokal.

4.1.4.2. Pengembangan TIK Pendidikan Tinggi

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah metode dan kinerja menjadi lebih efisien dan produktif. Aplikasi TIK dalam bentuk e-learning, telah menggeser peran pendidik sebagai sumber belajar utama. Dengan demikian pendidik lebih berperan sebagai fasilitator dan motivator bagi peserta didik. Model pembelajaran berbasis TIK semakin meningkatkan aksesibilitas peserta didik pada sumber belajar, serta membuka ruang bagi terjadinya proses belajar tanpa interaksi langsung dengan pendidik.

Pengembangan TIK merupakan perpaduan yang kompatibel antara rancangan paket pembelajaran dan model pembelajaran yang multi sensori, multi kecerdasan, atau integrasi antara hard skill dan soft skill.

Pengembangan TIK diarahkan juga untuk menaikkan ranking Undana dalam jajaran universitas dunia menurut versi Webometric, yang diharapkan akan berdampak pada pencitraan Undana.

Aplikasi TIK dikembangkan untuk mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya aset, kemahasiswaan, keuangan, informasi, SDM. Pengembangan aplikasi dimaksud

dibangun sebagai suatu sistem terintegrasi untuk mendukung efektivitas pengambilan keputusan dan perencanaan.

4.1.4.3. Akuntabilitas dan Otonomi

Akuntabilitas sebagai salah satu prinsip GUG harus diperhatikan dalam rangka perwujudan kesehatan organisasi melalui mekanisme pertanggungjawaban terhadap stakeholders dalam hal: 1) penggunaan kewenangan dan kepercayaan; dan 2) penggunaan sumberdaya organisasi.

Pertanggungjawaban yang baik dan jelas akan mempertinggi apresiasi pemerintah dan tingkat kepercayaan pihak eksternal terhadap Undana, yang berdampak pada penerimaan dana eksternal. Selain pertanggungjawaban administratif, penerbitan media informasi bagi para stakeholders; menghasilkan lulusan siap pakai/kerja dan produk-produk intelektual yang berkontribusi pada kesejahteraan rakyat adalah bentuk lain dari pertanggungjawaban universitas terhadap stakeholders.

4.1.4.4. Penataan Manajemen Sumberdaya

Kemajuan universitas ditentukan oleh jumlah, jenis, dan kualitas sumberdaya yang dimiliki, serta, terutama, sangat dipengaruhi oleh model manajemen yang dikembangkan. Jumlah dan jenis sumberdaya harus sesuai dengan kebutuhan. Demikian juga kualitasnya mesti berkesesuaian dengan dengan output yang diharapkan karena pemanfaatan sumberdaya dimaksud. Penataan manajemen sumberdaya berkaitan dengan pemberdayaan *capital and intellectual resources* sebagai bagian dari upaya Undana untuk memperkuat dan mendiversifikasi basis pendanaan melalui *intelligent management, effective partnership and commercialization of research solution*.

Penataan manajemen sumberdaya disesuaikan dengan struktur yang ada, dan arah pengembangan SIM dengan pendekatan sentralistik dan desentralistik. Pendekatan sentralistik berada di level institusi, diarahkan pada seluruh sumberdaya yang pemanfaatannya bersifat lintas unit; pendekatan desentralistik berkaitan dengan aset yang diperoleh dan dimanfaatkan secara khusus oleh unit tertentu. Dalam kerangka penegakkan prinsip transparansi dan akuntabilitas, keduanya harus ter-*up load* pada SIM universitas, sehingga keberadaan dan proyeksi dampak dari pemanfaatannya tetap terdeteksi oleh manajemen universitas.

Penataan sumberdaya dilakukan sedemikian rupa sehingga tercipta kondisi berikut: (1) optimalisasi pemanfaatan sumberdaya; (2) sinkronisasi kepentingan antar unit pengguna; (3) sinergi dalam pemanfaatan; dan (4) efisiensi - waktu dan dana. Dengan demikian, inti dari pada penataan manajemen sumberdaya akan bermuara pada penguatan manajemen institusi.

4.2. TAHAPAN DAN PRIORITAS

4.2.1. Rencana pembangunan undana ke I Thn 2007-2011

Tema utama pembangunan Undana untuk periode 2007-2011 adalah penguatan institusi. Program-program prioritas pada tahap ini meliputi: (1) penguatan jurusan berorientasi pada standar mutu pendidikan tinggi secara nasional berbasis akreditasi; (2) penerapan SOP yang berbasis pada kepuasan layanan; (3) percepatan peningkatan jumlah SDM untuk memenuhi rasio yang proporsional; (4) peningkatan sarana prasarana; (5) pengembangan kurikulum, penelitian dan pengabdian yang lintas stake holder (6) (7) pengembangan system mutu akademik dan non akademik peningkatan kualifikasi akreditasi program studi/institusi; (8) pengembangan kerjasama di tingkat regional, nasional dan internasional.

4.2.2. Rencana pembangunan undana ke II Thn 2011-2015

Tema utama pembangunan Undana untuk periode 2011-2015 adalah konsolidasi dan transformasi. Program-program prioritas pada tahap ini meliputi: (1) konsolidasi organisasi dan pendidikan berorientasi pada standar mutu pendidikan tinggi secara nasional dan inisiasi internasionalisasi berbasis ICT; (2) peningkatan kapasitas institusi (pengelolaan akademik, sdm, aset, finansial); (3) percepatan peningkatan jumlah dosen bergelar doktor dan tenaga kependidikan yang profesional; (4) peningkatan sarana prasarana yang bermutu; (5) pengembangan kurikulum berbasis kompetensi dan potensi sumberdaya lokal (6) kebijakan pengelolaan, payung, dan road map penelitian berdasar rekam jejak; (7) pengembangan sistem monev (8) peningkatan kualifikasi akreditasi program studi/institusi; (9) pengembangan kerjasama (10) inisiasi sistem pelayanan internasional

4.2.3. Rencana Pembangunan Undana ke II thn 2016-2020

Tema utama pembangunan Undana untuk periode 2011-2015 adalah peningkatan mutu berkelanjutan dan otonomi. Program-program prioritas dalam periode ini meliputi: (1) *keberlanjutan peningkatan standar mutu* pendidikan dan peningkatan kualitas SDM berbasis doktor serta kemandirian organisasi, (2) Pemantapan organisasi dan pendidikan berorientasi pada standar mutu pendidikan tinggi secara nasional dan akselerasi internasionalisasi berbasis ICT; (3) peningkatan mutu layanan institusi (pengelolaan akademik, sdm, aset, finansial) berkelanjutan; (4) peningkatan kinerja dosen dan tenaga kependidikan; (5) optimalisasi pemanfaatan sarana prasarana secara efisien dan efektif; (6) pengembangan kurikulum internasional berbasis kompetensi dan potensi sumberdaya lokal (7) Peningkatan kerjasama riset penelitian nasional dan internasional sesuai payung, dan road map penelitian untuk penguatan keunggulan kompetitif; (8) penerapan sistem monev yang terintegrasi dengan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008; (9) inisiasi kualifikasi akreditasi internasional program studi; (10) peningkatan sistem pelayanan internasional.

4.2.4. Rencana pembangunan Undana ke III 2021-2025

Tema utama pembangunan Undana untuk periode 2011-2015 adalah daya saing internasional berbasis keunggulan lokal. Program-program prioritas dalam periode ini meliputi: (1) pengembangan program studi internasional; (2) penguatan kurikulum internasional berbasis kompetensi dan potensi sumberdaya lokal (3) peningkatan akses dan jumlah mahasiswa/dosen asing; (4) Peningkatan kerjasama riset penghasil paten dan publikasi internasional untuk penguatan keunggulan kompetitif; (5) peningkatan efisiensi layanan institusi (pengelolaan akademik, sdm, aset, finansial) berkelanjutan; (7) peningkatan jumlah PS berkualifikasi akreditasi internasional; (8) peningkatan jumlah alumni yang bekerja di pasar global.