

RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS PAKUAN
2018 – 2023



Pengantar Rektor

Rencana Strategis Universitas Pakuan tahun 2018-2023 merupakan kelanjutan dari Rencana Strategis Universitas Pakuan tahun 2013-2018 dan disusun dengan berdasarkan kepada: 1) Undang-undang Pendidikan Tinggi No.12 Tahun 2017, 2) Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi 2015-2019, 3) Rencana Strategis Universitas Pakuan tahun 2013-2018, 4) Hasil evaluasi diri yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Universitas Pakuan, 5) Rencana Jangka Panjang Universitas Pakuan Tahun 2018-2038 dan Evaluasi Rencana Strategis Universitas Tahun 2013-2018.

Rencana Strategis Universitas Pakuan Tahun 2018-2023, merupakan arah pengembangan Universitas Pakuan sampai dengan 2023, untuk digunakan sebagai dasar penyusunan Program Kerja Tahunan Rektor, Renstra Fakultas, Program Studi dan Unit-unit lain di lingkungan Universitas Pakuan

Bogor, 1 November 2018
Rektor,

Prof. Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd

DAFTAR ISI

Pengantar Rektor	i
Daftar Isi	ii
Pendahuluan	1
Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Universitas Pakuan	5
Evaluasi diri Universitas Pakuan	10
Strategi Pengembangan	16
Program dan Indikator Keberhasilan	18
Penutup	30

A. Landasan Pemikiran

Lembaga Pendidikan Tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan yang memegang peran penting bagi kemajuan pendidikan di Indonesia. Peran Universitas Pakuan sejak 1980 sudah memberikan banyak kontribusi kepada masyarakat untuk kesejahteraan umat. Usaha terus dilakukan Unpak untuk mempertahankan daya saing bangsa yang saat ini lebih banyak bertumpu dan ditentukan oleh inovasi dan kreatifitas pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi (*knowledge-based economy*). Daya saing semacam ini harus dilandasi dengan karakter kebangsaan yang kuat agar sejalan dengan jatidiri bangsa. Untuk itu, institusi pendidikan tinggi harus dapat memegang peran untuk secara efektif mendidik dan membangun kapasitas intelektual para mahasiswa sesuai dengan kebutuhannya untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan yang dapat berkontribusi pada peningkatan daya saing bangsa.

Universitas Pakuan merupakan Perguruan Tinggi terbesar di wilayah Bogor. Sebagai ikon kota Bogor Universitas Pakuan memiliki kontribusi besar dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu Universitas Pakuan terus berkiprah dan melebarkan sayapnya mencari terobosan-terobosan baru melalui kerja sama dengan berbagai lembaga baik pemerintah daerah maupun pusat. Hanya dengan kolaborasi yang saling menguntungkan Unpak akan terus survive dan maju sehingga mampu berkontribusi untuk meningkatkan daya saing bangsa.

Otonomi yang lebih luas kepada institusi pendidikan tinggi mempersyaratkan setiap institusi memiliki organisasi serta manajemen internal yang sehat. Tanpa kesehatan organisasi yang baik, pemberian otonomi akan menimbulkan kebingungan pada tingkat pelaksanaan. Oleh karena itu kesehatan organisasi sangat penting dalam pengembangan institusi pendidikan tinggi. Universitas Pakuan sebagai lembaga pendidikan tinggi berada dalam arus besar di Indonesia turut bertanggungjawab mensukseskan kebijakan tersebut melalui kiprahnya dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi.

Terdapat beberapa kecenderungan yang menjadi pendorong dinamika lingkungan global yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perkembangan, posisi dan peran lembaga pendidikan tinggi. Environmental Input, berupa dinamika lingkungan strategis dan Instrumental Input, yaitu peraturan serta perundangan yang berlaku yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pengembangan Universitas Pakuan dalam mewujudkan cita-citanya untuk menjadi Perguruan Tinggi yang unggul, mandiri dan berkarakter yang diejawantahkan melalui pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi.

Saat ini Universitas Pakuan telah terakreditasi BAN-PT dengan kriteria B, dan memiliki 32 Program Studi yang telah terakreditasi secara keseluruhan, dengan rincian 5 program studi memiliki akreditasi A, 26 program studi memiliki akreditasi B dan 1 program studi memiliki akreditasi C. Dalam rangka mewujudkan cita-cita dan agar mampu eksis serta unggul dalam persaingan yang semakin ketat dalam lingkungan yang berubah cepat maka Universitas Pakuan perlu secara konsisten dan berkesinambungan menyusun strategi yang tepat, sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Pendidikan Tinggi dan dinamika lingkungan sehingga menjamin program-program yang akan dilaksanakan berhasil.

Rencana Strategis Universitas Pakuan 2018-2023 ini disusun untuk mengimplementasikan program atau kegiatan dalam rangka mewujudkan Universitas Pakuan yang berkarakter, unggul dan mandiri.

B. Ruang Lingkup

Naskah Rencana Strategis Universitas Pakuan Tahun 2018-2023 berisi garis besar konsepsi pencapaian tujuan dan sasaran Universitas Pakuan sebagai lembaga pendidikan tinggi dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian pada masyarakat dengan urutan sebagai berikut :

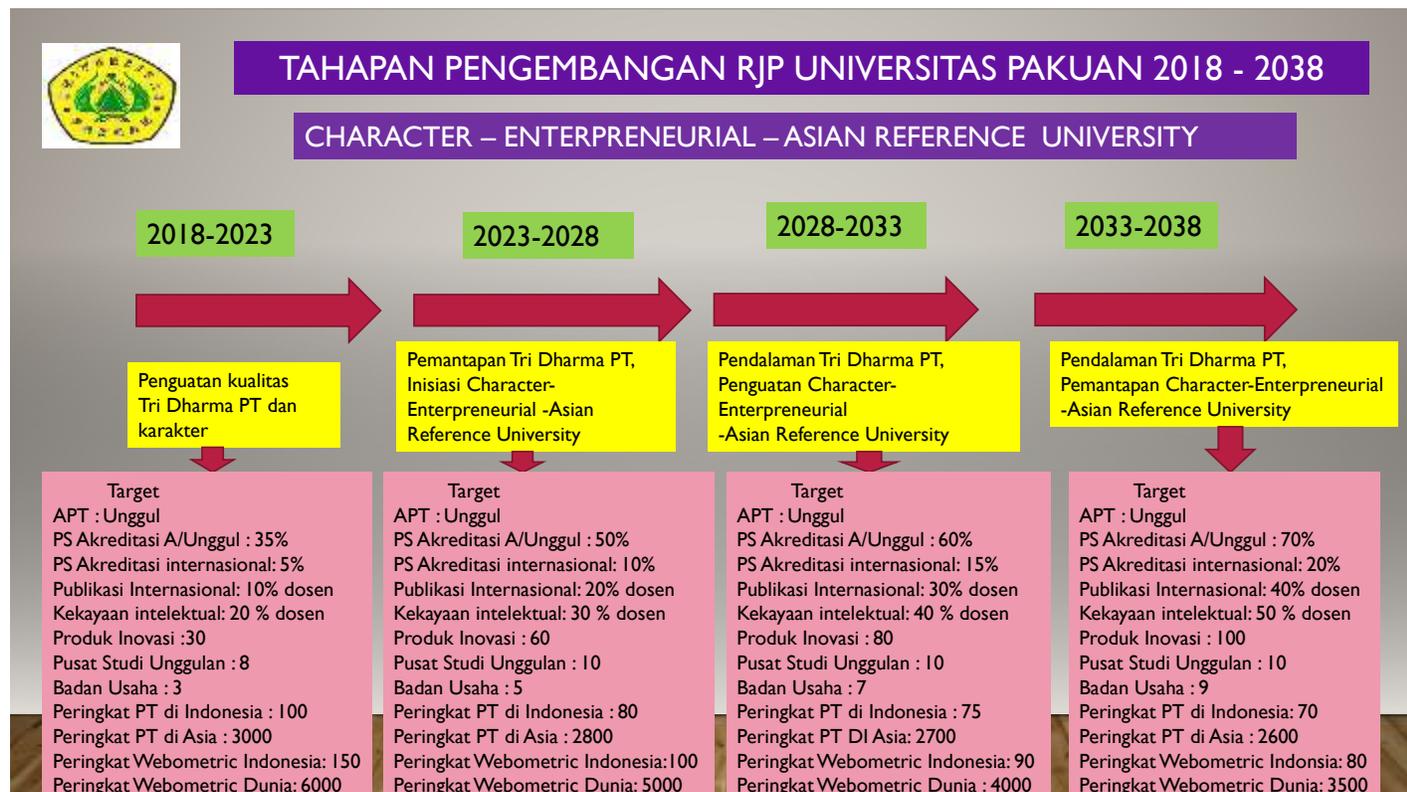
a. Pendahuluan b. Visi, Misi dan Tujuan dan Sasaran Universitas Pakuan c. Evaluasi Diri d. Strategi Pengembangan e. Program dan Indikator Keberhasilan f. Penutup

Rumusan visi yang telah ditetapkan sebagai acuan untuk menyusun misi dan tujuan yang akan dicapai. Analisis SWOT dilakukan dengan mempertimbangkan isu- isu strategis dan kinerja yang telah dicapai sebelumnya, selanjutnya dianalisis untuk merumuskan sasaran strategis dan program. Hasil analisis situasi ini digunakan untuk menyusun sasaran strategis dan program kerja serta sebagai landasan dalam penyusunan rencana strategi. Dengan demikian, Renstra ini harus disusun setiap 5 tahunan sebagai akuntabilitas pelaksanaan Rencana Induk Pengembangan.

C. Roadmap Pengembangan Universitas Pakuan

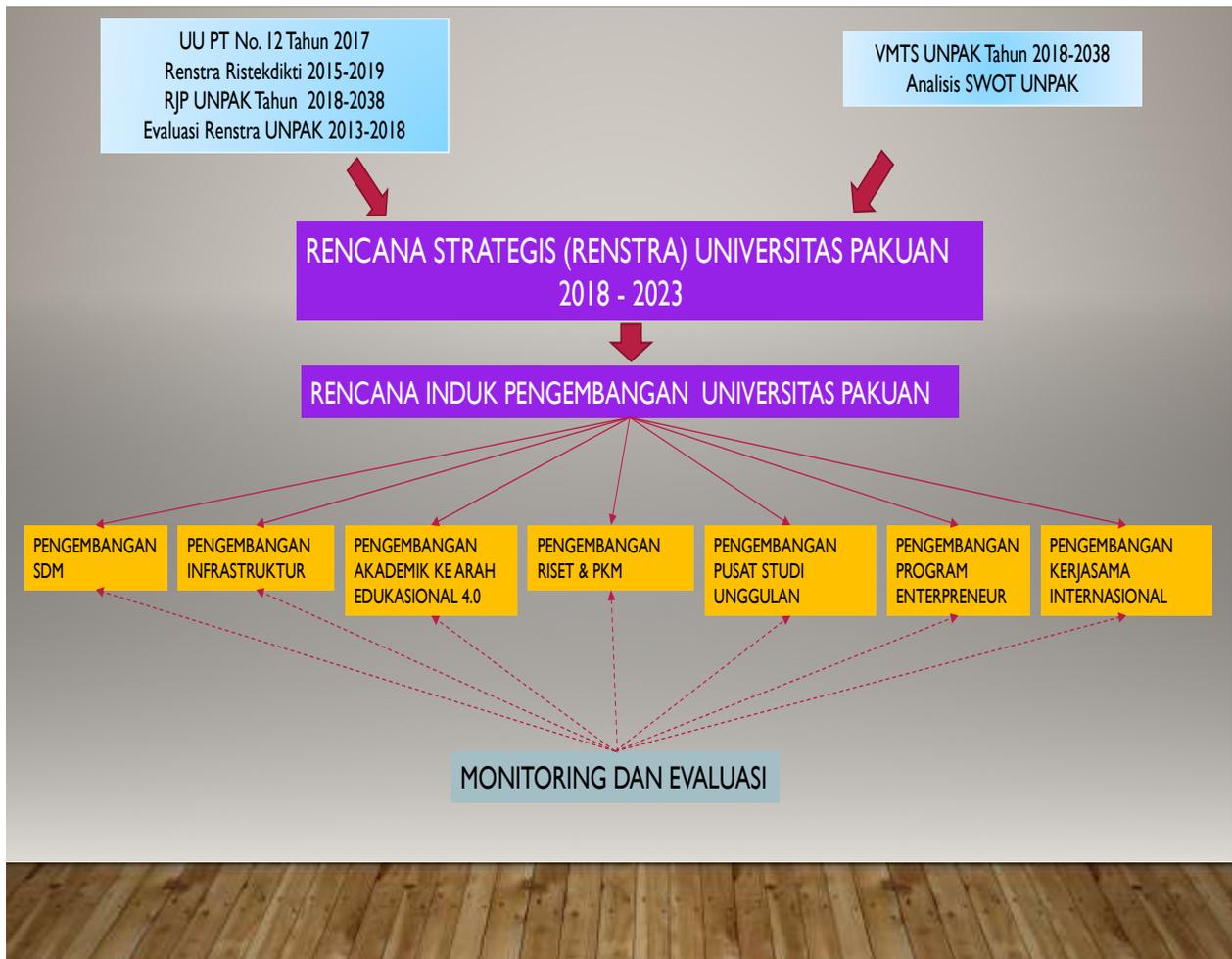
Universitas Pakuan telah menetapkan capaian jangka panjangnya untuk menjadi perguruan tinggi yang memiliki karakter, mengarah ke pembentukan jiwa enterpreneurial bagi mahasiswa dan lulusannya serta menjadi perguruan tinggi rujukan tingkat Asia (*Character-Enterpreneurial- Asian Reference University*).

Untuk mencapai tujuan jangka panjang, dibuat dalam empat tahap pengembangan, yaitu tahap pertama (2018-2023) adalah tahap Penguatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan karakter. Tahap kedua (2023-2028) adalah tahap Pemantapan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Inisiasi *Character-Entrepreneurial- Asian Reference University*. Tahap ketiga (2028-2033), adalah tahap Pendalaman Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Penguatan *Character-Entrepreneurial- Asian Reference University*. Tahap keempat (2033-2038) adalah tahap Pendalaman Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Pemantapan *Character-Entrepreneurial- Asian Reference University*. Berikut ini Bagan Tahapan Pengembangan Rencana Jangka Panjang (RJP) Universitas Pakuan



Gambar 1. Tahapan Pengembangan Jangka Panjang Universitas Pakuan

Dalam menjalankan Rencana jangka Panjang tahap 1, maka dibuat Rencana Strategis (Renstra) Universitas Pakuan tahun 2018-2023. Dasar penyusunan renstra ini adalah Undang-undang Pendidikan Tinggi No. 12 Tahun 2017, Renstra Kemenristekdikti tahun 2015-2019, Rencana Jangka Panjang Universitas Pakuan 2018-2038, Evaluasi Renstra Universitas Pakuan Tahun 2013-2018. Di samping itu penyusunan Renstra Universitas Pakuan tahun 2018-2023 juga merujuk pada Visi Misi Universitas Pakuan tahun 2018-2038 dan Analisis SWOT Universitas Pakuan. Berikut ini bagan penyusunan Rencana Strategis Universitas Tahun 2018-2023.



Gambar 2. Pengembangan Rencana Strategis Universitas Pakuan Tahun 2018-2023

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN UNIVERSITAS PAKUAN

2

A. Pernyataan Visi

Visi Universitas Pakuan

Universitas Pakuan merupakan Perguruan Tinggi yang Unggul, Mandiri, dan Berkarakter pada tahun 2038.

B. Definisi Spesifik Kata Kunci Pernyataan Visi

Unggul

Pada tahun 2038 Universitas Pakuan memiliki keunggulan, yaitu: lulusannya memiliki daya saing nasional dan internasional; fasilitas pembelajaran bermutu baik; penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi sangat baik; universitas dan program studi terakreditasi unggul secara nasional maupun internasional; tenaga dosen maupun tenaga kependidikan profesional dan kompeten; serta jejaring kerjasama luas dan terealisasi maksimal.

Tabel 1. Indikator dan *Key Performance Indikator* (KPI) Unggul

No	Indikator	Key Performance Indicator (KPI)	Target
1	Lulusan memiliki daya saing nasional dan internasional	1) Lulusan memiliki sertifikat kompetensi, minimal 2 jenis. 2) Lulusan memiliki nilai TOEFL minimal 550. 3) Rata-rata IPK lulusan sangat baik.	1) 100% lulusan 2) 100% lulusan 3) IPK D3= 3,3; S1= 3,3; S2 = 3,5; S3 = 3,5.
2	Unggul dalam fasilitas pembelajaran (ruang kuliah, ruang seminar, laboratorium, dan perpustakaan)	1) Fasilitas pembelajaran terkoneksi internet, 2) Laboratorium terakreditasi 3) Perpustakaan menggunakan sistem pengelolaan digital 4) Perpustakaan menjalankan <i>E-library</i>	1) 1000 mbps 2) seluruh unit 3) seluruh unit 4) seluruh unit

No	Indikator	Key Performance Indicator (KPI)	Target
3	Unggul dalam karya penelitian	1) Dosen memenangkan hibah penelitian nasional 2) Dosen memenangkan hibah penelitian internasional 3) Publikasi dosen pada jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional terindeks/bereputasi 4) Dosen memperoleh Paten 5) Dosen memperoleh Hak Cipta	1) 75% total dosen tetap 2) 25% total dosen tetap 3) 50% total dosen tetap 4) 30% total dosen tetap 5) 50% total dosen tetap
4	Unggul dalam karya pengabdian pada masyarakat (abdimas)	1) Abdimas minimal dua kegiatan per tahun 2) Abdimas kelanjutan dari hasil penelitian dosen	1) seluruh dosen tetap 2) seluruh dosen tetap
5	Dosen tetap dan tenaga kependidikan kompeten, dan profesional	1) Dosen Guru Besar 2) Dosen Lektor Kepala 3) Dosen berpendidikan S3 4) Dosen program vokasi memiliki sertifikat kompetensi 5) Dosen program akademik memiliki sertifikat kompetensi 6) Laboran tersertifikasi 7) Pustakawan tersertifikasi	1) 5% total dosen tetap 2) 75% total dosen tetap 3) 50% total dosen tetap 4) seluruh dosen tetap 5) 50% total dosen tetap 6) seluruh laboran 7) seluruh pustakawan
6	Universitas dan Program Studi Terakreditasi A oleh BAN-PT, dan akreditasi internasional	1) Universitas Terakreditasi A 2) Program Studi Terakreditasi A 3) Program Studi terakreditasi internasional 4) Unit kerja tersertifikasi ISO terbaru	1) Ya 2) 80% total Prodi 3) 20% total Prodi 4) 75% unit kerja
7	Proses pembelajaran berstandar internasional	1) Pembelajaran dwi bahasa (bahasa Indonesia dan bahasa Inggris) 2) Program studi <i>double degree</i>	1) 100% perkuliahan (tatap muka) 2) 50% total Prodi
8	Kemitraan dengan lembaga dalam dan luar negeri	1) Program studi memiliki kerjasama nasional, dan terealisasi 2) Program studi memiliki kerjasama internasional, dan terealisasi	1) minimal 10 MoU 2) minimal 5 MoU

Mandiri

Pada tahun 2038 Universitas Pakuan memiliki kemandirian keuangan; menjadi rujukan bagi perguruan tinggi, dunia usaha, dan masyarakat; serta menghasilkan lulusan yang mampu berwirausaha.

Tabel 2. Indikator dan *Key Performance Indikator* (KPI) Mandiri

No	Indikator	Key Performance Indicator (KPI)	Target
1	Universitas memiliki kemandirian keuangan	1) Dana pengelolaan bersumber dari luar dana mahasiswa 2) Unpak memiliki unit usaha (<i>income generating unit</i>)	1) 70% total dana 2) 20 unit
2	Lulusan berwirausaha	Lulusan menjadi pewirausaha	40% total lulusan
3	Universitas menjadi rujukan bagi perguruan tinggi lain, dunia usaha, dan masyarakat	1) Unpak memiliki Lembaga Sertifikasi Profesi 2) Unpak memiliki Pusat Studi (Pusat Kajian) yang kompeten	1) 30 LSP 2) 10 unit

Berkarakter

Pada tahun 2038 Universitas Pakuan telah melaksanakan pendidikan yang mengedepankan nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, kerjasama, integritas dan loyalitas, tanggung jawab, dan toleransi.

Tabel 3. Indikator dan *Key Performance Indikator* (KPI) Berkarakter

No	Indikator	Key Performance Indicator (KPI)	Target
1	Jujur	Dosen, karyawan, mahasiswa, dan lulusan Universitas Pakuan memiliki kejujuran, berdasarkan hasil penilaian umpan balik	Nilai 4 (skala nilai 1-5)
2	Disiplin	Dosen, karyawan, mahasiswa dan lulusan Universitas Pakuan memiliki kedisiplinan, berdasarkan hasil penilaian umpan balik	Nilai 4 (skala nilai 1-5)
3	Mampu bekerjasama	Dosen, karyawan, mahasiswa dan lulusan Universitas Pakuan mampu bekerjasama, berdasarkan hasil penilaian umpan balik	Nilai 4 (skala nilai 1-5)
4	Berintegritas dan loyal	Dosen, karyawan, mahasiswa dan lulusan Universitas Pakuan memiliki integritas dan loyalitas, berdasarkan hasil penilaian umpan balik	Nilai 4 (skala nilai 1-5)
5	Bertanggung- jawab	Dosen, karyawan, mahasiswa dan lulusan Universitas Pakuan memiliki tanggung jawab, berdasarkan hasil penilaian umpan balik	Nilai 4 (skala nilai 1-5)
6	Toleransi	Dosen, karyawan, mahasiswa dan lulusan Universitas Pakuan memiliki toleransi, berdasarkan hasil penilaian umpan balik	Nilai 4 (skala nilai 1-5)

C. Rumusan Misi

Dalam rangka mewujudkan Visi, Universitas Pakuan menetapkan Misi sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran yang unggul, untuk menghasilkan lulusan berdaya saing tinggi pada skala nasional, maupun internasional.
2. Menciptakan suasana akademik yang mengembangkan karakter kejujuran, kedisiplinan, kemampuan bekerjasama, integritas, loyalitas, bertanggungjawab, dan toleransi.
3. Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan yang berorientasi pada publikasi ilmiah nasional, dan internasional bereputasi.
4. Menyelenggarakan pengabdian pada masyarakat berdasarkan hasil-hasil penelitian, untuk meningkatkan kualitas dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
5. Menyelenggarakan proses pendidikan yang bermutu dan dipercaya masyarakat, dengan berpedoman pada sistem penjaminan mutu perguruan tinggi nasional, maupun internasional.

D. Rumusan Tujuan

Mengacu pada Visi dan Misi Universitas Pakuan, penyelenggaraan pendidikan di Universitas Pakuan bertujuan untuk :

1. Menghasilkan lulusan berdaya saing tinggi pada skala nasional maupun internasional, melalui sistem pendidikan, pengajaran, bimbingan, serta pelatihan secara intensif.
2. Menghasilkan suasana akademik kampus yang memungkinkan tumbuh berkembangnya nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, kemampuan bekerjasama, integritas, loyalitas, tanggung jawab, dan toleransi.
3. Menghasilkan karya ilmiah dan penelitian bermutu, yang berorientasi pada publikasi ilmiah nasional dan internasional bereputasi.
4. Menghasilkan karya pengabdian pada masyarakat yang menerapkan hasil-hasil penelitian, untuk peningkatan kualitas dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
5. Menghasilkan proses pendidikan yang bermutu, sesuai standar penjaminan mutu nasional maupun internasional.

E. Rumusan Sasaran

Sasaran penyelenggaraan pendidikan di Universitas Pakuan yang ingin dicapai pada tahun 2038, adalah sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pendidikan pada seluruh program studi, berdasarkan standar penjaminan mutu nasional, maupun internasional;
2. Kepuasan pengguna terhadap layanan akademik, administrasi, sarana, dan prasarana di Universitas Pakuan;
3. Peningkatan mutu SDM Universitas Pakuan;
4. Pengembangan organisasi Universitas Pakuan;
5. Peningkatan mutu pembelajaran di Universitas Pakuan;
6. Peningkatan mutu dan relevansi lulusan Universitas Pakuan;
7. Peningkatan kuantitas dan kualitas karya ilmiah dosen dan mahasiswa Universitas Pakuan;
8. Peningkatan mutu publikasi ilmiah dosen dan mahasiswa Universitas Pakuan;
9. Pengembangan karya pengabdian pada masyarakat oleh dosen dan mahasiswa Universitas Pakuan;
10. Pengembangan usaha mandiri (*income generating unit*) Universitas Pakuan;
11. Peningkatan kepercayaan, dan minat masyarakat pada Universitas Pakuan.
12. Pengembangan kemitraan Universitas Pakuan dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Universitas Pakuan hingga saat ini merupakan Perguruan Tinggi swasta terbesar di wilayah Bogor. Sebagai ikon kota Bogor Universitas Pakuan memiliki kontribusi besar dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu Universitas Pakuan terus berkiprah dan melebarkan sayapnya mencari terobosan-terobosan baru melalui kerja sama dengan berbagai lembaga baik pemerintah daerah maupun pusat. Hanya dengan kolaborasi yang saling menguntungkan Universitas Pakuan akan terus *survive* dan maju sehingga mampu berkontribusi untuk meningkatkan daya saing bangsa.

Berikut ini merupakan penjabaran dari kekuatan, kelemahan yang dimiliki Universitas Pakuan saat ini, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi Universitas Pakuan di masa mendatang. Tujuan dari evaluasi diri adalah untuk menentukan posisi Universitas Pakuan dalam empat bidang tersebut berdasarkan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) terutama yang berkaitan dengan visi dan misi yang diembannya. Fokus utama SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*) adalah posisi saat ini dikaitkan dengan status menuju *Character- Entrepreneurial- Asian Reference University (CEARU)*

Hasil gambaran SWOT kemudian digunakan untuk pembuatan program kegiatan untuk mencapai visi ke depan secara bertahap dalam rentang waktu sampai dengan 2023. Keberhasilan program dievaluasi secara berkala berdasarkan indikator kinerja utama yang telah ditentukan besarnya.

A Kekuatan

1. Lokasi Kampus Strategis
2. Sarana Prasarana Milik Sendiri
3. Pengelolaan Proses Pembelajaran sesuai standar
4. Biaya Pendidikan Terjangkau
5. Institusi sudah terakreditasi
6. Program Studi Beragam sesuai kebutuhan dan terakreditasi
7. Adanya Unit Penjaminan Mutu tiap Fakultas
8. Memiliki motivasi tinggi untuk mengikuti aturan yang berlaku

9. Sudah memiliki banyak kesepakatan kerjasama dengan mitra strategis
10. Tersedia berbagai sarana kegiatan kemahasiswaan
11. Sarana gedung yang memadai
12. Jumlah mahasiswa yang banyak
13. Keuangan yang bersumber dari mahasiswa yang besar
14. Jumlah SDM yang besar
15. Penguatan NIDN/NIDK dan Penguatan Jabatan Akademik Dosen
16. Penguatan dan Kuota studi lanjut yang didanai YPS maupun Fakultas
17. Prajabatan yang teratur
18. Penguatan Sertifikasi Dosen
19. Rekrutmen dosen yang teratur
20. Sistem anggaran pendapatan dan belanja yang transparan dan akuntabel
21. Peraturan Kepegawaian yang memadai
22. Telah memiliki arah dan tujuan penelitian dan pengabdian pada masyarakat
23. Adanya peningkatan gairah (*passion*) meneliti dan melakukan pengabdian masyarakat pada dosen
24. Peningkatan kerja sama dalam penelitian dan pengabdian masyarakat dengan lembaga mitra di dalam dan luar negeri.
25. Peningkatan jumlah dosen yang mengikuti pelatihan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
26. Tingginya kepercayaan lembaga mitra kepada Universitas Pakuan
27. Prestasi olah raga dan seni telah menjadikan Universitas Pakuan dikenal masyarakat tingkat nasional dan internasional
28. Banyaknya penyelenggaraan seminar, konferensi, dan workshop baik skala nasional maupun skala internasional sehingga Universitas Pakuan dikenal masyarakat luas.
29. Kerjasama Universitas dengan berbagai media masa dalam bentuk cetak dan elektronik sudah banyak dilakukan
30. Universitas Pakuan memiliki berbagai potensi yang dapat meningkatkan citra Universitas Pakuan

B Kelemahan

1. Masih banyak dosen tetap yang belum memiliki jabatan akademik
2. Tenaga Guru Besar dan Doktor masih kurang.
3. Masih banyak dosen tetap yang belum memiliki sertifikat pendidik.
4. Rasio sarana dan prasarana dengan civitas belum memadai.
5. Sarana dan SDM TIK kurang memadai.
6. Latar belakang Tenaga Kependidikan dengan tugas kurang sesuai.
7. Tingkat keketatan seleksi mahasiswa baru masih rendah
8. Kegiatan kemahasiswaan belum terkelola dengan baik
9. Sarana dan prasarana belum merata ke setiap unit
10. Lahan penghijauan dan taman belum seimbang.
11. Pemasukan dana masih besar bersumber dari mahasiswa.
12. Jenjang akademik dosen Lektor Kepala dan Guru Besar terbatas.
13. Kualifikasi S3 masih terbatas.
14. Studi lanjut belum merata di setiap fakultas.
15. Penegakan peraturan kepegawaian belum sempurna.
16. Disiplin dosen dan tenaga kependidikan masih rendah.
17. Potensi SDM untuk studi lanjut masih rendah.
18. Motivasi dosen melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat rendah.
19. Kesejahteraan karyawan masih rendah.
20. Kemampuan Bahasa Inggris dosen masih rendah.
21. Jumlah perolehan Hak Kekayaan Intelektual masih belum berorientasi kepada kebutuhan masyarakat.
22. Publikasi ilmiah, dan tulisan dalam bentuk buku atau *e-book* masih rendah.
23. Kondisi fasilitas laboratorium/bengkel dan laboratorium lapangan untuk dosen sangat terbatas.
24. Proporsi dana dari Universitas dan/atau fakultas untuk penelitian dan pengabdian pada masyarakat masih sangat kecil.
25. Sinergi integritas penelitian-penelitian unggul dari masing-masing fakultas belum menjadi daya tarik peneliti terbaik dunia untuk datang ke Universitas Pakuan.
26. Belum terkoordinasinya kegiatan penelitian di fakultas dengan LPPM Universitas Pakuan.

27. Lemahnya organisasi data base hasil-hasil penelitian yang dipublikasikan secara nasional atau internasional serta hasil-hasil riset yang telah mendapatkan HKI yang terorganisir dengan baik dalam satu pusat database yang mudah diakses.
28. Aksesibilitas masyarakat terhadap informasi mengenai Universitas Pakuan belum optimal.
29. Implementasi dan intensitas program kerjasama dengan pengguna kurang terkoordinasi dengan baik.
30. Kemitraan dan kerjasama *sponsorship* berupa MoU dengan berbagai lembaga belum menjamin keberlanjutan berbagai program.
31. Penyampaian informasi dari berbagai unit dasar belum sepenuhnya terkoordinasi oleh Human Universitas Pakuan.
32. Komitmen layanan terhadap publik belum optimal.

C Peluang

1. Tersedia kesempatan luas untuk melakukan kerjasama dengan lembaga lain.
2. Terbuka kesempatan memperoleh HIBAH.
3. Populasi lulusan SLTA tinggi.
4. Dukungan dari pemerintah dan dunia usaha.
5. Terbuka kesempatan untuk pemberdayaan potensi alumni Posisi/letak Universitas Pakuan yang strategis.
6. Potensi lahan di luar kampus untuk pengembangan sarana dan prasarana kampus masih luas.
7. Jumlah sekolah menengah atas/ sederajat di sekitar kampus masih banyak.
8. Minat masyarakat untuk masuk Universitas Pakuan masih tinggi.
9. Menguatnya nilai kearifan lokal Pakuan.
10. Program studi lanjut di dalam dan luar negeri dari pemerintah melalui beasiswa bagi para dosen masih tinggi.
11. Permintaan tenaga ahli dosen di instansi pemerintah dan swasta.
12. Permintaan saksi ahli dari dosen.
13. Permintaan penerbit untuk dosen.
14. Permintaan dosen menjadi narasumber.
15. Investor untuk pengembangan usaha.

16. Kerjasama penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan institusi luar negeri terbuka lebar.
17. Institusi pemerintah dan swasta masih sangat mempercayai kemampuan Universitas Pakuan dalam menghasilkan penelitian yang berkualitas.
18. Terbukanya pertemuan ilmiah baik tingkat nasional atau internasional untuk menyampaikan hasil penelitian atau konsepsi berupa seminar, *workshop*, kongres dan lain-lain.
19. Munculnya berbagai forum di dunia menuntut Universitas Pakuan untuk bisa melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bisa mensejajarkan Universitas Pakuan dengan Universitas lain.
20. Banyaknya tawaran kerja sama dari Universitas di luar negeri.
21. Banyaknya media elektronik dan cetak yang dapat dijadikan sarana untuk pencitraan Universitas.
22. Banyaknya media untuk publikasi ilmiah
23. Banyaknya peluang untuk mengikuti turnamen, pameran dan pertunjukan baik di dalam maupun luar negeri
24. Banyaknya peluang bekerja di luar negeri (terutama Jerman dan Jepang).
25. Harapan masyarakat terhadap hasil inovasi teknologi dan pendidikan yang langsung dapat dirasakan masyarakat.

D Tantangan/Ancaman

1. Banyak Perguruan Tinggi Pesaing
2. Kriteria pemeringkatan yang semakin berat.
3. Persaingan antar lulusan PT ketat.
4. Daya beli masyarakat berkurang.
5. Perkembangan TIK yang pesat.
6. Regulasi pemerintah terkait PT semakin ketat.
7. Tuntutan masyarakat terhadap kompetensi tenaga kerja semakin tinggi Publikasi Jurnal berskala nasional yang terakreditasi dan internasional.
8. Peningkatan kemampuan bahasa Inggris.
9. Kuota dan kualifikasi Sertifikasi dosen semakin berat
10. Kriteria penilaian jabatan akademik dosen semakin berat.
11. Tumbuhnya Perguruan Tinggi sekitar Universitas Pakuan.
12. Beban kerja dosen yang semakin berat.
13. Sistem digital yang belum menyeluruh.

14. Banyaknya dosen-dosen yang akan pensiun.
15. Banyaknya dosen berkualifikasi S3 dan Guru besar pensiun dan yang sudah meninggal dunia.
16. Kriteria pemeringkatan/ perangkaan Perguruan Tinggi semakin berat.
17. Dana hibah kompetitif untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari Kemenristekdikti dan institusi dalam negeri lainnya semakin ketat persyaratan yang harus dipenuhi.
18. Industri di Indonesia belum berorientasi pada riset, sehingga kurang memanfaatkan hasil paten peneliti Indonesia.
19. Perguruan tinggi negeri dan swasta lainnya memiliki keunggulan dalam publikasi hasil-hasil penelitian dan paten serta memiliki sarana penelitian yang lebih baik.
20. Adanya regulasi dari pemerintah bahwa hanya dosen bergelar S3 yang dapat mengikuti hibah kompetisi penelitian unggulan PT, sehingga banyak dosen S2 yang tidak memenuhi syarat mengikuti hibah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi.
21. Banyaknya perguruan tinggi yang memiliki citra lebih baik di kota Bogor dan di Jawa Barat.
22. Program pencitraan oleh perguruan tinggi lain lebih masif dan komprehensif.
23. Perguruan tinggi lain sudah memiliki jejaring kerjasama yang kuat dengan asosiasi profesi.
24. *Stakeholder* belum sepenuhnya memahami Universitas Pakuan sebagai universitas yang memiliki potensi.
25. Universitas Pakuan mampu bersaing dengan universitas lain di kota Bogor dan Jawa Barat.

STRATEGI PENGEMBANGAN

A. Prinsip Pengembangan

Upaya untuk mewujudkan Visi Universitas Pakuan dilakukan dengan prinsip:

1. Tata kelola kelembagaan yang mengacu berbasis SN PT.
2. Kualitas Input Mahasiswa dengan passing grade yang baik.
3. Pembelajaran mandiri dengan e-learning.
4. Pengembangan kebijakan dan sistem penelitian peningkatan dana penelitian dan Pengabdian.
5. Kenyamanan dan kelengkapan kapasitas kampus modern.
6. Terwujudnya kerjasama nasional, regional dan internasional.

B. Strategi Pengembangan

Pengembangan Universitas Pakuan dilakukan dengan strategi:

1. Penyelenggaraan pendidikan pada seluruh program studi, berdasarkan standar penjaminan mutu nasional, maupun internasional.
2. Peningkatan kepuasan akademik, adminitrasi dan sarana prasarana.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.
4. Pengembangan organisasi.
5. Peningkatan mutu pembelajaran.
6. Peningkatan mutu dan relevansi lulusan.
7. Pengembangan mutu penelitian.
8. Publikasi ilmiah (Nasional dan Internasional).
9. Pengembangan kegiatan pengabdian pada masyarakat (abdimas).
10. Pengembangan unit usaha mandiri (*income generating unit*).
11. Peningkatan kepercayaan dan minat masyarakat pada program Universitas Pakuan.
12. Kerjasama pendidikan, penelitian, dan abdimas dalam lingkup regional, maupun internasional.

C. Sasaran Pengembangan

Sasaran Pengembangan Universitas Pakuan adalah

1. Penyelenggaraan pendidikan pada seluruh program studi, berdasarkan standar penjaminan mutu nasional, maupun internasional;
2. Kepuasan pengguna terhadap layanan akademik, administrasi, sarana, dan prasarana di Universitas Pakuan;
3. Peningkatan mutu SDM Universitas Pakuan;
4. Pengembangan organisasi Universitas Pakuan;
5. Peningkatan mutu pembelajaran di Universitas Pakuan;
6. Peningkatan mutu dan relevansi lulusan Universitas Pakuan;
7. Peningkatan kuantitas dan kualitas karya ilmiah dosen dan mahasiswa Universitas Pakuan;
8. Peningkatan mutu publikasi ilmiah dosen dan mahasiswa Universitas Pakuan;
9. Pengembangan karya pengabdian pada masyarakat oleh dosen dan mahasiswa Universitas Pakuan;
10. Pengembangan usaha mandiri (*income generating unit*) Universitas Pakuan;
11. Peningkatan kepercayaan, dan minat masyarakat pada Universitas Pakuan.
12. Pengembangan kemitraan Universitas Pakuan dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

PROGRAM DAN INDIKATOR KEBERHASILAN

5

A. Penguatan Kelembagaan

1. Program

Penguatan kelembagaan merupakan salah satu program yang ditujukan untuk menciptakan Universitas Pakuan sebagai organisasi yang dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efisien. Melalui program ini diharapkan Universitas Pakuan memiliki unsur-unsur organisasi yang ramping dengan tata kelola modern dijalankan oleh unsur-unsur dengan kualitas yang mumpuni.

Melalui penguatan kelembagaan Universitas Pakuan juga dapat melayani kebutuhan masyarakat melalui penyediaan pilihan program studi yang beragam dengan kualitas pengelolaan yang baik sesuai ataupun melebihi standar pengelolaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Penguatan kelembagaan dilakukan dengan program sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pendidikan pada seluruh program studi, berdasarkan standar penjaminan mutu nasional, maupun internasional;
2. Kepuasan pengguna terhadap layanan akademik, administrasi, sarana, dan prasarana di Universitas Pakuan;
3. Peningkatan mutu SDM Universitas Pakuan;
4. Pengembangan organisasi Universitas Pakuan;

2. Indikator Keberhasilan Program

Ketercapaian realisasi program-program tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut:

Tabel 4 : Program Penguatan Kelembagaan

No	Sasaran	Indikator	2018-2023	2023-2028	2028-2033	2033-2038	Strategi
1	Penyelenggaraan pendidikan pada seluruh program studi, berdasarkan standar penjaminan mutu nasional, maupun internasional	Akreditasi BAN-PT	- APT A - APS 30%	- APT A - APS 50%	- APT A - APS 70%	- APT A - APS 80%	- Menyiapkan gugus tugas APT - Pendampingan penyusunan borang APS
		ISO 9001:2015	40% unit kerja	60% unit kerja	80% unit kerja	100% unit kerja	Pendampingan penyelenggaraan ISO
		Akreditasi/sertifikasi Internasional	5%	10%	15%	20%	- Benchmarking ke PTN - Pembentukan gugus tugas akreditasi internasional
2	Kepuasan Dosen Mahasiswa						
	a. Akademik	Agket penilaian oleh dosen dan mahasiswa (dalam skala 1-5)	> 4	> 4	> 4	> 4	Monitoring kinerja dosen
	b. Administrasi		> 3.8	> 4	> 4	> 4	Monitoring kinerja tenaga kependidikan
	c. Sarana dan prasarana		> 3.6	> 4	> 4	> 4	- Monitoring sarana dan prasarana - Fasilitasi program akreditasi laboratorium
3	Pengembangan Sumber Daya Manusia	1. Dosen Guru Besar	1%	2%	3%	5%	- Fasilitasi pengajuan Guru Besar dan Lektor Kepala - Studi lanjut S3 dosen tetap - Rekrutmen dosen S3 - Studi lanjut S1 tenaga kependidikan - Fasilitasi program sertifikasi tenaga kependidikan (laboran & pustakawan)
		2. Dosen Lektor Kepala	20%	35%	50%	75%	
		3. Dosen S3 (Doktor)	20%	30%	40%	50%	
		4. Dosen yang studi lanjut	20%	30%	40%	50%	
		5. Tenaga kependidikan berkualifikasi S1	40%	50%	60%	70%	
		6. Tenaga kependidikan bersertifikasi	25%	50%	75%	100%	
4	Pengembangan organisasi	1. Jumlah Program Studi	37	37	39	41	Pengajuan sesuai hasil studi kelayakan
		2. Jumlah Lembaga Sertifikasi Profesi	5	13	21	30	Bekerjasama dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi
		3. Jumlah Pusat Studi	2	4	7	10	Fasilitasi fakultas untuk membentuk Pusat Studi
		4. Ketersediaan <i>Job description</i> tiap jabatan	70%	80%	90%	100%	Penyusunan <i>Job Description</i>
		5. Ketersediaan SOP tiap kegiatan	70%	80%	90%	100%	Penyusunan SOP
		6. Pelatihan manajerial	10/tahun	15/tahun	20/tahun	25/tahun	- Kemitraan dengan instansi terkait - Pelatihan dengan narasumber internal

B. Pendidikan dan Pengajaran

1. Program

Kebijakan dalam bidang pendidikan diorientasikan untuk meningkatkan kualitas akademik, profesionalisme, kepribadian dan kemampuan sosial, guna mencapai keunggulan kompetitif, perluasan kesempatan dan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi, menyempurnakan dan memantapkan program studi dan kurikulum, meningkatkan mutu Proses dan hasil Belajar Mengajar (PBM), mengembangkan dan meningkatkan program sertifikasi profesi pendidikan dan profesi lainnya, serta memperkuat jejaring dan kemitraan dengan lembaga-lembaga lokal, nasional, dan internasional. Penguatan Pendidikan dan Pengajaran dilakukan dengan program sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu pembelajaran di Universitas Pakuan;
2. Peningkatan mutu dan relevansi lulusan Universitas Pakuan;

2. Indikator Keberhasilan Program

Ketercapaian realisasi program-program tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut:

Tabel 5 : Program Pendidikan dan Pengajaran

No	Sasaran	Indikator	2018-2023	2023-2028	2028-2033	2033-2038	Strategi
1	Peningkatan mutu pembelajaran	1. Angket penilaian kinerja dosen oleh mahasiswa (skala 1-5)	> 4	> 4	> 4	> 4	Monitoring kinerja dosen oleh Prodi
		2. Kehadiran dosen dalam perkuliahan	100%	100%	100%	100%	Monitoring kinerja dosen oleh Prodi
		3. Rata-rata lama studi mahasiswa :					- Monitoring akademik oleh dosen PA - Monitoring pembimbing tugas akhir
		a. D3	6	6	6	6	
		b. S1	9	8	8	8	
		c. S2	6	5	5	4	
	d. S3	9	8	8	7		
2	Peningkatan kualitas dan relevansi lulusan	1. Rata-rata IPK lulusan					- Monitoring akademik oleh dosen PA - Monitoring pembimbing tugas akhir
		a. D3	3.0	3.1	3.2	3.3	
		b. S1	3.0	3.1	3.2	3.3	
		c. S2	3.0	3.1	3.2	3.3	
		d. S3	3.0	3.2	3.4	3.5	
		2. TOEFL 550 mahasiswa	25%	50%	75%	100%	- Kerjasama dengan lembaga terkait - Pelatihan dengan sarana internal - Pembelajaran dwi bahasa
		3. Perolehan Sertifikat Kompetensi, minimal 2 jenis	25%	50%	75%	100%	- Kerjasama dengan lembaga terkait - <i>Blended learning</i>
		4. Penilaian pengguna terhadap kompetensi alumni (skala 1-5)	> 4	> 4	> 4	> 4	- Pembekalan lulusan dengan SKPI - <i>Grooming for Success</i>

C. Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat

1. Program

Kebijakan penelitian dan pengembangan difokuskan untuk mendorong tumbuhnya penelitian yang bermutu dan dikelola secara baik, sehingga melahirkan karya penelitian dan inovasi yang unggul, mutakhir, terdiseminasi secara luas, serta memperoleh pengakuan secara nasional atau internasional. Kebijakan pengabdian kepada masyarakat difokuskan untuk mendorong terwujudnya pengabdian yang bermutu dan sinergis pada masyarakat pendidikan khususnya dan masyarakat luas umumnya, sehingga melahirkan kegiatan dan hasil pengabdian yang terkait pada pendidikan dan penelitian, memberdayakan masyarakat, memperkuat kemitraan dengan pemerintah pusat dan daerah serta sektor swasta, menyediakan layanan pendidikan disekolah dan luar sekolah kepada masyarakat luas.

Kebijakan di atas diwujudkan dalam sejumlah program sebagai berikut:

1. Pengembangan mutu penelitian
2. Publikasi ilmiah (Nasional dan Internasional)
3. Pengembangan kegiatan pengabdian pada masyarakat (abdimas)

2. Indikator Keberhasilan Program

Ketercapaian realisasi program-program tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut:

Tabel 6 : Program Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat

No	Sasaran	Indikator	2018-2023	2023-2028	2028-2033	2033-2038	Strategi
1	Pengembangan mutu penelitian	1. Ada SK penelitian	ada	ada	ada	ada	Menyusun SK Penelitian
		2. Ada SOP penelitian	ada	ada	ada	ada	Menyusun SOP Penelitian
		3. Ada roadmap penelitian	ada	ada	ada	ada	Menyusun <i>Roadmap</i> Penelitian
		4. Jumlah penelitian dosen pertahun	1/tahun	1.5/tahun	2/tahun	2/tahun	Monitoring Penelitian Dosen
		5. Dosen mendapat hibah penelitian eksternal	8%	25%	50%	75%	Pendampingan penyusunan proposal penelitian hibah
2	Publikasi ilmiah (Nasional dan Internasional)	Publikasi ilmiah dosen (nasional/internasional)	1/dosen/tahun	1,5/dosen/tahun	2/dosen/tahun	2/dosen/tahun	Pelatihan penyusunan jurnal
3	Pengembangan kegiatan pengabdian pada masyarakat (abdimas)	1. Ada SK abdimas	ada	ada	ada	ada	Penyusunan SK abdimas
		2. Ada SOP abdimas	ada	ada	ada	ada	Penyusunan SOP abdimas
		3. Ada road map abdimas	ada	ada	ada	ada	Penyusunan road map abdimas
		4. Jumlah abdimas per prodi per tahun	1/tahun	1.5/tahun	2/tahun	2/tahun	Monitoring abdimas oleh prodi

D. Pengembangan unit usaha mandiri (*income generating unit*)

1. Program

Penguatan kelembagaan di bidang usaha mandiri (*income generating unit*) merupakan salah satu program yang ditujukan untuk menciptakan Universitas Pakuan sebagai organisasi yang dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara mandiri. Melalui program ini diharapkan Universitas Pakuan memiliki bidang usaha mandiri dengan tata kelola modern dijalankan oleh unsur- unsur dengan kualitas yang mumpuni. Kebijakan di atas diwujudkan dalam sejumlah program sebagai berikut:

Pengembangan usaha mandiri (*income generating unit*) Universitas Pakuan

2. Indikator Keberhasilan Program

Ketercapaian realisasi program tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut:

Tabel 7 : Program Pengembangan unit usaha mandiri (*income generating unit*)

No	Sasaran	Indikator	2018-2023	2023-2028	2028-2033	2033-2038	Strategi
1	Pengembangan usaha mandiri (<i>income generating unit</i>)	1. Jumlah jenis usaha	5	10	15	20	- Mengembangkan badan usaha mandiri - Menjalin kemitraan usaha
		2. Rasio pendapatan dana mandiri terhadap total pendapatan	20%	35%	50%	70%	

E. Peningkatan kepercayaan dan minat masyarakat pada program Universitas Pakuan

1. Program

Peningkatan kepercayaan dan minat masyarakat pada program Universitas Pakuan merupakan salah satu program yang ditujukan untuk menciptakan Universitas Pakuan sebagai organisasi yang dapat dikenal secara baik oleh masyarakat. Melalui program ini diharapkan Universitas Pakuan memiliki jumlah mahasiswa yang sesuai dengan kapasitas dan daya tampung pendidikan. Melalui peningkatan kepercayaan ini diharapkan Universitas Pakuan juga dapat melayani kebutuhan masyarakat melalui penyediaan pilihan program studi yang beragam dengan kualitas pengelolaan yang baik sesuai ataupun melebihi standar pengelolaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Peningkatan kepercayaan masyarakat ini dilakukan dengan program Promosi yang variatif, ramah & mudah diakses

2. Indikator Keberhasilan Program :

Ketercapaian realisasi program tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut:

Tabel 8 : Program Peningkatan kepercayaan dan minat masyarakat pada program Universitas Pakuan

No	Sasaran	Indikator	2018-2023	2023-2028	2028-2033	2033-2038	Strategi
1	Peningkatan kepercayaan dan minat masyarakat pada program Universitas Pakuan	1. Jumlah mahasiswa baru	3600	3700	3800	4000	Media promosi yang variatif, ramah & mudah diakses
		2. Jumlah Provinsi asal mhs baru	20	25	28	30	Promosi <i>online</i> dengan jangkauan luas
		3. Jumlah mahasiswa asing per prodi	10	20	30	50	- Kerjasama internasional - Program <i>double degree</i>

F. Kerjasama pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat dalam lingkup regional, maupun internasional

1. Program

Penguatan kerjasama merupakan salah satu program yang ditujukan untuk menciptakan Universitas Pakuan sebagai organisasi yang dapat melakukan program kerjasama bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dengan lingkup regional, maupun internasional. Melalui program ini diharapkan Universitas Pakuan memiliki kemitraan profesional dengan lembaga-lembaga terkait dan dapat meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki.

2. Indikator Keberhasilan

Ketercapaian realisasi program tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut:

Tabel 9 : Program Kerjasama pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat dalam lingkup regional, maupun internasional

No	Sasaran	Indikator	2018-2023	2023-2028	2028-2033	2033-2038	Strategi	
1	Kerjasama pendidikan, penelitian, dan abdimas dalam lingkup regional, maupun internasional	1. Ada SK kerjasama	ada	ada	ada	ada	Menyusun SK Kerjasama	
		2. Ada SOP kerjasama	ada	ada	ada	ada	Menyusun SOP Kerjasama	
		3. Jumlah kerjasama						
		a. Dalam negeri	100	120	140	160	Mengembangkan kerjasama	
		b. Luar negeri	24	27	30	33	Mengembangkan kerjasama	

Rencana Strategis Universitas Pakuan Tahun 2018-2023 merupakan rencana jangka pendek universitas dalam mewujudkan *Character-Entrepreneurial-Asian Reference University*.

Apabila keadaan tertentu terjadi perubahan lingkungan strategis di luar prediksi, sehingga Renstra menghadapi kendala dalam implementasinya, maka dapat dilakukan perubahan atas inisiatif pimpinan universitas, yang dimintakan pertimbangan kepada Senat Universitas Pakuan.

Demikian penyusunan Rencana Strategis Universitas Pakuan Tahun 2018-2023 dengan segala keterbatasan, hanya kesungguhan, komitmen merupakan modal besar bagi tercapainya rencana strategis menuju *Character-Entrepreneurial-Asian Reference University*.