

# RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana Strategis ini disusun sebagai *road map* dari perjalanan ITS tahun 2008 – 2017. Dalam Rencana Strategis ini dimuat Visi, Misi, Tata Nilai, Sasaran, Tujuan, Strategi, dan Inisiatif Strategis yang akan dijalankan ITS selama periode sepuluh tahun mendatang. Berikut ini adalah beberapa isi terpenting dari Renstra ITS 2008 – 2017.

Ada tiga sasaran utama dari Rencana Strategis ITS tahun 2008 – 2017, yaitu: *international recognition*, *national contribution*, dan *transformation*. Tiga bidang unggulan yaitu : permukiman, kelautan, dan energi yang terbaru akan dijadikan ITS sebagai lokomotif dalam mencapai *international recognition*. Strategi ini akan diikuti dengan pembuatan sistem alokasi dana penelitian yang diprioritaskan pada tiga bidang unggulan utama dan akuntabilitas yang diharapkan darinya. Perubahan juga akan dilakukan pada pemberdayaan organisasi (laboratorium dan pascasarjana) untuk dapat menghasilkan penelitian-penelitian yang dapat dipublikasikan pada tingkat internasional.

Dalam rangka mencapai sasaran strategis *national contribution* beberapa inisiatif strategis akan dilakukan. Pertama, program pengembangan produk unggulan ITS. Melalui program ini diharapkan ITS mampu menghasilkan *output* yang dapat menjawab secara langsung problem-problem nyata yang dihadapi masyarakat. Agar program ini bisa berjalan dengan baik, maka organisasi dan sumberdaya manusia ITS akan diberdayakan dan kebijakan pendanaan pengembangan produk unggulan ITS.

Pada lima tahun pertama Renstra ITS direncanakan untuk menyiapkan struktur organisasi, prosedur, dan sistem manajemen yang sudah sesuai dengan konsep Badan Hukum Pendidikan. Oleh sebab itu maka pada tahun 2008 – 2011 akan banyak diisi dengan kegiatan pengembangan organisasi dan sistem manajemen. Diharapkan pada akhir tahun 2011 transformasi ITS ke bentuk BHP sudah selesai dilakukan.

Pelaksanaan inisiatif strategis untuk mencapai sasaran *international recognition*, *national contribution*, dan *transformation* memerlukan biaya yang tidak sedikit. Untuk itu ITS perlu menggali dana yang lebih besar. Aset-aset ITS yang potensial untuk menghasilkan *revenue* akan diberdayakan dan dikelola secara profesional.

Salah satu tujuan strategis yang ingin dicapai dalam Renstra ITS 2008 – 2017 adalah menghasilkan lulusan ITS yang mempunyai kompetensi dibidang *technopreneurship*. Untuk mencapai hal tersebut unit Inkubator, bidang kemahasiswaan, dan SAC akan mengembangkan program *technopreneurship* untuk mahasiswa ITS.

Proses reformasi telah membuat masyarakat sangat kritis terhadap pelaksanaan pendidikan. Tuntutan transparansi dan akuntabilitas penggunaan anggaran harus dijawab oleh ITS dengan perbaikan sistem manajemen keuangan. Untuk itu, perbaikan dari sistem manajemen keuangan ITS akan dilakukan pada lima tahun pertama Renstra ITS.

Pemberantasan KKN akan terus berlanjut termasuk di lingkungan pendidikan tinggi. Untuk itu ITS akan membangun infrastruktur dan mekanisme untuk menjamin bahwa semua tindakan dan putusan ITS sudah sesuai dengan semua peraturan yang berlaku.

# 1 PENDAHULUAN

*“Without a strategy [strategic plan] the organization is like a ship without a rudder, going around in circles.”* Joel Ross and Michael Kami

*“A strategy [strategic plan] is a commitment to undertake one set of actions rather than another.”* Sharon M. Oster

Selama sepuluh tahun terakhir banyak terjadi perubahan-perubahan fundamental yang sangat mempengaruhi bagaimana sebuah perguruan tinggi seharusnya dikelola. Undang-Undang Sistem Pendidikan Tinggi Nasional tahun 2003 menyatakan secara tegas semua perguruan tinggi harus berbentuk Badan Hukum Pendidikan (BHP). Tidak ada alternatif bentuk lain yang bisa digunakan oleh perguruan tinggi, termasuk ITS. Perubahan dari bentuk Perguruan Tinggi Negeri menjadi bentuk Badan Hukum Pendidikan adalah sebuah perubahan yang sangat fundamental. Perubahan ini tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus dengan sengaja dilakukan perubahan. Rencana Strategis ITS tahun 2008 – 2017 harus dengan jelas memuat niat yang kuat untuk melakukan perubahan tersebut.

Keinginan pemerintah agar perguruan tinggi besar di Indonesia terus melakukan peningkatan kualitas sehingga sejajar dengan perguruan tinggi lain di Asia bahkan di dunia (*international recognition*) harus menjadi pertimbangan penting dalam *road map* perjalanan ITS sepuluh tahun ke depan. Untuk menyikapi keinginan pemerintah tersebut, ITS harus menentukan pilihan yang sangat strategis kearah mana alokasi sumberdaya harus diprioritaskan untuk dialokasikan. Hal ini bukan pekerjaan yang mudah, tetapi hal tersebut harus dilakukan jika ITS benar-benar ingin dikenal secara internasional dalam kurun waktu lima-sepuluh tahun mendatang. Esensi dasar dari rencana strategis adalah komitmen untuk melaksanakan suatu tindakan tertentu bukan tindakan yang lainnya.

Proses demokratisasi telah membuat masyarakat luas semakin sadar akan haknya untuk bisa mengenyam pendidikan tinggi yang berkualitas dengan biaya terjangkau. Keinginan tersebut memaksa perguruan tinggi harus efisien, transparan dan bertanggung jawab dalam penggalan dan pemanfaatan dana pendidikan. Semakin giatnya penegakan hukum untuk memberantas KKN telah menjadikan dimensi kepatuhan (*compliance*) menjadi isu yang sangat penting dalam operasi pendidikan tinggi. Rencana strategis ITS tahun 2008 – 2017 harus mampu menjawab isu-isu tersebut secara tepat.

Keinginan masyarakat akan peran perguruan tinggi juga berkembang. Masyarakat semakin sadar dan menuntut bahwa ratusan milyar biaya yang diberikan kepada perguruan tinggi setiap tahunnya seharusnya mampu membuat perguruan tinggi dapat menghasilkan solusi bagi problem-problem riil yang dihadapi masyarakat seperti banjir, bencana, pencemaran lingkungan, teknologi tepat guna, dan lain-lainnya.

Rencana Strategis ITS tahun 2008-2017 ini disusun dengan harapan dapat memberikan arah yang tepat bagi perjalanan ITS sepuluh tahun kedepan dalam menjawab perubahan-perubahan yang terjadi.

Rencana Strategis ini harus menjadi acuan dari semua rencana tingkatan yang lebih rendah. Evaluasi dan penyesuaian setiap tahun harus dilakukan agar Rencana Strategis ini tetap relevan dengan perkembangan jaman.

Ketua Senat ITS

# 2 VISI, MISI DAN TATA NILAI

## 4.1 VISI ITS

Menjadi perguruan tinggi yang maju pesat di bidang kelautan, permukiman dan energi yang berwawasan lingkungan untuk mencapai pengakuan internasional.

## 4.2 MISI ITS

Misi dari ITS adalah memberikan kontribusi nyata dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan-kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dengan memanfaatkan ICT yang diakui secara internasional.

### **Pendidikan :**

- ITS menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan kurikulum, dosen dan metode pembelajaran berkualitas internasional
- ITS menghasilkan lulusan yang bermoral dan berbudi pekerti luhur
- ITS membekali lulusannya dengan kemampuan technopreneurship

### **Penelitian :**

- ITS berperan secara aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni terutama di bidang kelautan, energi dan pemukiman melalui kegiatan penelitian yang berkualitas internasional.

### **Pengabdian Masyarakat :**

- ITS memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki untuk ikut serta dalam menyelesaikan problem-problem yang dihadapi oleh masyarakat, industri dan pemerintah.

### **Manajemen :**

- Pengelolaan ITS dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip *good corporate governance* (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, Fairness*).
- ITS menciptakan suasana yang kondusif dan memberikan dukungan sepenuhnya kepada mahasiswa, dosen, pegawai untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi maksimal pada masyarakat, industri, ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- ITS mengembangkan jejaring untuk dapat bersinergi dengan perguruan tinggi, industri, masyarakat, dan pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

### 4.3 TATA NILAI

- **Kepemimpinan yang kuat (*Strong Leadership*)** : menunjukkan perilaku yang visioner, kreatif, inovatif, pekerja keras, berani melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik, dan bertanggung jawab.
- **Kreativitas dan inovasi (*Creativity and Innovation*)** : selalu mencari idea-idea baru untuk dapat menjalankan tugas/perannya dengan lebih baik.
- **Etika dan Integritas (*Ethics and Integrity*)** : dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara, maupun menjalankan profesinya, selalu berpegang teguh pada norma-norma atau peraturan-peraturan yang berlaku di masyarakat, negara, dan agama.
- **Sinergi (*Synergy*)** : bekerja sama untuk dapat memanfaatkan semaksimal mungkin potensi yang dimiliki ITS.
- **Ekselensi (*Excellence*)** : berusaha secara maksimal untuk mencapai dapat mencapai hasil yang sempurna.
- **Kebersamaan Sosial dan Tanggung Jawab Sosial (*Socio-cohesiveness and Social Responsibility*)** : menjaga kerukunan dan peduli terhadap masyarakat sekitar.

# 3 ANALISIS KONDISI INTERNAL DAN EKSTERNAL

## 3.1 EVALUASI RENSTRA ITS 1998 – 2007

Rencana strategis mencakup horizon waktu yang panjang, misalkan RENSTRA ITS 1998 – 2007 mencakup waktu 10 (sepuluh) tahun. Semua sasaran strategis yang dimuat dalam rencana strategis didasarkan atas estimasi kondisi masa datang, misalkan estimasi mengenai besarnya anggaran pendidikan pemerintah sepuluh tahun mendatang, estimasi mengenai kualifikasi dan jumlah kebutuhan tenaga kerja sepuluh tahun mendatang, estimasi mengenai persaingan antar perguruan tinggi sepuluh tahun mendatang dan lain-lainnya. Tidak ada satu model pun yang dapat melakukan estimasi dengan keakuratan 100 persen, apalagi untuk jangka waktu yang sangat panjang, misalkan sepuluh tahun. Sehingga sasaran strategis yang dicantumkan dalam rencana strategis sangat mungkin, setelah dilaksanakan beberapa tahun, sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan yang ada. Untuk itu setiap tahun rencana strategis harus dilakukan evaluasi dan penyesuaian. Tanpa dilakukan evaluasi dan penyesuaian setiap tahun rencana strategis akan menjadi tidak relevan lagi dengan isu-isu riil organisasi. Akibatnya rencana strategis akan menjadi dokumen penting yang tidak digunakan.

Tampaknya RENSTRA ITS 1998 – 2007 tidak pernah dilakukan evaluasi dan penyesuaian setiap tahun. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa tidak ada dokumen resmi baik yang dikeluarkan oleh Senat ITS maupun pimpinan ITS selama tahun 1998 – 2007 yang memuat evaluasi dan penyesuaian RENSTRA ITS 1998 – 2007. Dengan demikian Tim Penyusunan RENSTRA ITS 2008 – 2017 tidak mendapatkan informasi perjalanan evaluasi dan penyesuaian RENSTRA ITS 1998 – 2007.

### 3.2 EVALUASI RENCANA OPERASIONAL ITS 2003 - 2007

Dalam menterjemahkan RENSTRA ITS 1998 – 2007 kedalam rencana operasional 2003 – 2007 pimpinan ITS pada periode tersebut membuat rencana yang diberi nama Garis Besar Program Kerja (GBPK) 2003 – 2007. GBPK dapat dikatakan bentuk ringkas dari Rencana Operasional (RENOP) ITS 2003 – 2007. Target-target penting dari rencana kerja tersebut dinyatakan dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) seperti ditunjukkan oleh Tabel 1. Tabel 1 juga memuat pencapaian dari masing-masing indikator. Pencapaian ini setiap tahun telah dilaporkan oleh pimpinan ITS kepada Senat ITS. Evaluasi dari pencapaian GBPK 2003 – 2007 akan disampaikan secara ringkas dalam analisis SWOT yang akan disampaikan pada bab berikutnya.

**(Insert Tabel 4.1 Garis Besar Program Kerja ITS 2003 – 2007 dan pencapaiannya)**

### 3.3 ANALISIS KONDISI INTERNAL

ITS didirikan pada tanggal 10 November 1957 sebagai institusi yang menyediakan sarjana-sarjana teknik bagi keperluan Jawa Timur dan Indonesia Bagian Timur (IBT). Dalam perkembangannya, ITS tidak hanya mensupport Jawa Timur dan IBT, tetapi juga seluruh wilayah Indonesia. Program-program yang diselenggarakan tidak hanya program sarjana (22 program), tetapi juga program-program pasca-sarjana (12 program S-2 dan 4 program S-3)) dan program-program diploma (8 program). Dengan jumlah mahasiswa sekitar 15000, staf akademik 956 dan staf non-akademik sebanyak 1048 orang pada tahun 2007, ITS menjelma menjadi Perguruan Tinggi nasional yang besar.

Perkembangan ITS tidak lepas dari pengaruh faktor-faktor eksternal, terutama regulasi pemerintah dan kondisi masyarakat Indonesia secara umum. Isu-isu eksternal yang menjadi perhatian seluruh Perguruan Tinggi, termasuk ITS, dalam lima tahun terakhir adalah isu-isu otonomi, akuntabilitas publik dan akreditasi,

di samping isu-isu globalisasi dan kecepatan arus informasi. Isu-isu ini menantang perubahan kultur kinerja ITS secara drastis untuk seluruh aspek manajemen (struktur organisasi dan *governance*, keuangan, sumber daya manusia, aset dan fasilitas, sistem informasi, dan program-program akademik).

Untuk merespon tantangan tersebut, selama lima tahun terakhir (2003-2007), ITS telah melakukan berbagai usaha perbaikan. Berikut ini adalah ringkasan hasil perbaikan dan problem-problem yang masih dihadapi.

Dalam hal struktur organisasi, ITS telah menambah berbagai organ diantaranya adalah : Pusat Jaminan Mutu untuk peningkatan kualitas pendidikan, Satuan Audit Internal untuk peningkatan akuntabilitas keuangan International Office untuk peningkatan kerjasama luar negeri dan Manajemen Aset untuk peningkatan pengelolaan dan pemanfaatan aset fisik ITS. Tugas berikutnya adalah bagaimana memberdayakan unit-unit tersebut sehingga dapat berfungsi seperti yang diharapkan serta melakukan sinkronisasi dan sinergi dengan organ-organ yang sudah ada sebelumnya.

Dalam hal pengelolaan, ITS selalu berusaha mengadopsi prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, dan Fairness*. Prinsip-prinsip ini diwujudkan dalam penyusunan dan implementasi RENSTRA, GBPK Rektor, kegiatan evaluasi diri, penilaian program kerja berdasarkan aktifitas, MONEV pembelajaran, penetapan indikator kinerja, dan pelacakan tingkat kepuasan *stakeholder*. Kemudian, dengan membenahan sistem informasi yang berbasis IT seperti SIM Akademik, SIM Kepegawaian, SIM Keuangan dan SIM Inventaris beserta infrastruktur IT (jaringan LAN), penerapan prinsip ini secara langsung meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan. Namun, untuk menjadi PT yang otonom, penerapan prinsip-prinsip ini masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal internalisasi visi dan misi, pendelegasian wewenang pimpinan, dan pelibatan seluruh stakeholder dalam penyusunan kebijakan.

Penyusunan RENSTRA yang sesuai dengan karakter ITS dan kebutuhan seluruh stakeholder menjadi langkah awal strategis dalam penyelesaian problem ini.

Kemampuan dalam pengelolaan keuangan adalah salah satu faktor penentu dalam menyelenggarakan ITS yang otonom. Anggaran untuk ITS selalu naik dalam 3 tahun terakhir. Pada tahun 2003, kekuatan anggaran masih sekitar Rp. 115 M. Pada tahun 2007, jumlahnya naik menjadi Rp. 203 M (60 % diantaranya berasal dari PNBP). Jumlah yang terakhir ini menggambarkan bahwa biaya pendidikan di ITS adalah sekitar Rp. 13,5 juta/mahasiswa/pertahun. Angka ini, menurut standar biaya yang dihitung BAPENAS (untuk pendidikan tinggi teknik adalah sekitar Rp. 15 sampai Rp. 18 juta), mengindikasikan bahwa struktur keuangan ITS sudah cukup kuat. Dalam waktu dekat, kekuatan ini akan semakin bertambah dengan adanya rencana pemerintah untuk menaikkan anggaran pendidikan tinggi sampai sekitar 12 %. Namun, kekuatan ini secara nyata belum dirasakan oleh seluruh stakeholder internal. Persoalan-persoalan yang berhubungan dengan stabilitas anggaran (sebagian dana berasal dari dana blockgrant), efisiensi penggunaan dana (*performance-based budgeting*), penyusunan Petunjuk Operasional (PO) untuk seluruh aktifitas, penyusunan satuan biaya pendidikan yang sesuai dengan ITS, dan reporting keuangan yang akuntabel perlu mendapat perhatian lebih lanjut.

Selain anggaran dari Pemerintah dan dana masyarakat, ITS juga memperoleh dana-dana bantuan dan dana hibah. Bantuan ADB I dan ADB II telah dimanfaatkan ITS untuk mengembangkan staf sehingga meningkatkan kualifikasi staf secara drastis. Hal yang sama juga dilakukan ITS terhadap dana-dana blockgrant yang diterima oleh beberapa program studi. Hasilnya, hampir 2/3 staf, saat ini, memiliki kualifikasi Pascasarjana (S-2 dan S-3). Namun, kualifikasi staf ini belum dapat dimanfaatkan ITS secara maksimal, terutama dalam memberikan layanan pendidikan dan menghasilkan penelitian/paten yang bermanfaat dalam pengembangan pendidikan itu sendiri serta pengembangan ekonomi masyarakat secara luas. Tidak maksimalnya pemanfaatan ini, menunjukkan adanya problem pada pengelolaan dan pemberdayaan staf,

terutama dari motivasi dalam melakukan seluruh aspek tri dharma, sistem *reward* dan *punishment* dan sistem pengembangan. Di sisi lain, bantuan-bantuan ini tidak menyentuh staf non-akademik, sehingga kemampuan staf non-akademik dalam mengelola perguruan tinggi secara umum masih lemah.

Dana-dana bantuan dan hibah yang diterima ITS juga meningkatkan jumlah dan jenis fasilitas ITS, sehingga jumlah fasilitas fisik yang ada saat ini dianggap mampu untuk mendukung, baik kegiatan akademik maupun kegiatan non-akademik. Beberapa unit fasilitas tertentu, bahkan, telah bisa menghasilkan dana untuk mendukung biaya perawatan dan biaya operasional unit itu sendiri. Namun demikian, penambahan fasilitas ini, terutama fasilitas laboratorium, menimbulkan problem pada sistem monitoring peralatan sendiri. Sistem monitoring ini berpangkal pada sistem *procurement* dan pendistribusian yang masih parsial.

Dari sisi pengelolaan program akademik, ITS telah melakukan berbagai perbaikan, terutama yang menyangkut dharma pengajaran. Program-program akademik yang spesifik dalam bidang sains dan teknik telah mengangkat reputasi ITS, sehingga mampu menjaring mahasiswa baru S-1 yang kualitasnya masuk dalam ranking 5 (lima) besar nasional. Bahkan, program-program studi Teknik Elektro dan Teknik Sipil, mampu memperoleh mahasiswa asing dari Aljazair, China, Papua Nugini, dan Sudan. Problema yang dihadapi oleh ITS adalah konsentrasi daerah asal mahasiswa baru pada daerah di sekitar Jawa Timur (sekitar 80 %). Problem akses ini dipecahkan ITS dengan menyelenggarakan berbagai jenis program penerimaan mahasiswa baru yang bersifat kemitraan. Meskipun program ini dapat memperbaiki distribusi asal mahasiswa, tetapi juga menimbulkan masalah pada kualitas mahasiswa baru.

Mutu program pendidikan S-1 yang baik dapat dilihat dari kualitas proses belajar mengajar (nilai IPS rata-rata sekitar 2.9), kualitas lulusan (IPK rata-rata sekitar 3), dan mutu administrasi akademik (layanan FRS on-line). Keseluruhan mutu ini telah diakui BAN secara parsial.

Pada tahun 2006, dari 18 program studi yang dinilai, BAN memberikan akreditasi A pada 12 program studi S-1 dan akreditasi B pada 6 program studi lainnya.

Dengan kondisi diatas, sudah waktunya bagi ITS untuk meningkatkan jasa akademik yang berorientasi pada pasar internasional yang lebih luas dan melangkah pada bentuk universitas berbasis riset. Untuk ini, kelihatannya ITS memerlukan upaya yang cukup besar, mengingat jenis, jumlah dan kualitas riset dosen sebagai basis pengembangan ilmu dan *academic excelent* masih belum memadai. Akar problemnya berpangkal pada motivasi dosen untuk melakukan penelitian, program riset yang masih bergantung pada program eksternal (DIKTI, RISTEK, dll), serta kultur riset yang masih mengandalkan kemampuan perorangan (bukan laboratorium atau kelompok).

Di bidang sistem informasi, ITS sudah melangkah cukup jauh. Sistem informasi akademik sudah berbasis pada IT, sehingga seluruh informasi akademik sudah bersifat *paperless*. Sistem informasi yang sama akan segera berjalan untuk urusan keuangan, kepegawaian, dan aset. Problem ke depan tinggal membuat sistem informasi yang lebih terintegrasi, sehingga pimpinan ITS sebagai pengambil keputusan dapat melihat kinerja ITS secara cepat dan menyelesaikan problem-problem yang ada berdasarkan kondisi nyata dari ITS.

Dalam MONEV penyelenggaraan pendidikan, sejak tahun 2003,ITS telah mengembangkan sistem jaminan mutu yang implementasinya diiban oleh PJM, P3AI dan SAI. Fokus utamanya pada saat ini adalah pada mutu jasa pengajaran. Dengan sistem ini, ITS sudah dapat memantau prestasi mengajar (IP) dosen. Sistem-sistem pemantauan pengajaran yang lebih terpadu sedang diuji pada jurusan-jurusan yang ditunjuk sebagai *pilot project*. Kedepan, ITS akan mengupayakan sistem jaminan mutu yang lebih luas dan lebih terpadu. Proses yang diaudit tidak hanya terbatas pada pengajaran,

tetapi juga pada penelitian/pengabdian pada masyarakat dan kemahasiswaan. Proses audit ini akan disinkronkan dengan audit keuangan yang dilakukan SAI.

### **3.4 ANALISIS KONDISI EKSTERNAL**

Sebagai Perguruan Tinggi publik, ITS akan dipengaruhi oleh berbagai perubahan politik, ekonomi, sosial dan IPTEK dalam masyarakat, baik nasional maupun internasional. Analisis lingkungan eksternal berikut ini merupakan analisis tentang kondisi-kondisi penting yang sangat berpengaruh pada sistem manajemen ITS.

#### **Perubahan Peraturan Perundangan dan Kebijakan Pemerintah tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi**

Peraturan perundangan dan Kebijakan yang paling besar dampaknya bagi penyelenggaraan ITS adalah Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, HELTS DIKTI 2003-2010, dan terakhir, RENSTRA DIKNAS 2005-2009. UU No. 20 tahun 2003 menuntut seluruh institusi pendidikan, termasuk Perguruan Tinggi untuk menjadi subjek hukum dalam bentuk institusi Badan Hukum Pendidikan. HELTS DIKTI 2003-2010 menekankan pada aspek-aspek desentralisasi pengelolaan Pendidikan Tinggi yang bermuara pada isu daya saing bangsa (*nation competitiveness*), otonomi dan organisasi yang sehat (*organization health*). Sementara RENSTRA DIKNAS 2005-2009 memuat tiga pilar pokok kebijakan, yakni (i) pemerataan dan perluasan akses; (ii) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; (iii) penguatan tata kelola (*governance*), akuntabilitas dan pencitraan publik.

Pemberlakuan peraturan perundangan dan kebijakan-kebijakan diatas mengisyaratkan perubahan status hukum ITS (dari ITS PTN menjadi ITS BHP), perubahan standar mutu pendidikan ITS (dari lokal menjadi internasional), serta perluasan dan pemerataan akses ITS terhadap publik. Seluruh perubahan tersebut menuntut otonomi pengelolaan ITS, sehingga standar mutu dan tata nilai akademis yang dipakai ITS dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, baik secara moral maupun secara hukum.

Namun, pelaksanaan otonomi ini belum dapat diteruskan, mengingat macetnya UU tentang BHP yang akan menjadi payung pelaksanaan perguruan tinggi otonom.

### **Perubahan Peraturan Perundangan dan Kebijakan tentang Keuangan Perguruan Tinggi**

Hasil amandemen UUD 1945 dan Undang Undang No. 20/2003 tentang sistem pendidikan nasional mengamanatkan agar dana pendidikan dialokasikan minimal 20% dari APBN dan APBD. Namun demikian anggaran tersebut baru mencapai 2,15% dari anggaran pembangunan keseluruhan atau 6,6% dari APBN yang dibelanjakan oleh Pemerintah Pusat. Anggaran tersebut juga belum termasuk anggaran yang dialokasikan Pemerintah Daerah melalui APBD. Apabila dibandingkan dengan negara-negara lain, alokasi anggaran pendidikan di Indonesia masih sangat rendah. Data *Human Development Indeks Report 2004* mengungkapkan bahwa dalam kurun waktu 1999 – 2001 Indonesia hanya mengalokasikan anggaran pemerintah (*public expenditure*) sebesar 1,3% dari produk domestik bruto (PDB). Kecilnya anggaran ini akan berdampak pada jumlah dana pemerintah untuk ITS.

Regulasi anggaran (Undang Undang No. 17 tahun 2003 tentang keuangan negara, Undang Undang No.1 tahun 2004 tentang perbendaharaan negara dan Undang Undang No. 15 tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara) mengamanatkan perlunya pengelolaan keuangan yang diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan bertanggung jawab, serta harus memakai asas umum yang meliputi asas tahunan, asas universalitas, asas kesatuan dan asas spesialisasi maupun asas-asas baru sebagai pencerminan *best practices* dalam pengelolaan keuangan negara. Regulasi ini menuntut perubahan dalam tata keuangan internal di ITS.

### **Otonomi Daerah**

Pemberlakuan otonomi daerah memacu daerah untuk mengembangkan potensi dirinya sesuai dengan keunggulan di daerah tersebut. Perguruan Tinggi yang ada

pada suatu daerah akan menjadi *resources* yang strategis untuk mensupport hal ini. ITS sebagai PT yang ada di Jawa Timur, khususnya Surabaya, sejak lama telah memberikan kontribusi yang besar bagi Pembangunan daerah-daerah di Jawa Timur, baik melalui kerjasama-kerjasama perorangan dan institusional, maupun melalui lulusan/alumni yang bekerja di berbagai institusi. Otonomi daerah, dengan demikian, akan mendorong ITS untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Kendala yang akan dihadapi ITS adalah terbitnya Kepres No. 80 tahun 2003 yang membatasi sistem penunjukkan langsung Perguruan Tinggi dalam menjalin kerjasama menggunakan dana pemerintah. Kendala ini mendorong ITS segera menjadi ITS PT BHP, sehingga memiliki unit usaha komersial yang dapat digunakan untuk bersaing dengan badan usaha lain dalam menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah, termasuk PEMDA.

### **Globalisasi Pendidikan Tinggi**

Perguruan Tinggi menurut GATS (*General Agreement for Trade and Services*), bagian dari WTO (*World Trade Organization*) tahun 2002, merupakan industri jasa komersial dalam era pasar bebas. Kesepakatan ini menimbulkan kompetisi global, baik dalam memperoleh mahasiswa maupun dalam memasarkan lulusan dan produk-produk penelitian dari Perguruan Tinggi. Konsekuensinya, ITS tidak lagi hanya bersaing dengan PT nasional, namun juga dengan PT dari negara lain, seperti negara-negara ASEAN dan Australia.

Menyadari hal tersebut, ITS tengah berusaha melakukan dua hal, memperbaiki dan menerapkan sistem jaminan mutu pendidikan, dan mengupayakan ITS mendapat pengakuan internasional. Perbaikan sistem manajemen mutu mengacu pada ISO 9000:2000 yang mengutamakan pelanggan, pelaksanaan *Plan Do Check Action* (PDCA) serta keterlibatan manajemen puncak pada proses manajemen. Sistem ini akan didukung dengan sistem dokumentasi yang baik dan adanya *Standart Operating and Procedure* (SOP) untuk setiap kegiatan, sehingga kelangsungan manajemen dapat dijaga tanpa bertumpu pada figur individu.

Untuk menghantarkan ITS sebagai perguruan tinggi yang memperoleh pengakuan internasional, ITS telah membentuk International Office sebagai jembatan antara ITS dengan dunia internasional. Unit ini telah melakukan fungsinya dengan memfasilitasi kegiatan *student exchange*, seperti dengan Saga University, Kobe University, Kyoto University, Strathclyde University, dan mendatangkan mahasiswa asing sebanyak 13 orang (untuk program S1 dan S2) yang berasal dari: Cina, Papua Nugini, Aljazair, dan Sudan. Seluruh mahasiswa asing tersebut memperoleh beasiswa dari pemerintah Indonesia dalam rangka kerjasama Selatan-Selatan.

Dilain pihak ITS telah menyusun Kriteria Kinerja untuk memperoleh Pengakuan Internasional berdasarkan versi-versi : *Asia's Best Universities Criteria*, *America's Best Graduate School Criteria*, dan *UK's Best Universities Criteria*. Dengan menggunakan kriteria tersebut di atas, kinerja ITS relatif terhadap ketiga versi pengakuan internasional tersebut untuk tahun 2003/2004 adalah 2.64, dan pada tahun 2004/2005 sebesar 3.21 yang berarti ada kenaikan yang signifikan.

Dari hasil pengukuran tersebut, ada beberapa kriteria yang mengalami perubahan menjadi lebih baik (*student selectivity*, *administration support*, *employer dan management*), yang bernilai sedang (*curriculum*, *academic staff* dan *learning process*), yang bernilai buruk (*finance*, *facility* dan *output*) dan yang bernilai sangat buruk (*poor*) (*Academic Reputation*). Untuk mendapatkan pengakuan internasional, ITS harus melakukan perbaikan yang sistematis pada kriteria yang memiliki nilai buruk dan sangat buruk terutama kriteria output dan *academic reputation*, karena kedua kriteria tersebut memiliki bobot yang cukup besar yaitu masing-masing 17 % dan 15 %.

Beberapa potensi yang dimiliki oleh ITS untuk mendapatkan pengakuan secara internasional salah satunya dapat dilihat dari kerjasama-kerjasama yang selama ini telah dijalin dengan beberapa perguruan tinggi luar negeri.

Memang, persoalan ke depan adalah bagaimana memanfaatkan potensi tersebut agar mampu memberikan makna secara real bagi pengembangan ITS.

### **Perubahan Teknologi Komunikasi dan Informasi**

Perkembangan dalam Teknologi Komunikasi dan Informasi telah menimbulkan efek yang luar biasa pada akses dan pengiriman informasi, termasuk informasi tentang pendidikan. Seseorang yang ingin memperoleh informasi tentang suatu ilmu, tidak lagi harus masuk perguruan tinggi terlebih dahulu. Informasi yang tersedia di situs-situs Web internet ataupun komunikasi dengan telepon genggam dengan berbagai nara sumber dapat digunakan sebagai sumber ilmu baru.

Perubahan ICT ini, menuntut Perguruan Tinggi selalu berperan sebagai sumber informasi keilmuan yang up to date, unggul dan bermanfaat. Untuk itu, Perguruan Tinggi harus mampu mengakses dengan cepat setiap perubahan informasi IPTEK dari dunia luar untuk kemudian mengolah, melakukan inovasi dan improvisasi, sehingga dihasilkan informasi IPTEK baru yang juga dapat dikomunikasikan secara cepat. ITS sebagai salah satu PT yang berkecimpung dalam IPTEK telah mempersiapkan berbagai infrastruktur untuk ini, antara lain layanan internet untuk seluruh mahasiswa, *hot spot* internet di beberapa wilayah, dan fasilitas untuk mengakses berbagai jurnal internasional. Untuk kebutuhan publikasi, ITS memiliki 5 (jurnal) ilmiah yang terakreditasi, ITS-on line dan Web Site ITS.

Perkembangan IT di ITS telah mendorong DIKTI untuk menunjuk ITS sebagai perancang dan koordinator jaringan 32 perguruan tinggi di Indonesia yang berbasis IT. Program ini dikenal sebagai program INHERENT.

### **Pergeseran kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan masyarakat**

Bertambahnya kompleksitas masalah yang dihadapi oleh dunia kerja, telah menuntut kualifikasi pegawai yang semakin tinggi pula. Hal ini menyebabkan terjadinya pergeseran kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan.

Posisi-posisi pekerjaan yang dulunya dapat ditangani oleh lulusan sekolah menengah, saat ini menuntut lulusan dengan kualifikasi S-1. Posisi-posisi pekerjaan yang dulunya dipegang oleh lulusan S-1, sekarang membutuhkan tenaga dengan kualifikasi S-2.

Cara yang ditempuh oleh institusi kerja dalam meningkatkan kualifikasi pegawainya adalah dengan melakukan rekrutmen baru atau dengan mengembangkan staf yang sudah ada. Kebanyakan institusi memilih cara yang kedua untuk alasan-alasan efisiensi. Proses pengembangan dilaksanakan dengan jalan menjalin kerjasama pendidikan dengan berbagai institusi pendidikan. Termasuk kedalam bentuk kerjasama ini adalah kerjasama dalam pendidikan S-1 dan pendidikan S-2. ITS, dalam hal ini, telah dipercaya untuk membantu mengembangkan staf-staf BPS, Caltex, Pemerintah Daerah, beberapa Bank di Jawa Timur, guru-guru sekolah kejuruan di lingkungan Dikmenjur Depdiknas, dan lain-lain.

### **3.5 KESIMPULAN SWOT**

Dari uraian diatas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

#### **Kekuatan ITS**

a. **Struktur Organisasi ITS telah dikembangkan selaras dengan tuntutan ITS BHP**

Penambahan unit-unit baru seperti PJM, Satuan Audit Internal, unit pengelola aset, dan beberapa fungsi baru dalam organisasi ITS menunjukkan kepedulian ITS untuk mengembangkan struktur dan fungsi organisasi yang efisien, transparan dan akuntabel. Pengembangan ini menambah kekuatan ITS untuk menjadi ITS yang otonom (BHP).

b. **Adanya sistem penyelenggaraan PT yang memungkinkan setiap komponen dan unit ITS menyusun, melaksanakan dan memonitor program-program ITS secara bersama-sama**

Indikasi dari adanya kekuatan ditunjukkan oleh keberadaan RENSTRA, RENOP, GBPK dan implementasi siklus PDCA. Sistem ini telah ditunjang berbagai aktifitas seperti MONEV proses belajar-mengajar, penyiapan sistem informasi dan sistem jaminan mutu berbasis IT.

c. **ITS menyelenggarakan berbagai award untuk memberikan penghargaan pada prestasi jurusan, dosen dan karyawan**

Penghargaan-penghargaan yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan motivasi staf dan unit untuk menjaga dan memperbaiki kinerja. Penghargaan-penghargaan yang diberikan dikenal sebagai *ITS Award* untuk jurusan yang berprestasi, *Research Award* untuk presentasi dosen dalam penelitian, mahasiswa teladan, supporting staf teladan dll.

d. **ITS memiliki kemampuan dalam mengelola keuangan**

Efisiensi, transparansi dan akuntabilitas keuangan diperlihatkan dengan usaha ITS untuk mengolah data keuangan menggunakan IT, sistem penganggaran yang mengarah kepada kinerja (adanya PO untuk kegiatan yang didanai PNBPN), rendahnya tingkat kesalahan SPJ, dan penyerahan laporan yang tepat waktu.

e. **ITS memiliki staf akademik dengan kualifikasi pendidikan baik dan sangat potensial untuk dikembangkan lebih lanjut**

Indikasi kekuatan staf akademik (dosen) ini diperlihatkan oleh tingginya jumlah dosen yang memiliki kualifikasi S-2/S-3 (66.4 %). Jumlah ini masih dapat meningkat, mengingat sebagian besar (73 %) dosen dengan kualifikasi pendidikan S-1 masih berusia dibawah 40 tahun. Kekuatan kualifikasi pendidikan ini merupakan modal untuk mengembangkan kemampuan staf,

f. **ITS memiliki reputasi yang baik dimata calon mahasiswa S-1 Jawa Timur**

Kekuatan ITS ini diperlihatkan dengan rata-rata nilai SPMB yang tinggi (693.88 pada tahun 2006, ranking ke-3 nasional) dan terkonsentrasinya asal daerah mahasiswa di Jawa Timur. Pemanfaatan kekuatan ini dengan maksimal akan memberikan kontribusi untuk menghasilkan lulusan yang baik.

g. **Kualitas sistem pendidikan ITS yang tinggi**

Kualitas sistem pendidikan diindikasikan dengan akreditasi yang diberikan oleh BAN (18 dari 22 program studi S-1 yang mengajukan akreditasi memiliki nilai A (12 program) dan B (6 program), kualitas proses belajar-mengajar (nilai IPS sekitar 2.75 pada semester genap 2004/2005 dan rendahnya angka DO (1.84 % pada tahun 2004/2005), adanya peran P3AI yang intensif dalam pengembangan metoda pembelajaran, dan IPK lulusan yang baik (rata-rata untuk S-1 diatas 3.00).

h. **Komitmen ITS dalam menjamin dan mengembangkan mutu yang tinggi**

Komitmen ini diindikasikan oleh beberapa hal, yakni adanya ketetapan Senat tentang siklus MONEV, siklus PDCA, serta keberadaan PJM dan Satuan Audit Internal dalam mengaudit dan mengembangkan mutu. PJM dan SAI mulai dijalankan secara bertahap sejak tahun 2005. Pada bagian lain, banyaknya unit yang mampu memperoleh dana *blockgrant* mencerminkan telah berjalannya perbaikan dan pengembangan mutu secara parsial.

i. **Fasilitas fisik dan informasi ITS yang lengkap**

Kelengkapan fisik ditandai dengan kelengkapan fasilitas gedung, peralatan laboratorium dan fasilitas non-akademik.

Kelengkapan fasilitas informasi berhubungan dengan perpustakaan, *bandwith* untuk mahasiswa, *hardware* IT dan tersedianya LAN yang dikenal dengan ITS-net. Khusus untuk informasi manajemen, ITS telah menjalankan sistem informasi akademik berbasis IT, menyiapkan sistem informasi keuangan, sistem informasi kepegawaian dan sistem informasi inventaris. Sistem informasi berbasis IT ini ditunjang oleh kualitas UPT Puskom dan BAPSI ITS.

### **Kelemahan ITS**

a. **Pengembangan organisasi memerlukan penataan kembali fungsi-fungsi organ secara baik**

Pengembangan organisasi menyebabkan perubahan dan pergeseran beberapa fungsi manajemen. Karena secara legal formal, OTK ITS masih mengikuti OTK sebelum pengembangan organisasi. ITS memerlukan penataan kembali fungsi-fungsi organisasi.

b. **Belum terintegrasinya informasi manajemen keuangan, informasi manajemen SDM dan informasi manajemen fasilitas**

Komputerisasi pengolahan data manajemen masih berlangsung dilingkungan secara parsial. Akibatnya informasi yang dibutuhkan oleh *stakeholder* internal belum komprehensif.

c. **Kapital ITS belum dapat dinyatakan dengan nilai nominal**

Proses pengembangan yang didanai oleh pemerintah dengan sistem alokasi anggaran, dan oleh pihak lain dengan mekanisme hibah menyebabkan kesulitan ITS untuk menghitung nilai nominal investasi yang dimiliki. Beberapa unit yang memperoleh bantuan dengan mekanisme hibah kompetisi telah mulai menerapkan perhitungan investasi berbasis aktifitas, namun ini belum cukup untuk menggambarkan kapital ITS.

d. **Jumlah staff non-akademik banyak, namun kebanyakan kompetensi mereka tidak lagi sesuai dengan kebutuhan ITS**

Problem pada rekrutmen selama ini menyebabkan pembengkakan jumlah staf non-akademik (979 orang). Sebagian besar dari jumlah ini (77.5 %) berijazah SMA. Kemajuan ilmu administrasi dan manajemen serta sistem layanan berbasis IT menyebabkan kompetensi sebagian besar staf ini tidak layak lagi.

e. **Sebagian besar staf masih mengutamakan pengajaran,**

Rendahnya jumlah dan kualitas publikasi ilmiah dan kerjasama menunjukkan bahwa staf akademik masih fokus pada proses pengajaran. Fakta ini akan menghambat peran ITS sebagai tempat mengembangkan ilmu. Tinjauan kembali program-program akademik yang meliputi riset dan diseminasinya (termasuk pada mahasiswa) perlu dilakukan

## **Peluang ITS**

a. **Otonomi dan status BHP**

UU Sisdiknas No.20 yang disyahkan pada tahun 2003 menyatakan bahwa setiap institusi pendidikan harus BHP. Pernyataan ini didukung oleh HELTS DIKTI 2003-2010. Kedua peraturan perundangan ini memperlihatkan peluang ITS untuk menjadi dapat mengelola ITS secara otonom (PT BHP)

b. **Kerjasama dengan PEMDA**

Otonomi daerah dan system desentralisasi mendorong pengembangan daerah dengan pesat. Pengembangan ini membutuhkan sumber daya manusia dalam bidang sains dan teknologi. Letak ITS di wilayah IBT (Indonesia Bagian Timur), memberikan peluang pada ITS untuk menjalin kerjasama riset dan pengabdian pada masyarakat dengan pemerintah daerah tersebut.

**c. Memperoleh mahasiswa luar negeri**

Meningkatnya kerjasama antar Negara selatan memberikan peluang pada Indonesia untuk memperoleh mahasiswa asing. Peluang ini telah ditangkap ITS dengan menerima sejumlah mahasiswa dari Cina, Papua Nugini, Aljazair dan Sudan.

**d. Menjalinkan kerjasama pendidikan dengan instansi lain**

Bertambahnya kompleksitas yang dihadapi dunia kerja, menuntut peningkatan kompetensi staf mulai dari level pelaksana sampai ke level pimpinan. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan rekrutmen baru atau dengan pengembangan kemampuan staf yang sudah ada. Beberapa institusi memilih cara pengembangan untuk alasan efisiensi. Salah satu cara yang ditempuh adalah menjalinkan kerjasama dengan perguruan tinggi. Hal ini memberikan peluang pada ITS untuk mengembangkan program pendidikannya. Hingga saat ini, ITS telah menjalinkan kerjasama dengan BPS, Dikmenjur, Caltex, Pemerintah Daerah dan beberapa Bank di Jawa Timur.

**e. Menjalinkan kerjasama riset dan mengembangkan IPTEK yang spesifik**

Kemajuan teknologi informasi telah memungkinkan ITS untuk mengakses informasi tentang perkembangan IPTEK sebanyak-banyaknya dan mempublikasikan IPTEK ITS seluas-luasnya. Proses serah terima informasi ini akan membuka kesempatan bagi ITS untuk menjalinkan kerjasama riset dengan berbagai institusi, baik nasional maupun internasional. Pada sisi lain, informasi yang diperoleh akan sangat bermanfaat bagi ITS untuk menentukan posisi dan arah pengembangan IPTEK yang tajam, sehingga kompetensi lulusan memiliki kompetensi yang unik.

## **Ancaman Terhadap ITS**

### **a. Pertumbuhan Perguruan Tinggi lain**

Tersedianya banyak peluang untuk mengembangkan perguruan tinggi telah mendorong pertumbuhan perguruan tinggi, baik dari segi jumlah, jenis maupun kualitas. ITS yang bergerak dalam pendidikan IPTEK sebetulnya menempati posisi yang unik. PTN sejenis dengan ITS tidaklah banyak. Namun demikian, beberapa pendidikan IPTEK di universitas-universitas nasional juga sudah berkembang. Pertumbuhan ini perlu diwaspadai oleh ITS, karena bisa berubah menjadi ancaman bila tidak ditanggapi dengan baik.

### **b. Ketidakpastian payung hukum BHP**

RUU BHP sebagai payung dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang BHP masih belum disahkan DPR. Pada saat yang bersamaan Department Keuangan meluncurkan isu BLU untuk menyelesaikan problem keuangan BHP. Ketidakpastian ini menyebabkan kebimbangan ITS dalam merencanakan pengembangan.

### **c. Liberalisasi pendidikan**

Masuknya jasa pendidikan sebagai bagian dari perjanjian WTO menjadikan pendidikan sebagai jasa komersial. Keadaan ini akan mendorong liberalisasi pendidikan. Ancaman ini harus diwaspadai ITS dengan membuat sistem jaminan mutu yang baik, sehingga ITS tetap berorientasi pada pengembangan ilmu yang dikehendaki publik.

## **3.6. ISU-ISU STRATEGIS ITS**

Beberapa isu strategis yang akan dihadapi oleh ITS selama periode tahun 2008 – 2017 adalah sebagai berikut:

**a. Peningkatan Kualitas: *International Recognition***

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah mengambil kebijakan bahwa perguruan tinggi besar di Indonesia (termasuk ITS) harus dapat masuk sebagai kelompok perguruan tinggi terbaik, baik di lingkungan ASIA maupun Dunia. Untuk mencapai hal tersebut beberapa isu penting yang harus ditangani ITS selama periode tahun 2008 – 2017 adalah sebagai berikut:

- penetapan bidang penelitian unggulan
- perbaikan kurikulum
- penerapan metode pembelajaran non-konvensional
- revitalisasi laboratorium
- peningkatan kualitas dosen
- penggalan kerjasama pendidikan dan penelitian dengan perguruan tinggi dan instansi di luar negeri

**b. Liberalisasi Pendidikan Tinggi**

WTO dalam GATS menyatakan bahwa pendidikan tinggi termasuk industri jasa komersial yang harus menganut juga paham perdagangan bebas. Hal ini akan memungkinkan adanya invasi perguruan tinggi luar negeri untuk beroperasi di Indonesia. Hal ini selain akan menyebabkan kompetisi semakin kuat juga menyebabkan biaya pendidikan tinggi yang baik akan menjadi semakin mahal.

**c. Tuntutan Masyarakat**

Sebagian besar biaya pendidikan tinggi masih dan akan tetap ditanggung oleh pemerintah. Seiring dengan berlangsungnya reformasi, masyarakat semakin sadar akan hak-haknya. Harapan masyarakat terhadap peran perguruan tinggi semakin besar. Ke depan perguruan tinggi diharapkan mampu memberikan sumbangan riil dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

**d. Transformasi Organisasi ITS menjadi BHP**

Bentuk organisasi badan hukum pendidikan (BHP) adalah suatu keniscayaan bagi ITS. Mau tidak mau ITS harus berubah dari PTN menjadi BHP. Perubahan ini adalah suatu proses transformasi organisasi dan budaya yang sangat besar. Tanpa dikelola dengan cermat dan sangat hati-hati proses transformasi bisa menjadi bumerang bagi ITS.

**e. Pendanaan dan *Revenue Generation***

Karena pengaruh inflasi dan sebagainya, biaya pendidikan semakin tahun semakin meningkat. Di sisi lain pertumbuhan kemampuan pembiayaan oleh pemerintah tidak sebanding dengan kenaikan biaya pendidikan. Untuk itu ITS harus mampu menggali sumber dana pendidikan tanpa harus mengorbankan prinsip-prinsip akademis.

**f. Peningkatan Kesejahteraan**

Dibandingkan dengan kesejahteraan pegawai negeri yang lain, kesejahteraan pegawai perguruan tinggi relatif lebih rendah. Disisi lain pegawai ITS (staf akademis dan non-akademis) di masa depan dituntut untuk lebih bagus kinerjanya. Tanpa diikuti dengan perbaikan kesejahteraan pegawai, harapan ITS untuk menjadi perguruan tinggi yang berkualitas internasional akan sulit dicapai. Mengingat jumlah pegawai ITS yang besar peningkatan kesejahteraan pegawai akan memerlukan biaya yang sangat besar.

**g. Pengelolaan SDM**

Selama ini pengelolaan SDM ITS dilakukan secara terpusat. Mulai dari rekrutmen, sistem penggajian sampai pensiun ditentukan oleh pemerintah pusat. ITS hanya sebagai pelaksana. Dengan demikian ITS tidak mempunyai pengalaman dalam menentukan kebijakan-kebijakan SDM.

Di sisi lain dalam transformasi ITS menuju BHP pengelolaan SDM adalah masalah yang paling mendasar. Untuk itu jika tidak dilakukan perencanaan yang matang, pengelolaan SDM ITS akan menghadapi masalah yang besar misalkan, alih status pegawai, pensiun, struktur gaji, dan lain-lainnya.

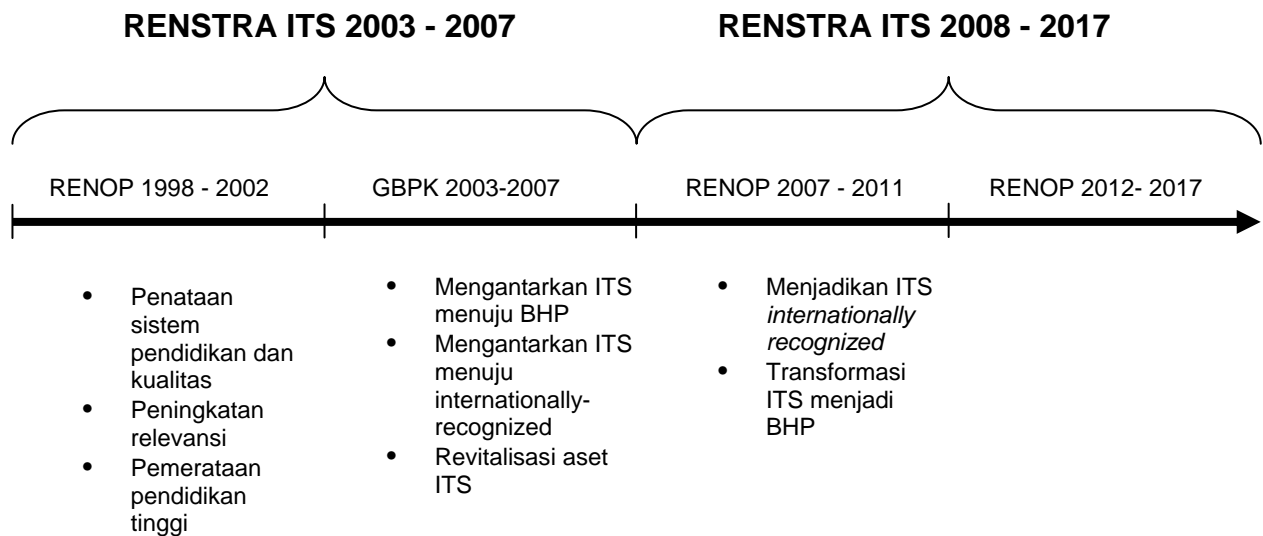
#### **h. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance***

Karena selama ini ITS bukan suatu badan hukum, maka tuntutan untuk menerapkan prinsip GCG tidak begitu ketat. Tetapi jika ITS menjadi BHP maka tuntutan akan kepatuhannya terhadap prinsip-prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, dan Fairness* akan semakin ketat. Jika ITS gagal dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut, ITS akan banyak menuai tuntutan masyarakat maupun hukum.

### **3.7 KESINAMBUNGAN RENSTRA ITS 1998 – 2007 DENGAN RENSTRA ITS 2008- 2017 (Catatan; Letak sub-bab ini belum tentu disini)**

RENSTRA ITS merupakan *road map* perjalanan ITS pada suatu periode. *Road map* suatu organisasi pada suatu periode bisa jadi adalah merupakan ekstrapolasi dari *road map* organisasi tersebut pada periode sebelumnya. Tetapi bisa juga *road map* suatu organisasi pada suatu periode tidak merupakan ekstrapolasi dari *road map* organisasi tersebut pada periode selanjutnya. Hal ini terjadi jika organisasi tersebut mengalami perubahan orientasi strategis (*strategic inflection point*).

Dari dokumen RENSTRA ITS 1998 – 2007, RENOP ITS 1998 – 2002, dan GBPK ITS 2003 – 2007 *road map* ITS dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Road map RENSTRA ITS 2003 - 2007 dan RENSTRA ITS 2008 - 2017.

Dari Gambar 3.1 tampak bahwa RENSTRA ITS 2008 – 2017 merupakan kelanjutan dari RENSTRA ITS 2003 – 2007. ITS tidak mengalami *strategic inflection point*.

## 4 SASARAN, TUJUAN DAN STRATEGI PENCAPAIAN

### 4.1. SASARAN STRATEGIS

Ada 3 (tiga) sasaran strategis yang ingin dicapai oleh ITS selama periode tahun 2008 – 2017 yaitu :

- ***International Recognition:*** ITS dikenal secara internasional yang diukur dari ranking ITS di kalangan perguruan tinggi Asia atau perguruan tinggi dunia
- ***National Contribution:*** ITS mampu memberikan kontribusi riil dalam penyelesaian problem-problem yang dihadapi masyarakat
- ***Transformation:*** ITS sukses melakukan transformasi dari PTN menjadi BHP

## **4.2. TUJUAN STRATEGIS**

Sasaran strategis dijabarkan menjadi tujuan strategis berbagai bidang. Tujuan strategis di berbagai bidang yang ingin dicapai ITS selama periode tahun 2008 – 2017 adalah sebagai berikut:

### **4.2.1. TUJUAN STRATEGIS BIDANG AKADEMIK (TERKAIT PROSES PEMBELAJARAN)**

- a. Lulusan ITS mempunyai kemampuan *technopreneurship*
- b. Lulusan ITS dapat diterima dengan baik di dunia kerja, di pasar tenaga kerja nasional maupun internasional
- c. Proses pembelajaran non-konvensional dan siklus PDCA sudah diterapkan sampai unit terkecil pelaksana akademis

### **4.2.2. TUJUAN STRATEGIS BIDANG PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

- a. Penelitian ITS mampu mendukung ITS menjadi *internationally recognized*
- b. ITS mampu memberikan kontribusi nyata dalam penyelesaian problem-problem riil yang dihadapi masyarakat di tingkat lokal maupun nasional

### **4.2.3. TUJUAN STRATEGIS BIDANG KEMAHASISWAAN**

- a. Lulusan ITS mempunyai kemampuan *technopreneurship* (termasuk di dalamnya adalah kemampuan *softskill*)
- b. Lulusan ITS dapat diterima dengan baik di dunia kerja, nasional maupun internasional
- c. Prestasi mahasiswa ITS semakin diakui oleh pihak eksternal ITS
- d. Lulusan ITS mempunyai moral dan etika yang bagus

#### **4.2.4. TUJUAN STRATEGIS BIDANG ORGANISASI DAN SISTEM MANAJEMEN**

- a. Organisasi ITS BHP dan SOP nya telah terbentuk secara lengkap
- b. Transformasi ITS PTN menjadi ITS BHP telah tuntas
- c. Perancangan dan implementasi sistem manajemen yang sesuai dengan ITS BHP (otonom)
- d. Laboratorium di ITS dapat mendukung program penelitian ITS menuju *internationally recognized*
- e. Pascasarjana ITS bersama-sama dengan LPPM mampu mendukung ITS menuju *internationally recognized*
- f. Inkubator ITS telah mampu menjadi tempat pengembangan kemampuan *technopreneurship* mahasiswa
- g. PJM telah mampu menjadi fasilitator implementasi siklus PDCA pada semua unit organisasi di ITS

#### **4.2.5. TUJUAN STRATEGIS BIDANG ASET DAN REVENUE GENERATION**

- a. Aset ITS dapat diberdayakan secara optimal
- b. Peningkatan *revenue generation*

#### **4.2.6. TUJUAN STRATEGIS BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

- a. Kemampuan dosen, karyawan dan mahasiswa dalam ICT *Literacy* meningkat sebesar 80%
- b. Sistem Informasi Terintegrasi
- c. Proses administrasi *paperless*
- d. Pemanfaatan *e-learning* di seluruh jurusan

#### **4.2.7. TUJUAN STRATEGIS BIDANG KERJASAMA**

- a. ITS mempunyai kerjasama operasional (bukan hanya MOU) dengan perguruan tinggi luar negeri di bidang akademik (pendidikan dan penelitian) untuk mendukung ITS *internationally recognized*
- b. ITS mempunyai kerjasama operasional (bukan hanya MOU) dengan organisasi lain, baik dari luar negeri maupun dalam negeri, di bidang komersial untuk meningkatkan *revenue* ITS

#### **4.2.8. TUJUAN STRATEGIS BIDANG KEPATUHAN**

- a. Semua putusan dan tindakan ITS sudah sesuai dengan segala peraturan perundangan yang berlaku

### **4.3. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS**

Strategi dan inisiatif strategis yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis dan tujuan strategis adalah sebagai berikut :

#### **4.3.1. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG AKADEMIK**

STRATEGI:

- a. Pengembangan kurikulum berdasarkan nilai-nilai ITS, visi ilmiah, kebutuhan pasar, mengandung muatan kemampuan *technopreneurship*, dan wawasan lingkungan
- b. Evaluasi dan perbaikan sistem penerimaan mahasiswa baru
- c. Penerapan proses pembelajaran non-konvensional (SCL, magang, inkubator) di semua jurusan
- d. Penerapan siklus PDCA sampai unit terkecil unit pelaksana akademis

INSIATIF STRATEGIS:

- a. Pembuatan manual penyusunan kurikulum
- b. Pelatihan penyusunan kurikulum kepada tim penyusunan kurikulum jurusan

- c. Evaluasi kualitas mahasiswa yang diterima melalui jalur non-SPMB
- d. Perbaiki sistem penerimaan mahasiswa ITS agar menghasilkan kualitas yang unggul
- e. Pelatihan TOT metode pembelajaran *student centered learning*
- f. Pelatihan metode SCL pada semua dosen ITS
- g. Pemberdayaan unit penjaminan mutu sampai di unit pelaksana pendidikan terkecil sehingga mampu melakukan supervisi pelaksanaan siklus PDCA
- h. Pemberdayaan inkubator ITS
- i. Peningkatan kerjasama industri dalam rangka magang

#### **4.3.2. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

##### **STRATEGI:**

- a. Alokasi resources penelitian ITS difokuskan pada bidang unggulan ITS
- b. Reorientasi penelitian dan pengabdian masyarakat ITS pada pemecahan problem-problem riil masyarakat

##### **INSIATIF STRATEGIS:**

- a. Penetapan bidang unggulan ITS
- b. Restrukturisasi dan pemberdayaan LPPM
- c. Pemberian target mahasiswa S3 untuk menghasilkan karya ilmiah internasional
- d. Prioritasisasi alokasi *resources* penelitian pada bidang unggulan
- e. Restrukturisasi dan pemberdayaan laboratorium
- f. Pemberian dana untuk penelitian dan pengabdian masyarakat yang menyelesaikan problem riil masyarakat

#### **4.3.3. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG KEMAHASISWAAN**

##### **STRATEGI:**

- a. Implementasi program dan kegiatan kemahasiswaan untuk penguasaan *soft-skill* dan *technopreneur* yang berwawasan lingkungan dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di ITS (SAC dan Inkubator) maupun kerjasama dengan mitra ITS
- b. Pengembangan sistem dan bentuk pendampingan penalaran dan ketrampilan organisasi kemahasiswaan berbasis ICT yang interaktif sehingga mahasiswa mempunyai keunggulan komparatif dan kompetitif di tingkat nasional maupun internasional yang berwawasan lingkungan
- c. Implementasi program dan kegiatan kemahasiswaan untuk peningkatan moral dan etika mahasiswa

##### **INSIATIF STRATEGIS :**

- a. Bersama-sama dengan SAC dan Inkubator merancang dan mengimplementasikan program-program kegiatan kemahasiswaan untuk peningkatan ketrampilan *softskill* dan *technopreneurship* mahasiswa ITS
- b. Penggalangan kerjasama dengan mitra ITS untuk peningkatan ketrampilan *softskill* dan *technopreneurship* mahasiswa ITS
- c. Revitalisasi SOP program dan kegiatan kemahasiswaan serta pola pendampingannya setiap tahun
- d. Penataan infrastruktur Sistem Informasi dan dokumentasi seluruh data kegiatan kemahasiswaan beserta ketentuan-ketentuannya
- e. Perancangan dan implementasi sistem informasi lama tunggu rata-rata dan gaji pertama alumni
- f. Sosialisasi peraturan dan kebijakan ITS ke mahasiswa minimal 2 kali dalam setahun
- g. Peningkatan dan pemerataan sosialisasi dan publikasi ajang kompetisi karya kreatif dan inovasi mahasiswa yang dilaksanakan oleh ITS maupun eksternal ITS

- h. Sertifikasi dan perbaikan *reward* sistem untuk para pendamping kemahasiswaan dan mahasiswa yang berkompetisi aktif sebagai peserta MUSLAT dan pelatihan di ITS sehingga mampu membuahkan suatu makalah/proposal karya ilmiah yang layak mewakili ITS di kancah perlombaan di tingkat nasional maupun internasional

#### **4.3.4. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG ORGANISASI DAN SISTEM MANAJAMEN**

##### **STRATEGI:**

- a. Perancangan struktur organisasi ITS BHP dan SOPnya dilakukan dengan belajar dari keberhasilan dan kegagalan perguruan tinggi lain yang telah lebih dahulu menjadi BHP (*benchmarking*)
- b. Penggunaan *change management* untuk mengelola transformasi ITS menjadi ITS BHP
- c. Perancangan sistem manajemen yang sesuai dengan ITS BHP dilakukan dengan belajar dari keberhasilan dan kegagalan perguruan tinggi lain yang telah lebih dahulu menjadi BHP (*benchmarking*)
- d. Revitalisasi laboratorium ITS
- e. Revitalisasi Pascasarjana ITS
- f. Revitalisasi Inkubator ITS
- g. Revitalisasi PJM

##### **INSIATIF STRATEGIS :**

- a. *Benchmarking* struktur organisasi dan SOP perguruan tinggi lain yang telah menjadi BHP
- b. Perancangan struktur organisasi dan SOP yang efektif dan sesuai dengan kondisi ITS. Jika dibutuhkan, jasa konsultan bisa digunakan untuk membantu tim ITS dalam merancang struktur organisasi dan SOP ITS BHP

- c. Pengisian jabatan-jabatan yang ada dengan personil yang tepat. Jika di internal ITS tidak ada personil yang kompeten, jabatan sebaiknya diisi oleh personil dari luar ITS
- d. Pemberian training *change management* bagi personil kunci transformasi ITS menjadi ITS BHP
- e. Implementasi *change management* untuk mengelola transformasi ITS menjadi ITS BHP
- f. *Benchmarking* perancangan dan implementasi sistem manajemen pada perguruan tinggi lain yang telah menjadi BHP
- g. Perancangan dan implementasi sistem manajemen yang sesuai dengan ITS BHP. Jika dibutuhkan bisa digunakan jasa konsultan profesional untuk membantu tim ITS
- h. Perancangan dan implementasi program komputer untuk membantu implementasi sistem manajemen ITS BHP
- i. Pendataan laboratorium ITS
- j. Reorganisasi laboratorium ITS (penghapusan, penambahan, penggabungan)
- k. Perancangan dan implementasi sistem *performance-based budgeting* untuk laboratorium
- l. Perancangan kembali syarat kelulusan mahasiswa S3 ITS
- m. Perancangan dan implementasi *performance-based budgeting* untuk Pascasarjana ITS
- n. Penempatan Inkubator ITS sebagai salah satu unit dari LPPM
- o. Integrasi kegiatan Inkubator dengan kegiatan kemahasiswaan
- p. Penguatan organisasi dan personil PJM
- q. Pembuatan sistem, sosialisasi, training, supervise dan MONEV siklus PDCA oleh PJM

#### **4.3.5. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG ASET DAN REVENUE GENERATION**

##### STRATEGI :

- a. Inventarisasi dan pengelolaan aset secara profesional
- b. Pembentukan dan pengoperasian *commercial ventures*, *academic ventures*, dan *auxiliary ventures* untuk meningkatkan pendapatan ITS

##### INSIATIF STRATEGIS :

- a. Penilaian aset ITS
- b. Perancangan dan implementasi sistem manajemen aset
- c. Perancangan dan implementasi *software asset management*
- d. Pembentukan *commercial ventures*, *academic ventures*, dan *auxiliary ventures* ITS
- e. Rekrutmen tenaga profesional untuk mengelola *ventures* ITS
- f. Membangun *partnership* dengan pihak lain untuk mengoptimalkan kemampuan ventures dalam men-generate *revenue* untuk ITS

#### **4.3.6. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

##### STRATEGI :

- a. Penyelenggaraan Sistem Training Berjenjang & Sertifikasi TIK
- b. Peningkatan akses informasi dan komunikasi
- c. Peningkatan kualitas layanan TIK
- d. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen terintegrasi untuk *Decision Support System*
- e. Pengembangan proses *on-line* kegiatan akademik, kemahasiswaan, administrasi dan manajemen
- f. Pengembangan sistem *e-learning*

INISIATIF STRATEGIS :

- a. Peningkatan kemampuan staf & mahasiswa dalam penggunaan TIK (*Training Office, Internet & Tools*)
- b. Pengembangan sertifikasi TIK
- c. Pengembangan portal ITS
- d. Penyediaan akses informasi publik
- e. Integrasi jaringan suara-data-video
- f. Penyediaan digital ID personal (*e-mail address*)
- g. Pengembangan *Help Desk*
- h. Peningkatan keandalan dan ketersediaan jaringan komunikasi
- i. Pengembangan Data Center ITS
- j. Pengembangan dan pembuatan Aplikasi/Modul SIM
- k. Pengembalian sistem registrasi dan transaksi elektronik untuk registrasi mahasiswa
- l. Pengembangan sistem monitoring kegiatan perkuliahan
- m. Pemanfaatan dan pengembangan sistem *e-learning* SHARE ITS
- n. Pengembangan *virtual class*
- o. Pengembangan *digital library*
- p. Pengembangan materi pembelajaran digital

**4.3.7. STRATEGI DAN INSIATIF STRATEGIS BIDANG KERJASAMA**

STRATEGI :

- a. Inventarisasi dan pengelolaan aset secara profesional
- b. Pemberian wewenang kepada pimpinan *ventures* untuk menggalang kerjasama komersial dengan mitra lokal maupun asing dengan memperhatikan prosedur yang disyaratkan

INISIATIF STRATEGIS :

- a. Pemberdayaan International Office
- b. Inventarisasi bidang-bidang yang potensial untuk dikerjasamakan
- c. Penawaran paket kerjasama akademik dengan perguruan tinggi di luar negeri
- d. Pembuatan aturan dan prosedur kerjasama
- e. Pembentukan komite investasi, komite GCG, dan komite resiko untuk mengawasi pelaksanaan kerjasama komersial

**4.3.8. STRATEGI DAN INISIATIF STRATEGIS BIDANG KEPATUHAN**

STRATEGI:

- a. Pembentukan dan pemberdayaan unit organisasi yang menangani masalah kepatuhan (*compliance*)

INISIATIF STRATEGIS :

- a. Pembentukan unit organisasi yang menangani masalah kepatutan
- b. Training GCG kepada pejabat-pejabat ITS

Rangkuman Tujuan Strategis, Strategi, dan Inisiatif Strategis dari RENSTRA ITS periode tahun 2008 – 2017 dapat dilihat pada Tabel 4.1.

# 5 SUMBERDAYA DAN PENGADAANNYA

## 5.1. KEBUTUHAN SUMBER DAYA

Kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis meliputi kebutuhan sumber daya manusia (dosen dan karyawan), keuangan, peralatan dan gedung, dan lain-lain (teknologi).

### SUMBER DAYA MANUSIA

#### 5.1.1. Dosen dan Karyawan

##### a. Dosen

Pada tahun 2007, dosen yang berkualifikasi S1 sebanyak 300 orang, S2 sebanyak 464 orang dan S3 sebanyak 175 orang. Pada tahun 2011 jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan tetap tetapi dengan peningkatan kualitas sedangkan pada tahun 2017, jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan tidak berubah tetapi tetap diiringi dengan peningkatan kualitas.

##### b. Teknisi, Laboran dan Pustakawan

Pada tahun 2007, Teknisi berjumlah sebanyak 136 orang, Laboran berjumlah 23 orang dan Pustakawan 18 orang. Di tahun 2011, jumlah Teknisi, Laboran dan Pustakawan meningkat 50% dan pada tahun 2017 meningkat 100% dari jumlah di tahun 2007.

##### c. Tenaga Administrasi

Karyawan PNS sejumlah 557 orang dan Non PNS 513 orang di tahun 2007. Pada tahun 2011, jumlah karyawan PNS turun 5% dan Non PNS turun 10% dari jumlah di tahun 2007. Tahun 2017, penurunan PNS sebesar 10% dan Non PNS turun 20% dari jumlah di tahun 2007.

### **5.1.2. KEUANGAN**

#### **a. Anggaran dari negara**

Pada tahun 2007, dana DIP sebesar Rp. 27 M dan dana DIK Rp. 56 M. Di tahun 2011, dana DIP tetap sedangkan dana DIK meningkat sebesar Rp. 80 M. Di tahun 2017 dana DIP tetap tidak berubah sedangkan dana DIK meningkat menjadi Rp. 100 M.

#### **b. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)**

Di tahun 2007 dana PNBP sebesar Rp. 120 M, diharapkan tahun 2011 meningkat sebesar Rp. 160 M dan pada tahun 2017 meningkat sebesar Rp. 200 M.

### **5.1.3. PERALATAN DAN GEDUNG**

#### **a. Peralatan**

Pada tahun 2007 jumlah peralatan mencapai 1.971.232 buah senilai Rp. 1,8 T. Di tahun 2011, diharapkan meningkat 10% dan pada tahun 2017 meningkat 20% baik dari kuantitas maupun nilai rupiahnya.

#### **b. Gedung**

- Tanah/Lahan

Pada tahun 2007, tanah/lahan yang dimiliki ITS seluas 1.896.542 m<sup>2</sup> dan menurun luasnya sebesar 10% di tahun 2011 dan 20% di tahun 2017 dari jumlah luas di tahun 2007.

- Ruang Perkuliahan

Pada tahun 2007, ruang perkuliahan seluas 15.902,64 m<sup>2</sup> dan ditingkatkan sebesar 10% di tahun 2011 dan sebesar 20% di tahun 2017

- Ruang Dosen

Ruang Dosen seluas 6.213,76 m<sup>2</sup> di tahun 2007 akan diperluas sebesar 5% di tahun 2011 dan sebesar 10% di tahun 2017 dari luas tahun 2007.

- Ruang Administrasi

Ruang Administrasi seluas 18.034,36 m<sup>2</sup> di tahun 2007 akan diperkecil sebesar 10% di tahun 2011 dan 20% di tahun 2017 dari luas tahun 2007.

- Ruang Laboratorium

Di tahun 2007 ruang Laboratorium seluas 28.079,32 m<sup>2</sup> akan diperluas sebesar 10% di tahun 2011 dan 20% di tahun 2017 dari luas tahun 2007.

- Ruang Perpustakaan

Pada tahun 2007, ruang Perpustakaan seluas 9.977 m<sup>2</sup> dan luasnya tidak mengalami perubahan di tahun 2011 dan 2017

#### **5.1.4. TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

Kapasitas bandwidth sebesar 15 Mbps di tahun 2007, akan ditingkatkan sebesar 25 Mbps di tahun 2011 dan 50 Mbps di tahun 2017.

### **5.2. STRATEGI PENGADAAN SUMBER DAYA**

#### **SUMBERDAYA MANUSIA**

##### **5.2.1. Dosen dan Karyawan**

###### **a. Dosen**

Peningkatan jumlah dosen berkualifikasi S3 dan Guru Besar hingga jumlah dosen berkualifikasi S3 mencapai lebih dari 80%.

###### **b. Teknisi, Laboran dan Pustakawan**

Peningkatan kompetensi dilakukan dengan memberikan pelatihan bersertifikat dan studi lanjut ke vokasional.

###### **c. Tenaga Administrasi**

Penurunan jumlah PNS digantikan dengan peningkatan penggunaan ICT dan *fishing-out*. Penilaian kinerja dilakukan secara lebih ketat berdasarkan *merit based system*.

### **5.2.2. KEUANGAN**

#### **a. Anggaran Negara**

Meminta Pemerintah membiayai gaji sebagai tanggung jawab terhadap pendidikan

#### **b. Penerimaan Negara Bukan Pajak**

Memberdayakan S2 dan S3 serta penetapan distribusi hasil kerjasama secara adil, transparan dan akuntabel

### **5.2.3. PERALATAN DAN GEDUNG**

#### **a. Peralatan**

Peningkatan jumlah peralatan dilakukan dengan penggantian alat lama dan penambahan alat baru khususnya Laboratorium baru.

#### **b. Gedung**

- Tanah/Lahan

Tanah/lahan mengalami penurunan luas karena digunakan untuk gedung dan laboratorium baru

- Ruang Perkuliahan

Ruang perkuliahan diperluas untuk mencapai standar layanan untuk jurusan tertentu

- Ruang Dosen

Ruang dosen diperluas karena ada penambahan jumlah dosen untuk beberapa jurusan tertentu

- Ruang Administrasi

Ruang karyawan diperkecil karena adanya pengurangan karyawan secara *fishing-out* dan penggunaan ICT untuk menggantikan peran karyawan

- Ruang Laboratorium

Ruang Laboratorium diperluas bagi jurusan yang belum mempunyai laboratorium ideal

- Ruang Perpustakaan

Ruang perpustakaan tidak mengalami perubahan tetapi untuk koleksi *e-jurnal* dan kapasitas *bandwidth* akan ditingkatkan

#### **5.1.4. TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

Strategi pengadaan dilakukan dengan penambahan investasi dalam teknologi informasi dan pengembangan menuju *university resource planning* serta peningkatan penggunaan lisensi software secara bertahap.

Tabel 5.1. menunjukkan rangkuman sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan inisiatif strategis.

## 6 MILESTONE DAN STRATEGIC KEY PERFORMANCE INDICATOR

Agar sasaran strategis dan tujuan strategis yang dicita-citakan dapat dicapai dengan baik, implementasi strategi dan inisiatif strategis harus dimonitor dan dilakukan perbaikan-perbaikan jika diperlukan. Untuk keperluan tersebut perlu dibuat suatu *milestone* dari rencana strategis dan *strategic key performance indicator*-nya.

Gambar 6.1 menunjukkan *milestone* dari rencana strategis ITS periode 2008 – 2017 dan *strategic key performance indicator*-nya. *Milestone* hanya dibuat untuk periode 2008 – 2017 mengingat akan sangat sulit untuk melakukan prediksi yang cukup akurat untuk periode lebih dari lima tahun kedepan. Akan tetapi *milestone* untuk tahun 2017 tetap dibuat untuk memberikan arah perjalanan ITS kedepan, dan untuk mempertahankan kesinambungan paruh pertama dengan paruh kedua rencana strategis.

## PENUTUP

Rencana Strategis ITS periode tahun 2008 – 2017 memuat *road map* yang ingin dicapai ITS pada tahun 2011 dan tahun 2017. Rencana Strategis ini adalah dokumen perencanaan level tertinggi yang harus dijadikan acuan dalam penyusunan Rencana Operasional lima tahunan dan Rencana Kerja dan Anggaran Institut tahunan.

Dengan berhasil disusunnya Rencana Strategis ini tidak berarti apa yang dicita-citakan ITS untuk dapat diwujudkan dalam periode sepuluh tahun mendatang pasti terjadi. Rencana Strategis hanya memuat apa yang secara strategis ingin dicapai ITS dan bagaimana cara mencapainya. Eksekusi dari Rencana Strategis inilah yang akan menentukan apakah apa yang dicita-citakan ITS betul-betul dapat terwujudkan. Untuk itu pimpinan ITS harus mampu mengerahkan semua potensi yang dimiliki ITS untuk menjalankan Rencana Strategis ini.

Rencana Strategis disusun berdasarkan estimasi/asumsi kondisi-kondisi lima tahun dan sepuluh tahun kedepan. Dalam situasi dimana perubahan terjadi dengan sangat cepat seperti sekarang ini, mustahil dapat dilakukan estimasi yang akurat untuk periode lima tahun atau sepuluh tahun kedepan. Konsekuensinya, agar Rencana Strategis ini tetap relevan dengan perkembangan yang ada maka harus dilakukan evaluasi dan penyesuaian setiap tahunnya.

Pemahaman internal *stakeholder* ITS, terutama para pimpinan, terhadap isi dari Rencana Strategis merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi Rencana Strategis ini. Untuk itu usaha yang sungguh-sungguh harus dilakukan untuk mensosialisasikan Rencana Strategis dan segala perubahannya.