



Excellent, Entrepreneur, Global

PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA STRATEGI dan RENCANA OPERASIONAL DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS BOROBUDUR



**JL. RAYA KALIMALANG NO. 1 JAKARTA TIMUR
JAKARTA 2021**

PERATURAN

REKTOR UNIVERSITAS BOROBUDUR

Nomor :04 Tahun 2021

Tentang

Pedoman Penyusunan Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop)
Unit Kerja di Lingkungan Universitas Borobudur

REKTOR UNIVERSITAS BOROBUDUR

- Menimbang :
- a. bahwa dalam melaksanakan kegiatan penyusunan rencana strategi di unit kerjadi lingkungan Universitas Borobudur diperlukan pedoman penyusunan yang baku;
 - b. bahwa naskah pedoman penyusunan Rencana Strategi telah selesai disusun dan isinya telah dibahas dan divalidasi oleh Senat Universitas Borobudur;
 - c. bahwa untuk kepentingan sebagaimana tersebut pada butir a, dan b di atas perlu diterbitkan Peraturan Rektor Universitas Borobudur tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategi di lingkungan Universitas Borobudur;
- Mengingat :
1. Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia No. 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 2. Undang-Undang RI No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia No. 158; Tambahan Lembaran Negara No. 5336);
 3. Peraturan Pemerintah RI No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia No. 73; Tambahan Lembaran Negara No. 5105);
 4. Peraturan Pemerintah RI No. 66 tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia No. 112; Tambahan Lembaran Negara No. 5157);
 5. Peraturan pemerintah RI No. 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia No 16; Tambahan Lembaran Negara No. 5500);
 6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
 7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 50 tahun 2021 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
 8. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 49 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 9. Keputusan Rektor Universitas Borobudur No. 19/R1/SK/II/2010 tentang peraturan Penyelenggaraan Pendidikan di Universitas Borobudur;
 10. Statuta Universitas Borobudur tahun 2021
- Memperhatikan :
- Rekomendasi Senat Universitas Borobudur Nomor 02/I/SUB/VIII/2021 tentang keabsahan dokumen pedoman penyusunan Rencana Strategi di lingkungan Universitas Borobudur tanggal 31 Agustus 2021.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- Pertama : Mengesahkan Pedoman Penyusunan Rencana Strtaejik dan Rencana Operasional unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur sebagaimana yang disebutkan dalam Lampiran keputusan ini;

- Kedua : Pedoman penyusunan Rencana Stretaejik dan Rencana Operasional ini difungsikan secabagai acuan pokok bagi setiap unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur dalam penyusunan Rencana Strategi dan Rencana Operasional masing-masing unit kerja.
- Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan maka keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Jakarta
Pada: 08 September 2021
Universitas Borobudur



Prof. Ir. Bambang Bernanthos, MSc

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Kita patut menyampaikan puji dan syukur ke hadirat Allah subhanahu wa taala dengan selesainya penulisan buku Pedoman Penyusunan Rencana Strategi di di Lingkungan Universitas Borobudur ini, Melalui petunjuk dan rahmat-Nya, tim kerja telah dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam me- nyiapkan pedoman penyusunan strategi melalui kerja serius dan berakuntabel.

Keberadaan pedoman penyusunan rencana strategi ini sangat penting bagi Uni- versitas Borobudur, khususnya dalam rangka menciptakan dan merealisasikan sistem perencanaan yang berkualitas. Rencana strategi di lingkungan Universi- tas Borobudur harus disiapkan oleh sejumlah unit kerja terkait; yakni, universi- tas, fakultas, program Pascasarjana, dan lembaga-lembaga. Dalam rangka me- nyeragamkan format isi dan kadar informasi yang disampaikan dalam dokumen rencana strategi tersebut diperlukan pedoman penyusunan yang baku.

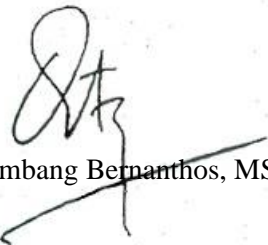
Dalam kerangka pembangunan sistem penjaminan mutu di Universitas Borobudur, pedoman ini pada hakikatnya adalah perintah kerja baku (*work in- struction*). Sehingga, format isi dan informasi yang diatur dalam pedoman ini pada dasarnya adalah standar mutu yang harus diresponsi dengan benar oleh setiap unit kerja yang menyusunnya. Keberadaan rencana strategi yang disusun oleh setiap unit kerja dianggap bermutu apabila format isi dan informasinya sesuai dengan yang diatur dalam buku pedoman ini.

Sesuai dengan prinsip pengelolaan mutu dalam perspektif sistem penjaiman mu- tu di perguruan tinggi, setiap baku mutu yang ditetapkan akan selalu direviu un- tuk dikaji tingkat keterandalan dan relevansinya. Dalam kaitannya dengan hal itu, isi dan format pedoman penyusunan rencana strategi ini juga akan direviu, direvisi, dan ditingkatkan kualitas isinya. Dengan demikian, dokumen rencana strategi yang disusun oleh setiap unit kerja nantinya juga akan semakin berkualitas.

Atas nama pimpinan Universitas Borobudur, disampaikan ucapan terima kasih kepada semua anggota tim kerja yang telah menyelesaikan penyusunan pe- doman penyusunan rencana strategi. Semoga upaya, tenaga, waktu, dan karya yang sudah diinvestasikannya menumbuhkan kebaikan dan perbaikan, khu- susnya dalam pengelolaan Universitas Borobudur sebagai instutusi perguruan tinggi yang berakuntabel dan bertanggung jawab.

Jakarta, 08 September 2021

Rektor Universitas Borobudur



Prof. Ir. Bambang Bernanthos, MSc.

DAFTAR ISI

Keputusan Rektor.....	ii
Kata Pengantariv
Daftar isi.....	.v
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Dasar hukum.....	3
1.3. Kebijakan Universitas Borobudur	4
BAB II. Mekanisme Kerja	6
2.1. Tim penyusun	6
2.2. Referensi	7
2.3. Tata laksana	8
BAB III. Integrasi Rencana Strategi dan Implementasinya	12
BAB IV: Struktur Dokumen	14
4.1. Format isi Rencana Strategi.....	14
4.2. Definisi Konseptual	15
4.3. Visi, Nilai, Misi, dan Tujuan (sebuah ilustrasi).....	16
4.4. Menyatakan Visi, Misi, dan Tujuan unit kerja	18
BAB V: Evaluasi Diri	19
5.1. Standar mutu atau benchmark	19
5.2. Analisis Unsur	20
5.3. Analisis SWOT	22
5.4. Kerangka Strategi Analisis Swot.....	23
BAB VI: Tujuan, Sasaran, dan Indikator Keberhasilan	25
6.1. Aspek tujuan dan sasaran	25
6.2. Strategi	25
6.3. Timeline	29
BAB VII: Rencana Operasional.....	32
BAB VIII: Monitoring dan Evaluasi.....	36
BAB IX: Penutup.....	39

BAB I: PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Rencana strategi dalam sebuah organisasi adalah muara dari seluruh kegiatan pengembangan organisasi di masa depan. Melalui rencana strategi organisasi yang disusunnya, pembangunan organisasi dapat dibangun secara terencana berdasarkan kekuatan sumber daya yang dimiliki dengan fokus sasaran yang teridentifikasi. Untuk itu, organisasi yang tidak mempunyai rencana strategi tidak mempunyai masa depan yang teridentifikasi karena perkembangannya hanya diserahkan sepenuhnya pada lingkungan alam.

Rencana strategi adalah esensi dasar dari kegiatan manajemen dalam organisasi. Semua kegiatan manajemen selalu diawali dengan perencanaan dan dasar perencanaan organisasi yang dilaksanakan setiap tahun didasarkan atas rancangan pengembangan (*blue print*) yang jelas. Bila kegiatan perencanaan dalam organisasi tidak ada, maka kegiatan koordinasi (*organizing*) juga tidak akan ada; kegiatan pembinaan dan pemberdayaan staf juga tidak ada; dan implementasi kegiatan praktis juga tidak pernah ada. Dengan demikian, kegiatan monitoring dan evaluasi juga tidak akan pernah ada; apanya yang dimonitor atau dievaluasi karena implementasi kegiatan organisasi tidak didasarkan atas rencana yang valid.

Untuk itu, rencana strategi organisasi disusun secara seksama dengan melibatkan unsur pemangku kepentingan (*stakeholder*) agar semua sudut organisasi dapat dipotret dengan benar. Melalui pemikiran strategis, anggota kelompok pemangku kepentingan menyampaikan setiap kebutuhan yang dianggap penting untuk diakomodasikan oleh organisasi sebagai program kerja unggulan. Melalui masukan dari berbagai pihak yang dilandasi oleh pemikiran yang komprehensif, rencana strategi yang disusun oleh organisasi menjadi utuh dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Secara umum rencana strategi biasa didefinisikan sebagai “proses kreatif dan berdisiplin untuk menentukan cara bagaimana sebuah organisasi dalam keadaannya saat ini menjadi keadaan lain di masa mendatang. Perubahan potret organisasi tersebut di masa depan tentunya bukan menjadi lebih buruk tetapi menjadi lebih baik dan lebih berhasil. Dokumen Renstra berisi tentang informasi lengkap yang ditujukan sebagai peta jalan atau ‘*roadmap*’ dalam rangka mengantarkan sebuah institusi ke arah masa depan dan menunjukkan bagaimana sampai ke sana.”

Rencana strategi berbeda dengan rencana operasional yang mempunyai prepektif waktu yang pendek dan kegiatannya bersifat teknis. Rencana strategi

bersifat makro dan hanya menyebutkan unsur perencanaan yang sangat penting atau mempunyai kualitas kekritisannya. Artinya, rencana besar (makro) yang disebutkan dalam rencana strategis merupakan hasil pemikiran atau gagasan besar yang bila tidak dilakukan akan mengakibatkan organisasi menjadi lemah.

Sehubungan dengan hal itu, rencana strategis bagi setiap organisasi merupakan tindak lanjut dari kajian atas keberadaan organisasi saat ini, prestasi kerja yang telah dihasilkan, dukungan lingkungan pada saat ini dan juga mendatang. Rencana strategi yang disusun oleh setiap organisasi bersifat unik, spesial, dan khas yang hanya berlaku bagi organisasi tersebut. Rencana strategi yang telah berhasil disusun dan dipraktekkan oleh organisasi lain tidak mungkin dapat diadopsi untuk diterapkan di organisasi lain. Hal tersebut disebabkan karena setiap organisasi mempunyai keunikan tersendiri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain.

Mengingat pentingnya rencana strategi bagi setiap organisasi, penyusunannya harus dilakukan secara ekstra hati-hati. Melibatkan seorang pakar manajemen strategi dalam beberapa hal adalah penting agar hasil kerja tim penyusun rencana strategi dapat diaplikasikan secara benar dan dapat menghasilkan produk manajemen yang relevan.

Dari sisi waktu, mengingat program perencanaan yang disusun dalam rencana strategi bersifat makro, besar, dan umum, waktu eksekusinya (*timeline*) yang diperlukan tidak mungkin dapat dicapai dalam 1 (satu) bulan, semester, atau tahun. Untuk meraih suatu sasaran besar, sebuah organisasi harus mengurainya dalam potongan kecil-kecil dan potongan kecil tersebut dikerjakan satu demi satu secara bertahap atau oleh beberapa tim kerja secara bersamaan. Melahap seekor ayam, kita pun harus memotongnya kecil-kecil agar bisa dikonsumsi sesuai dengan kapasitas mulut dan perut kita. Melahap ayam sekali telan akan menjadikan kita kesakitan dan bahkan hal itu akan mengundang suatu masalah yang memhayakan kesehatan kita.

Tahapan dalam penyusunan rencana strategi ditentukan berdasarkan tenor kekuasaan pimpinan yang dialokasikan oleh setiap organisasi. Untuk masa jabatan pimpinan yang diberi alokasi waktu 5 (lima) tahun; misalnya, biasanya menjadikan *timeline* pada rencana strategi juga 5 (lima) tahun. Banyak organisasi yang menentukan tenor rencana untuk 4 (empat) atau 5 (lima) tahun dengan pertimbangan untuk menjaga ketepatan prediksi lingkungan di masa depan. Prediksi kondisi masa depan dalam ukuran 10 (sepuluh) tahun tentunya jauh lebih sulit dibandingkan dengan menetapkannya pada 4-5 tahun mendatang.

1.2. Dasar Hukum

Rencana strategi, seperti yang disebutkan di atas, pada dasarnya adalah instrumen atau media bagi organisasi untuk membangun dan mengembangkan kondisi organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang. Sebagai sebuah instrumen dalam kegiatan manajemen, pemerintah tidak mengatur secara khusus bentuk rencana strategi, masa waktu yang digunakan, dan isi dokumen secara rinci bagi setiap perguruan tinggi.

Namun, pengembangan dunia perguruan tinggi secara keseluruhan telah diatur dalam Undang-Undang No. 12 tentang Pendidikan Tinggi yang disebutkan bahwa menteri terkait wajib menyusun ketetapan kebijakan umum nasional dan penyusunan rencana pengembangan jangka panjang, menengah, dan tahunan Pendidikan Tinggi yang berkelanjutan (Pasal 7, ayat (3b)). Selanjutnya, kebijakan umum nasional tersebut diatur dalam PP No. 17 tahun 2010 yang menyebutkan bahwa menteri diharuskan menyusun 6 dokumen pelaksanaannya yang salah satunya adalah Rencana Strategis Pendidikan Nasional (Pasal 6, ayat (1c)). Sehubungan dengan hal itu, Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi menyusun program pengembangan perguruan tinggi dalam Peraturan Menteri Ristekdikti Nomor 13 tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi tahun 2015-2019.

Idealnya, setiap perguruan tinggi dalam menyusun Rencana Strategi masing-masing mengacu kepada program pengembangan strategis Kemenristekdikti 2015-2019 tersebut agar program yang dibangunnya menjadi koheren dan relevan. Namun, sosialisasi kementerian terhadap isinya kepada perguruan tinggi sangat terbatas dan banyak perguruan tinggi yang tidak memahami isinya; sehingga, banyak perguruan tinggi menyusun konsep pengembangannya berdasarkan pola pikir strategi masing-masing yang bersifat lokal atau regional.

Sebenarnya, terdapat aturan yang secara implisit mengatur setiap perguruan tinggi untuk menyusun rencana strateginya. Setiap perguruan tinggi diharuskan menyusun rancangan penjaminan mutu pendidikan tinggi secara sistematis, berencana, dan berkelanjutan (UU No. 12 tahun 2012, Pasal 52, ayat (1)). Sehubungan dengan hal itu, dalam Peraturan Menteri Riset dan Pendidikan Tinggi mengaturnya lebih spesifik dalam pengelolaan mutu pembelajaran sebagaimana yang diatur dalam Pasal 39, ayat (3a) menyatakan bahwa perguruan tinggi dalam melaksanakan standar pengelolaan wajib “menyusun kebijakan, **rencana**

strategis, dan **operasional** terkait dengan pembelajaran yang dapat diakses oleh sivitas akademika dan pemangku kepentingan, serta dapat dijadikan pedoman bagi program studi dalam melaksanakan program pembelajaran.”

Kewajiban perguruan tinggi untuk menyusun rencana strategis juga terlihat pada pengelolaan kegiatan penelitian (Pasal 51, Ayat (2a)); dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (Pasal 62, Ayat 2a)). Sementara itu, untuk pengembangan mutu infra struktur (sarana dan prasarana, sumber daya manusia (dosen dan karyawan), sistem layanan, kemahasiswaan, kemitraan, sistem informasi, dan lain-lainnya kewajiban perguruan tinggi tidak disebutkan secara eksplisit. Tetapi, secara implisit setiap perguruan tinggi diwajibkan untuk merencanakan strategi agar arah pengembangannya bisa diukur, dikontrol, dan dievaluasi secara benar.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Pasal 5 Ayat 1c dan 2, kebijakan umum Pengembangan Perguruan Tinggi terdiri atas: (1). Rencana Pengembangan 25 (dua puluh lima) tahun; (2). Rencana pengembangan jangka menengah atau rencana strategi 5 (lima) tahun; dan (3). Rencana kerja tahunan.

1.3. Kebijakan Universitas Borobudur

Berdasarkan pemikiran strategis dan landasan hukum yang terkait dengan penyusunan dokumen rencana strategis, Universitas Borobudur menetapkan kebijakan sebagaimana yang ditetapkan dalam Statuta Universitas Borobudur tahun 2021 Pasal 35 Ayat 1, yaitu dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan Universitas Borobudur, Universitas Borobudur menyusun:

- a. Rencana Pengembangan jangka panjang yang memuat rencana dan program pengembangan 20-25 (dua puluh lima) tahun;
- b. Rencana strategis yang memuat rencana dan program 5 (lima) tahun; dan
- c. Rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran dari rencana strategis yang memuat program dan kegiatan selama 1 (satu) tahun.

Pada Ayat 2 disebutkan bahwa ketentuan lebih lanjut yang dimaksud pada Ayat 1 diatur dengan Peraturan Rektor Universitas Borobudur, sebagaimana yang dijelaskan dalam pedoman ini.

Rencana Pengembangan 25 (dua puluh lima) tahun disebut dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP); Rencana pengembangan jangka menengah 5 (lima) tahun disebut dengan Rencana Strategis (Renstra); dan Rencana kerja tahunan disebut dengan Rencana Operasional (Renop) yang diwujudkan dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT).

Kebijakan dasar tentang penyusunan khususnya Rencana Strategi adalah yang berikut di bawah ini.

- a. Rencana strategi wajib disusun oleh unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur yang mempunyai kemandirian pengelolaan pada tatanan strategis dalam bidang sumber daya (manusia, sarana prasarana, keuangan). Unit kerja tersebut adalah universitas, fakultas/program Pascasarjana, dan lembaga-lembaga.
- b. Penyusunan dokumen rencana strategi oleh unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur disusun dalam urutan top down. Rencana strategi yang disusun oleh fakultas/program pascasarjana dan lembaga-lembaga mengacu pada rencana strategi yang disusun oleh universitas.
- c. Dokumen rencana strategi disusun dalam acuan waktu 5 (lima) tahun dan rentangan tahun yang digunakan dinyatakan dalam judul dokumen; misalnya, Rencana Strategi Universitas Borobudur tahun 2021-2025.
- d. Program studi sesuai dengan nomen klaturnya adalah unit pelaksana akademik di perguruan tinggi. Program studi bukan unsur strategi sehingga program studi di lingkungan Universitas Borobudur tidak harus menyusun rencana strategi secara mandiri namun termatub dalam rencana strategi fakultas/program Pascasarjana.
- e. Pengembangan program studi secara strategi disusun oleh fakultas dan/atau program Pasacasarjana. Sehingga, dalam Renstra Fakultas/program Pasacasarjana terdapat pernyataan visi, misi, tujuan, dan sasaran setiap program studi yang dikelola oleh fakultas/program Pascasarjana.
- f. Setiap dokumen rencana strategi yang telah disusun unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur harus melalui review oleh tim pakar dan rekomendasi senat universitas; selanjutnya, untuk keabsahannya setiap dokumen rencana strategi ditetapkan oleh Rektor melalui surat keputusan.
- g. Setiap rencana strategi yang disusun dengan acuan waktu 5 (lima) tahun, harus dievaluasi setiap tahun dan hasil evaluasinya dituliskan dalam sebuah dokumen pelaporan evaluasi.

BAB II:

MEKANISME KERJA

Rencana strategi (Renstra) seperti yang telah dideskripsikan di bab sebelumnya adalah instrumen organisasi yang paling vital. Tidak adanya rencana strategi akan menjadikan pertumbuhan sebuah organisasi tidak terarah. Seluruh unsur dalam organisasi tersebut tidak mengetahui akan dibawa kemana organisasi tersebut di masa depan. Akibatnya, masing-masing unsur memutuskan sendiri langkah kerjanya dan suasana pekerjaan menjadi kacau karena kehilangan integrasi sasaran yang jelas, relevan, dan rasional.

Mengingat pentingnya Renstra bagi setiap perguruan tinggi, naskah atau dokumennya harus disusun secara hati-hati dan oleh personalia tertentu yang memahami hakikat dokumen renstra dan memahami hakikat kerja perguruan tinggi. Dokumen Renstra yang berisi tentang pengembangan institusi secara menyeluruh juga harus disusun secara cermat dan melibatkan banyak orang dan diselenggarakan dalam kegiatan pertemuan terstruktur yang melibatkan pemikiran rasional, strategis, dan kreatif.

Dalam kaitannya dengan mekanisme kerja penyusunan rencana strategi oleh unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur tersebut, perlu dilakukan penjelasan tentang tim penyusun, dasar hukum yang digunakan, dan prosedur kerja yang harus dilalui.

2.1. Tim penyusun

Rencana strategi yang disusun oleh unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur disusun oleh sebuah tim kerja yang diangkat pimpinan unit kerjanya. Tim kerja untuk menyusun rencana strategi di tingkat Universitas diangkat oleh Rektor, di tingkat fakultas diangkat oleh Dekan, di tingkat program Pascasarjana diangkat oleh Direktur, dan seterusnya.

Personalia tim kerja yang diangkat oleh pimpinan unit masing-masing sekurangnya terdiri atas wakil dari unsur sumber daya manusia dari kelompok yang berikut:

- a. Yayasan Pendidikan Borobudur;
- b. Pimpinan unit kerja;
- c. Dosen;
- d. Tenaga kependidikan;
- e. Stakeholder

Tugas utama yang harus mereka lakukan adalah menyusun dokumen rencana strategi yang termasuk di dalamnya adalah menyusun pernyataan visi, misi, tujuan dan sasaran. Dalam menjalankan tugas tersebut, keanggotaan personalia

tim kerja diangkat sesuai dengan kapasitas masing-masing untuk mengiusi struktur tim kerja yang terdiri atas:

- a. Penasihat: memberikan arahan tentang ruang lingkup tugas kerja, koherensi dan relevansi isi dokumen rencana strategi, keefektifan kerja tim, kualitas nara sumber yang diperlukan
- b. Ketua: memimpin kegiatan penyusunan dokumen rencana strategi secara menyeluruh, mendistribusikan tugas kerja kepada semua anggota tim kerja, memimpin rapat-rapat untuk pengambilan kesimpulan, mengontrol dan mengevaluasi kinerja semua anggota tim kerja.
- c. Sekretaris: mengelola kegiatan administrasi, menyiapkan infra struktur yang diperlukan, mengarsipkan dokumen, mengelola dana kegiatan, dan menyiapkan draft laporan tim kerja.
- d. Anggota: membuat kajian, menyusun instrumen, mengumpulkan data dan informasi, menganalisis data, membuat kesimpulan dan rumusan strategi, membuat presentasi, menuliskan dokumen, dan membuat revisi dokumen atas masukan dari stakeholder.

Unsur pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang dilibatkan adalah:

- a. Mahasiswa;
- b. Alumni;
- c. Pengguna alumni.
- d. Mitra kerja/narasumber eksternal.

Keterlibatan unsur stakeholder yang disebutkan terakhir di atas tidak harus selalu bersifat aktif seperti yang dilakukan oleh tim kerja dalam kegiatan pengumpulan data, analisis, dan penyusunan dokumen. Mereka memberikan masukan informasi penting kepada tim kerja, menghadiri rapat, memberikan masukan dalam lokakarya, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosialisasi atau uji kelayakan dokumen perencanaan strategi.

2.2. Referensi

Dalam menyusun setiap dokumen rencana strategi unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur, tim kerja diharuskan untuk selalu memahami dan menggunakan referensi hukum yang diterbitkan oleh pemerintah, yayasan, dan universitas. Dokumen peraturan penting tentang perguruan tinggi tersebut di antaranya adalah:

- a. Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- b. Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;

- c. Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
- d. Peraturan Pemerintah RI No. 37 tahun 2005 tentang Dosen;
- e. Peraturan Pemerintah RI No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
- f. Peraturan Pemerintah RI No. 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
- g. Peraturan Pemerintah RI No. 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi;
- h. Peraturan Presiden No. 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI);
- i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi;
- j. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- k. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
- l. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No.HAU-5011.AH.01.04 tahun 2010 tentang Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan Pendidikan Borobudur 1971;
- m. Peraturan Rektor Nomor 03 Tahun 2021 tentang Peninjauan dan Penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran.
- n. Statuta Universitas Borobudur Tahun 2021;

2.3. Tata Laksana

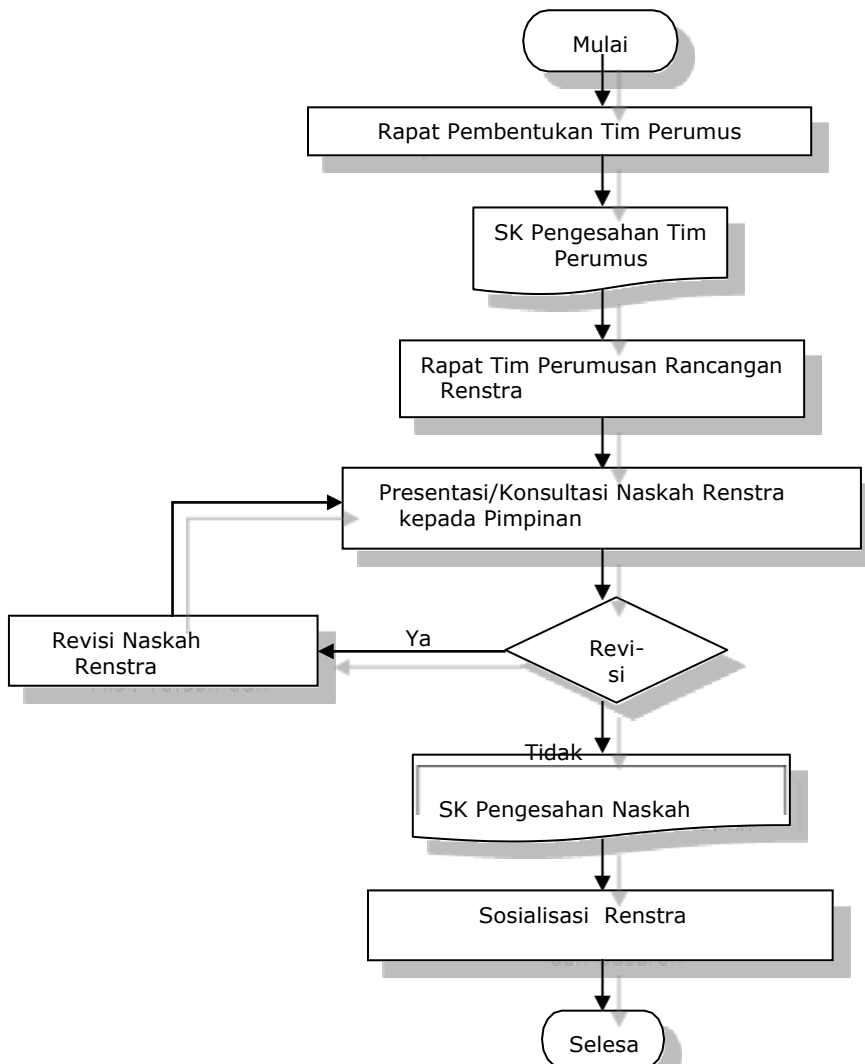
Mekanisme kerja yang harus diikuti dalam rangka menyusun Rencana Strategi yang termasuk di dalamnya adalah pernyataan visi, misi, tujuan dan sasaran strategi adalah yang berikut:

1. Pimpinan Universitas atau Rektor membentuk Tim Kerja dengan tugas pokok yakni menyusun Renstra di unit kerja terkait sebagaimana yang tertuang dalam Surat Keputusan pimpinan.
2. Tim kerja melaksanakan tugas kerja dalam kurun waktu tertentu mengikuti pentahapan penyusunan sebagaimana yang diatur dalam Buku Pedoman.
3. Hasil kerja yang berbentuk draft Renstra yang telah dikerjakan oleh Tim Kerja berdasarkan pentahapannya yang benar diserahkan kepada Rektor sebanyak 3 (tiga) eks.
4. Rektor selanjutnya menyerahkan draft Renstra tersebut masing-masing 1 (satu) eks ke Senat Universitas dan 1 (satu) eks ke Yayasan untuk dibahas,

diberikan koreksi atau masukan untuk penyempurnaan naskah.

5. Bila naskah Renstra tersebut telah memenuhi standar mutu dari sisi isi, bentuk, dan formatnya, maka masing-masing Senat Universitas dan Yayasan memberikan rekomendasi kepada Rektor untuk disahkan.
6. Rektor mengesahkan naskah Rencana Strategi dengan menerbitkan keputusan tentang keabsahan dokumen terkait.
7. Dokumen Renstra yang termasuk di dalamnya berisi tentang visi, misi, tujuan dan sasaran strategi disosialisasikan kepada dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, dan anggota stakeholder eksternal.

Prosedur kerja yang disebutkan di atas dapat dilihat pada Gambar 2.1. berikut.



Gambar 2.1. Prosedur kerja dalam penyusunan rencana strategi.

Sementara itu, panduan bagi Tim Kerja untuk melakukan tugas kerjanya dalam menyusun Rencana Strategi meliputi sejumlah kegiatan yang berikut:

1. Membuat kajian terhadap hasil kerja institusi berdasarkan program kerja yang tertuang dalam Renstra sebelumnya dan memberikan evaluasi keberhasilannya secara kualitatif dan kuantitatif.
2. Mengumpulkan bahan masukan tentang keadaan institusi secara internal (keberhasilan, potensi, kelemahan, dan kekurangan) dan eksternal (kemungkinan peluang dan hambatan) dalam pola pemikiran yang mengacu ke masa depan (*futuristik*). Kegiatan dilaksanakan dalam model evaluasi diri yang dilengkapi dengan analisis SWOT (strength, weaknesses, opportunity, dan threat).
3. Berdasarkan informasi tentang institusi yang telah dikumpulkannya dari sumber internal dan eksternal, tim kerja menyusun pernyataan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategi secara rinci dan komprehensif.
4. Menyelenggarakan diskusi tentang pernyataan visi, misi, dan tujuan dengan Rektor, pimpinan unit kerja, dan kelompok dosen yang dipilih tentang isi pernyataan, relevansi, efektivitas, dan tingkat kesesuaiannya dengan potensi institusi untuk memprediksi tingkat keberhasilannya serta membuat revisi pernyataan berdasarkan masukan yang ada.
5. Menyusun naskah Rencana Strategi secara menyeluruh dalam dokumen yang utuh dan komprehensif. Format dan isi rencana strategi mengacu pada pedoman penyusunan yang telah ditetapkan oleh Rektor.
6. Menyelenggarakan lokakarya Rancangan Renstra yang dihadiri oleh para pimpinan, dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, alumni, pengguna jasa, dan nara sumber sebagai pakar yang berasal dari luar institusi yang telah ditunjuk. Kegiatan lokakarya dimaksudkan untuk menjangkau masukan penting dan sekaaligus sebagai uji publik atas isi dan pola pikir yang terkandung dalam rencana strategi tersebut
7. Menyempurnakan naskah Renstra berdasarkan masukan dari kegiatan lokakarya dan menyerahkan naskah rancangan tersebut ke Rektor untuk dibahas secara strategi dan disahkan.
8. Melaksanakan kegiatan sosialisasi isi rencana strategi kepada unsur stakeholder, khususnya kepada dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, pimpinan unit kerja, dan masyarakat secara menyeluruh. Kegiatan sosialisasi bisa saja dilakukan beberapa kali sampai tercipta pemahaman yang sempurna atas isi rencana strategi yang disusun oleh setiap unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur.
9. Melakukan revisi minor terhadap isi rencana strategi berdasarkan masukan oleh unsur stakeholder pada saat kegiatan sosialisasi dan pemantapan pemahaman oleh unsur stakeholder.

10. Tim kerja menyusun laporan kegiatan penyusunan dokumen rencana strategi yang menjabarkan tentang proses ketja yang telah dilakukannya.

Dalam melaksanakan kegiatannya untuk menyusun rencana strategi, tim kerja dapat menyusun agenda kegiatannya secara diskrit dan berdisiplin, seperti yang terdapat pada Tabel 2.1 yang berikut.

Tabel 2.1. Jadwal kegiatan penyusunan rencana strategi beserta batasan waktu penyelesaiannya.

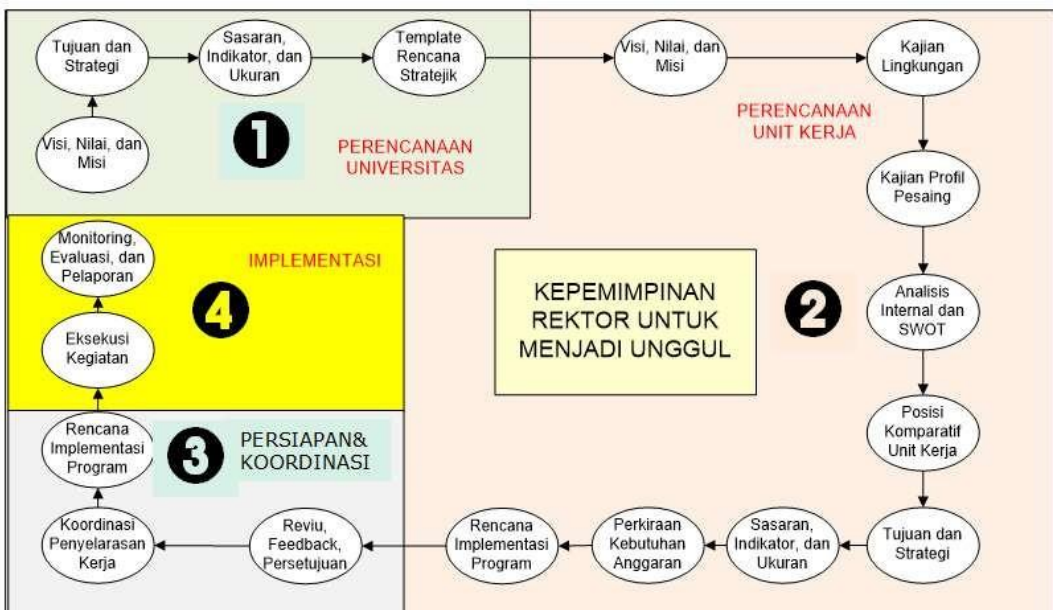
KEGIATAN	BATAS AKHIR
Pertemuan awal untuk kegiatan rapat koordinasi antar tim kerja dan pembagian tugas antar anggota tim kerja	
Laporan kajian atas pelaksanaan rencana strategi sebelumnya dan pengumpulan data dan informasi organisasi secara internal dan eksternal	
Penyusunan laporan evaluasi diri organisasi dan sekaligus penyelesaian analisis SWOT	
Penyusunan pernyataan visi, misi, nilai, tujuan dan sasaran organisasi	
Draft awal dokumen Rencana Strategi	
Penyempurnaan draft dengan data dan informasi yang valid	
Penyelesaian Dokumen Renstra	
Kajian isi Renstra secara internal (unit kerja terkait)	
Kajian dokumen oleh Rektorat dan pemberian masukan (feedback)	
Revisi dokumen	
Pengesahan dokumen Renstra dalam rapat Senat Universitas	
Pelaksanaan kegiatan	
Monitoring kegiatan dan pengumpulan data pelaksanaan	
Penulisan laporan kegiatan kepemimpinan	

BAB III: INTEGRASI RENCANA STRATEGI DAN IMPLEMENTASINYA

Kebijakan Universitas Borobudur dalam penyusunan rencana strategi oleh unit kerja dilakukan berdasarkan proses top-down. Rencana strategi pada tatanan universitas disusun terlebih dahulu, yang termasuk di dalamnya adalah pernyataan visi, misi, tujuan dan sasaran strategi, disahkan dan siap diimplementasikan.

Fihak yang mengimplementasikannya di Universitas Borobudur terdiri atas dua fihak; pertama, bagi program besar yang menyangkut sistem layanan yang bersifat umum pelaksanaannya oleh universitas; misalnya, pembangunan sistem informasi, pengadaan prasarana, kecukupan penganggaran, program pengembangan biro-biro, perpustakaan, dan lain-lainnya. Yang kedua, program kerja yang bersifat khusus atau khas dilakukan oleh fakultas/program Pascasarjana, dan lembaga-lembaga. Sehubungan dengan hal itu, fakultas/program Pascsarjana dan lembaga-lembaga diharuskan menyusun rencana strategi yang bersifat khusus dengan mengacu pada rencana strategi Universitas Borobudur.

Diagram di bawah ini menggambarkan proses perencanaan di Universitas Borobudur. Penyusunan rencana strategi oleh unit kerja menempati unsur penting dalam sistem perencanaan di Universitas Borobudur.



Gambar 3.1. Diagram alur penyusunan Rencana Strategi oleh unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur

Gambar 3.1 yang disebutkan di atas menggambarkan adanya 2 (dua) jenis rencana strategi; yakni, yang disusun oleh universitas dan yang disusun oleh setiap unit kerja. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, rencana strategi pada dasarnya berisi gagasan besar untuk membangun organisasi dalam rangka menjaga keberlanjutannya dan/atau memenangkan kompetisi.

Setiap unit kerja harus menyusun dan menyerahkan dokumen Rencana Strategi dan diserahkan ke Sekretariat Rektorat. Dekan, kepala, atau ketua unit kerja harus membuat verifikasi isinya apakah telah sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya dan memberikan persetujuannya terhadap isi dokumen. Rektorat akan membaca isi Rencana Strategi secara teliti dan memberikan umpan balik tertentu untuk disempurnakan oleh unit kerja.

Dokumen rencana strategi, seperti yang telah dibahas sebelumnya, adalah program kerja besar dan utama. Isinya tidak bisa langsung diterapkan secara operasional. Sehubungan dengan hal itu, diperlukan upaya lain yang bersifat operasional untuk menerjemahkan isi rencana strategi tersebut menjadi program kerja operasional.

Dalam Gambar 3.1. di atas, kegiatan penerjemahan isi rencana strategi tersebut terdapat pada siklus ke-3 yakni persiapan dan koordinasi. Dari sisi dokumen, yang perlu disiapkan adalah rencana operasional (renop) yang berisi program kerja operasional pada setiap tahun anggaran yang didalamnya terdapat informasi waktu pelaksanaan, *person in charge (PIC)*, sarana dan prasarana yang diperlukan, peserta kegiatan, pembiayaan, dan sumber dana.

Pada siklus ke-4 adalah pelaksanaan kegiatan sebagaimana yang telah diprogramkan sebelumnya. Untuk memastikan tingkat keefektifannya, kegiatan pelaksanaan dibarengi dengan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan. Instrumen pengukuran dalam rangka monitoring dan evaluasi program dirumuskan dalam dokumen terpisah dari pedoman ini.

BAB IV:

STRUKTUR DOKUMEN

Terdapat sejumlah model penyusunan Rencana Strategi perguruan tinggi dengan varian dari yang menyatakan isinya secara umum sampai dengan isi yang bersifat rinci. Semuanya menyampaikan satu substansi pokok; yakni, penyebutan misi, visi, nilai, dan tujuan organisasi yang dijadikan rujukan untuk program pengembangan.

4.1. Format isi rencana strategi

Dalam rangka membuat keseragaman penyusunan Rencana Strategi di lingkungan Universitas Borobudur, standar yang ditetapkan mengikuti format yang disebutkan di bawah ini.

- 1. Kata Pengantar:** Ungkapan yang menyatakan bahwa dokumen ini adalah Rencana Strategi unit kerja yang disusun oleh tim kerja. Sebutkan fungsi dan tujuan dokumen ini dalam lingkungan universitas. Ucapan terima kasih dapat disampaikan kepada pihak yang berkontribusi secara nyata terhadap keberadaan dokumen ini.
- 2. Pendahuluan:** Informasi tentang keberadaan Renstra terdahulu dan keterkaitannya dengan Renstra pada saat ini. Sebutkan hal-hal yang sudah tercapai pada Renstra terdahulu dan dilanjutkan dengan program lanjutan, dan juga program kerja yang belum tercapai sehingga harus diprogramkan kembali. Sebutkan pula metode, pendekatan, dan mekanisme penyusunan Renstra yang digunakan dalam penulisannya. Bagian pendahuluan diakhiri dengan menyebutkan struktur dokumen Renstra yang ada.
- 3. Profil Unit Kerja:** Deskripsi tentang hakikat unit kerja, tugas dan tanggung jawabnya, dan gambaran nyata tentang kondisinya perkembangannya sampai saat ini. Bagi fakultas, kondisi saat ini bisa menyebutkan jumlah pertumbuhan mahasiswa, rekrutmen mahasiswa baru, dosen tetap, kualifikasinya, fasilitas pendukung, dan prestasi yang telah dicapai.
- 4. Analisis SWOT:** Kajian unit kerja dengan menerapkan standar mutu tertentu atau benchmarking dengan unit kerja lain yang dijadikan standar mutu untuk menentukan posisi unit kerja saat ini. Analisis terhadap property internal memberikan hasil kekuatan (*strength*) bila keadaannya melebihi atau di atas standar mutu yang ditetapkan, dan memberikan hasil kelemahan (*weaknesses*) bila keadaannya berada di bawah standar. Analisis terhadap lingkungan atau unit kerja lain di luar institusi juga menghasilkan peluang (*opportunity*) bila potensi yang dimiliki mampu mengoptimalkan sebagai modal, dan akan menghasilkan ancaman (*threat*) bila unit kerja tidak memiliki potensi yang cukup untuk menghadapinya.

5. **Kebijakan Strategis:** Diawali dengan menyebutkan pernyataan Visi, Nilai, Misi, dan Tujuan yang dibangun sejalan dengan pernyataan visi, nilai, misi, dan tujuan universitas. Bila dalam fakultas terdapat sejumlah program studi, maka visi, nilai, misi, dan tujuan program studi disebutkan secara rinci, sebanyak program studi yang dikelola. Bahasan selanjutnya adalah menyebutkan Strategi dan Sasaran yang ditetapkan. Strategi adalah uraian tentang cara atau media yang digunakan untuk mencapai tujuan unit kerja yang disebutkan di atas. Melalui cara tersebut akan dapat diproyeksikan hasilnya secara nyata dan terukur (*measurable*); dan hasil tersebut dalam dokumen ini dinyatakan sebagai sasaran.
6. **Penutup:** Uraian singkat tentang esensi utama dalam Renstra dan harapan akan keberhasilan program yang ditetapkan.

4.2. Definisi konseptual

Dalam rangka menyamakan pandangan terhadap istilah yang digunakan dalam dokumen ini, yang tersebut di bawah ini adalah definisi operasional untuk konsep/konstruk penting yang digunakan dalam dokumen rencana strategi.

1. **Visi:** adalah deskripsi tentang profil ideal organisasi di masa depan dan bentuk kontribusi yang diberikannya untuk kemajuan masyarakat. Suatu pernyataan visi diciptakan dengan sadar melalui pemikiran rasional dengan tujuan untuk memandu organisasi tersebut sampai ke gambaran ideal yang diinginkan di masa depan. Pernyataan visi harus mengacu pada capaian masa depan, rasional untuk bisa dicapai dalam kurun waktu yang ditetapkan, dan relevan dengan hakikat unit kerja di perguruan tinggi.
2. **Misi:** adalah pernyataan tujuan organisasi pada hakikat bisnisnya, pelanggannya, dan produk/layanan jasa yang dihasilkan. Misi menjelaskan hakikat dan kawasan produk/layanan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan dan juga menyebutkan fokus penekannya. Sesuai dengan hakikatnya, misi utama perguruan tinggi adalah menyelenggarakan kegiatan tridharma (pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat). Misi lainnya yang bersifat penunjang terciptanya sistem manajemen yang berkualitas adalah pengelolaan sumber daya (*resources*), layanan (*services*), dan kemitraan (*partnership*).
3. **Nilai:** adalah deskripsi keyakinan yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dimaksudkan untuk memandu kegiatan manajemen dan membangun etika kerja (*rule of conduct*). Pernyataan nilai oleh seluruh unsur stakeholder difungsikan sebagai dasar untuk berperilaku dan melaksanakan tugas kerja.
4. **Motto:** Pernyataan singkat yang digunakan untuk menyatakan misi dan visi; dalam pernyataan motto tersirat pernyataan visi, misi dan nilai. Karena

dinyatakan secara singkat, diharapkan setiap unsur stakeholder bisa mengingatnya setiap saat dan menjadikan perilaku mereka terafiliasi dengan tegas dengan organisasi.

5. **Tujuan (*goals*):** Posisi strategik dan hasil jangka panjang yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi yang dinyatakan secara umum. Pernyataan tujuan merupakan kesenjangan antara visi organisasi dengan situasinya saat ini; kesenjangan tersebut yang akan diisi melalui pernyataan tujuan. Dalam kehidupan perguruan tinggi, bentuk kesenjangan tersebut selalu merujuk ke aspek kercaapaian tridahrma (pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat)
6. **Sasaran (*objectives*):** Pernyataan ketercapaian suatu program kerja yang terukur (*measurable*) sebagai fungsi ketercapaian tujuan unit kerja.
 - a. Sasaran universitas: sandaran unit kerja untuk pengembangan sasarannya yang relevan bagi seluruh unit kerja yang terdapat di dalamnya.
 - b. Sasaran unit kerja: khusus untuk unit yang bersangkutan dan harus terkait dengan sasaran yang ditetapkan oleh Universitas.
7. **Ukuran/standar (*measures*):** Ukuran metrik yang nilainya menunjukkan kemajuan tertentu dalam pencapaian suatu tujuan dan sasaran yang diperoleh pada setiap tahun program pengembangan.
8. **Strategi:** Sarana atau cara yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran unit kerja yang ditetapkan.
9. **Program kerja (*tasks*):** Program kegiatan nyata, proyek, atau peristiwa tertentu yang difungsikan sebagai pelaksanaan sebuah strategi.
10. **Benchmark:** Standar mutu yang digunakan sebagai dasar penilaian atas keadaan unit kerja saat ini. Dalam sistem penjaminan mutu, benchmark tersebut adalah standar mutu yang ditetapkan oleh lembaga jaminan mutu di perguruan tinggi.
11. **Unit kerja:** unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur yang wajib menyusun rencana strategi; yakni, universitas, fakultas, program Pascasarjana, lembaga penelitian dan pengabdian maasyarakat, dan lembaga jaminan mutu.

4.3. Visi, Nilai, Misi, dan Tujuan (sebuah ilustrasi)

Setiap unit kerja mengembangkan visi, nilai, misi, dan tujuannya masing-masing dan menyelaraskan pernyataannya dengan visi, nilai, misi dan tujuan universitas sesuai dengan yang disebutkan pada Renstra universitas. Pernyataan visi, misi, nilai, dan tujuan universitas sebagaimana yang telah diatur standar mutu yang disebutkan di atas adalah yang berikut:

1. VISI

Pada tahun 2040 “Menjadi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Unggul, berkarakter kewirausahaan dan bereputasi Global.”

2. NILAI

Nilai/Value Universitas Borobudur ”Excellent, Entrepreneur, Global = EEG”

- Excellent (Unggul) Cerdas, Pintar, Bijak dan Bermoral
- Entrepreneur (Berkarakter kewirausahaan) Percaya Diri, Pantang menyerah, mampu melihat peluang, berani ambil resiko
- Globally (Reputasi Global) Diakui secara internasional.

3. MISI

1. Menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran berkualitas sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi.
2. Menyelenggarakan kegiatan kajian, penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Menyelenggarakan kegiatan kemitraan, pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pemberdayaan masyarakat.
4. Menyelenggarakan tata pamong yang otonom, akuntabel, dan transparan secara berkelanjutan

4. TUJUAN STRATEGI

Pelaksanaan misi yang dilakukan oleh Universitas Borobudur pada dasarnya adalah untuk mencapai tujuan Universitas. Tujuan Universitas Borobudur adalah:

1. Menghasilkan sumber daya manusia professional yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan seni
2. Menghasilkan kajian ilmiah, penelitian dan publikasi ilmiah yang mendukung kualitas proses pembelajaran, penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni
3. Menghasilkan kegiatan kemitraan dan pengabdian kepada masyarakat yang

memberdayakan masyarakat.

4. Menghasilkan tatapamong yang kredibel, transparan, tanggung jawab, akuntabel dan adil.

4.4. Menyatakan visi, misi, dan tujuan unit kerja

Sebagai upaya menyatakan visi, misi dan tujuan di setiap unit kerja, setiap pihak yang diberi tugas penyusunan bisa menyatakan visi, misi, dan nilai unit kerja dengan kalimat ringkas, lengkap dan jelas.

Visi yang dinyatakan oleh unit kerja di bawah universitas dan seterusnya harus selaras (*aligned*) dengan pernyataan visi universitas dan tidak boleh berbeda secara isi pokoknya. Begitu pula, pernyataan nilai yang berada di setiap unit kerja harus sama dengan yang dinyatakan oleh universitas.

Untuk pernyataan misi, setiap unit kerja tidak harus menyatakan misinya secara keseluruhan seperti yang diutarakan oleh universitas; misalnya, misi program studi sebagai unit pelaksana akademik hanya menyatakan misinya pada unsur akademik atau keilmuan saja; yakni, pada kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sementara itu, pernyataan tujuan pada setiap unit harus diselaraskan dengan pernyataan misi masing-masing.

Pernyataan visi, misi, nilai, dan tujuan di unit kerja adalah yang berikut:

VISI:

NILAI:

MISI:

TUJUAN:

BAB V

EVALUASI DIRI

Evaluasi diri adalah sebuah upaya untuk melihat diri sendiri secara mendalam dan memberi penilaian atas tampilannya; apakah telah atau kurang memenuhi syarat. Persyaratan yang digunakan pada umumnya adalah kriteria mutu yang berlaku secara umum (yang dikembangkan oleh lembaga jaminan mutu) atau kriteria khusus yang ditentukan secara sengaja untuk diri sendiri.

Misalnya, untuk menilai berapa banyak rakyat Indonesia yang tergolong miskin, kriteria yang digunakan dalam ukuran BPS adalah kemampuan membelanjakan rupiah setiap bulan untuk kehidupan dirinya sendiri. Ia disebut miskin bila yang mampu dibelanjakannya setiap bulan kurang dari Rp 401.220,00. Sementara itu, standar kemiskinan menurut Bank Dunia adalah pengeluaran sebesar 1,9 USD atau Rp 27.000 sehari atau sekitar Rp 800.000,00 setiap bulan. Dari contoh tersebut diketahui bahwa standar mutu untuk kemiskinan berbeda antara BPS dan Bank Dunia; sehingga, hasil evaluasi terhadap kemiskinan di Indonesia akan memberikan hasil yang berbeda yaitu bisa sangat banyak atau relatif sedikit.

5.1. Standar mutu atau *benchmark*

Membuat evaluasi diri terhadap sosok perguruan tinggi atau sebuah unit kerja dalam perguruan tinggi juga memerlukan standar mutu tertentu yang digunakan. Idealnya standar mutu yang digunakan adalah yang dikembangkan oleh lembaga mutu perguruan tinggi tersebut. Bisa saja standar mutu yang digunakan adalah yang dikembangkan oleh lembaga eksternal profesional; misalnya, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau lembaga pemeringkat perguruan tinggi internasional. Pemilihan standar mutu tersebut tergantung atas tujuan kegiatan evaluasi diri yang akan dilakukan.

Untuk kepentingan penyusunan rencana strategi, selayaknya standar mutu yang digunakan adalah kriteria yang ditentukan oleh perguruan tinggi tersebut. Hal itu disebabkan karena kesimpulan yang diperoleh melalui evaluasi diri ini akan digunakan sebagai masukan untuk membangun kelanjutan pengembangan yang sudah dilakukan sebelumnya. Idealnya, bila kesimpulan evaluasi diri menghasilkan informasi bahwa standar mutu yang ditetapkan telah dapat dicapai, maka capaian perguruan tinggi di masa depan seharusnya ditetapkan lebih tinggi. Sebaliknya, bila standar mutu tersebut tidak tercapai maka menentukan standar yang lebih tinggi akan menjadikan upaya pengembangannya sangat berat dan tidak akan berhasil.

Seperti yang terdapat pada setiap kegiatan evaluasi, kegiatan pemberian nilai adalah tujuan utama dari kegiatan evaluasi diri. Ujung dari dari setiap

kegiatan analisis dalam evaluasi diri adalah apakah unsur yang dinilai sangat baik (*excellent*), baik (*good*), atau tidak memenuhi syarat (*not fulfilled*). Tanpa adanya hasil penilaian, maka kegiatan pembahasan fakta lapangan atau informasi institusional tidak dapat disebut sebagai sebuah evaluasi diri. Untuk itu, penggunaan baku mutu atau benchmark dalam kegiatan evaluasi diri adalah mutlak karena tanpa baku mutu tertentu sebuah penilaian tidak akan dapat diperoleh.

5.2. Analisis unsur

Unsur yang dianalisis dalam kegiatan evaluasi diri dibahas dalam perspektif internal dan eksternal. Perspektif internal membahas rincian unsur yang terdapat dalam perguruan tinggi atau unit kerja yang berada di dalamnya. Misalnya, untuk mengevaluasi kinerja perguruan tinggi unsur yang dianalisis adalah sumber daya yang meliputi manusia, sarana prasarana, dana, partner kerja, dan jati diri kelembagaan.

Untuk mengetahui keadaan perguruan tinggi yang akan dievaluasi, tim kerja harus menyusun peta unsur kritis yang akan diberi penilaian. Untuk mengevaluasi sebuah perguruan tinggi, tentunya butir unturnya akan berjumlah jauh lebih banyak dibandingkan dengan mengevaluasi program studi, biro, perpustakaan, atau LPPM. Sehingga, menyusun evaluasi diri untuk perguruan tinggi jauh lebih kompleks dan memerlukan ketelitian dan kerja lebih keras.

Tabel 5.1 yang berikut adalah template yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi unsur internal di perguruan tinggi atau unit kerja lainnya berikut standar mutu yang digunakan dan pencapaiannya.

Tabel 5.1 Unsur dalam perguruan tinggi atau unit kerja yang dianalisis dan penggunaan standar mutunya.

Unsur pokok yang dievaluasi	Standar Mutu yang ditentukan	Temuan fakta dan informasi di lapangan
1.		
2.		
3.		
dst		

Sementara itu, perspektif eksternal juga perlu dibahas dalam kegiatan evaluasi diri karena sebuah organisasi tidak bisa lepas dari lingkungannya. Unsur

eksternal yang perlu dibahas diantaranya adalah kecenderungan lingkungan; misalnya, kebijakan pemerintah, perubahan perilaku masyarakat (pelanggan), kemajuan ilmu dan teknologi, perubahan ekonomi masyarakat, kebijakan yayasan, perubahan pesaing, perkembangan dan lain-lainnya.

Dalam mengidentifikasi keadaan lingkungan, dapat menyatakan indikasi kecenderungan lingkungan kerja secara eksternal yang diduga dapat mempengaruhi kinerja unit kerja dalam kurun waktu 5 tahun mendatang. Selanjutnya, dapat dinyatakan implikasinya bagi kemajuan unit kerja masing-masing.

Tabel 5.2. Daftar kecenderungan lingkungan eksternal dan implikasinya bagi pengembangan institusi

Kecenderungan	Implikasi
1.	
2.	
3.	
dstnya	

Hal lain yang terkait dengan analisis lingkungan eksternal untuk kegiatan evaluasi diri adalah memahami posisi perguruan tinggi atau unit kerja sebagai pesaing atau kompetitor. Pada tabel yang berikut dapat menyebutkan 3 pesaing kerja bagi unit kerja dan uraikan informasinya secara jelas dan faktual.

Tabel 5.3 Daftar pesaing dalam lingkungan terdekat dengan informasi positioning yang rinci.

	Pesaing Dekat 1	Pesaing Dekat 2	Pesaing Dekat 3
Lokasi Kampus			
Jumlah mahasiswa Baru			
Program studi yang dikelola			
Positioning (target jumlah mahasiswa; kekhasan)			
Kekuatan			
Kelemahan			

Informasi pada tabel kecenderungan lingkungan dan daftar kompetitif di atas difungsikan sebagai bahan diskusi untuk analisis SWOT, khususnya yang berkaitan dengan unsur eksternal dalam rangka mencari unsur peluang dan ancaman.

5.3. Analisis SWOT

Atas deskripsi dan analisis terhadap setiap aspek pada unit kerja yang telah dilakukan, kita dapat memberikan penilaian atas tingkat keefektifan kinerja, khususnya dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas di unit kerja tersebut, dengan mengikuti sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang berikut:

1. Seperti apa struktur organisasi unit kerja saat ini? Bahasan bisa meliputi tingkat keefektifan struktur (tidak terlalu birokratik, bertele-tele, kecukupan kewenangan yang diberikan, dan seterusnya) dalam rangka melaksanakan kegiatan tata kelola.
2. Sebutkan (bila ada) perubahan struktur yang dilakukan dalam kurun waktu yang lalu. Bila struktur organisasi pernah diubah, maka bentuk sebelumnya seperti apa dan perbedaan keefektifannya dengan struktur baru tersebut seperti apa.
3. Deskripsikan tata hubungan unit kerja dengan rektorat dalam rangka pengambilan keputusan di unit kerja masing-masing. Apakah tata hubungan yang demikian tersebut dapat meningkatkan keefektifan kerja unit masing-masing.
4. Sebutkan dan analisis sumber kekuatan unit kerja yang perlu dimaksimalkan; misalnya, infra struktur, kohesi kerja, team work, dll.
5. Sebutkan dan analisis sumber kelemahan yang perlu ditanggulangi; misalnya, penurunan reputasi, penurunan prestasi belajar mahasiswa, semangat dosen dalam mengajar, ketersediaan sarana pembelajaran, peralatan penunjang kerja, dll.
6. Sebutkan dan analisis peluang yang mungkin dapat diperoleh dari lingkungan eksternal; misalnya, pertumbuhan usia sekolah, pertumbuhan ekonomi dan daya bayar masyarakat, cara memenangkan kompetisi dengan pesaing, dll.
7. Sebutkan dan analisis ancaman yang ditemukan; misalnya, kemajuan pesaing, pembatasan oleh pemerintah, penurunan daya bayar masyarakat, dll.
8. Apa saja prestasi yang telah dicapai oleh unit kerja terkait dengan tujuan dan program kerja yang telah dilaksanakan pada tahun lalu?
9. Analisis terhadap kawasan tertentu dalam unit kerja yang perlu ditingkatkan baik secara kualitas maupun kuantitas.

10. Sejauh mana keberadaan sumber daya (manusia, peralatan, fasilitas, dana) memberi dorongan untuk tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pada program sebelumnya?
11. Sebutkan adanya perubahan yang signifikan baik positif maupun negatif tentang keberadaan sumber daya yang disebutkan di atas dalam waktu yang lampau.

5.4. Kerangka Strategi Analisis SWOT

Pencapaian visi, misi, dan tujuan pada prinsipnya akan dipengaruhi oleh pergerakan atau perubahan situasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis situasi lingkungan eksternal menyimpulkan bahwa ada dua kategori lingkungan eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Sedangkan lingkungan internal juga terdiri dari dua kategori, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Mengingat pencapaian visi, misi, dan tujuan dipengaruhi oleh situasi lingkungan internal dan eksternal, maka strategi atau rencana kerja pengembangan disusun melalui analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses – Opportunities – Threats*). Kerangka penentuan strategi atau rencana kerja pengembangan dalam analisis SWOT disajikan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4. Kerangka Analisis SWOT yang Digunakan dalam Penentuan Strategi atau Rencana Kerja Pengembangan

		Lingkungan Internal	
		Kekuatan <i>Strengths</i> (S)	Kelemahan <i>Weaknesses</i> (W)
Lingkungan Eksternal	Peluang <i>Opportunities</i> (O)	Strategi S – O (I)	Strategi W – O (III)
	Ancaman <i>Threats</i> (T)	Strategi S – T (II)	Strategi W – T (IV)

Berdasarkan kerangka analisis SWOT tersebut (Tabel 2), Universitas Borobudur menempuh empat strategi dalam menyusun rencana kerja

pengembangan pencapaian visi, misi, dan tujuan Universitas Borobudur. Keempat strategi tersebut adalah:

- I) Strategi S – O, yaitu memanfaatkan peluang berdasarkan kekuatan yang dimiliki;
- II) Strategi S – W, yaitu menghadapi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki;
- III) Strategi W – O, yaitu memanfaatkan peluang untuk meminimumkan kelemahan; dan
- IV) Strategi W – T, yaitu mengatasi ancaman dengan mengurangi kelemahan.

BAB VI

TUJUAN, SASARAN, DAN INDIKATOR KEBERHASILAN RENSTRA

Dalam mengembangkan tujuan dan sasarannya, setiap unit kerja mengadopsi pernyataan tujuan dan sasaran universitas yang sudah ditetapkan. Tujuan dan sasaran universitas bersifat makro dan menyeluruh dengan cakupan semua urusan yang terdapat di universitas. Cakupannya meliputi urusan akademik dan non akademik; urusan akademik terdiri atas kegiatan tridharma (pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat). Sementara itu, urusan non akademik terdiri atas pengelolaan sistem layanan, sumber daya (manusia, sarana/praasarana, pendanaan), dan kerjasama (*partnership*).

6.1. Aspek tujuan dan sasaran

Tujuan dan sasaran tersebut perlu dijabarkan oleh setiap unit kerja sesuai dengan hakikat kerja yang menjadi tanggung jawabnya dan kewenangan yang melekat dalam jati dirinya. Program studi, misalnya, yang dalam struktur organisasi universitas sebagai pelaksana akademik, hanya menjabarkan tujuan dan sasarannya pada aspek akademik saja yakni pada aspek pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Program studi tidak mempunyai kewenangan untuk membangun sarana prasarana, keuangan, atau sumber daya manusia.

Sementara itu, tujuan dan sasaran fakultas juga harus disesuaikan dengan kewenangan yang melekat dalam tugas dan fungsinya yang ditetapkan di perguruan tinggi. Bila fakultas tidak diberi kewenangan untuk mengelola keuangan, maka fakultas tidak harus menjabarkan tujuan dan sasarannya pada aspek keuangan, dan seterusnya.

6.2. Strategi

Strategi adalah cara tertentu yang bersifat mendasar dan difungsikan oleh unit kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam rencana strategis ini, kebijakan strategis hanya dibatasi pada tingkatan tujuan (*goals*) dan bukan pada sasaran (*objectives*). Sehingga, bila dalam Renstra telah ditentukan sebanyak 7 tujuan, maka uraian strateginya berpusat pada 7 tujuan tersebut.

Setiap sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen renstra perlu diupayakan strategi pelaksanaannya. Dalam perspektif lain, strategi yang digunakan untuk mencapai setiap sasaran bisa disebut sebagai indikator keberhasilan. Satu sasaran bisa saja didekati dengan sejumlah strategi; yang paling adalah melalui sejumlah strategi yang diantisipasi, sasaran yang

ditetapkan akan bisa tercapai. Rangkaian rencana kerja yang harus dilakukan Universitas Borobudur dan Unit Pengelola pada 5 tahun ke depan (2021-2025) akan difokuskan pada 9 (sembilan) aspek penting yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Kesembilan aspek yang dimaksud adalah : 1) visi dan misi, 2) tata kelola universitas; 3) kemahasiswaan; 4) kualitas sumber daya manusia; 5) kurikulum 6) manajemen pendanaan, 7) kegiatan penelitian, 8) kegiatan pengabdian kepada masyarakat, 9) luaran.

Berikut adalah contoh sejumlah strategi untuk sasaran 1; yakni,

Sasaran 1.1.: Pelaksanaan kegiatan Pengajaran (kurikulum)

Strategi
1. Memantapkan kedisiplinan kerja dosen dan mahasiswa dalam melaksanakan tugas kerja masing-masing.
2. Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan mahasiswa pada setiap semester
3. Memberikan umpan balik (feedback) secara transparan kepada dosen dan mahasiswa atas kinerja yang diperoleh

Pernyataan tujuan dan sasaran unit kerja harus lebih ‘specific’ (khusus) dan bila perlu dalam bentuk ungkapan yang terukur. Sehubungan dengan itu, agar bisa diukur maka setiap unit kerja harus menentukan indikator kinerja pada setiap sasaran yang ditentukan. Yang berikut adalah contoh pernyataan tujuan, sasaran, indikator keberhasilan, dan ukurannya seperti yang tersebut pada Tabel berikut.

Tabel 6.1. Contoh pernyataan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja pada program studi

TUJUAN UNIVERSITAS (GOALS)	SASARAN (OBJECTIVES)	INDIKATOR KINERJA	UKURAN
1 Pelaksanaan kegiatan tridarma (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat)	1.1. Terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas di dalam maupun di luar kelas oleh mahasiswa.	1.1.1. Tingkat kehadiran dosen pada kuliah tatap muka setiap semester.	
		1.1.2. Pelaksanaan perkuliahan sesuai dengan silabi dan SAP.	
		1.1.3. Tingkat kehadiran kuliah tatap muka mahasiswa setiap semester	
		1.1.4. Besaran IPK dan IPS mahasiswa	
		1.1.5. Rata-rata masa studi mahasiswa yang lulus tepat waktu	

		1.1.6. Lamanya mahasiswa menulis TA (skripsi, tesis, atau disertasi)	
		1.1.7. Daya serap lulusan dalam lingkungan dunia kerja dan masyarakat luas	
		1.1.8. Tingkat pemenuhan	

TUJUAN UNIVERSITAS (GOALS)	SASARAN (OBJECTIVES)	INDIKATOR KINERJA	UKURAN
		kompetensi keilmuan lulusan terhadap standar yang ditetapkan	
	1.2. Terciptanya kegiatan penelitian ilmiah secara terstruktur untuk pengembangan wawasan dosen/mahasiswa dan substansi keilmuan dan teknologi.	1.2.1. Volume kegiatan penelitian ilmiah oleh dosen dan mahasiswa	
		1.2.2. Daya serap hibah penelitian DIKTI	
		1.2.3. Volume karya HAKI dan paten	
		1.2.4. Frekuensi kegiatan pembinaan mutu penelitian dosen	
		1.2.5. Jumlah buku ilmiah yang diterbitkan berdasarkan hasil penelitian ilmiah	
		1.2.6. Jumlah dosen yang mendapat hibah penulisan buku dari DIKTI setiap tahun	
	1.3. Terlaksananya kegiatan pengabdian masyarakat untuk pembangunan kesejahteraan kehidupan masyarakat secara luas.	1.3.1. Volume kegiatan PKM oleh dosen dan mahasiswa setiap tahun	
		1.3.2. Daya serap hibah PKM dari DIKTI atau lembaga mitra kerja lain	
		1.3.3. Jumlah dosen dan mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan PKM	
		1.3.4. Peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat sasaran kegiatan PKM	
	1.4. Adanya lingkungan akademik yang kondusif untuk memacu dan meningkatkan kompetensi keilmuan civitas akademika.	1.4.1. Frekuensi kegiatan seminar ilmiah dosen dan mahasiswa setiap semester	
		1.4.2. Jumlah artikel ilmiah yang ditulis oleh dosen dan dipublikasikan di jurnal ilmiah	
		1.4.3. Jumlah penerbitan jurnal ilmiah yang dikelola dengan penerbitan berkala	

TUJUAN UNIVERSITAS (GOALS)	SASARAN (OBJECTIVES)	INDIKATOR KINERJA	UKURAN
		1.4.4. Jumlah Focus Group Discussion (FGD) yang terlaksana secara rutin dan terstruktur	
		1.4.5. Jumlah unit kegiatan mahasiswa (UKM) yang dikelola oleh mahasiswa	
		1.4.6. Frekuensi dan intensitas pertemuan antara dosen PA dengan mahasiswa	

6.3. Timeline

Strategi yang diantisipasi untuk mencapai setiap sasaran dalam Renstra atau indikator keberhasilan program kerja dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, secara rinci harus dijabarkan melalui ukuran tertentu pada setiap tahun program. Ukuran tersebut bisa saja jumlah, prosentasi, frekuensi, atau yang lainnya. Yang berikut adalah contoh indikator ketercapaian strategi yang ditetapkan dalam renstra pada setiap tahun dalam ukuran kuantitatif.

Tabel 6.2. Contoh Ketercapaian indikator kinerja pada setiap tahun program dalam ukuran kuantitatif

TUJUAN UNIVERSITAS (GOALS)	INDIKATOR KINERJA	Ukuran	Base line	Tahun Pengembangan				
				2021	2022	2023	2024	2025
1 Pelaksanaan kegiatan tridarma (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat)	1.1.1. Tingkat kehadiran dosen pada kuliah tatap muka setiap semester.	%	89	92	94	96	98	100
	1.1.2. Pelaksanaan perkuliahan sesuai dengan silabi dan SAP.	%	82	86	90	92	92	94
	1.1.3. Tingkat kehadiran kuliah tatap muka mahasiswa setiap semester	%	78	78	82	84	86	90
	1.1.4. Besaran IPK/IPS mahasiswa	indek	2,94	3.00	3.10	3.15	3.20	3.25
	1.1.5. Rata-rata masa studi mahasiswa yang lulus tepat waktu	%	78	78	82	84	86	90
	1.1.6. Lamanya mahasiswa							

TUJUAN UNIVERSI TAS (GOALS)	INDIKATOR KINERJA	Uk ura n	Base line	Tahun Pengembangan				
				2021	2022	2023	2024	2025
	menulis TA (skripsi, tesis, atau disertasi)							
	1.1.7. Daya serap lulusan dalam lingkungan dunia kerja dan masyarakat luas							
	1.1.8. Tingkat pemenuhan kompetensi keilmuan lulusan terhadap standar yang ditetapkan							
	1.2.1. Volume kegiatan penelitian ilmiah oleh dosen dan mahasiswa							
	1.2.2. Daya serap hibah penelitian DIKTI							
	1.2.3. Volume karya HAKI dan paten							
	1.2.4. Frekuensi kegiatan pembinaan mutu penelitian dosen							
	1.2.5. Jumlah buku ilmiah yang diterbitkan berdasarkan hasil penelitian ilmiah							
	1.2.6. Jumlah dosen yang mendapat hibah penulisan buku dari DIKTI setiap tahun							
	1.3.1. Volume kegiatan PKM oleh dosen dan mahasiswa setiap tahun							
	1.3.2. Daya serap hibah PKM dari DIKTI atau lembaga mitra kerja lain							
	1.3.3. Jumlah dosen dan mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan PKM							
	1.3.4. Peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat sasaran							

TUJUAN UNIVERSI TAS (GOALS)	INDIKATOR KINERJA	Uk ura n	Base line	Tahun Pengembangan				
				2021	2022	2023	2024	2025
	kegiatan PKM							
	1.4.1. Frekuensi kegiatan seminar ilmiah dosen dan mahasiswa setiap semester							
	dstnya							

BAB VII

RENCANA OPERASIONAL (RENOP) DAN RENCANA KERJA ANGGARAN TAHUNAN (RKAT)

Rencana operasional (Renop) adalah rincian kerja pengembangan institusi setiap tahun anggaran. Renop dikembangkan berdasarkan program strategi yang dikembangkan dalam Renstra, yang disusun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun; sehingga, dapat disebutkan bahwa Renop adalah informasi teknis, operasional, dan siap dilaksanakan oleh setiap unit kerja pada setiap tahun anggaran.

Dokumen Renop disusun oleh setiap unit kerja di lingkungan Universitas Borobudur. Bila program studi tidak harus menyusun Rencana Strategi, maka dokumen Renop harus disusun oleh program studi berdasarkan informasi program pengembangan yang disusun oleh fakultas. Begitu pula, perpustakaan, biro-biro, pusat kajian harus menyusun dokumen Renop yang didasarkan atas program pengembangan yang disusun oleh institusi induknya atau Universitas.

Bila program kerja yang disusun dalam Renstra bersifat strategi atau bersifat umum, berjangka panjang, dan makro dengan ungkapan kegiatan yang bersifat abstrak; maka program kerja yang disusun dalam Renop bersifat spesifik (khusus), kongkret, berjangka pendek setiap tahun, dan berskala kecil atau mikro. Di samping itu, bila renstra disusun dalam kurun waktu lima tahun, maka renop disusun dalam jangka waktu satu tahun. Penyusunan Renop yang diintegrasikan dengan rencana anggaran dinyatakan sebagai Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

Format RKAT berdasarkan hakikatnya yang berskala implementatif sekurang-kurangnya harus menyebutkan 8 (delapan) unsur dalam program perencanaannya; yakni,

1. Nama program kegiatan operasional: sebutkan bentuk dan nama kegiatan yang akan dilaksanakan; misalnya, pelatihan, mentoring, seminar, lokakarya, studi banding, magang kerja, atau lain-lainnya
2. Sasaran program kerja: sebutkan sasaran yang diharapkan yang berbentuk peningkatan pengetahuan, sikap, atau keterampilan atau membentuk pengetahuan baru.
3. Peserta kegiatan: sebutkan jumlah peserta kegiatan yang bisa saja terdiri atas dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, atau pimpinan sebagai partisipan kegiatan.
4. Sumber daya penunjang yang diperlukan: sebutkan peralatan tertentu yang harus dipenuhi agar kegiatan yang dimaksud dapat berjalan secara efektif.
5. Orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab: sebutkan PIC (Person in charge) yang ditunjuk untuk melaksanakan kegiatan tersebut. PIC yang di-

tunjuk selanjutnya menyusun proposal kegiatan yang secara rinci menggambarkan kegiatan tersebut secara rinci berikut anggaran yang diperlukan.

6. Tempat kegiatan: sebutkan tempat kegiatan akan dilaksanakan; di kampus sendiri, di luar kampus, atau bekerjasama dengan kampus lain.
7. Batas akhir penyelesaian kegiatan: sebutkan batas akhir pelaksanaan kegiatan tersebut dengan menyebutkan tanggal, bulan, dan tahun.
8. Anggaran adalah sejumlah biaya yang dianggarkan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan.

Contoh matrik kegiatan pada rencana operasional (Renop) pada kegiatan pengajaran di program studi disajikan pada Tabel 7.1. Sebagai catatan, program kegiatan operasional yang dituliskan dalam matriks tersebut diambil dari rencana program strategi.

Sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Statuta Universitas Borbudur tahun 2021, unit kerja yang diharuskan menyusun Rencana Operasional/RKAT adalah:

1. Universitas
2. Fakultas
3. Program Studi
4. Biro-Biro
5. Lembaga-lembaga
6. Perpustakaan

Tabel 7.1: Contoh Laporan Pelaksanaan kegiatan pengajaran di program studi

Program Strategi	Kode dan Program Kerja Operasional	Sasaran Program	Peserta kegiatan	Sumber daya yang diperlukan	Pe-nanggung jawab	Tempat	Batas Akhir Penyelesaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1: Terciptanya pembelajaran yang berkualitas	P11: Pelatihan pengelolaan pembelajaran berbasis internet	Terciptanya keterampilan menyusun bahan ajar berbasis internet	30 orang dosen tetap	Ruang pertemuan Laptop Wifi ADSL LCD	Linda B.	Kampus Universitas Borobudur	Juli 2022
	P12: Pelatihan penulisan buku ajar	Peningkatan kemampuan dosen dalam menyusun bahan ajar yang efektif dan tepat	30 orang dosen tetap	Ruang pertemuan LCD Papan layar	Tutik S	Kampus Universitas Borobudur	September 2025
	P13: Seminar metode penelitian berbasis pendekatan andragogi	Peningkatan keterampilan dosen dalam mengelola pembelajaran mahasiswa	30 orang dosen tetap	Ruang pertemuan LCD Papan layar	Ika Kartika	Kampus Universitas Borobudur	Maret 2022
	P14. Wokshop penulisan dokumen Rencana Pembelajaran Semester (RPS)	Tersedianya dokumen RPS yang lengkap di program studi	30 orang dosen tetap	Ruang pertemuan LCD Papan layar	Marzuki D	Kampus Universitas Borobudur	April 2022
	P15. FGD Penilaian Pembelajaran mahasiswa melalui e-learning	Terjadinya kesepakatan ide tentang penilaian prestasi mahasiswa	10 dosen tetap	Ruang pertemuan LCD ATK	Nurfitri	Kampus Universitas Borobudur	Agustus 2022

Program Strategi	Kode dan Program Kerja Operasional	Sasaran Program	Peserta kegiatan	Sumber daya yang diperlukan	Pe-nanggung jawab	Tempat	Batas Akhir Penyelesaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	P16. Seminar kita mengelola pembelajaran bagi mahasiswa di PT	Terciptanya sikap positif membangun diri sebagai mahasiswa berkualitas	70 mahasiswa	Ruang pertemuan LCD Papan layar	Dulhamid	Kampus Universitas Borobudur	Nopember 2022
2: Terlaksananya kegiatan penelitian ilmiah yang terstruktur.	P2.1:						
	P2.2:						
	P2.3:						
3: Pemberian umpan balik yang transparan	P3.1:						
	P3.2:						
	P3.3:						
S4:	P4.1:						
	P4.2:						

BAB VIII

MONITORING DAN EVALUASI

Rencana strategi (Renstra) adalah perencanaan pengembangan institusi perguruan tinggi yang dinyatakan secara makro dengan menyebutkan unsur programnya dalam ungkapan umum dan yang paling penting. Renstra merupakan penerjemahan dari pemikiran visioner para pimpinan yang mengungkapkannya dalam bentuk pernyataan tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) organisasi yang telah teridentifikasi dengan jelas.

Di Universitas Borobudur, terdapat tiga institusi besar yang bertanggung jawab atas pengembangan dan pelaksanaannya secara operasional di lapangan. Ketiga institusi tersebut adalah 1. Rektorat yang menyusun Rencana Strategi Universitas, yang berisi pengembangan semua unsur manajemen di dalam universitas, 2. Dekan Fakultas yang menyusun Rencana Strategi Fakultas yang berisi pengembangan fakultas, program studi, dan unit kerja yang berada di ruang lingkup fakultas, dan 3. Lembaga-lembaga yang menyusun program pengembangan pada unsur pokok yang terdapat lembaga tersebut.

Sebuah rencana kerja dalam Renstra yang telah disiapkan secara matang untuk dilaksanakan selama lima tahun mendatang harus mendapatkan kepastian bahwa rencana tersebut dilaksanakan secara nyata oleh setiap unit kerja. Untuk itu, dukungan pimpinan seluruh unit kerja dan komitmen kerja yang berdisiplin sangat diperlukan.

Untuk memastikan bahwa program kegiatan yang ditetapkan dalam Renstra benar-benar berjalan sesuai dengan jalurnya, kegiatan monitoring perlu dilakukan secara periodik. Kegiatan monitoring terhadap implementasi Renstra dilakukan sekurang-kurangnya setiap tiga bulan sekali. Renstra yang harus dioperasinal oleh setiap unit kerja menjadi rencana operasionalnya dimonitor apakah sudah dikerjakan atau belum diketjakan. Monitorng untuk hal itu dapat menggunakan kiri-kisi yang disebutkan dalam Tabel 8.1.

Tabel 8.1 Monitoring tindak lanjut dokumen Renstra menjadi Renop/RKAT oleh setiap unit kerja terkait

Renop Unit Kerja : Program studi Sarjana Psikologi
 Tanggal monitoring : 12 Oktober 2022

No	Kegiatan	Cek	Keterangan /Tanggal
1.	Penyusunan Renop/RKAT oleh setiap unit kerja		
	▪ Tim penyusun telah dibentuk		
	▪ Data dan informasi telah dikumpulkan		
	▪ Rapat-rapat dan diskusi telah berjalan		
	▪ Program ketja telah dirumuskan		

No	Kegiatan	Cek	Keterangan /Tanggal
2.	Keselarasn isi antara Renop dengan Renstra		
	▪ Penyusunan tim kajian		
	▪ Kegiatan kajian dokumen		
	▪ Pembertian masukan perbaikan		
	▪ Revisi dokumen		
3.	Pengesahan dokumen Renop		
	▪ Dokumen Renop telah diserahkan		
	▪ Dokumen renop telah disahkan		
4	Sosialisasi dokumen		
	▪ Penentuan sasaran sosialisasi		
	▪ Pelaksanaan kegiatan		
	▪ Pengukuran tingkat pemahaman		
	▪ Laporan kegiatan		

Kegiatan monitoring terhadap kesiapan dokumen rencana operasional tersebut dilakukan oleh universitas, fakultas atau lembaga dengan fokus apakah setiap unit kerja; misalnya, biro, perpustakaan, program studi, pusat kajian, dan unit kerja lainnya telah menyusun rencana operasionalnya pada setiap tahun kegiatan.

Sementara itu, bila dokumen rencana operasional (renop) telah disusun oleh setiap unit erja, kegiatan monitoring dilakukan untuk mengetahui sudah sejauh mana setiap program erja yang dirancang telah dijalankan. Universitas atau fakultas dapat menggunakan kisi-kisi yang disajikan pada Tabel 8.2 sebagai acuan untuk mengendalikan kegiatan monitoring.

Tabel 8.2 Monitoring tindak lanjut pelaksanaan program kerja dalam Renop/RKAT oleh program studi

Renop Unit Kerja : Program studi Sarjana Psikologi

Tanggal monitoring : 12 Oktober 2022

No	Nama Program Kegiatan	Batas Waktu	Tahapan Pencapaian Kegiatan					Ket
			Kesia-pan PIC	Pro-posal	Per-sia-pan	Pelak-sa-naan	Lap-oran	
1.	Pelatihan metode mengajar							
2.	Pelatihan penyusunan materi ajar							
3.	Lokakaya penulisan RPS							
4.	Seminar tentang penilaian prestasi belajar							
5.	Diskusi tentang pengajaran melalui andragogi							
6.								
7.								
8.								

Kegiatan terakhir yang harus dikerjakan untuk memastikan bahwa program strategi dan implementasinya dalam bentuk program operasional telah berjalan, perlu dilakukan evaluasi tingkat keberhasilannya secara menyeluruh. Dengan mengevaluasi program kerja operasional yang dilakukan oleh setiap unit kerja akan dapat diketahui apakah program strategi tersebut telah tercapai.

Selanjutnya, hasil evaluasi program secara menyeluruh tersebut menjadi masukan dan catatan bagi program kerja strategi sebagaimana yang tertulis dalam Renstra Universitas, Fakultas, atau Lembaga

BAB IX:
PENUTUP

Dokumen pedoman penyusunan rencana strategi dan rencana operasional ini pada dasarnya adalah bagian dari dokumen sistem penjaminan mutu yang dikelompokkan sebagai '*work instruction*'. Unit kerja mana saja yang menyusun Renstra dan Renop/RKAT diharuskan mengacu pada dokumen ini dari sisi format dan substansi isinya.

Sebagai bagian dari dokumen mutu, dokumen ini bisa digunakan untuk menentukan sejauh mana dokumen Renstra yang ditulis oleh Universitas, fakultas, dan lembaga atau dokumen Renop/RKAT yang ditulis oleh program studi, perpustakaan, biro-biro, atau unit kerja lainnya, telah memenuhi ketentuan mutu yang ditetapkan di Universitas Borobudur.

Sesuai dengan haakikat pengelolaan mutu yang selalu berprinsip '*continuous improvent*', pedoman ini juga akan selalu ditingkatkan kualitasnya dari tahu ke tahun. Dengan meningkatnya mutu dokumen ini, dokumen Renstra dan Renop/RKAT yang ditulis oleh setiao unit kerja juga menjadi lebih bermutu di masa mendatang.