



The Learning University

RENCANA INDUK PENGEMBANGAN UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2011-2030



UM SEBAGAI THE LEARNING UNIVERSITY





**KEPUTUSAN REKTOR
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
NOMOR: 0008/KEP/H32/PR/2010**

tentang

**RENCANA INDUK PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2011-2030**

Rektor Universitas Negeri Malang

- Menimbang** :
- a. bahwa dalam rangka perencanaan pengembangan jangka menengah Universitas Negeri Malang, memandang perlu menerbitkan dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas Negeri Malang 2011-2030 yang memberikan arah sekaligus menjadi acuan bagi seluruh komponen universitas di dalam mewujudkan visi dan misi Universitas Negeri Malang 20 tahun ke depan;
 - b. bahwa sehubungan dengan butir a, memandang perlu menetapkan Keputusan Rektor tentang Pemberlakuan Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2011-2030;
- Mengingat** :
- 1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 - 2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
 - 3. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4965);
 - 4. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 115, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3859);
 - 5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496);
 - 6. Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) menjadi Universitas;
 - 7. Keputusan Presiden Nomor 117/M Tahun 2006 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Malang;

8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Malang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
9. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 270/O/1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Malang;
10. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 170/U/2000 tentang Statuta Universitas Negeri Malang.

Memperhatikan : Keputusan Rapat Senat Universitas Negeri Malang tanggal 17 September 2009.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- Pertama : Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2011-2030.
- Kedua : Memberlakukan Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2011-2030 pada diktum pertama sebagai dasar, pedoman, dan rujukan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan Universitas Negeri Malang dalam kurun 2011-2030 bagi seluruh sivitas akdemika Universitas Negeri Malang.
- Ketiga : Apabila dalam kurun waktu tahun 2011-2030 Universitas Negeri Malang mengalami perkembangan yang memerlukan perubahan, maka akan dilakukan penyesuaian terhadap Rencana Induk Pengembangan Tahun 2011-2030 tersebut.
- Keempat : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di : Malang
Pada Tanggal : 4 Januari 2010
Rektor,

Handwritten signature of Prof. Dr. H. Suparno

Prof. Dr. H. Suparno
NIP 195204021978031001

Tembusan:

1. Para Ketua Komisi Senat
2. Para Pembantu Rektor
3. Para Dekan Fakultas dan Direktur PPs
4. Para Ketua Lembaga
5. Para Pembantu Dekan Fakultas dan Asisten Direktur PPs
6. Para Sekretaris Lembaga
7. Para Kepala Pusat dan Koordinator Program
8. Para Kepala Biro
9. Para Kepala Unit Pelaksana Teknis
10. Para Ketua Jurusan
11. Kepala Badan Penjaminan Mutu
12. Para Kepala Bagian
13. Kasubag TU PPs, LP3, dan UPT
14. Kasubag Hukum dan Tatalaksana Universitas Negeri Malang.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya kami dapat menyelesaikan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas Negeri Malang sebagai The Learning University Tahun 2011-2030. Maksud penyusunan RIP ini untuk memberikan arah pengembangan UM 20 tahun ke depan.

RIP UM sebagai The Learning University 2011-2030 ini memuat tentang 1) pendahuluan yang menjelaskan tentang sejarah singkat, nilai-nilai luhur, dan prinsip penyusunan RIP; 2) kebijakan dasar pengembangan UM sebagai The Learning University, 3) landasan pengembangan RIP; 4) analisis strategis; 5) rencana program pengembangan; dan 6) rancangan proyek pengembangan.

Kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada tim penyusun dan semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyusunan RIP UM sebagai The Learning University 2011-2030 ini. Dengan selesainya RIP UM sebagai The Learning University Tahun 2011-2030 ini diharapkan pengembangan UM 20 tahun ke depan lebih terarah untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.



Malang, 4 Januari 2010
Rektor,

Prof. Dr. H. Suparno
NIP 195204021978031001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Pengantar	1
B. Pengertian	4
C. Maksud dan Tujuan	4
D. Landasan	4
E. Tata Urut	5
BAB II KONDISI UMUM	6
A. Kondisi sekarang	6
B. Tantangan	8
C. Modal Dasar	10
BAB III WAWASAN, VISI DAN MISI, ACUAN KEBIJAKAN, DAN TAHAPAN PENGEMBANGAN UM	14
A. Wawasan	14
B. Visi dan Misi	15
C. Acuan Kebijakan	16
D. Pengembangan Jangka Panjang	20
BAB IV ARAH DAN PRIORITAS PENGEMBANGAN PROGRAM	22
A. Arah	22
B. Prioritas Pengembangan Program	36
BAB V RANCANGAN PENGEMBANGAN SARANA DAN PRASARANA	44
A. Ruang Lingkup	44
B. Program	46

LAMPIRAN

Lampiran 1: Struktur Organisasi UM

Lampiran 2: Program Pengembangan Fakultas

Lampiran 3: Program Pemintakatan (Zonning)

Lampiran 4: Block Plan dan Site Plan

BAB I PENDAHULUAN

A. Pengantar

Atas berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, Universitas Negeri Malang (UM) telah mampu berkembang menjadi perguruan tinggi yang diperhitungkan dalam kancah nasional sebagai pencetak tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, serta tenaga nonkependidikan lainnya. Sejak diresmikan pada hari Senin Kliwon, tanggal 18 Oktober 1954 dengan nama Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG), oleh J.M. Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan, Mr. Muh. Yamin dan J.M. Wakil Perdana Menteri RI, Zainul Arifin, di gedung “SMA Alun-alun Bunder” (sekarang dikenal sebagai SMA Jalan Tugu), telah banyak kemajuan yang dicapai. Ke depan tentu semua pihak berharap UM lebih mampu mewujudkan kemajuan-kemajuan yang lebih progresif lagi.

Dalam sejarah pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia setelah masa kemerdekaan, UM adalah perguruan tinggi negeri ke-3, setelah UGM (1949) dan UI (1950). Meskipun cikal bakal ITB adalah Sekolah Tinggi Teknik (*Technisce Hoogeschool*) yang dibuka pada 3 Juli 1920, namun ITB secara resmi baru berdiri pada 2 Maret 1959, tanggal (Supriadi, 1997). Secara kelembagaan, cikal-bakal UM adalah Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) Malang yang diresmikan oleh Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan, Prof. Mr. Muhammad Yamin, pada tanggal 18 Oktober 1954. Peresmian pendirian PTPG itu dikukuhkan melalui Surat Keputusan nomor 38742/Kab tanggal 1 September 1954. Bersamaan dengan itu pula ditugaskan Prof. Sutan Adam Bachtiar sebagai Rektor pertama PTPG Malang. Baru pada hari-hari berikutnya Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan, Prof. Mr. Muhammad Yamin, meresmikan PTPG Bandung dan PTPG Batusangkar Sumatera Barat.

Pada tanggal 10 Nopember 1954 PTPG Malang digabung dengan Universitas Airlangga (Unair) Surabaya yang baru saja didirikan. PTPG Malang diposisikan sebagai salah satu fakultas di antara empat fakultas yang ada di Unair saat itu. PTPG Malang berdiri sebagai Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan (FKIP) yang berkedudukan di Malang. Mulai saat itu kegiatan PTPG Malang berada di bawah nama Unair.

Pada tahun 1963 ada kebijakan menyatukan beberapa FKIP dan Institut Pendidikan Guru (IPG) di Madiun menjadi satu Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Malang. Pembentukan IKIP Malang tersebut berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 1 Tahun 1963 dan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Pengetahuan RI Nomor 55 tahun 1963. Pada saat itu IKIP Malang memiliki cabang-cabang FKIP Unair di Surabaya, FKIP Unair di Madiun, FKIP Udayana di Singaraja, FKIP Nusa Cendana di Kupang, dan FKIP Brawijaya di Jember. Dalam upaya peningkatan mutu dan efisiensi pengelolaan, maka pada 23 Maret 1968 beberapa cabang IKIP Malang di daerah-daerah diserahterimakan kepada lembaga induknya yang baru, dua di antaranya berdiri sebagai perguruan tinggi sendiri, yaitu FKIP Unair di Surabaya berkembang menjadi IKIP Surabaya (sekarang Universitas Negeri Surabaya) dan FKIP Udayana di Singaraja berkembang menjadi IKIP Singaraja.

Pada akhirnya, Surat Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 tertanggal 4 Agustus 1999 menetapkan bahwa IKIP Malang berubah nama menjadi Universitas Negeri Malang. Di dalam keputusan itu jelas disebutkan bahwa misi universitas eks-IKIP adalah (1) menghasilkan tenaga profesional dan (2) menghasilkan tenaga kependidikan.

Pada awal berdiri, PTPG Malang mempunyai 5 jurusan, 127 mahasiswa, dan 37 dosen. Jurusan perintis itu meliputi jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa dan Sastra Inggris, Sejarah dan Budaya, Ilmu Ekonomi, dan Pasti Alam. Pada tahun 2009 ini, UM memiliki 7 fakultas dengan 26 jurusan, dan 1 program pascasarjana yang terdiri atas 55 jenis program studi kependidikan dan 22 program studi nonkependidikan. Keseluruhan program studi tersebut terdiri atas 44 program sarjana, 15 program magister, 9 program doktor, 9 program diploma dan program khusus. Tenaga dosen pada tahun 2009 tercatat 944 orang. Tenaga pegawai nondosen sebanyak 758 orang yang terdiri atas tenaga tata usaha, teknisi, laboran, pustakawan, atau tenaga fungsional lainnya. Mahasiswa terdaftar tercatat sebanyak 22.112 orang, termasuk 1.203 mahasiswa program pascasarjana. Sampai dengan hari ulang tahunnya yang ke 55 atau sampai acara Wisuda II Tahun 2008/2009, akumulasi lulusan UM sebanyak 74.800 orang, terdiri atas 32.114 orang program diploma, 39.353 orang program sarjana, 2.835 orang program magister, dan 498 orang program doktor.

Pada awal berdiri, sewaktu masih bernama PTPG Malang, kampus untuk perkuliahan diselenggarakan di gedung SMA Alun-alun Bunder. Sekarang dikenal sebagai SMA Tugu, di Jalan Tugu Malang. Setahun kemudian, tepatnya tanggal 20 Juni 1955, PTPG Malang memiliki gedung sendiri yang semula adalah "Hotel Splendid" di Jalan Tumapel 1 Malang. Saat ini gedung itu diberi nama "Wisma UM", digunakan sebagai rumah dinas bagi dosen dan karyawan UM. Pada tahun 1958, kampus di Jalan Semarang 5 Malang mulai dibangun. Pembangunan kampus baru ini didorong oleh pertumbuhan FKIP Unair yang pesat. Gedung kuliah "*Splendid Building*" di Jl. Tumapel 1 Malang tidak mampu lagi menampung seluruh kebutuhan akademik dan administratif. Kompleks kampus yang dibangun sejak 1958 inilah yang ditempati Universitas Negeri Malang hingga saat ini, dan dikenal sebagai Kampus I UM. Sedangkan Kampus II adalah gedung eks-SGO Malang di Jalan Ki Ageng Gribig 45 Malang, dan Kampus III adalah eks Gedung SPG Negeri Blitar di Jalan Ir. Soekarno 3 Blitar.

Pertumbuhan dan perkembangan UM yang telah lama berdiri, mengalami berkali-kali ganti nama kelembagaan dan modifikasi tugas, fungsi, serta berganti pimpinan serta personel yang terlibat di dalamnya, didapat suatu hikmah bahwa UM mampu mempertahankan eksistensinya dan terus berkembang untuk ikut mewujudkan salah satu cita-cita nasional, yaitu mewujudkan bangsa Indonesia yang cerdas.

Segenap keluarga besar dan seluruh petaruh kepentingan dan pemetik manfaat tentu berkeinginan UM terus berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan aktualisasi diri dalam mewujudkan idealismenya dan sekaligus untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. UM telah mampu menampilkan diri sebagai kelembagaan yang terus tumbuh dan berkembang semakin besar sebagai buah dari kemampuannya belajar untuk memetik hikmah atas pengalaman yang dilalui sehingga tidak ada kata surut untuk terus maju dan berkembang. Dalam kepentingan ini, dipilihlah sebuah simbol verbal baru bagi UM, yakni "*The Learning University*". Derivasi simbol verbal itu kemudian digunakanlah sebutan "UM, the Learning University" atau "UM, Learning University" atau "Learning University". Simbol verbal baru ini diharapkan mampu memberikan inspirasi, semangat, dan *image* baru bagi UM sekaligus untuk menandai semangat kemandirian yang tengah tumbuh di UM. Pencanangan simbol verbal baru "UM the Learning University" tersebut diluncurkan bertepatan dengan perayaan dies natalis yang ke 55 atau lustrum ke-11 tahun 2009. Tema yang dipilih dalam merayakan Lustrum XI UM adalah: "*Menuju Kemandirian*". Dengan tema ini diharapkan UM dapat memacu diri dalam mewujudkan cita-cita yang dicanangkannya menuju titik pijak (*mile-stone*) perkembangan

berikutnya sebagai perguruan tinggi Badan Hukum Pendidikan (BHP) yang akan diwujudkan paling lambat tahun 2012.

Setelah usia UM menginjak bilangan ke 55 tahun, menarik dan penting bagi semua pihak untuk melihat dan meneliti kembali bagaimana UM telah bertumbuh dan berkembang serta kemana arah lagi pertumbuhan selanjutnya akan dikembangkan. Dalam kepentingan inilah diperlukan adanya sebuah dokumen perencanaan pengembangan UM ke depan yang dapat menjadi pedoman dan acuan bagi pihak-pihak yang terlibat dan pihak-pihak yang berkepentingan. Secara menajerial, dokumen perencanaan pengembangan dan pembangunan dapat dikelompokkan berdasarkan jangka waktu dan keperluannya, ada yang disebut sebagai rencana induk pengembangan (RIP), rencana strategis (Renstra), rencana program operasional (RPO), dan rencana bisnis anggaran (RBA). Dokumen ini adalah dokumen RIP untuk masa tiga puluh tahun periode 2010—2030.

Dalam sejarah perkembangan UM, dapat diketahui bahwa UM pernah memiliki RIP yang pertama kali disusun pada tahun 1982, Rencana Induk Pengembangan IKIP Malang 1980—1990 (IKIP Malang, 1982), dan tahun 1991, Rencana Rencana Induk Pengembangan IKIP Malang 1991—2000 (IKIP Malang, 1991). Untuk periode waktu yang lain tidak ditemukan adanya dokumen RIP sejenis. RIP UM tahun 2010—2030 ini disusun di tengah situasi dan kondisi bangsa Indonesia yang tengah melaksanakan koreksi untuk meluruskan arah pembangunan nasional sebagaimana disebut sebagai gerakan reformasi dengan semangat memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Terdapat pula lingkungan strategis penting lain yang tengah terjadi pada tingkat nasional yang perlu dijadikan sebagai inspirasi dalam penyusunan RIP UM 2010—2030, dengan terbitnya berbagai peraturan perundangan yang langsung berdampak pada sektor pendidikan, yaitu (1) Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; (2) Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (3) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan; (4) Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi; (5) Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (6) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2005 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik, (7) Fatwa/Pendapat Hukum Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. I.U.M.01.02-253, dan (8) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru Dalam Jabatan.

Secara internal, UM juga mengalami dua momentum penting yang cukup signifikan menghasilkan kebutuhan untuk meninjau kembali artikulasi, reorientasi, aktualisasi pada keseluruhan aspek kelembagaan, khususnya pada tugas dan fungsinya sebagai LPTK. Kelembagaan UM perlu memberikan peran, fungsi dan kontribusi secara aktual terhadap dunia pendidikan di Indonesia. Dua momentum itu adalah kebijakan *wider mandate* (perluasan mandat) IKIP menjadi universitas dan diterimanya status UM sebagai Badan Layanan Umum (BLU) Pendidikan. *Wider mandate* kelembagaan LPTK IKIP menjadi universitas telah berlangsung selama sebelas tahun, sejak diputuskan melalui Keputusan Presiden No. 93 tahun 1999 tanggal 4 Agustus 1999. Status BLU baru dijalani selama dua tahun. Status tersebut diterima melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 279/KMK.05/2008 tanggal 24 September 2008. Terkait dengan perkembangan kelembagaan BLU tersebut UM telah mengembangkan sistem manajemen keuangan dan sistem akuntansi yang berbasis korporasi. Pengembangan sistem itu didukung oleh proyek *I-MHERE sub-component B2a* pada tahun 2009.

RIP UM 2010—2030 ini dikembangkan dan disusun agar menjadi acuan bagi seluruh komponen Universitas di dalam mewujudkan visi UM sebagai perguruan tinggi unggul yang peduli pada nilai kemanusiaan dan menjadi rujukan dalam pengembangan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Dengan RIP ini dimaksudkan seluruh upaya yang dilakukan oleh pimpinan dan segenap sivitas akademika Universitas tetap pada arah yang konsisten, akseleratif, bersifat sinergis, koordinatif, padu, dan saling melengkapi satu dengan lainnya di dalam suatu pola sikap dan pola tindak yang efisien, efektif, dan produktif yang dijiwai semangat *learning university*.

B. Pengertian

Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM adalah dokumen perencanaan pengembangan dan pembangunan UM yang merupakan jabaran dari cita-cita UM sebagai perguruan tinggi unggul yang peduli pada nilai kemanusiaan dan menjadi rujukan dalam pengembangan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; melalui tahapan-tahapan pengembangan dan pembangunan UM sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk masa 20 tahun ke depan yang mencakup kurun waktu tahun 2011 sampai dengan tahun 2030.

C. Maksud dan Tujuan

Rencana Induk Pengembangan UM tahun 2011—2030 selanjutnya disebut RIP UM 2011—2030 adalah dokumen perencanaan pengembangan dan pembangunan UM periode 20 (dua puluh) tahun terhitung sejak tahun 2011 sampai dengan tahun 2030, yang ditetapkan dengan maksud dan tujuan memberikan arah sekaligus menjadi acuan bagi seluruh komponen universitas di dalam mewujudkan visi UM sehingga seluruh upaya yang dilakukan oleh pimpinan dan segenap sivitas akademika Universitas bersifat sinergis, koordinatif, dan saling melengkapi satu dengan lainnya di dalam suatu pola sikap dan pola tindak yang efisien, efektif, dan produktif. Secara eksternal RIP ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang arah dan prioritas pengembangan UM agar pihak mitra kerja dan *stakeholders* memahami dan bisa menyinergikan program-program mereka yang relevan.

D. Landasan

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
4. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan
5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi
6. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum
7. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
8. Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) menjadi Universitas
9. Keputusan Presiden Nomor 45/M Tahun 2002 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Malang
10. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 270/O/1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Malang
11. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 170/U/2000 tentang Statuta Universitas Negeri Malang

E. Tata Urut

Rencana Induk Pengembangan UM tahun 2011—2030 disusun dalam tata urut sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

Bab II Kondisi Umum

Bab III Strategi Pengembangan

(Wawasan, Visi dan Misi, Acuan Kebijakan, dan Tahapan Pengembangan)

Bab IV Arah dan Prioritas Pengembangan UM tahun 2011—2030

Bab V Penutup

BAB II KONDISI UMUM

A. KONDISI SEKARANG

1. Jumlah dosen UM saat ini (2010) sebanyak 942 orang. Rasio dosen terhadap mahasiswa merentang antara 1:16 sampai 1:46, yaitu FMIPA 1:16, FT 1:17, FS 1:17, FIS 1:19, FIP 1:24, FIK 1:30, dan FE 1:46. Mengacu pada standar nasional, rasio dosen terhadap mahasiswa 1:20, maka 4 fakultas yang disebut pertama tersebut memiliki potensi besar untuk menambah daya tampungnya. Sebaran dosen pada masing-masing unit di UM dipaparkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Jumlah Dosen UM Berdasarkan Unit Kerja

FAKULTAS	2006	2007	2008	2009	2010
FIP	255	264	251	195	195
FS	194	199	197	172	170
FMIPA	229	234	228	194	193
FE	90	95	93	93	94
FT	164	167	166	171	172
FIK	-	-	-	38	39
FIS	-	-	-	79	79
JUMLAH	932	959	935	942	942

2. Pegawai administrasi UM terus berkembang, baik dari segi jumlah maupun kemampuannya. Berbagai pelatihan dan pendidikan diberikan kepada para pegawai, termasuk pejabat struktural. Jumlah pegawai tahun 2006—2007 cenderung menurun sejalan dengan kebijakan Pemerintah tentang *zero growth* di bidang kepegawaian. Pada tahun 2008, 2009, dan 2010 terjadi peningkatan cukup banyak karena adanya pengangkatan pegawai harian/honorer menjadi CPNS melalui jalur khusus berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005. Dilihat dari sebaran per unit, jumlah pegawai di UM seperti tampak pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Jumlah Pegawai UM Berdasarkan Unit Kerja

FAKULTAS	2006	2007	2008	2009	2010
PUSAT	378	362	438	478	481
FIP	51	54	54	53	49
FS	34	31	36	39	36
FMIPA	53	53	56	62	65
FE	26	25	30	33	35
FT	48	49	53	56	55
FIK	-	-	5	6	7
FIS	-	-	-	9	12
PPS	15	16	19	21	20
Jumlah	605	590	691	757	760

3. Jumlah mahasiswa UM terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Mahasiswa UM tahun 2006 berjumlah 17.087 mahasiswa, tahun 2007 berjumlah 19.349

mahasiswa, tahun 2008 berjumlah 20.551 mahasiswa, tahun 2009 berjumlah 22.122 mahasiswa, dan tahun 2010 meningkat menjadi 23.032 mahasiswa. Sebaran mahasiswa tiap fakultas tampak pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Jumlah mahasiswa UM Berdasarkan Fakultas

FAKULTAS	2006	2007	2008	2009	2010
FIP	5.707	5.817	4.778	4.745	4.798
FS	2.289	2.714	3.109	2.953	3.283
FMIPA	3.009	3.295	3.472	3.106	3.003
FE	3.700	4.477	4.543	4.247	4.091
FT	1.568	2.083	2.354	2.990	3.270
FIK	-	-	92	1.128	1.260
FIS	-	-	-	1.523	1.769
PPS	814	963	1.203	1.420	1.558
JUMLAH	17.087	19.349	20.551	22.112	23.032

4. Jumlah lulusan SLTA yang berminat masuk UM dari tahun ke tahun juga terus meningkat. Pada tahun 2009, jumlah peminat total (melalui berbagai cara seleksi) sebesar 55.739. Khusus peminat melalui SNMPTN, pada tahun 2010 menjadi 17.909 orang, turun 11,81% dari tahun 2009. Sedangkan kualitas mereka semakin baik. Hal itu dapat dilihat dari parameter nilai rata-rata ujian SNMPTN.
5. Jumlah program studi terus berkembang, baik pada jenjang S1, S2, maupun S3. Sampai dengan akhir tahun 2009 UM menyelenggarakan 77 program studi dengan rincian sebagai berikut (Tabel 2.4).

Tabel 2.4 Jumlah Prodi di UM Tahun 2009

No	Fakultas/PPs	Jumlah Prodi	D-III	S1	S2	S3
1.	Fakultas Ilmu Pendidikan	7	-	7	-	-
2.	Fakultas Sastra	10	1	9	-	-
3.	Fakultas Matematika dan IPA	8	-	8	-	-
4.	Fakultas Ekonomi	9	2	7	-	-
5.	Fakultas Teknik	13	6	8	-	-
6.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	2	-	2	-	-
7.	Fakultas Ilmu Sosial	4	-	4	-	-
8.	Program Pascasarjana	24	-	-	15	9
	UM	77	9	44	15	9

6. Jumlah program studi tersebut dimungkinkan terus bertambah. Selain upaya menambah jumlah program studi, daya tampung program studi yang telah ada juga masih dapat ditingkatkan. Dengan demikian, UM memiliki potensi untuk terus meningkatkan daya tampung mahasiswa.
7. Dalam rangka membantu mahasiswa dari keluarga kurang mampu secara ekonomi, UM memiliki kemampuan menggalang dana atau mencari sponsor dalam rangka memberikan beasiswa. Tahun 2008, ada 15 jenis beasiswa yang berasal dari instansi

pemerintah maupun swasta. Jumlah mahasiswa penerima beasiswa sebanyak 3.139 mahasiswa (naik 30,03% dari tahun 2007).

8. Saat ini UM dalam posisi menyiapkan diri menuju BHP. Rencana ini telah mendapatkan dukungan luas dari sivitas akademika, meskipun dengan beberapa catatan, khususnya terkait dengan SPP. Dalam rangka ini, UM telah mendapatkan dukungan dana dari Dikti melalui program I-MHERE.
9. UM telah berhasil dalam menggalang dana pengembangan melalui mekanisme hibah kompetisi yang disediakan Ditjen Dikti. Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (tahun 1999—2009), UM telah berhasil menggalang dana *block grant* sebesar Rp 89.371.065.718,00.
10. UM juga telah mulai membangun perangkat sistem administrasi modern yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Pengembangan RIP TIK juga telah disiapkan.
11. UM telah melaksanakan berbagai bentuk pengembangan manajemen sumberdaya manusia lewat kerjasama dengan institusi profesional, seperti J. TANZIL dan Rekan, Microsoft, Lembaga Administrasi Negara, dan industri otomotif.
12. UM telah membentuk Badan Penjaminan Mutu yang melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap program, *output*, dan *outcome* UM.
13. Dosen UM semakin banyak yang dilibatkan dalam kegiatan pendidikan nasional, misalnya sebagai anggota Komisi Disiplin Ilmu Pendidikan, penilai usulan penelitian tingkat nasional, penilai berbagai usulan hibah kompetisi, penilai atau asesor Badan Akreditasi Nasional (BAN), penilai akreditasi jurnal ilmiah, anggota Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP), detasering dosen ke beberapa perguruan tinggi di dalam negeri, staf pengajar, penyelia luar (*external examiner*) di luar negeri.
14. Dalam rangka menyebarluaskan kegiatan ilmiah bagi tenaga fungsional akademik di lingkungan UM, telah tersedia media komunikasi cetak, baik di tingkat universitas, fakultas/jurusan, lembaga, maupun unit kerja lain. Media tersebut berupa kumpulan artikel/karya ilmiah, buku, jurnal, koran kampus “Komunikasi” yang terbit tiap bulan, “Warta UM” yang terbit tiap dua bulan, dan buletin-buletin. UM mempunyai 38 jurnal/berkala, 5 di antaranya telah terakreditasi (4 bidang pendidikan, 1 jurnal nonkependidikan).

B. TANTANGAN

1. Kapasitas laboratorium dan ruang kuliah di beberapa program studi yang rasio dosen terhadap mahasiswanya masih kecil (kurang dari 1:20) belum memungkinkan melayani mahasiswa lebih banyak lagi dari yang ada saat ini. Dengan demikian, meskipun jumlah dosennya cukup banyak, penambahan daya tampung masih sulit dilakukan dalam waktu dekat. Di pihak lain, program studi yang rasio dosen terhadap mahasiswanya melebihi standar nasional (lebih dari 1:20) memerlukan sejumlah besar dosen baru. Proses pemenuhan jumlah dosen juga memerlukan waktu cukup lama. Terlebih lagi, kemampuan keuangan UM belum memungkinkan menggaji dosen luar biasa dengan standar gaji yang baik.
2. Infrastruktur TIK untuk mengembangkan perkuliahan jarak jauh saat ini masih sangat kurang. Jumlah program studi yang siap untuk menyelenggarakan program ini juga masih sangat terbatas.

3. Perangkat peraturan akademik untuk penyelenggaraan kuliah jarak jauh belum dikembangkan.
4. Alumni UM, yang secara teoretis merupakan aset UM yang mampu mendukung penyediaan beasiswa, masih sangat lemah, baik secara organisatoris maupun secara finansial.
5. Diterapkannya pendidikan jarak jauh atau kemudahan lain oleh PT luar negeri berdampak pada ketatnya persaingan mendapatkan mahasiswa yang potensial.
6. Adanya PTN dan PTS yang lebih berorientasi pada output dari pada *outcome*.
7. Semakin ketatnya kompetisi dengan perguruan tinggi lain (negeri maupun swasta) dan LSM dalam penjangkauan kerjasama dengan pihak pemerintah maupun badan swasta dalam program-program pemberdayaan masyarakat.
8. Sejumlah besar dosen belum mendapatkan fasilitas ruang kerja yang memadai. Sebagian besar mereka terpaksa masih harus bergabung dengan dosen lain (dalam satu ruang lebih dari 10 orang). Bahkan masih ada jurusan yang baru mampu menyediakan satu ruang untuk seluruh dosennya. Kondisi ini tentu kurang mendukung kinerja dosen, baik dalam rangka pemberian layanan akademik kepada mahasiswa maupun dalam rangka mengembangkan potensi akademiknya.
9. Pengembangan *softskill* mahasiswa masih jauh dari memadai. Fungsi dosen PA masih belum disadari pentingnya oleh mahasiswa. UPT dan unit-unit khusus yang berfungsi mengembangkan *softskill* mahasiswa juga belum berfungsi secara optimal.
10. Publikasi ilmiah melalui jurnal internasional, sampai saat ini, masih sangat sedikit. Karya-karya penelitian dan pengembangan yang mendapatkan paten atau pengakuan HaKI juga masih sangat sedikit. Ini menunjukkan bahwa kemampuan dosen dalam meneliti dan/atau memublikasikan karyanya masih harus ditingkatkan. Kesadaran sivitas akademika UM untuk mengurus perlindungan HaKI atas hasil karyanya juga perlu digalakkan.
11. Kerjasama penelitian dengan lembaga lain, terlebih dengan dunia industri, juga belum terjalin secara signifikan. Sampai saat ini penelitian kerjasama tiap tahun masih sekitar 7,5% dari seluruh kegiatan penelitian yang ada di UM.
12. Sinergi antara lembaga (Lemlit, LPM, dan LP3) masih belum berjalan dengan baik sehingga belum mampu menghasilkan karya agung yang diakui secara nasional.
13. Potensi alumni belum diberdayakan secara maksimal sehingga belum memberikan kontribusi yang memadai terhadap pengembangan UM.
14. Dengan kemajuan teknologi informasi, secara periodik ada publikasi peringkat perguruan tinggi dunia. Indikator penting yang digunakan dalam pemeringkatan itu adalah publikasi di jurnal ilmiah internasional dan kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri. Kedua indikator utama tersebut saat ini masih lemah dimiliki UM. Jika publikasi dan kerjasama internasional tersebut tidak segera diwujudkan, UM akan semakin jatuh ke tingkat yang lebih rendah dalam jajaran perguruan tinggi di dunia. Hal ini secara terbuka akan mudah ditemukan oleh masyarakat.
15. Diizinkan perguruan tinggi luar negeri beroperasi di Indonesia, baik secara fisik melalui pembukaan cabang maupun melalui perkuliahan jarak jauh, merupakan ancaman bagi UM. Jika UM tidak masuk dalam peringkat terhormat di jajaran perguruan tinggi dunia, UM akan ditinggalkan masyarakat.
16. Sesuai tuntutan masyarakat, UM harus mampu menghasilkan lulusan yang selain menguasai *hardskill* juga harus menguasai *softskill*. Jika lulusan UM memiliki dua

jenis kecakapan tersebut secara baik maka lulusannya akan dipercaya masyarakat yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap UM. Jika sebaliknya, UM akan ditinggalkan masyarakat.

17. Manajemen korporasi belum sepenuhnya memiliki kekuatan internal yang memadai.
18. Akreditasi internal belum berjalan secara maksimal.
19. Penjaminan mutu masih relatif baru dan kurang pengalaman.
20. Evaluasi diri terkendala oleh lemahnya sistem administrasi.
21. Transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen kelembagaan telah dilaksanakan, tetapi terkendala oleh sistem birokrasi pemerintah.
22. Otonomi perguruan tinggi terbatas pada aspek akademik, sementara aspek pendanaan terkendala oleh aturan birokrasi pemerintah.
23. Terbatasnya upaya dan variasi sumber dana yang dapat digunakan untuk membiayai aktivitas rutin dan pengembangan UM.
24. Teknologi komunikasi dan informasi relatif masih sederhana, baik ditinjau dari sarana yang dimiliki, sistem yang dikembangkan, dan akses yang dimiliki.
25. Pengembangan budaya kerja organisasi berbasis kewirausahaan (*corporate culture*) di UM belum maksimal.

C. MODAL DASAR

Modal dasar yang dimiliki UM dalam rangka mengembangkan diri dapat dipaparkan sebagai berikut.

1. Pengalaman sebagai perguruan tinggi yang cukup tua di Indonesia, yang telah melahirkan karya-karya di bidang sains, teknologi, dan sosial-humaniora, serta pengalaman mengelola *core business* sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan yang telah melahirkan tokoh-tokoh nasional dan karya-karya inovatif di bidang pendidikan dan pembelajaran.
2. Lokasi kampus relatif dekat dengan pusat kota dan mudah dijangkau, baik dengan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum. UM mudah melakukan akses keluar karena lokasinya berdekatan dengan berbagai fasilitas umum, seperti bank, pusat perbelanjaan, dan rumah sakit.
3. UM memiliki lahan yang cukup luas (lebih dari 52 ha) meskipun tempatnya tidak berada di satu lokasi. Dalam lahan yang telah ada, terdapat sejumlah bangunan (gedung kuliah) lama yang berstruktur satu lantai. Secara teknis, bangunan-bangunan tersebut sudah saatnya direhabilitasi. Jika gedung-gedung satu lantai tersebut direhabilitasi dengan struktur bertingkat, maka UM akan memiliki sejumlah besar ruang kuliah baru tanpa harus menambah luas lahan atau mengurangi luas lahan kosong yang sangat penting bagi kelestarian lingkungan.
4. Tenaga dosen dengan kualifikasi yang memadai
 - a. Semakin meningkatnya jumlah dosen yang berpendidikan S3 (dari 105 orang pada tahun 2005, menjadi 116 orang pada tahun 2006, 140 orang pada tahun 2007, 161 orang pada tahun 2008, dan 204 orang per Oktober 2009). Komposisi dosen tetap sampai dengan Oktober 2009 terdiri atas 579 orang (61,33%) bergelar magister/master, dan 204 orang (21,61%) bergelar doktor. Secara keseluruhan dosen yang bergelar master/magister dan doktor sebanyak 757 orang (82,94%).

- b. Semakin meningkatnya jumlah dosen yang bergelar/memangku jabatan guru besar/profesor (dari 32 orang pada tahun 2005, menjadi 38 orang pada tahun 2006, 41 pada tahun 2007, 47 orang pada tahun 2008, dan 54 orang per Oktober 2009).
5. UM memiliki fakultas-fakultas yang mengembangkan bidang studi sains, teknologi, sosial, budaya, humaniora, seni, olahraga dan kesehatan.
6. UM memiliki lembaga pengembangan pendidikan dan pembelajaran, dan lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
7. Semua program studi di UM telah memiliki pengalaman dan kemampuan mengembangkan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
8. UM memiliki potensi besar untuk mengembangkan program-program pendidikan vokasi, khususnya di bidang teknik. Beberapa program pendidikan vokasi non-gelar telah dicobakan di UM. Selama masa uji coba tersebut, program-program tersebut setiap tahun selalu mendapatkan sambutan baik dari masyarakat. Program-program tersebut memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi program pendidikan vokasi (program diploma).
9. Pengembangan TIK untuk pembelajaran jarak jauh sudah mulai dikembangkan dan diterapkan. Pada tahun 2007, program studi yang telah menerapkan pembelajaran jarak jauh adalah PGSD. Infrastruktur TIK yang telah dikembangkan melalui program Inheren juga memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi sarana pembelajaran jarak jauh. Melalui Inheren tersebut, sejumlah dosen di beberapa program studi telah memiliki kemampuan mengembangkan isi pembelajaran berbasis *e-learning*. Potensi mengembangkan infrastruktur pembelajaran jarak jauh ini perlu terus dikembangkan untuk meningkatkan daya tampung UM sehingga akses masyarakat terhadap pendidikan di UM semakin luas.
10. Sarana pendukung, utamanya perpustakaan, telah memasuki jalur yang benar untuk mengembangkan diri menjadi perpustakaan modern berbasis TIK.
11. Pemanfaatan TIK dalam pembelajaran sudah mulai tampak diterapkan di berbagai program studi, meskipun masih harus memerlukan kerja keras untuk mencapai taraf cukup baik. Peningkatan kapasitas TIK untuk meningkatkan ranking UM menjadi perguruan tinggi kelas dunia telah didukung adanya payung hukum pemuatan artikel dosen dan karya ilmiah mahasiswa.
12. UM memiliki sejumlah aset (cukup luas) yang masih digunakan oleh pihak lain. Jika aset-aset tersebut dapat dikembalikan lagi, UM memiliki potensi lebih besar untuk mengembangkan diri, utamanya dalam konteks peningkatan dan perluasan akses.
13. UM telah meningkatkan program-program yang bermuara pada perluasan akses masyarakat terhadap pendidikan, antara lain pendidikan jarak jauh (*distance learning*) dan *e-learning*, program KKN Wajar, pembinaan UMKM, dan pemberdayaan masyarakat di daerah khusus. UM memiliki kemampuan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap pendidikan melalui program-program pendidikan nonformal.
14. UM memiliki banyak mitra untuk membangun masyarakat. Sampai dengan tahun 2009 ini UM telah menjalin kemitraan dengan berbagai instansi, seperti Direktorat Pembinaan Penelitian dan PKM (Ditbinlitabmas) Dikti, Bappeprov Jatim, Balitbang Jawa Timur, Bapemas Jawa Timur, Disperindag Jawa Timur, Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur, Bappekab Malang, Bappekab Blitar, Bappekab Trenggalek, Bappekab Magetan, Bappekab Pacitan, Bappekab Jember, Bappekot Batu, Bappekot

Malang, Bappekot Probolinggo, Pemda Kabupaten Lumajang, Pemda Kabupaten Bojonegoro, Perum Perhutani KPH Malang, dan PLAN International.

15. Beberapa dosen UM telah mendapatkan pengakuan internasional terutama dalam bidang riset. Telah ada dosen yang mampu menghasilkan karya teknologi yang diakui secara nasional. Meskipun jumlah dosen istimewa seperti itu masih sangat langka, keberhasilan mereka memiliki potensi untuk mengangkat kepercayaan diri dan semangat dosen yang lain.
16. UM memiliki pengalaman membina kegiatan kemahasiswaan sehingga mendapatkan prestasi di tingkat nasional, baik dalam bidang penalaran maupun pengembangan minat dan kegemaran.
17. Potensi UM dalam melakukan kegiatan penelitian terus meningkat. Selama tiga tahun terakhir sejumlah peneliti/dosen UM terlibat dalam kegiatan penelitian yang didanai UM, DP2M, Direktorat Ketenagaan, Ditjen Dikti, dan Kementerian Ristek.
18. UM menjalin kerjasama dengan berbagai institusi luar negeri dalam rangka peningkatan mutu, antara lain sebagai berikut.
 - *Japan International Cooperation Agency (JICA)* dalam bidang pengembangan pendidikan Matematika dan Sains.
 - *National Council on Economics Education (NCEE)* Amerika dalam pengembangan bidang pendidikan ekonomi.
 - *DAAD (Deutcher Akademischer Austausch Dienst)* Jerman dalam bidang pertukaran dosen dan mahasiswa.
 - *Konstanz University of Applied Sciences* dalam bidang pertukaran dan kerjasama akademis (*Dual Degree*).
 - *Walailak University Thailand* dalam bidang pertukaran dan kerjasama akademis (bidang budaya), peningkatan kualitas pendidikan, pengajaran, dan penelitian.
 - *PASIAD Turkey* dalam bidang pemberian matakuliah bahasa Turki.
 - *Nanyang Institute of Education (NIE)* Singapura dalam bidang kerjasama *double degree* S2 Manajemen Pendidikan Konsentrasi *School Leadership* dan *Quality Assurance*.
 - *Guangxi Normal University (RRT)* dalam bidang pendirian *Confucious Institute* dan Prodi Pendidikan Bahasa Mandarin.
 - *Malaya University Malaysia, Fast Eastern University Phillipine, Visayas State University Phillipine, University of The Phillipines, Ateneo De Manila University Phillipine, Burapha University Thailand, Univ Munster Jerman, Univ Dusseldorf Jerman, Univ Passau Jerman, Glassgow England, Wales Australia*, dalam rangka *student exchanges*.
 - *Atarkiyah University Thailand, Walailak University Thailand, KOICA Korea Selatan, Valunteer Korea, Univ Kassel Jerman, TU Berlin Jerman, Univ Chemitz Jerman, Rajabhat Univ, Univ Imam Muhammad Bin Saud Saudi Arabia, Univ Ummul Qura Saudi Arabia, Okayama University Japan*, dalam rangka *lecture exchanges*.
 - *The Ohio State University*, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran.
 - *Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjong Malim, Perak, Malaysia*, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan, pengajaran, dan penelitian.

- *The United States/Indonesia Teacher Education Consortium (USINTEC)*, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan, pengajaran, dan penelitian.
 - *Encompass Reconciliation Trust*, dalam rangka pengembangan potensi generasi muda melalui program pertukaran budaya dan rekonsiliasi konflik internasional, pendidikan, dan pelatihan.
 - *Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn*, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dalam bentuk pertukaran program dan mahasiswa.
 - *Hochschule Konstanz University of Applied Sciences Germany*, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dalam bentuk pengajaran, penelitian, dan pertukaran mahasiswa.
 - *Yunnan University, Kunming, Yunnan, China*, dalam bidang penelitian, pertukaran dosen, mahasiswa, informasi, beasiswa, dan pengembangan profesi.
 - *Hainan University, People Republic of China*, dalam bidang penelitian, pertukaran dosen, mahasiswa, informasi, dan beasiswa.
 - *Guizhou University for Nationalities, China*, dalam bidang penelitian, kebudayaan, konferensi, pertukaran dosen dan mahasiswa.
 - *Guangxi University, People Republic of China*, dalam rangka pengembangan staf/program internasional/transnasional, pertukaran dosen, mahasiswa, dan informasi.
 - *Yangzhou University, China*, dalam bidang penelitian, pertukaran dosen, staf, mahasiswa, informasi, dan beasiswa.
 - *Suan Dusit Rajabhat University, Thailand*, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan, pengajaran, dan penelitian
19. UM telah membangun kerjasama dengan berbagai dunia usaha dan dunia industri, antara lain lembaga perbankan, industri otomotif, Asosiasi Perusahaan Konstruksi Nasional, Ikatan Konsultan Indonesia, Asosiasi Kelistrikan Nasional, Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia, Persatuan Perusahaan Grafika Indonesia (PPGI), Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI), Perhutani, dan Asosiasi Bimbingan Konseling Indonesia (ABKIN).

BAB III

WAWASAN, VISI DAN MISI, ACUAN KEBIJAKAN, DAN TAHAP PENGEMBANGAN UM

A. WAWASAN

Pengembangan UM ke depan berdasarkan wawasan global, nasional, regional, lokal, dan institusional. Dengan memperhatikan wawasan tersebut, pengembangan UM memperhatikan asas keseimbangan antara wawasan global dan nasional, antara sifat universal dan individual, antara nilai tradisional dan modern, antara perkembangan jangka pendek dan jangka panjang, antara kebutuhan kompetisi dan persamaan kesempatan, serta antara orientasi material dan spiritual. Dengan demikian, UM berkewajiban memberikan kontribusi yang berarti dalam transformasi sosial budaya dan sumber daya manusia, yakni SDM yang cerdas dan kompetitif.

1. Wawasan Global

UM selalu tanggap terhadap perkembangan dunia yang semakin mengglobal di kawasan Asean, Asia-Pasifik, dan internasional. Persaingan antarbangsa dalam menciptakan SDM yang tangguh dan berkualitas menjadi sisi lain yang harus dipertimbangkan oleh UM. Untuk menghadapi persaingan-persaingan tersebut, UM harus mampu melakukan langkah-langkah proaktif dan antisipatif secara tepat dengan memperbaiki sistem penyelenggaraan pendidikan secara kompetitif, baik kompetisi antarperguruan tinggi se-Indonesia maupun kompetisi antarperguruan tinggi secara internasional. Tantangan liberalisasi politik dan sosial budaya yang ditandai dengan berbagai fenomena perubahan sosial, seperti adanya pergeseran nilai moral, praktik neoliberalisme, individualisme, dan materialisme mengancam integritas dan kepribadian bangsa Indonesia. Menghadapi situasi dan kondisi ini, UM harus berperan serta dalam memikirkan dan menyiapkan SDM Indonesia agar menjadi insan yang berintegritas, cerdas, dan kompetitif. UM juga harus mampu menguasai dan mengembangkan ipteks untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia.

2. Wawasan Nasional

Perkembangan nasional ditandai oleh gerakan reformasi dengan berbagai isu: jati diri dan integritas nasional, persatuan dan kesatuan bangsa, kualitas SDM, penguasaan ipteks, dan pertumbuhan ekonomi. Jati diri dan integritas nasional terancam oleh masuknya berbagai pengaruh nilai ideologi dan sosial budaya global yang tidak sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia. Persatuan dan kesatuan bangsa terancam oleh praktik individualisme yang menonjolkan primordialisme kedaerahan melalui otonomi daerah. Kualitas SDM yang belum memadai menjadi kendala untuk meraih kemampuan daya saing bangsa. Penguasaan ipteks yang masih terbatas menyebabkan pertumbuhan ekonomi relatif rendah sehingga jumlah pengangguran dan kemiskinan meningkat.

Untuk menghadapi isu-isu tersebut, pengembangan UM berorientasi pada kepentingan nasional dengan memperhatikan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan. Kebijakan itu berupa 3 pilar rencana strategis yang meliputi (1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan; (2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing; serta (3) tata kelola, akuntabilitas, dan transparansi.

3. Wawasan Regional

Kawasan Timur Indonesia (KTI), merupakan kawasan yang strategis. Namun, potensi keunggulan komparatif dan kompetitif sumber daya alam yang dimiliki KTI belum didukung oleh kualitas sumber daya manusia, infrastruktur, dan sistem manajemen di kawasan itu. UM yang berada di KTI bertekad untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan sumberdaya manusia yang mendukung pembangunan regional, di samping pembangunan nasional pada umumnya.

4. Wawasan Lokal

UM memiliki kepedulian yang besar terhadap pembangunan Jawa Timur. Tiga program utama yang ditekankan dalam pembangunan wilayah Jawa Timur meliputi (1) pertumbuhan ekonomi; (2) pemerataan pembangunan dan penanggulangan kemiskinan; dan (3) pembinaan umat beragama dan peranannya dalam pembangunan. Tiga program pembangunan wilayah ini menjadi perhatian UM, begitu juga kepedulian terhadap pembangunan Malang Raya, khususnya Kota Malang yang telah menyatakan diri sebagai kota pendidikan, kota industri, dan kota pariwisata.

5. Wawasan Institusional

UM sangat peduli terhadap perluasan mandat yang diterimanya dari Pemerintah, dari statusnya sebagai institut (IKIP) menjadi universitas. Dalam konteks perluasan mandat, UM bertugas ganda, yakni sebagai penyelenggara dan pengembang pendidikan bidang kependidikan sebagai mandat utama dan bidang nonkependidikan. Kedua tugas tersebut dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Kehadiran tugas sebagai penyelenggara pendidikan bidang nonkependidikan diharapkan dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan tugas pendidikan bidang kependidikan.

Pengalaman dalam penyelenggaraan program pendidikan bidang kependidikan sudah memadai berdasarkan pengalaman sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK). Pengalaman dalam penyelenggaraan program pendidikan bidang nonkependidikan, meskipun dianggap sudah memadai, masih perlu ditingkatkan dan dikembangkan. UM ke depan juga turut memikirkan pengembangan bidang nonkependidikan, terutama pembenahan kesiapan SDM yang menopang diselenggarakannya berbagai program pendidikan dan pengajaran pada tingkat diploma, sarjana maupun pascasarjana, serta berbagai program sertifikasi profesi dan ketenagaan.

B. VISI DAN MISI

1. Visi

Perguruan tinggi unggul dan menjadi rujukan dalam pengembangan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

2. Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang unggul untuk menghasilkan tenaga yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dalam bidang kependidikan dan nonkependidikan.
- b. Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu untuk menghasilkan karya akademik yang unggul dan dapat menjadi rujukan dalam bidang kependidikan dan nonkependidikan.

- c. Menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk memberdayakan masyarakat menuju kehidupan yang lebih cerdas, sejahtera, dan bermartabat.
- d. Menjalinkan kerjasama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas kinerja UM.
- e. Memberdayakan alumni untuk meningkatkan peran dan citra UM.
- f. Membangun organisasi yang sehat dengan menerapkan manajemen korporasi, akreditasi, penjaminan mutu, dan evaluasi diri secara berkesinambungan, dengan prinsip transparansi, otonomi, dan akuntabilitas.

C. ACUAN KEBIJAKAN

UM memiliki jati diri yang diwujudkan dengan simbol verbal *The Learning University*. Jati diri ini mengandung dua pemaknaan besar. Pertama, UM sebagai institusi secara terus-menerus belajar dan menjadi sumber belajar untuk meningkatkan diri. Kedua, semua sivitas UM harus berjiwa belajar dengan berbagai inovasi yang diciptakan dan dilaksanakan. Pengembangan dan penciptaan lingkungan belajar menjadi karakteristik utama pengembangan kampus UM. Pengembangan berbagai komponen sistem di UM dijiwai oleh belajar di berbagai sektor dan tataran.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, UM mengembangkan Rencana Induk Pengembangan dengan menggunakan acuan berikut.

1. Landasan Filosofis

Pengembangan UM sebagai *The Learning University* berlandaskan filosofi berikut. (1) *Lifelong education and lifelong learning*, yaitu pada hakikatnya manusia berhak memperoleh pendidikan dan belajar sepanjang hayat. Sesuai dengan konsep itu, semua sivitas akademika di UM, baik dosen, mahasiswa, pegawai administrasi, dan tenaga teknis adalah subjek belajar dan sumber belajar yang harus terus menerus belajar untuk menopang pelaksanaan tugas sehari-harinya. Begitu juga setelah mahasiswa lulus dari UM, mereka terus belajar sepanjang hayatnya. (2) *Learning Culture* (Budaya Belajar), yaitu aspek tradisi, kebiasaan, harapan, nilai-nilai, dan artefak yang selalu memberikan inspirasi untuk memiliki academic curiosity dalam pengembangan UM sebagai *The Learning University*; (3) *Education for All* mengandung pengertian bahwa pendidikan diberikan kepada semua lapisan masyarakat tanpa memandang ras, agama, suku, dan tingkat kemampuan ekonominya, dengan harapan memperoleh fasilitas belajar yang membelajarkan, memiliki peluang akses dan/atau peluang yang sama untuk belajar di UM; (4) Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta peraturan perundangan yang berlaku di Negara Indonesia.

2. Prinsip

Prinsip-prinsip yang melandasi pelaksanaan *learning university* di Universitas Negeri Malang adalah prinsip religius, prinsip akademik, prinsip inovatif, dan prinsip humanis. (1) Prinsip religius yaitu pendidikan dan pembelajaran yang dijiwai oleh pengembangan wawasan, praktik, dan nuansa keagamaan sehingga terwujud sistem pendidikan dan pembelajaran yang damai dan sejahtera. (2) Prinsip akademik yaitu pendidikan dan pembelajaran yang menjunjung tinggi prinsip-prinsip ilmiah dalam mengembangkan Tri Darma Perguruan Tinggi sehingga tercipta suasana kooperatif dan kompetitif dalam pengembangan berbagai bidang keilmuan. (3) Prinsip inovatif artinya UM berusaha terus-menerus mengembangkan upaya pembaruan di bidang pembelajaran, baik di kalangan dosen

maupun mahasiswa yang dapat memunculkan produk-produk ilmiah di berbagai bidang. (4) Prinsip humanis artinya UM mengembangkan sistem pendidikan dan pembelajaran yang dilandasi oleh nilai-nilai kemanusiaan yang dijunjung tinggi oleh bangsa Indonesia.

3. Maksud

Maksud ditetapkannya UM sebagai *Learning University* adalah sebagai berikut. (1) UM sebagai organisasi terus-menerus belajar untuk meningkatkan sistem dan layanan yang selalu diperbaiki agar dapat memberikan layanan kepada masyarakat internal dan eksternal kampus dengan jaminan kualitas yang memadai. (2) Masyarakat kampus UM selalu dalam nuansa belajar dan saling membelajarkan, baik di kalangan pimpinan lembaga, dosen, mahasiswa, tenaga administrasi, teknisi, dan tenaga fungsional akademik lainnya. (3) Lulusan terpelajar, artinya bahwa output dari UM memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap akademik dan profesional yang memadai untuk terjun di masyarakat sebagai lulusan UM yang terpelajar.

4. Sasaran

Sasaran pengembangan UM sebagai *Learning University* meliputi (1) pengembangan ipteks (ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni) dari hasil implementasi jiwa belajar di berbagai komponen kelembagaan melalui pengembangan kurikulum, inovasi, pengembangan dan pendayagunaan sumber, sistem manajemen, dan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), baik *hard skills* maupun *soft skills*; (2) peningkatan keimanan dan ketaqwaan melalui pengembangan *hard skills* dan *soft skills*.

5. Komponen

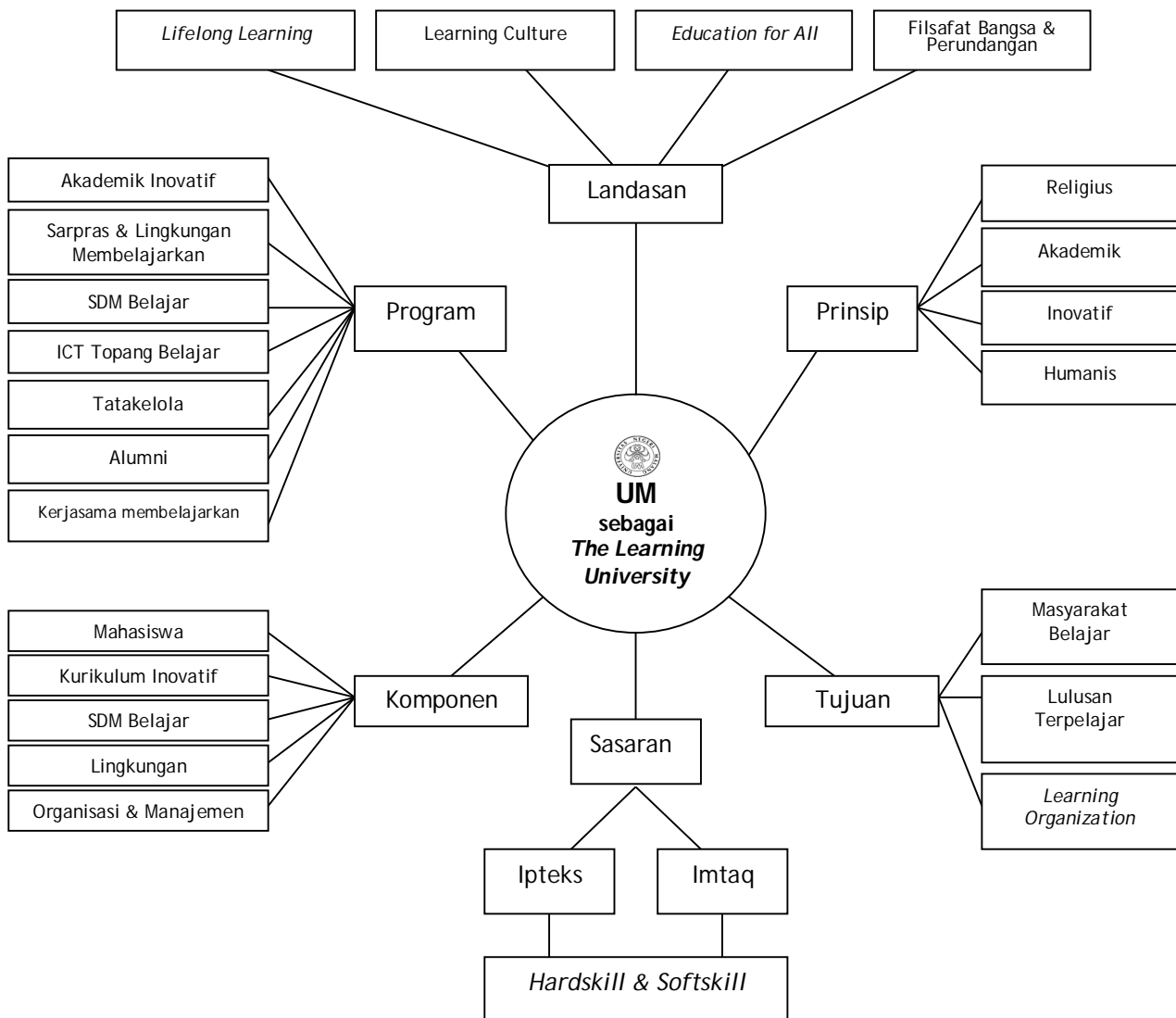
Pengembangan UM sebagai *Learning University* mencakup komponen-komponen pengembangan berikut. (1) Organisasi dan kelembagaan terus-menerus belajar agar menjadi efektif dan efisien. (2) Mahasiswa sebagai subjek didik dan sumber belajar yang diupayakan berperan sebagai insan penalar (*man of analysis*), insan pengabdian (*man of services*), dan insan belajar (*man of learning*). (3) Kurikulum memberi dorongan belajar, penuh inovasi, dan bersifat membelajarkan. (4) SDM UM yang terdiri atas dosen, peneliti, laboran, pustakawan, teknisi, dan pegawai administrasi berjiwa belajar dan terus belajar demi pelayanan prima di bidang masing-masing. (5) Lingkungan yang membelajarkan, baik dari aspek lingkungan fisik bangunan, perabot, dan sarana dan prasarana pendidikan lainnya, termasuk lingkungan kampus yang ditata asri, teduh, dan nyaman untuk belajar, maupun lingkungan psikologis yang memberikan suasana yang *feasible* untuk belajar.

6. Program Pengembangan

Untuk mencapai maksud dan target pengembangan UM sebagai *Learning University*, dirumuskan program-program pengembangan seperti berikut. (1) Pengembangan manajemen kelembagaan UM diarahkan untuk memantapkan dan meningkatkan sistem manajemen kelembagaan, baik bidang sarana prasarana, kepegawaian, keuangan, kemahasiswaan, dan manajemen akses kerjasama internal dan eksternal UM. (2) Pengembangan bidang akademik diarahkan untuk peningkatan inovasi di bidang pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. (3) Pembangunan gedung dan pengadaan sarana serta penataan lingkungan kampus yang membelajarkan. (4) Semua sumber daya manusia (pimpinan, dosen, para peneliti, laboran, pustakawan, teknisi, dan pegawai administrasi) belajar untuk

meningkatkan kualitas kerjanya dan kualitas pelayanan kepada *stakeholders*. (5) pengembangan TIK diarahkan untuk menopang sistem pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan pengembangan ilmu, dan pengabdian kepada masyarakat, serta sistem manajemen kelembagaan pada umumnya. (6) Pendayagunaan alumni diarahkan untuk menopang keberhasilan studi mahasiswa, baik dalam bentuk sumbangsih fasilitas maupun sumbangan pemikiran akademik. (7) Meningkatkan kerjasama UM dengan berbagai pihak, baik dari dalam maupun dari luar negeri yang dapat meningkatkan UM sebagai *Learning University*.

Gambaran UM sebagai *The Learning University* terpapar pada Gambar 1.



Gambar 1. Pengembangan UM sebagai *The Learning University*

7. Tri Dharma Perguruan Tinggi

UM sebagai bagian integral Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi, yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan berbagai disiplin ilmu pengetahuan teknologi dan seni, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi tersebut, UM mendasarkan diri pada tata peraturan perundangan yang berlaku di Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Untuk itu, dalam melaksanakan tugas kelembagaannya, UM memperhatikan Rencana Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas serta peraturan perundangan lain yang berlaku.

8. Perguruan Tinggi yang Sehat

UM dalam menyusun Rencana Induk Pengembangan antara lain berlandaskan pada kebijakan yang tertuang dalam Renstra Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Sebagai salah satu upaya untuk melaksanakan amanat nasional, Pemerintah menetapkan kebijakan dasar dalam pengembangan pendidikan tinggi 2003—2010 dalam bentuk pengembangan organisasi yang sehat (*HELTS* 2003—2010). Kebijakan itu mendorong perguruan tinggi agar memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sepenuhnya sesuai dengan visi dan misi masing-masing sambil meningkatkan kapasitasnya. Perguruan tinggi yang sehat ditandai dengan kemampuan (1) mewujudkan visi dan misi; (2) mengembangkan kebebasan akademik; (3) menghargai inovasi dan kreativitas; (4) memberdayakan sivitas akademika untuk berbagi pengetahuan dan bekerja demi keberhasilan organisasi; (5) secara sistematis mendorong pendekatan proaktif dalam mengelola organisasi yang efektif dan efisien; (6) membekali sivitas akademika untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang relevan dengan visi dan misi organisasi; (7) melakukan mekanisme penjaminan mutu (*quality assurance*) yang bertumpu pada evaluasi diri dan evaluasi eksternal; dan (8) meningkatkan kualitas kehidupan sivitas akademika untuk memperoleh kesejahteraan lahir dan batin. Organisasi yang sehat memiliki kemampuan untuk menanggapi dinamika lingkungan, baik lokal, regional, nasional, maupun global secara tepat, di samping lingkungan internal dalam rangka mencermati serta memelihara kesehatan organisasi. Oleh karena itu, setiap perguruan tinggi diharapkan mampu untuk membaca situasi lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

9. Isu-Isu Strategis

UM sebagai bagian integral dari Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia bertekad untuk mampu menjabarkan kebijakan pengembangan perguruan dan pendidikan tinggi untuk memenuhi tuntutan lokal, regional, nasional, maupun global secara berkesinambungan. Untuk itu, UM senantiasa memperhatikan isu-isu strategis yang dirumuskan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan departemen terkait lainnya.

Isu-isu strategis pengembangan pendidikan tinggi secara umum dewasa ini meliputi 5 isu. Pertama, pembangunan kapasitas (*capacity building*) harus ditingkatkan sebagai respon terhadap perubahan paradigma dalam otonomi dan desentralisasi, terutama untuk menjadi perguruan tinggi badan hukum pendidikan (PT BHP). Kedua, tata pamong universitas yang baik sangat diperlukan dalam rangka menjamin kebebasan akademik dalam melaksanakan pembelajaran, penelitian, dan publikasi, serta pengabdian kepada masyarakat. Salah satu upaya dalam memperbaiki tata pamong adalah perencanaan strategis yang menjadi acuan

semua jajaran manajemen. Ketiga, perguruan tinggi harus mampu meningkatkan pendanaan dari sektor publik, antara lain melalui kerjasama industri, pelibatan pemerintah daerah, dengan tetap berpegang pada norma dan nilai-nilai akademik. Keempat, sumber daya manusia merupakan unsur strategis. Kenyataan menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan tinggi, khususnya PTN, pada waktu yang bersamaan memiliki kelebihan jumlah staf, tetapi memiliki kekurangan dalam arti mutu di waktu mendatang secara kontinyu terus diperbaiki dan ditingkatkan. Kelima, penjaminan mutu merupakan isu strategis yang sangat penting karena kualitas merupakan hal utama bagi pelanggan sehingga pengembangan kualitas harus ditujukan untuk menghasilkan keluaran dan hasil yang berkualitas sebagai bagian dari akuntabilitas publik. Paparan tersebut memberikan acuan pengembangan UM untuk merespon isu-isu strategis untuk menjadi perguruan tinggi unggulan dan rujukan bagi perguruan tinggi lain dan masyarakat luas pada umumnya.

10. Program Strategis

Berdasarkan isu-isu strategis umum di atas, UM mengidentifikasi 9 (sembilan) program strategis untuk menjawab tantangan perkembangan perguruan tinggi ke depan, yaitu (1) perluasan pembangunan nasional dalam bidang pendidikan; (2) demokratisasi pendidikan; (3) peningkatan daya saing dalam era globalisasi; (4) peningkatan penelitian dan pengembangan ilmu; (5) pengembangan citra UM; (6) persiapan pemberlakuan BHP-PT; (7) implementasi Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen; (8) keterpaduan dan sinergi antara pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; dan (9) kualitas dan efisiensi manajemen. Program strategis itu menjadi acuan bagi UM untuk mengembangkan sistem kelembagaan yang menopang terwujudnya perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan bagi pengembangan keilmuan dan penyelenggaraan pembelajaran di bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, bahasa, dan seni di masa mendatang.

D. PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

Pengembangan UM jangka panjang berpedoman pada wawasan UM tahun 2030. Pada tahun 2030 UM diharapkan menjadi sebuah universitas handal dalam penyelenggaraan program pendidikan profesi, vokasi, pendidikan jenjang program diploma, sarjana, pascasarjana, dan sertifikasi dalam berbagai bidang keilmuan. Di samping itu, UM menjadi pusat pengembangan ipteks dan pembangunan masyarakat. Sejalan dengan hal tersebut, arah pengembangan SDM UM yang meliputi dosen, mahasiswa, dan pegawai dapat dipaparkan pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Arah Perkembangan Jumlah Dosen

2010	2015	2020	2025	2030
944	1,038	1,142	1,256	1,382

Tabel 3.2 Arah Perkembangan Jumlah Mahasiswa

2010	2015	2020	2025	2030
22,112	23,323	26,756	29.431	30,000

Tabel 3.3 Arah Perkembangan Jumlah Pegawai

2010	2015	2020	2025	2030
755	831	914	1.005	1.100

Dalam usaha mewujudkan wawasan 2030, pengembangan UM dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, meliputi tahap-tahap berikut.

Tahap I (2011—2015): Tahap Transisi dan Reformasi

Tahap Transisi dan Reformasi adalah tahap pengembangan UM sebagai Badan Layanan Umum (BLU) menuju ke UM sebagai Badan Hukum Pendidikan (BHP) dengan berbagai pembaharuan yang direncanakan.

Tahap II (2016—2020): Tahap Konsolidasi dan Reorientasi

Tahap Konsolidasi dan Reorientasi adalah tahap pengembangan UM untuk menata diri dan mengorientasikan pada pengembangan bidang kependidikan dan nonkependidikan yang mantap, penataan kelembagaan dan SDM secara berkelanjutan, dan pengembangan sarana dan prasarana dalam konteks BHP. Pada tahap ini UM telah memikirkan sistem pembangunan fisik terpadu dalam memantapkan UM menuju perguruan tinggi internasional.

Tahap III (2021—2025): Tahap Otonomisasi

Tahap Otonomisasi adalah tahap UM menjadi perguruan tinggi korporasi mandiri yang mantap dan menjunjung tinggi prinsip otonomi, transparansi, dan akuntabilitas.

Tahap IV (2026—2030): Tahap Improvisasi

Tahap Improvisasi adalah tahap pengembangan UM dalam tataran pengembangan sistem perguruan tinggi yang mapan, memiliki ketahanan organisasi yang tinggi, dan memiliki daya saing internal dan eksternal yang tangguh.

BAB IV

ARAH DAN PRIORITAS PENGEMBANGAN PROGRAM

A. ARAH

UM sebagai *The Learning University* telah menjadi kebijakan resmi universitas yang dikukuhkan pada Lustrum XI UM. Penetapan *The Learning University* sebagai jati diri UM telah melalui proses perenungan yang mendalam. Munculnya gagasan ini terilhami oleh konsep *learning organization* yang saat ini telah menjadi paradigma baru dalam pengembangan organisasi-organisasi bisnis untuk menghadapi perubahan peningkatan kualitas dan kinerja dalam rangka memenuhi tuntutan *stakeholders* yang terus berkembang. *Learning organization* merupakan jawaban yang banyak dipilih oleh organisasi-organisasi bisnis dalam menghadapi tantangan-tantangan itu. Atas dasar itu, menjadikan UM sebagai *learning university* tidak lain adalah menjadikan UM sebagai sebuah *learning organization*. Pengertian, argumentasi, dan karakteristik UM sebagai *learning university* tentu tidak berbeda dengan *learning organization*.

Pilihan *learning university* didasarkan pada pertimbangan bahwa di era otonomi perguruan tinggi saat ini peningkatan mutu dan perubahan berkelanjutan merupakan satu-satunya cara yang harus ditempuh UM untuk menjaga keberlanjutan eksistensinya. Hanya dengan belajar terus-menerus UM akan mampu memberikan hasil yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Jika merujuk pada pendapat Pedler, Burgoyne, dan Boydell (1997) dan Mchugh, Groves, dan Alker (1998), terdapat enam keuntungan yang akan diperoleh UM jika menjadi *learning university*, yaitu (1) mampu memelihara tingkat inovasi dan kompetisi, (2) mampu menjadi perguruan tinggi yang lebih baik dalam merespon tekanan-tekanan dari luar, (3) memiliki pengetahuan dalam mengaitkan sumber daya yang dimiliki dengan kebutuhan masyarakat, (3) mampu meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan oleh semua level kelembagaan, (4) meningkatkan citra lembaga dengan menjadi perguruan tinggi yang lebih berorientasi sumber daya manusia (*human capital*), dan (5) meningkatkan laju perubahan universitas.

Sebagai *learning university* dapat diartikan bahwa UM akan menjadi sebuah lembaga yang, menurut Pedler (1997), selalu memfasilitasi kegiatan belajar bagi semua unsur yang ada di dalamnya dan secara terus-menerus mentransformasikan kelembagaannya sesuai dengan konteks keberadaannya. Merujuk pada pendapat Senge (1990), UM akan menjadi institusi perguruan tinggi tempat orang-orang yang ada di dalamnya secara terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil-hasil yang benar-benar dibutuhkan. Pola pikir yang baru dan ekspansif dipelihara, aspirasi kolektif ditata secara bebas, dan orang-orang secara terus-menerus belajar cara belajar bersama.

Sebagai wujud dari sebuah *learning university* sejumlah karakteristik kelak harus dimiliki oleh UM. Karakteristik itu tentu tidak berbeda dengan karakteristik *learning organization*. Senge (1990) mengidentifikasi lima disiplin atau karakteristik *learning organization* yang membedakan dengan organisasi lainnya, yaitu (1) *systems thinking*, (2) *personal mastery*, (3) *mental models*, (4) *shared vision*, dan (5) *team learning*. Kelima ciri ini harus menjadi karakteristik UM sebagai *learning university*. Kelima disiplin, karakteristik, atau jati diri tersebut dikonsepsikan sebagai berikut.

Pertama, di lingkungan UM harus terbangun pola pikir sistem, sebuah kerangka pikir yang memberi kesempatan kepada semua pihak di lingkungan UM untuk belajar bahwa UM merupakan satu kesatuan yang terdiri atas objek-objek yang berbeda-beda. Metode berpikir sistem harus digunakan ketika UM melakukan penilaian kinerja universitas. Oleh karena itu, UM harus mengembangkan sistem informasi yang mampu mengukur kinerja universitas secara keseluruhan yang sekaligus mengukur kinerja masing-masing komponen yang ada di dalamnya. Berpikir sistem juga berarti bahwa semua karakteristik UM sebagai *learning university* merupakan satu kesatuan yang harus tampak sekaligus. Tidak satupun karakteristik dapat diabaikan.

Kedua, kependekaran personal atau *personal mastery* merupakan komitmen setiap individu terhadap proses belajar. Kependekaran personal diartikan sebagai tingkat kemampuan di bidang khusus. Orang dengan kependekaran personal yang tinggi secara konsisten akan mampu mewujudkan hasil-hasil dengan tingkat kepentingan yang terdalam bagi mereka. Mereka melakukan itu melalui komitmen yang tinggi terhadap belajar sepanjang hayat. Dengan komitmen itu, UM akan memiliki keunggulan kompetitif karena segenap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di UM dapat belajar lebih cepat dibandingkan universitas lainnya. Agar hal ini terwujud, UM harus mengembangkan budaya, tempat praktik-praktik pengembangan kemampuan personal ini dapat terwujud. *The Learning University* akan terwujud melalui akumulasi dari pembelajaran individual. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme yang mampu mendorong pembelajaran individual agar dapat ditransfer menjadi pembelajaran universitas.

Ketiga, model mental (*mental models*) merupakan asumsi-asumsi, generalisasi, bahkan gambaran yang saling terikat kuat yang dipegang teguh oleh setiap individu dan organisasi yang berpengaruh terhadap cara memahami UM dan cara bertindak. Bekerja dengan model mental diawali dengan memutar arah cermin ke dalam organisasi; mempelajari impian-impian kita tentang UM dan membuatnya membumi dan terwujud secara utuh. *Learning university* itulah model mental UM. Bekerja dengan model mental juga merupakan kemampuan untuk melaksanakan perbincangan-perbincangan yang membelajarkan yang menyeimbangkan inkuiri dan advokasi, dan orang-orang yang ada di lingkungan UM dapat merepresentasikan pemikiran masing-masing dan membuat pikiran-pikiran itu terbuka terhadap pengaruh orang lain. Untuk mewujudkan model mental UM harus membangun budaya terbuka yang mendorong tumbuhnya proses inkuiri dan kepercayaan. Mekanisme itulah yang menempatkan dan menilai teori-teori tindakan organisasi (*organizational theories of action*).

Keempat, visi bersama (*shared vision*) merupakan hal yang penting dalam rangka mengintensifkan semua pihak di lingkungan UM untuk belajar karena visi bersama akan mampu menciptakan identitas bersama yang dapat memberikan fokus dan energi untuk belajar. Visi yang paling berhasil adalah visi yang dibangun atas visi individual dari masing-masing unsur organisasi yang berada pada semua level. Visi semacam itu akan menjadi visi yang “genuin” yang mampu membuat semua pihak mencapai keunggulan dan belajar bukan karena terpaksa, namun karena mereka benar-benar menginginkannya. Untuk menumbuhkan visi bersama ini, struktur organisasi harus bersifat datar dan desentralistis; bukan vertikal dan otoritarian.

Kelima, pembelajaran tim merupakan akumulasi dari pembelajaran individual. Jika tim benar-benar belajar, bukan hanya tim itu yang akan mencapai hasil yang luar biasa, tetapi setiap individu yang ada di dalamnya juga akan tumbuh lebih cepat. Kapasitas memecahkan masalah dalam organisasi tertingkatkan melalui akses yang lebih baik terhadap pengetahuan

dan keahlian. Sebagai *learning university*, UM harus memiliki struktur yang mampu memfasilitasi pembelajaran tim yang bersifat lintas sektor dan terbuka. Pembelajaran tim mensyaratkan individu terlibat dalam dialog dan diskusi. Oleh karena itu, merupakan hal yang penting bahwa semua anggota tim mengembangkan komunikasi terbuka, berbagi makna dan pemahaman. UM juga harus memiliki struktur manajemen pengetahuan yang unggul, yang dapat menumbuhkembangkan kreasi, akuisisi, diseminasi, dan implementasi pengetahuan.

Untuk mewujudkan lima disiplin yang menjadi jati diri *learning university*, UM mengembangkan dan melanggengkan lingkungan organisasi yang menguntungkan bagi pembelajaran semua level, bagi kebangkitan dan stimulasi kekuatan belajar semua sivitas akademika, dan bagi pemanfaatan pembelajaran yang mutakhir yang diciptakan dalam rangka memperoleh hasil yang memberi manfaat maksimum bagi universitas. Ini berarti bahwa keterlibatan semua unsur di dalam sistem organisasi itu mengedepankan aspirasi, pengembangan kepedulian, dan pengembangan kapabilitas bersama, sehingga sistem organisasi universitas dan unsur-unsurnya dapat membelajarkan satu sama lain. Oleh karena itu, dalam penetapan arah dan prioritas program pengembangan di semua lini, organisasi besar UM bersumber lima disiplin atau karakteristik *learning university* tersebut.

1. Pendidikan dan Pembelajaran

Pengetahuan dan informasi berkembang secara eksponensial. Satu hal yang tidak bisa dibantah adalah informasi baru mengalami proliferasi yang dahsyat. Pertumbuhan informasi ini akan terus berdampak dramatis pada pendidikan tinggi dan cara belajar secara umum. Proliferasi pengetahuan dapat meningkatkan luasnya tuntutan konten dan penyebarannya pada pendidikan tinggi, dan keputusan pengembangan sumberdaya. Secara menyeluruh, fenomena ini akan memengaruhi lansekap kelembagaan pendidikan tinggi. Mengubah lansekap kelembagaan pendidikan tinggi adalah keniscayaan. Perubahan lansekap kelembagaan pendidikan tinggi memperlipat kompetisi antarpenyedia layanan pendidikan dan memungkinkan munculnya model-model pendidikan baru.

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin konvergen membuat persinggungan dan integrasi antardisiplin ilmu menjadi makin nyata. Persinggungan, persilangan, dan integrasi antardisiplin ini akan membuahkan area kajian baru dan disiplin baru. Sebagai contoh, *information technology* berintegrasi dengan *consumer electronics* melahirkan disiplin baru *multimedia*, *information technology* berintegrasi dengan *communication technology* melahirkan disiplin teknologi jaringan (*web*), *communication technology* berintegrasi dengan *manufacture* dan *service technology*, serta *web* melahirkan perluasan *information industry*. Multimedia yang berintegrasi dengan arsitektur telah melahirkan disiplin baru Arsitektur Media, dan arsitektur yang berintegrasi dengan ilmu dan teknologi lingkungan mungkin akan memunculkan disiplin baru Arsitektur Lingkungan. Mengantisipasi perubahan struktur dan sifat dunia kerja akibat konvergensi ilmu pengetahuan dan teknologi, rencana pengembangan program studi di UM dan arah riset-risetnya yang berorientasi pada pertumbuhan disiplin baru menjadi bagian penting dalam rencana induk pengembangan ini.

Sekarang ini ada kecenderungan mahasiswa "belanja" untuk program-program studi yang dapat mengakomodasi keadaan mereka. Semakin banyak mahasiswa yang memerlukan fleksibilitas dalam struktur program studi yang dapat mengakomodasi kewajiban mereka lainnya, seperti pekerjaan penuh-waktu, paruh-waktu, atau kebutuhan keluarga. Kendala-kendala belajar akibat jadwal kerja ini memerlukan layanan khusus dan makin luas. Transfer kredit ke universitas di mana mereka akan memperoleh gelar, mungkin akan menjadi

mekanisme yang berterima. Merujuk kepada gagasan memperoleh kredit di lembaga yang berbeda dari lembaga di mana mereka menerima gelar ini, satuan kredit akan menjadi "mata uang akademis". Ini merupakan tantangan baru bagi Universitas.

Memberikan layanan yang memungkinkan mahasiswa mendapatkan pendidikan kapan saja dan di mana saja melalui teknologi sebagai ciri penting dari universitas di abad ini. Bagi mereka yang sudah bekerja, lebih banyak tertarik modul kecil dan pendek, dan program belajar yang dapat dilakukan di rumah, di sekitar kantor, dan di lingkungan keluarga. Mereka pada umumnya pemecah masalah praktis. Pengalaman hidup mereka membuat mereka mandiri. Mereka mengetahui apa yang mereka pelajari, dan mereka didorong oleh kemajuan profesional, harapan eksternal, kebutuhan untuk lebih melayani orang lain, hubungan sosial, atau stimulasi diri, dan murni tertarik pada pelajaran. Mereka juga mengharapkan pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar, ada kesempatan yang cukup untuk kontak dengan instruktur, dukungan layanan, teknologi dan pelatihan. Tidak diragukan lagi, akibat perubahan sifat dunia kerja, diperlukan sebuah siklus dan latihan ulangan tenaga kerja. Dalam keadaan seperti itu, kesempatan untuk pelatihan menjadi salah satu manfaat yang paling diidamkan pada setiap pekerjaan. Dengan demikian, perusahaan yang membayar karyawan mereka untuk kembali ke sekolah menjadi hal yang wajar. Alvin Toffler menulis, "yang buta huruf di abad ke-21 bukan orang-orang yang tidak dapat membaca dan menulis, melainkan mereka yang tidak bisa belajar, dan kembali belajar". Mempertimbangkan faktor-faktor ini, pendidikan tinggi yang peduli akan mendapat respon masyarakat luas.

Karena hukum permintaan dan layanan berlaku, pendidikan menjadi komoditi. Hukum pasar menempatkan peserta didik sebagai konsumen yang akan memilih program studi terbaik. Sebaliknya, keberhasilan pendidikan tinggi akan banyak tergantung pada keberhasilan pemasaran, jaminan kualitas yang solid, dan sistem kontrol, serta keefektifan penggunaan media baru untuk pengembangan dan komunikasi pengetahuan. Keberhasilan *Harvard University* sebagai pamuncak perguruan tinggi dunia versi *Webometrics* tahun 2009, dan *Massachusetts Institute of Technology* sebagai pemilik Web terpopuler dunia tahun 2009 di mata publik, merupakan contoh keefektifan penggunaan media baru untuk pengembangan dan komunikasi pengetahuan. Dalam hal pemasaran, keberhasilan *Purdue University* juga dapat menjadi contoh. Universitas ini membangun pencitraan publik dan pemasaran melalui lembaga khusus yang disebut *University Development Office*, yang secara khusus mengurus publisitas universitas dan jaringan kerjasama.

Belajar dari pengalaman universitas-universitas besar kelas dunia tersebut, salah satu produk UM yang akan menjadi sangat kompetitif adalah pasar *e-Learning*. Prasarana pendidikan tinggi yang saat ini belum dapat mengakomodasi pertumbuhan penduduk usia sekolah dan *enrollment* secara lebih luas, membuat program pendidikan yang bersifat masal dan dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas daripada sistem pendidikan tradisional sekarang adalah lebih penting. Dengan makin meningkatnya kebutuhan untuk belajar sepanjang hayat bagi orang dewasa, banyak lembaga yang menyatakan bahwa dalam dekade mendatang akan mengakomodasi kebutuhan belajar siswa melalui model pendidikan jarak jauh dengan dukungan *e-Learning*. Layanan *e-Learning* akan tumbuh pada infrastruktur pendidikan tinggi untuk memberikan solusi kendala kapasitas *enrollment*. Belajar sepanjang hayat menjadi kebutuhan kompetitif. Memperhatikan kecenderungan-kecenderungan tersebut, orientasi masa depan UM harus terarah pada lanskap kelembagaan yang lebih "*open space, open mind*" dan pengembangan model pendidikan berbasis teknologi yang dapat menjangkau semua lapisan masyarakat. Untuk memperluas jangkauan pendidikan, perluasan penggunaan

e-Learning untuk pendidikan jarak jauh menjadi bagian penting dalam pengembangan lanskap kelembagaan UM.

Pada tataran pembelajaran, UM terus melakukan pergeseran paradigma pendidikan tinggi yang mengarah pada penekanan akuntabilitas akademik dari selesainya kuliah ke pencapaian ketuntasan kompetensi. Berkaitan dengan pergeseran menuju akuntabilitas, terdapat pergeseran dari "teori" dan "kursi berbasis waktu" menjadi "berdasarkan hasil" atau "berbasis" kompetensi. Konstanta pendidikan bukan lagi waktu, akan tetapi kompetensi. Konsekuensi logisnya adalah pengembangan perangkat pembelajaran berorientasi pada pengembangan potensi belajar siswa, bahan didesain secara sistematis, penyimpanan database-nya dirancang dengan baik, dan pemaduan berbagai sumber belajar lainnya untuk membuat pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Kecenderungan ini sebagai bagian dari budaya "pascaindustri". Pembelajaran yang sesungguhnya-sungguhnya akan mengarah pada layanan individual, dan layanan pendidikan yang demikian ini akan didukung oleh kekuatan teknologi pembelajaran.

Makin luasnya penggunaan teknologi pembelajaran, peran dosen akan mengalami pergeseran yang signifikan. Pendidik termasuk administrator, desainer dan ahli teknologi pembelajaran, mengalami pergeseran fungsi dari instruktur menjadi fasilitator, organizer, grader, mentor, model peran, konselor, pelatih, pengawas, problem solver, dan partner belajar. Peran dosen dituntut menguasai beberapa strategi dan keterampilan khusus. Pendidikan harus sangat terorganisir, dan berkomunikasi dengan peserta didik dalam cara-cara baru. Dosen harus mudah "diakses" oleh mahasiswa, bila perlu bekerja dalam tim belajar. Dosen harus ahli dalam memelihara komunikasi karena meningkatnya permintaan interaksi dengan mahasiswa dalam pembelajaran online. Oleh karena itu, menjadi kebutuhan laten bagi UM untuk melakukan pengembangan staf akademik melalui dukungan dan pelatihan yang berkelanjutan. Pembelajaran akan diarahkan menjadi *learner-centered*: rekursif dan non-linear, menarik, diarahkan mandiri, dan belajar bermakna. Pergeseran pembelajaran juga terjadi dalam pendidikan jarak jauh, yang bergeser dari paradigma transmisi ke model konstruktivis, sosiokultural, dan metakognitif. Model ini menggunakan media komputer dan menekankan tanggung jawab mahasiswa untuk belajar sendiri. Dilihat dari perkembangannya, pendidikan jarak jauh bisa menjadi dasar bentuk pendidikan *post-modernism* dengan fokus mahasiswa sebagai konsumen, dan fleksibilitas pada jangkauan global. Dengan transisi ini, pendidikan UM juga mengarah pada peningkatan aksesibilitas bagi mereka yang cacat. Banyak yang merasa *e-Learning* sangat menjanjikan bagi peserta didik dengan tantangan fisik dan mental.

Singkat kata, kecenderungan-kecenderungan di atas akan memengaruhi masa depan UM. Memperhatikan *enrollment* mahasiswa yang terus meningkat melebihi kapasitas infrastruktur tradisional, dan mahasiswa belanja pendidikan untuk memenuhi kebutuhan mereka, kelembagaan dan struktur organisasi UM harus mengubah diri untuk menekankan akuntabilitas akademik, kompetensi, *outsourcing*, *standardizing* konten, dan adaptasi dengan kebutuhan peserta didik sebagai konsumen. Internet dan teknologi informasi menjadi perangkat teknologi yang ada di mana-mana dan kefasihan menjadi harapan umum. Mengantisipasi tantangan pendanaan, UM harus meningkatkan sumber daya dan efisiensi.

2. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Penyelenggaraan penelitian ke depan mengarah pada bidang pendidikan dan nonpendidikan yang unggul dan menjadi rujukan. Indikatornya dihasilkannya karya penelitian berupa model, prototipe, instrumen, teknologi, dan seni yang berbobot. Dihasilkannya sejumlah besar

publikasi ilmiah hasil penelitian dan *output* penelitian yang berupa jurnal ilmiah terakreditasi nasional dan internasional, seminar dan forum ilmiah, buku ajar, teknologi tepat guna, dan/atau HaKI sebagai bentuk pengakuan masyarakat ilmiah (*scientific community*) bagi para praktisi dan/atau dunia industri dalam standar nasional dan internasional. Lemlit mengembangkan *income generating* yang dapat dipakai untuk pengembangan lembaga secara mandiri. Pengembangan juga diarahkan pada aspek pemerataan dan perluasan akses bagi masyarakat; meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing melalui penelitian dan pengembangan ilmu; pembangunan organisasi yang sehat di bidang penelitian dalam rangka penguatan tata kelola, transparansi, dan pencitraan publik menuju lembaga yang otonom dan ber-ISO.

Pengembangan penelitian juga dilakukan dengan melakukan kerjasama penelitian dengan sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas; meningkatkan kerjasama dengan pemerintah provinsi, kabupaten, dan/atau kota untuk mengembangkan penelitian bidang pendidikan, pengajaran, dan non-pendidikan; mengembangkan baku mutu akademik penelitian secara berkelanjutan; meningkatkan kerjasama penelitian dengan lembaga mitra, industri, dan alumni di dalam dan di luar negeri; dan meningkatkan jumlah dan mutu penelitian beserta *output*-nya.

Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik yang meliputi (a) meningkatkan penataan organisasi kelembagaan; (b) meningkatkan sistem manajemen sumber daya manusia; (c) meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparat di bidang pengelolaan penelitian; (d) meningkatkan citra dan layanan publik di bidang penelitian melalui berbagai media; (e) menerapkan prinsip korporasi, penjaminan mutu, evaluasi diri secara berkesinambungan, otonomi, transparansi, dan akuntabilitas. Pengembangan berdasarkan wawasan global, nasional, regional, lokal, dan institusional. Pengembangan juga memperhatikan asas keseimbangan antara wawasan global dan nasional, antara sifat universal dan individual, antara nilai tradisional dan modern, antara perkembangan jangka pendek dan jangka panjang, antara kebutuhan kompetisi dan persamaan kesempatan, serta antara orientasi material dan spiritual. Berupaya memberikan kontribusi yang berarti dalam transformasi sosial budaya dan sumber daya manusia yang cerdas dan kompetitif.

Prioritas pengembangan mengarah pada dihasilkannya karya penelitian yang unggul dalam bidang pendidikan, sains, teknologi, bahasa, dan seni yang mampu menjadi sektor pemandu bagi masyarakat; terbudayakannya *output* penelitian dan meningkatnya efektivitas dan efisiensi sistem informasi penelitian. Untuk itu diperlukan pemberian penghargaan dalam bentuk finansial bagi dosen yang produktif, menghasilkan karya penelitian berkualitas, atau *output* penelitian yang bertaraf nasional dan internasional.

Berbagai program pengembangan tersebut dijabarkan dalam berbagai kegiatan yang ada pada pusat/studi di berbagai bidang kajian yang relevan yang akan dikembangkan sejalan dengan keberadaan laboratorium maupun program studi, serta sejalan dengan kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan kemampuan SDM UM.

Pengembangan bidang manajemen dan kelembagaan mengarah pada membangun organisasi yang sehat dengan menerapkan manajemen korporasi, akreditasi, penjaminan mutu, dan evaluasi diri secara berkesinambungan dengan prinsip transparansi, otonomi, dan akuntabilitas. Penataan kelembagaan dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Penataan kelembagaan yang dimaksud meliputi restrukturisasi kelembagaan yang telah ada, pengembangan kelembagaan baru (di tingkat pusat studi disesuaikan dengan perkembangan ipteks), dan penyempurnaan deskripsi tugas dan tanggung jawab. Pengembangan bidang

manajemen dan kelembagaan di arahkan pada membangun *good governance* dan mengembangkan kapasitas kelembagaan; meningkatkan kinerja sistem manajemen keuangan; meningkatkan sistem manajemen sumberdaya manusia; meningkatkan kualitas manajemen sarana dan prasarana; meningkatkan akuntabilitas pengelolaan perguruan tinggi; dan meningkatkan keunggulan dalam penyelenggaraan penelitian.

Di bidang pengabdian kepada masyarakat, permasalahan dan kebutuhan yang dihadapi masyarakat semakin kompleks. Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang semakin pesat. Karena itu, pengabdian kepada masyarakat harus lebih responsif terhadap realitas perubahan tersebut. Kegiatan pengabdian harus dikelola secara lebih profesional dengan mengedepankan prinsip melembaga, ilmu-amaliah, dan amal-ilmiah.

Kebijakan dan program pengabdian kepada masyarakat diarahkan pada berbagai kegiatan penerapan ipteks dalam kerangka upaya perguruan tinggi berperan aktif untuk mempercepat terwujudnya masyarakat yang lebih cerdas, sejahtera, dan bermartabat pada berbagai bidang/sektor kehidupan. Sasaran pengabdian diarahkan pada berbagai lapisan/kelembagaan masyarakat yang membutuhkan layanan/bantuan pemecahan masalah, pemenuhan kebutuhan, dan peningkatan kapasitas/kapabelitas melalui kegiatan penyuluhan, bimbingan, pelatihan, lokakarya, pendampingan, konsultasi, asistensi keahlian, rekayasa dan bantuan TTG, action research, dan Kuliah Kerja Nyata. Pelaksanaan pengabdian diarahkan pada aktivitas yang lebih menekankan pada proses pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat dalam konteks pendidikan sepanjang hayat. Penyelenggaraan pengabdian diarahkan selain mendapat dukungan melalui kerjasama kemitraan dengan lintas pelaku terkait berdasarkan prinsip saling menguntungkan, juga melalui usaha-usaha produktif yang dikembangkan oleh LPM.

3. Kerjasama dan Pengembangan Alumni

a. Kerjasama

Pengembangan kerjasama UM dengan berbagai institusi luar negeri dan dalam negeri bertujuan untuk meningkatkan kinerja lembaga yang unggul, menjadi rujukan, dan peduli terhadap nilai kemanusiaan. Melalui program kerjasama itu diharapkan dapat mendorong peningkatan pengembangan universitas yang berkualitas dalam pembelajaran, terutama dalam pengembangan tri dharma perguruan tinggi menuju *world class university*. Kerjasama dengan institusi di luar negeri dapat dilakukan dengan perguruan tinggi, organisasi pemerintah, dan nonpemerintah. Kerjasama dengan institusi di dalam negeri dapat dilakukan dengan perguruan tinggi, pemerintah dan pemerintah daerah, organisasi nonpemerintah, dunia usaha dan industri, serta asosiasi profesi.

Lingkup kerjasama UM diarahkan dalam pengembangan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, dan bidang lain. Bentuk kerjasama dapat berupa program double degree, program alih kredit, *sandwich program*, pertukaran dosen dan mahasiswa, *resource sharing*, penelitian kolaboratif, penerbitan jurnal ilmiah bersama, seminar ilmiah, pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, dan kontrak manajemen.

Kerjasama dalam bidang pendidikan dapat berbentuk program gelar ganda dengan perguruan tinggi luar negeri, program alih kredit dengan perguruan tinggi luar negeri dan dalam negeri, program *sandwich* dengan perguruan tinggi luar negeri, pertukaran dosen dan mahasiswa dengan perguruan tinggi luar negeri dan dalam negeri, studi lanjut mahasiswa luar negeri di UM, *resource sharing* pemanfaatan sumberdaya (SDM, laboratorium) dengan lembaga lain (dunia usaha/industri, pemerintah, dan nonpemerintah) dalam peningkatan mutu akademik dan pembelajaran.

Kerjasama dalam bidang penelitian dapat berbentuk penelitian kolaboratif dengan perguruan tinggi luar negeri dan dalam negeri dan mitra lainnya, penelitian kolaboratif dengan departemen pendidikan dan nondepartemen pendidikan, penelitian kolaboratif dengan industri, penerbitan karya ilmiah bersama pada jurnal internasional, penyelenggaraan pagelaran ilmiah bersama berskala internasional, dan lainnya.

Kerjasama dalam bidang pengabdian kepada masyarakat dapat berbentuk pengembangan pendidikan dan kewirausahaan, pengembangan sosial dan penerapan ipteks di masyarakat, pengembangan wilayah, pemberdayaan dan pengembangan sekolah unggul, penguatan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), pemberdayaan masyarakat miskin menuju masyarakat yang mandiri dan sejahtera, penyelenggaraan pagelaran seni dan budaya berskala internasional.

Kerjasama dalam bidang lainnya dapat berbentuk pengembangan *teaching factory*, kontrak manajemen, dan kerjasama lainnya dengan mitra yang bertujuan meningkatkan kinerja lembaga. Kontrak manajemen dapat berupa program kerjasama dengan pihak mitra dalam program investasi penguatan kinerja kelembagaan, pengembangan sistem manajemen mutu. Kerjasama lainnya dapat berbentuk kerjasama dengan instansi mitra untuk meningkatkan layanan jasa dan produk kepada masyarakat.

b. Pengembangan Alumni

Sampai dengan acara Wisuda II tahun 2008/2009, alumni UM tercatat secara akumulasi sebanyak 74.80 orang, tersebar di berbagai wilayah, diberbagai lapisan masyarakat serta berada pada berbagai sektor pekerjaan. Jumlah alumni ini setiap tahun terus bertambah dengan jumlah yang signifikan. Kecenderungan beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa pertambahan jumlah alumni setiap tahun (dua semester) mencapai 3.000 orang.

Dengan potensi sumberdaya manusia yang sedemikian banyak, dalam jangka panjang pengembangan alumni diarahkan pada (1) pengembangan kelembagaan/organisasi alumni, (2) kontribusi alumni pada pengembangan UM, (3) membangun jaringan dan mengakomodasi kepentingan sesama alumni, (4) pengembangan alumni untuk kepentingan mahasiswa (aktif), serta (5) pengembangan alumni untuk pembangunan masyarakat dan bangsa Indonesia.

Pengembangan kelembagaan atau organisasi alumni dipandang sangat penting mengingat semakin banyaknya jumlah alumni di berbagai wilayah dan berbagai sektor pekerjaan. Untuk mengorganisasikan alumni dalam jumlah yang banyak tersebut, pertama kali perlu dibangun organisasi alumni (IKA UM) yang solid di tingkat pusat. Untuk selalu mendekatkan alumni dengan almamater, organisasi alumni tingkat pusat ini berdomisilidi dalam kampus dengan fasilitasi gedung alumni yang resesitatif. Alumni UM yang berada di berbagai wilayah perlu dihimpun dan dimobilisasi dalam wadah organisasi alumni tingkat wilayah. Untuk itu, wilayah yang belum memiliki organisasi alumni UM perlu segera dibentuk.

Dalam kaitannya dengan pengembangan lembaga, pemberdayaan alumni dapat diarahkan pada pengembangan berbagai bentuk kontribusi untuk ikut mewujudkan UM sebagai "*Learning University*". Alumni, baik sebagai individu atau sebagai organisasi haruslah dapat diberdayakan sebagai salah satu sumber ide/pemikiran/inspirasi untuk pengembangan UM berdasarkan fakta lapangan. Sesuai dengan kepakarannya atau sesuai dengan pengalamannya di dunia kerja, alumni juga harus dapat diberdayakan untuk ikut membangun iklim belajar di kampus dalam berbagai kesempatan, kuliah tamu atau nara sumber pada berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar dan workshop. Kontribusi alumni dalam pengembangan lembaga juga dapat diarahkan pada pengadaan fasilitas atau barang. Di samping itu, kontribusi alumni juga

dapat dimaksimalkan sebagai penghubung antara UM dengan pihak lain yang memiliki peluang untuk berkontribusi kepada UM.

Membangun jejaring alumni dipandang sangat penting dilakukan mengingat semakin banyaknya alumni UM yang tersebar di berbagai wilayah. Jejaring alumni harus terus dibangun agar pemberdayaan alumni dalam skala lebih luas bisa dilakukan. Pembangunan jejaring alumni tidak hanya antarsesama alumni, tetapi juga harus dibangun jejaring antara alumni dengan berbagai pihak atau institusi. Arah pengembangan jejaring sekaligus untuk mengangkat citra UM di masyarakat luas. Secara organisasi, alumni juga harus tanggap dengan kebutuhan pengembangan sesama alumni. Organisasi alumni juga harus bisa memfasilitasi anggota (sesama alumni) untuk terus belajar mengembangkan kompetensi diri dan juga memfasilitasi sesama alumni dalam hal penyediaan informasi khususnya informasi tentang ketersediaan lapangan kerja.

Pengembangan alumni juga diarahkan agar alumni tetap memiliki hubungan dengan mahasiswa (aktif) di kampus. Pengembangan bidang ini penting agar terjadi hubungan emosional yang erat antara mahasiswa dengan alumni sehingga pada saatnya mahasiswa lulus dapat langsung menyatu dan memperkokoh keberadaan alumni angkatan sebelumnya. Hubungan alumni dengan mahasiswa aktif juga diarahkan untuk ikut memantapkan iklim belajar di dalam kampus dengan cara melengkapi informasi belajar yang bersumber dari lapangan. Pengembangan ini sangat diperlukan untuk membangun kebanggaan mahasiswa UM terhadap alumni.

Di samping berbagai pengembangan di atas, UM secara terus-menerus perlu memberikan dukungan kepada alumni untuk terus belajar dan meningkatkan kinerja di manapun alumni bekerja. Pengembangan ini diarahkan untuk meningkatkan peran serta alumni dalam membangun masyarakat dan bangsa serta citra UM di masyarakat.

4. Manajemen dan Kelembagaan

Bidang manajemen dan kelembagaan dalam Rencana Induk Pengembangan ini diarahkan pada pencapaian misi UM sebagai *The Learning University* secara institusional, yaitu membangun organisasi yang sehat dalam rangka penguatan tata kelola, transparansi, dan pencitraan publik menuju perguruan tinggi yang otonom dan mandiri. Terdapat sepuluh butir arah pengembangan di bidang manajemen dan kelembagaan yang dapat dilakukan oleh UM untuk mencapai misi tersebut.

a. Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi Aparat dalam Perencanaan dan Penganggaran

UM memiliki *platform* sistem perencanaan dan penganggaran yang dilakukan secara terpadu dengan orientasi terhadap pengembangan dan pelibatan masing-masing unit di bawah koordinasi Universitas. Selaras dengan dinamika perubahan ipteks maupun komunitas global, sebagai universitas yang secara berkelanjutan melakukan perubahan menuju pada posisi perguruan tinggi yang lebih baik di tengah persaingan global, UM sangat berkepentingan untuk senantiasa berupaya meningkatkan kapabilitas sumberdaya manusia dengan kapasitas dan kompetensi yang memadai dalam bidang perencanaan dan penganggaran. Kecukupan tingkat daya saing kecakapan SDM sangat dibutuhkan oleh UM secara kelembagaan guna mendukung operasional pelaksanaan aktivitas akademik pada masing-masing program studi dan unit-unit pelaksana kegiatan lainnya. Para perencana dan penyusun anggaran harus memiliki wawasan komprehensif terhadap aktivitas UM sebagai suatu kesatuan entitas manajemen. Program-program pengembangan SDM tersebut perlu didukung dengan

perencanaan komprehensif, diikuti dengan pengalokasian anggaran yang cukup sehingga dalam implementasinya memiliki kelayakan operasional.

Aparatur yang dimiliki Universitas wajib memiliki kapasitas dan kompetensi guna menjalankan fungsi perencanaan dan penganggaran, serta mampu mengkaji kebutuhan pengembangan masing-masing lembaga, fakultas, jurusan, program studi, maupun unit-unit pelaksana teknis lainnya. Secara institusional, perkembangan UM ke depan sebagaimana dituangkan pada visi misi di bidang kelembagaan, UM harus menetapkan dan melaksanakan perencanaan dan penganggaran secara terarah, terprogram, terkoordinasi, dan terpadu. Implementasi program penguatan kapasitas dan kompetensi aparatur dalam bidang perencanaan dan penganggaran berbasis pada peningkatan secara berkelanjutan. Secara komprehensif, kaidah-kaidah proses pembelajaran bagi institusi dimaksudkan untuk menyelaraskan pengembangan kapasitas aparatur pengelola di bidang perencanaan dan penganggaran di tingkat operasional dari masing-masing unit pelaksana.

b. Pemutakhiran Kapasitas dan Kompetensi Manajerial Aparat UM untuk Peningkatan Layanan Pendidikan yang Kreatif, Inovatif, Efisien, Efektif, dan Akuntabel

Layanan pendidikan merupakan kegiatan utama UM sebagai lembaga pendidikan tinggi. Program-program pendidikan yang diselenggarakan meliputi program akademik, vokasi, profesi, serta program-program kursus dan pelatihan. Program tersebut merupakan ujung tombak bidang pendidikan yang ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada khalayak secara luas dengan maksud untuk membangun bangsa Indonesia dan komunitas global yang cerdas dan kompetitif di tengah persaingan yang sangat ketat. Untuk mewujudkan tingkat kepuasan dalam pemberian layanan di bidang pendidikan tinggi, UM didukung pelaksana yang memiliki kecakapan manajerial yang handal dengan kompetensi spesifik dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan dan penempatan para pelaksana dalam tingkat-tingkat manajemen harus didasarkan pada sistem meritokrasi yang berbasis pada tingkat keahlian dan target pencapaian kinerja. Kapabilitas manajerial para pelaksana menjadi elemen penting untuk mewujudkan pelayanan kepada warga masyarakat yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan UM pada kondisi persaingan yang semakin kompetitif.

UM berupaya mewujudkan layanan pendidikan yang kreatif, inovatif, efisien-efektif, dan akuntabel. Proses pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan ditempuh untuk melahirkan kreativitas di bidang pendidikan yang mampu mewujudkan suasana belajar yang senantiasa baru, menarik, menantang dan membangkitkan rasa keingintahuan dan kepedulian yang tinggi bagi komunitas akademik. Sebagai konsekuensi dari *learning university*, UM harus melakukan inovasi-inovasi di bidang manajemen dan kelembagaan. Hal tersebut diharapkan dapat mewujudkan penyegaran iklim organisasi bagi segenap komunitas universitas yang secara dinamis memicu inisiatif para aparatur untuk menyelenggarakan institusi pendidikan tinggi agar berjalan secara efisien dan efektif, sekaligus memiliki akuntabilitas. Konteks *learning university*, memberikan keleluasaan bagi UM untuk melakukan pembaruan secara berkelanjutan secara insititusional. Terdapat keterlibatan imbal balik antara inisiatif yang dilakukan oleh UM untuk memutakhirkan kapasitas dan kompetensi manajerial aparatur UM dan kontribusi yang mereka berikan untuk menjadikan UM sebagai *learning university*. Dampaknya adalah secara berlanjut terdapat upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan karena di dalamnya terdapat proses *celebrating* dan *encouraging* antara individu dan institusi terhadap keberhasilan yang dicapai dalam mewujudkan pendidikan yang kreatif, inovatif, efisien-efektif, dan akuntabel.

c. Peningkatan Penataan Regulasi Pengelolaan dan Penegakan Hukum Bidang Pendidikan

Pengelolaan dan penegakan hukum di bidang pendidikan memiliki makna sangat penting bagi UM sebagai lembaga pendidikan tinggi. Implementasinya segala bentuk kegiatan yang dilakukan UM di bidang pendidikan tinggi mengemban amanat kepatuhan lembaga terhadap peraturan hukum yang berlaku. Sebagai *learning university*, peninjauan terhadap aturan hukum sebagai landasan gerak institusi haruslah dilakukan secara berkelanjutan. Daya dukung keberlakuan regulasi terkait dengan pengelolaan merupakan unsur yang fundamental bagi efektivitas penyelenggaraan institusi. Oleh karena itu, terkait dengan perkembangan kegiatan kelembagaan ke depan, dengan tetap merujuk pada keberlakuan aturan-aturan hukum yang lebih tinggi, UM perlu menerbitkan regulasi yang diterbitkan dan berlaku secara internal sebagai landasan gerak dari berbagai aktivitas lembaga. Sebagai *learning university* yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap aturan hukum yang dinamis, setiap kegiatan institusi harus didukung dengan aturan hukum sebagai dasar legalitas yang diterbitkan oleh pemangku jabatan dengan pengesahan senat pada tingkat fakultas ataupun universitas.

Komitmen terhadap aturan hukum yang dinamis merupakan salah satu bagian penting dari upaya peningkatan citra lembaga dalam bentuk akuntabilitas atau pertanggungjawaban terhadap publik. Keberadaan regulasi yang dipahami dan diterapkan mulai dari jajaran pemangku jabatan tingkat manajerial hingga tingkat operasional menjadi substansi dari upaya pencegahan terhadap kemungkinan penyimpangan yang dapat menurunkan kredibilitas dan mengganggu pencitraan UM. Untuk itu, upaya-upaya penyebarluasan informasi dan peningkatan kecakapan para pengelola terhadap keberlakuan regulasi dan penegakan hukum (*law enforcement*) menjadi agenda untuk menjadikan UM sebagai institusi yang taat asas dan sadar akan hukum. Termasuk di dalamnya adalah UM sebagai *learning university* yang senantiasa berupaya memperbaiki penataan regulasi di bidang pendidikan, sehingga mampu mewujudkan penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar yang lebih baik bagi komunitas.

d. Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi Pengelola Pendidikan Bidang Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terlepas dalam aktivitas operasional manajerial institusi pendidikan tinggi. Monitoring dan evaluasi merupakan wujud pengendalian proses sekuensial terhadap segala bentuk penyelenggaraan yang bertolak dari target-target pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan dituangkan pada perencanaan program-program kegiatan. Selain itu, pada institusi pendidikan tinggi, monitoring dan evaluasi juga dimaksudkan untuk mengukur target ketercapaian program, kualitas proses penyelenggaraan, serta tingkat kesesuaian pendayagunaan sumberdaya dalam pelaksanaan kegiatan sebagaimana ditentukan dalam perencanaan yang berdampak pada tingkat kepuasan penerima jasa layanan.

Kapasitas dan kompetensi yang wajib dimiliki oleh para pengelola pendidikan bidang monitoring dan evaluasi mencakup kapabilitas dalam penentuan tolok ukur kinerja institusi yang berbasis pada proses serta target capaian luaran, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Selain itu, juga pentingnya penguasaan kemampuan dalam pengembangan instrumen pengukuran dan pengamatan dari berbagai bidang yang akan dipergunakan untuk kegiatan monitoring dan evaluasi bagi aparatur pengelola pendidikan. Secara berkelanjutan, sesuai dengan karakteristik *learning university*, UM melakukan pengembangan program-program peningkatan kapasitas dan kompetensi sumberdaya manusia yang memiliki tingkat kecukupan

kualifikasi spesifikasi keahlian yang akan diberi kewenangan untuk melakukan pengelolaan di bidang monitoring dan evaluasi. Titik tolak basis pengembangannya bertumpu pada kemampuan untuk menempatkan keunggulan UM secara kompetitif pada posisi daya saing yang sangat ketat pada kancah persaingan global antarinststitusi pendidikan tinggi.

Dari sisi historis, keunggulan tersebut terletak pada kapasitas perluasan mandat yang diterima dengan tetap memiliki kepedulian yang sangat tinggi untuk senantiasa mengembangkan jati diri sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK). Di dalamnya tercakup implementasi program-program pengembangan profesionalitas yang dirancang bagi tenaga kependidikan pada berbagai jenjang. Berangkat dari kondisi tersebut, aparatur pengelola bidang monitoring dan evaluasi haruslah memiliki bekal yang memadai untuk melakukan tugas-tugasnya dalam memaknai UM dengan jati diri kelembagaannya. Keharusan yang tidak dapat ditawar adalah esensi kebermanfaatan hasil-hasil monitoring dan evaluasi untuk kepentingan penjaminan mutu terkait dengan penguatan daya saing kelembagaan secara berkesinambungan sebagai cerminan *learning university*.

e. Peningkatan Pencitraan Publik

Pencitraan publik dilakukan secara berkelanjutan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UM sebagai institusi pendidikan tinggi yang memiliki komitmen tinggi terhadap pengembangan tenaga kependidikan. Lebih lanjut, pencitraan UM sebagai institusi yang menjunjung nilai-nilai humanistik, nilai-nilai keberagaman di tengah kehidupan global dengan tetap mengakar pada nilai-nilai filosofi dan budaya bangsa, memiliki kepedulian terhadap lingkungan hidup serta tanggungjawab terhadap penanganan ketertinggalan komunitas lokal atau kurang beruntung terhadap aksesabilitas di bidang pendidikan dan pembangunan insani senantiasa perlu dijaga dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Tugas untuk melakukan peningkatan citra kelembagaan dilakukan oleh semua komponen komunitas akademik. Selain itu, upaya pencitraan UM sebagai lembaga pendidikan tinggi kelas dunia harus tetap menjadi perhatian semua pihak dengan mempergunakan kriteria pengembangan kelembagaan yang terukur, serta merujuk kepada spesifikasi dan kualifikasi yang menjadi kriteria internasional.

Usaha secara berkelanjutan perlu dilakukan untuk memosisikan UM sejajar dengan berbagai perguruan tinggi mapan pada kancah internasional. Upaya sistematis dan strategis sebagai langkah konkrit dengan program-program implementatif merujuk pada berbagai kriteria *global positioning* yang dipergunakan untuk penjenjangan perguruan tinggi tingkat dunia. Pembinaan citra UM secara berkesinambungan dilakukan melalui penguatan daya saing kompetitif kelembagaan di bidang akademik yang berbasis kehandalan TIK. Peningkatan citra UM diwujudkan dengan pencapaian keunggulan kinerja akademik dan kelembagaan sebagai representasi eksistensi dan pengakuan terhadap kredibilitas UM secara luas, di tingkat nasional maupun internasional. Dalam upaya mewujudkan citra positif terhadap publik, UM harus memiliki sistem keorganisasian perguruan tinggi yang handal dengan keakuratan data dukung informasi, responsif terhadap perubahan, bertanggungjawab terhadap segala bentuk ketertinggalan komunitas lokal untuk mencapai kemajuan sebagai wujud dari *university social responsibility*, serta peduli terhadap segala keluhan yang diimbangi dengan profesionalitas perilaku sumberdaya.

f. Peningkatan Kualitas Pelaksanaan Percepatan Pemberantasan KKN

Korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) merupakan bentuk penyimpangan yang secara umum akan dapat menurunkan kinerja kelembagaan dan berdampak pada tingkat kesejahteraan masyarakat, khususnya terkait dengan permasalahan keadilan dan kesetaraan yang seharusnya diterima oleh masyarakat. UM memiliki tanggung jawab, baik ke dalam maupun ke luar. Bentuk tanggung jawab ke dalam yang dapat dilakukan oleh UM adalah menjaga keberlangsungan sistem tata kelola kelembagaan yang menjunjung akuntabilitas dan transparansi. Secara internal, dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan, UM menghindari praktik-praktik KKN, dan mengantisipasi dengan menerapkan kaidah-kaidah pengelolaan lembaga yang didukung sistem akses informasi yang transparan, handal, dan kredibel. Iklim pembelajaran institusi mengenai pencegahan dan penghindaran praktik-praktik KKN secara masif menjadi agenda bagi keseluruhan aparatur pelaksana di bidang manajemen dan kelembagaan. Pemahaman secara komprehensif mengenai pewujudan perilaku aparatur dengan hubungan kesejawatan yang sehat, menjunjung etika profesi melalui sistem meritokrasi, dan penumbuh-kembangan kompetensi profesional aparatur.

Secara eksternal, UM berpartisipasi untuk mencegah atau menghindari terjadinya berbagai bentuk tindak KKN di masyarakat luas, terutama pada berbagai lembaga yang memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Wujud partisipasi dapat dituangkan ke dalam tulisan-tulisan informatif yang memberikan penyadaran dan pembelajaran kepada warga masyarakat tentang pelayanan yang bersih dari KKN. Selain itu, partisipasi dapat diwujudkan oleh UM dengan mengembangkan forum-forum dialog mengenai keberpihakan UM terhadap kelompok-kelompok masyarakat yang rentan dan terpinggirkan sebagai akibat terjadinya berbagai bentuk tindak KKN.

g. Pengembangan SIM Terintegrasi untuk Penguatan Tatakelola

Sistem informasi manajemen (SIM) merupakan tulang punggung yang menopang semua bentuk aktivitas kelembagaan UM. Pengembangan SIM yang terintegrasi tidak hanya tercermin dari saling terkoneksiya setiap lembaga dan unit pelaksana di lingkungan UM melalui sistem jaringan, namun juga harus tercermin dari kemampuan dari sistem untuk melakukan validasi keakuratan informasi data yang menjadi landasan pengambilan kebijakan oleh pengelola. SIM terintegrasi dikembangkan sebagai sistem pendukung pengambilan keputusan (*decision support system*) bagi pengelola berdasarkan tingkat otoritasnya.

Lebih lanjut, untuk menjamin keterlaksanaan tatakelola kelembagaan UM secara berkelanjutan yang didukung oleh keberadaan SIM terintegrasi, pangkalan data yang dibangun dan dikembangkan oleh UM harus memiliki tingkat kehandalan dan keamanan yang tinggi, serta didukung kompetensi yang memadai dari para administrator pengendali dan pengelola data dalam jaringan. Luaran dari keberadaan SIM terintegrasi akan menjadi tumpuan bagi eksistensi tatakelola UM yang lebih lanjut akan dimanfaatkan oleh berbagai pihak yang terlibat dengan UM secara kelembagaan.

h. Peningkatan Penataan Pola Pengelolaan Anggaran yang Transparan dan Akuntabel

Pengelolaan anggaran di UM secara kelembagaan dilakukan secara terpusat dengan sistem satu pintu (*one-gate system*). Model pengelolaan ini dimaksudkan untuk menjaga terjaminnya kendali terhadap pemasukan dan pengeluaran (*cash inflow* dan *cash outflow*), sehingga lebih menjamin terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik. Sebagai konsekuensi dari *learning university*, UM berupaya secara berkelanjutan meningkatkan

kualitas manajemen anggaran. Secara operasional, dengan memperhatikan volume aktivitas kegiatan manajemen pendidikan tinggi yang terkait secara langsung dan tidak langsung dengan penggunaan anggaran, maka UM perlu memfasilitasi institusi dengan infrastruktur bidang keuangan yang handal. Oleh karena itu, implementasi manajemen penggunaan anggaran perlu didukung dengan piranti lunak sistem akuntansi pencatatan administrasi keuangan yang terpadu sehingga mampu memberikan informasi aktual terhadap posisi keuangan maupun berbagai bentuk aset yang dimiliki oleh lembaga.

i. Pengembangan TIK

Pengembangan bidang akademik dan nonakademik mempergunakan basis teknologi informasi dan komunikasi (TIK). TIK diperlukan pada semua kegiatan di dalam kampus UM sehingga semua pengembangan, baik akademik maupun nonakademik, harus mendayagunakan keberadaan TIK sebagai penopang ketangguhan operasional. Dengan demikian, TIK dapat terintegrasi dan mendukung setiap aktivitas. Pengembangan TIK dipilah atas (1) pengembangan sistem informasi dan perangkat lunak dan (2) pengembangan infrastruktur jaringan komputer.

1) Pengembangan Sistem Informasi dan Perangkat Lunak

Sistem informasi dibangun untuk seluruh sistem dan dikembangkan secara kontinyu berdasarkan keperluan. Sistem informasi dibangun berdasarkan sistem basis data yang terintegrasi antara satu basis data dengan basis data yang lainnya sehingga terbentuk satu basis data UM. Integrasi sistem informasi dan basis data yang saling terkait akan memungkinkan dilaksanakannya sistem manajemen kualitas total berbasis TIK dan diarahkan pada pengembangan sistem pendukung keputusan (*bussiness intelligence*) berbasis sistem informasi dengan aplikasi berbasis web. Sistem informasi dibangun untuk keperluan akademik, mahasiswa, alumni, keuangan, dosen, tenaga administrasi, manajemen aset, perpustakaan, penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, pengembangan pendidikan dan pengajaran, keorganisasian, dan membantu dalam penyusunan perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi.

Pengembangan perangkat lunak aplikasi ditujukan untuk mendukung kegiatan akademik maupun nonakademik dari sivitas akademika UM. Perangkat lunak yang diperlukan antara lain sistem *e-learning*, sistem perpustakaan digital, dan lain-lain. Pengembangan perangkat lunak juga ditujukan untuk meningkatkan aktivitas dan kreativitas mahasiswa antara lain *email*, *webblog*, dan *chatting room*.

2) Pengembangan Infrastruktur Jaringan Komputer

Jaringan komputer dibangun dengan menggunakan *backbone* dan perangkat-perangkat yang mampu menyalurkan, mengolah, dan menyimpan informasi dalam jumlah besar yang berupa informasi data, suara, video, dan gabungannya. Sistem utama dari jaringan komputer mempunyai sistem pemulihan terhadap gangguan (*dissaster recovery*), baik yang ditempatkan di dalam kampus maupun di luar kampus (*hosting*). Jaringan komputer melingkupi seluruh bagian universitas yang meliputi antara lain kelas, laboratorium, ruang seminar, ruang pertemuan, ruang kerja dosen dan pimpinan, ruang workshop mahasiswa, ruang administrasi, ruang satuan keamanan, unit kegiatan mahasiswa, dan ruang-ruang lain yang berada di jurusan, fakultas, pascasarjana, lembaga, unit pelaksana teknis, dan unit kerja lainnya. Infrastruktur jaringan komputer juga dikembangkan untuk mendukung sistem komunikasi digital (*IP phone*, *video phone*, *teleconferencing*, *mobile application*), sistem keamanan (*security surveillance*), dan akses jarak jauh (*remote access*).

B. PRIORITAS PENGEMBANGAN PROGRAM

1. Pendidikan dan Pembelajaran

a. Pengembangan Program Studi dan Model Pendidikan Baru

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin konvergen membuat persinggungan dan integrasi antardisiplin ilmu menjadi makin nyata. Persinggungan, persilangan, dan integrasi antardisiplin ini akan membuahkan area kajian baru dan disiplin baru. Perubahan struktur dan sifat dunia kerja akibat dari konvergensi ilmu pengetahuan dan teknologi juga makin dinamis. Oleh karena itu, rencana pengembangan program studi di UM ke depan dan arah riset-risetnya musti menjadi bagian penting dalam rencana induk pengembangan ini. Program studi yang harus diperkuat adalah program-program studi yang mengarah kepada sektor industri kreatif. Pengembangan program-program studi baru ini juga diikuti dengan tuntutan model-model pendidikan baru yang dapat memberikan layanan pendidikan bagi semua. Termasuk dalam hal ini adalah penyelenggaraan model pembelajaran jarak jauh, mahasiswa nonresidensial, program lapis, program kumpul kredit, dan model kemitraan.

b. Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pembelajaran

Hakikat pengembangan sistem pembelajaran adalah pengembangan aktivitas kurikuler di tingkat instruksional, operasional, dan eksperiensial. Rancangan pembelajaran (*course design*) dikembangkan, dioperasionalkan dalam bentuk kegiatan pembelajaran, yang kemudian menghasilkan pengalaman belajar yang bermakna bagi mahasiswa. Untuk memberikan jaminan mutu pembelajaran, UM melakukan pengembangan sistem pembelajaran secara terpadu, terstandar, dan berkelanjutan. Terpadu artinya pengendalian mutu pembelajaran dilakukan secara menyeluruh dan melibatkan semua unsur yang terkait secara sinergis, antara lain program studi sebagai penyelenggara pembelajaran. Terstandar artinya dilakukan dengan standar tertentu yang telah ditetapkan secara melembaga. Berkelanjutan artinya sistem kendali mutu pembelajaran ini menggerakkan pengembangan sistem pembelajaran secara terus-menerus (*continuous learning improvement*) untuk meningkatkan akuntabilitas kegiatan kurikuler. Model pengembangan sistem pembelajaran tersebut dilukiskan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Pengembangan Sistem Pembelajaran

Langkah ke depan UM dalam pengembangan sistem pembelajaran perlu difokuskan pada dua hal pokok, yaitu pengendalian mutu desain dan mutu proses pembelajaran. Pengendalian mutu desain pembelajaran (*design control*) dilakukan melalui pengembangan KBK. Setelah tahap pengembangan KBK dilakukan perancangan dan pengembangan pembelajaran. Pengendalian mutu proses pembelajaran (*process control*) dilakukan dengan kegiatan pembelajaran yang mendidik, layanan konseling, dan asesmen hasil belajar yang akuntabel, serta evaluasi akhir pembelajaran sebagai bahan refleksi diri dan peningkatan mutu pembelajaran di kemudian hari. Semua aktivitas kurikuler tersebut didukung oleh mekanisme pengembangan staf akademik, pengembangan fasilitas, dan sumber belajar yang terstandar, yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pembelajaran. Semua aktivitas tersebut dikelola melalui sistem manajemen universitas dan monitoring secara berkala untuk memberikan jaminan akuntabilitas akademik.

Secara yuridis tidak ada keputusan Rektor tentang paradigma pembelajaran tertentu yang ditetapkan di UM. Akan tetapi, senafas dengan visi dan misi UM sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, perkembangan filosofi dan teori belajar [dan pembelajaran] yang menjadi kajian akademik di UM dari tahun ke tahun telah menginternal ke dalam atmosfer akademik. Pengembangan kurikulum dan penerapan paradigma baru pendidikan tinggi dalam pengembangan sistem pembelajaran di UM diarahkan pada (1) perubahan mendasar dalam pembelajaran dari bercirikan transfer isi dan bertujuan daya serap ke pembelajaran yang mendidik dan bertujuan kompetensi; (2) perubahan kurikulum dari *content-based curriculum* ke *competency-based/contextual-based/evidence-based curriculum*; (3) pergeseran fokus dari *teacher-centered learning* ke *student-centered learning* [*active learning*]; (4) pergeseran psikologis dari mengajar ke membelajarkan [*learning how to learn*]; (5) aktivitas pembelajaran berlangsung di dalam maupun di luar kelas yang berperspektif belajar *multi-level* dari fase pemerolehan pengetahuan, perluasan dan penghalusan pengetahuan, hingga fase belajar menggunakan pengetahuan secara bermakna; dan (6) pergeseran evaluasi dari *paper and pencil test* ke evaluasi otentik yang berbasis pada proses dan pemecahan masalah.

Tuntutan *stakeholders* atas lulusan perguruan tinggi tidak lagi hanya pada kemampuan *hard skills*, tetapi yang saat ini sedang menjadi premium adalah kemampuan *soft skills* dan karakter lulusan. Untuk mengakomodasi kebutuhan *stakeholders*, UM memantapkan sistem pembelajaran melalui peningkatan pengendalian mutu desain (*design control*) dan pengendalian mutu proses (*process control*) pembelajaran. Sesuai dengan pilar-pilar pendidikan UNESCO, setiap proses pembelajaran di UM diidealisasikan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, yang memiliki *hard skills*, *soft skills*, dan karakter yang kuat (*learning to do*); memiliki kecakapan belajar untuk mengembangkan profesionalitas secara berkelanjutan (*learning to know*); mampu memelihara *networking* dan menghormati keragaman (*learning to live together*); dan memiliki kepribadian profesional yang tangguh (*learning to be*). Pengembangan *soft skills* dan karakter dilakukan dalam dua jalur, yakni jalur kurikuler yang terintegrasi dalam proses pembelajaran dan jalur ekstrakurikuler yang dikembangkan melalui program kegiatan kemahasiswaan. *Hard skills*, *soft skills*, dan karakter yang tangguh hanya akan berkembang dengan baik jika proses pembelajaran memberi peluang setiap peserta didik belajar mengembangkan elemen-elemen kompetensi tersebut. Oleh karena itu, paradigma pembelajaran konstruktivistik dikedepankan sebagai landasan untuk mengembangkan proses pembelajaran aktif, yang berfokus pada peserta didik (*student-centered learning*).

Proses pembelajaran aktif ini dilakukan dalam berbagai modus, mulai dari pembelajaran yang sederhana (tatap muka di kelas) hingga proses pembelajaran berbasis jaringan (*web*) dengan dukungan teknologi informasi dan komputer (TIK). Sistem pembelajaran juga didukung oleh layanan konseling mahasiswa. Secara umum, layanan ini diberikan kepada semua mahasiswa, baik yang merasa memiliki masalah belajar maupun tidak sebagai bagian dari layanan proses pembelajaran. Akan tetapi, layanan bantuan penyelesaian masalah belajar dan masalah karier bagi mahasiswa merupakan prioritas program konseling mahasiswa. Untuk melakukan pemeliharaan mutu sistem pembelajaran melalui pengembangan kepedulian dan kepekaan dosen terhadap mutu (*quality care*), dari waktu ke waktu sejalan dengan tuntutan dan tantangan baru, UM menetapkan mekanisme pengembangan staf akademik secara berkelanjutan sebagai bagian dari mekanisme diseminasi paradigma baru dan pengembangan sistem pembelajaran (periksa Gambar 1). Peningkatan wawasan kependidikan (paradigma baru pembelajaran) dan kemampuan dosen UM dalam menjalankan tugas-tugas pembelajaran, mulai dari pengembangan kurikulum, desain pembelajaran, bahan ajar, teknologi pembelajaran mutakhir, hingga evaluasi pembelajaran dilakukan secara berkelanjutan.

Di masa yang akan datang, peran dosen akan berubah secara signifikan, terutama akan ditandai oleh pergeseran fungsi dari instruktur menjadi "fasilitator, organizer, grader, mentor, model peran, konselor, pelatih, pengawas, problem solver, dan partner belajar. Mahasiswa akan memilih prodi yang terbaik. Keberhasilan pendidikan tinggi akan lebih banyak tergantung pada keberhasilan pemasaran, jaminan kualitas yang solid, dan sistem kontrol, serta keefektifan penggunaan media baru untuk pengembangan dan komunikasi pengetahuan. Pergeseran pembelajaran juga terjadi dalam pendidikan jarak jauh, yang bergeser dari paradigma transmisi ke model konstruktivis, sosiokultural, dan metakognitif. Model ini menggunakan media komputer dan menekankan tanggung jawab mahasiswa untuk belajar mereka sendiri. Berkaitan dengan pergeseran menuju akuntabilitas, terdapat pergeseran dari "teori" dan "kursi berbasis waktu" menjadi "berdasarkan hasil" atau "berbasis" kompetensi. Konstanta pendidikan bukan lagi waktu, tetapi kompetensi.

c. Pengembangan Fasilitas dan Sumber Belajar

Selain pengembangan staf, pengembangan sistem pembelajaran juga melibatkan aktivitas *pengadaan* fasilitas dan sumber belajar yang terstandar. Paradigma pembelajaran konstruktivistik meletakkan prinsip aransemen lingkungan belajar yang kaya, peserta didik dengan mudah berinteraksi dengan sumber belajar, dan banyak pilihan belajar yang dapat dilakukan peserta didik. Untuk memenuhi kebutuhan ini, UM berkomitmen memperluas kemudahan-kemudahan bagi peserta didik untuk mengakses sumber belajar, misalnya perluasan akses internet bagi mahasiswa. Sebagai bagian dari proses kendali mutu, UM juga menerapkan standar sistem pengadaan fasilitas dan sumber belajar, yang melibatkan unsur-unsur terkait dan tenaga profesional yang sesuai dengan bidangnya, dan memahami spesifikasi barang sesuai dengan kebutuhan sistem pembelajaran.

Untuk mendorong pengembangan teknologi, UM mengembangkan sebuah *fiber optic backbone* untuk mendukung sistem pembelajaran atau sistem manajemen data internal dan eksternal di antara instansi negeri dan lembaga swasta. Untuk memperluas akses, Universitas mendirikan dan terus memberikan dukungan untuk "pusat instruksional *multi*-institusi" yang menyediakan fasilitas dasar dan dukungan untuk program-program di dalam dan di luar kampus yang ditawarkan oleh beberapa institusi. Keadaan ini dapat memberikan keuntungan

Universitas dari investasi ini dan keuntungan dari partisipasi institusi dari luar kampus. Beberapa institusi, profit dan nonprofit, yang menyediakan program berbasis internet menggunakan tim baru untuk mengembangkan pembelajaran dan materi ajar – yang divalidasi ahli isi, spesialis dan desainer teknis profesional. Setelah pembelajaran dikembangkan, orang lain bisa memanfaatkan untuk memberikan pembelajaran yang lebih baik.

Infrastruktur pembelajaran dengan jaringan teknologi menjadi agenda utama pengembangan UM. Hal ini dikaitkan dengan kecenderungan standarisasi sumber belajar yang makin menguat. Pengembangan perangkat pembelajaran di tengah isu pembangunan pendidikan pada saat ini untuk mengembangkan potensi belajar mahasiswa, bahan didesain secara sistematis, penyimpanan *database*-nya dirancang dengan baik, dan pemaduan berbagai sumber belajar lainnya untuk membuat pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Tidak hanya belajar yang *online* sekarang lebih umum, namun dari tahun ke tahun akan terus meningkat tajam dengan sistem yang makin "*open space, open mind*". Selain itu tuntutan peningkatan kebutuhan pembelajaran dan strategi memanfaatkan kemampuan teknologi berkapasitas tinggi seperti teknologi nirkabel, ponsel, komputer laptop, personal digital asisten (PDA), *videoconferencing*, *videostreaming*, *virtual reality*, diperlukan untuk memperkaya lingkungan belajar. Walaupun banyak penelitian telah menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara pembelajaran tradisional dan *online*, menerapkan strategi pengajaran tradisional sering menyebabkan frustrasi.

Sistem pembelajaran juga menuntut pengembangan perpustakaan UM berbasis teknologi informasi yang sudah dirintis sejak tahun 2004 itu dengan menerapkan otomasi perpustakaan secara penuh. Kebutuhan mengalami peningkatan yang makin tajam; mulai dari pengadaan, pemrosesan pustaka, peminjaman buku, pencarian pustaka oleh pemakai melalui *On-line Public Access Catalogue* (OPAC), dan layanan pustaka menggunakan perangkat lunak perpustakaan yang berbasis *web*. Rancang bangun sistem otomasi dan sistem *networking*, juga intranet perlu dikembangkan terus menerus untuk jangka panjang sebagai bagian dari pengembangan system pembelajaran berbasis jaringan.

2. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Tahapan pengembangan penelitian ke depan meliputi konsolidasi/penataan kelembagaan dan spirit penelitian; perluasan akses dan jaringan kerjasama; perluasan jaringan kerjasama dalam rangka mengembangkan berbagai program penelitian yang secara substantif maupun metodologis memiliki keunggulan komparatif; perluasan akses jaringan kerjasama dalam rangka mengembangkan berbagai program penelitian tingkat nasional maupun internasional; perluasan keunggulan komparatif dan kompetitif secara nasional maupun internasional yang menjadi rujukan tingkat nasional dan internasional. Untuk itu, diperlukan program sebagai berikut: dihasilkannya karya penelitian bidang pendidikan dan nonpendidikan yang unggul melalui pelatihan, seminar, dan lokakarya penelitian untuk meningkatkan mutu penelitian; lokakarya pembuatan proposal penelitian untuk meningkatkan jumlah proposal yang didanai oleh berbagai lembaga donor; meningkatkan hasil penelitian unggulan yang bertaraf nasional dan internasional; meningkatkan jumlah hasil penelitian (yang unggul) untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan penerapan pendidikan dan pembelajaran; meningkatkan jumlah peneliti yang memproduksi buku ajar ber-ISBN, jurnal ilmiah nasional dan internasional, HaKI dari karya penelitian; meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem informasi penelitian yang berupa *webside* Lemlit UM *on line* dan *go international*; memasukkan hasil penelitian unggulan ke jaringan internet; memantapkan jaringan kerjasama

antarlembaga (Lemlit, LPM, LP3) di lingkungan UM; melakukan kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi di dalam dan di luar negeri; meningkatkan jumlah dosen yang produktif dalam melakukan penelitian dan *output* yang dihasilkan; dan memberikan dukungan dana bagi dosen yang menyajikan makalah pada seminar nasional maupun internasional.

Pengelolaan dan pengembangan pengabdian kepada masyarakat harus dapat diselenggarakan secara efisien, efektif, relevan, dan produktif. Untuk itu, perlu ditempuh tahapan sebagai berikut: (1) tahapan penataan kelembagaan, sarana, dan prasarana, serta peningkatan kompetensi pelaksana pengabdian, (2) tahapan penyiapan program payung dan program unggulan beserta promosinya, (3) tahapan pengembangan unit usaha produktif untuk penguatan lembaga, dan (4) tahapan perluasan akses kerjasama dan diversifikasi usaha.

Prioritas program pengabdian kepada masyarakat difokuskan pada bidang berikut: (1) kependidikan formal dan nonformal, (2) kewirausahaan, (3) sosial, budaya, dan seni (4) teknologi tepat guna, (5) keolahragaan dan kesehatan, (6) pemberdayaan potensi daerah dan lingkungan hidup. Prioritas utama sasaran pengabdian lebih difokuskan pada berbagai kelompok masyarakat kurang beruntung (*disadvantage group*) dan komunitas/kawasan spesifik yang relatif tertinggal, baik di pedesaan maupun perkotaan; dan kelompok profesi yang kurang berkembang karena berbagai faktor.

3. Kerjasama dan Pengembangan Alumni

a. Kerjasama

Tahapan pengembangan program kerjasama ditempuh melalui beberapa tahapan berikut: (1) pemantapan konsolidasi kerjasama dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan bidang lainnya dengan semua unit kerja, (2) tahapan penyiapan program kerjasama serta penyiapan kompetensi pelaksana program kerjasama, dan (3) tahapan pengembangan dan perluasan jaringan kerjasama dengan institusi mitra di dalam negeri dan luar negeri.

Prioritas program pengembangan kerjasama meliputi (1) kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri untuk mengembangkan program *double degree*, program *sandwich*, alih kredit, pertukaran dosen, penelitian kolaboratif, penerbitan jurnal internasional, inovasi pembelajaran, dan produktifitas pembelajaran; (2) kerjasama dengan mitra luar negeri untuk mendapatkan hibah pengembangan kelembagaan; (3) kerjasama dengan pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha/industri untuk peningkatan mutu pendidikan melalui program penelitian, penyiapan SDM, peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan berbasis muatan konten dan inovasi pembelajaran, pengembangan *sister university* melalui pemanfaatan TIK dan pendidikan dalam jabatan, penerapan ipteks di masyarakat, dan pengembangan potensi daerah; (4) kerjasama dengan industri dan departemen terkait untuk program penelitian kolaboratif dan penelitian terapan, *resource sharing* SDM dan laboratorium, pengembangan unit industri di Universitas sebagai *teaching factory* dalam pembelajaran; dan (5) kerjasama dengan institusi mitra dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu, kontrak kerja, dan investasi.

b. Pengembangan Alumni

Pengembangan alumni dilakukan dengan tiga tahap pengembangan. Tahap pertama adalah pemantapan/konsolidasi dan pembentukan organisasi Ikatan Alumni UM. Konsolidasi organisasi dilakukan pada organisasi Ikatan Alumni UM tingkat pusat dan tingkat wilayah yang telah terbentuk, sedangkan wilayah/daerah-daerah yang secara formal belum memiliki

organisasi Ikatan Alumni UM segera dilakukan pembentukan pengurus organisasi Ikatan Alumni UM tingkat wilayah. Tahap kedua adalah pemberdayaan alumni untuk pengembangan lembaga serta pengembangan sesama alumni. Tahap ketiga memperkuat jejaring antarsesama organisasi Ikatan Alumni, baik antara organisasi Ikatan Alumni tingkat pusat dengan wilayah atau sesama organisasi Ikatan alumni tingkat wilayah, hubungan antara organisasi Ikatan Alumni UM dengan almamater serta hubungan antara organisasi Ikatan Alumni UM dengan berbagai pihak untuk menguatkan kontribusi alumni pada pengembangan almamater.

Sesuai dengan tahap di atas, prioritas program pengembangan alumni disusun sebagai berikut. (1) Memperkuat organisasi Ikatan Alumni tingkat pusat dan tingkat wilayah yang sudah ada serta membentuk organisasi Ikatan Alumni di beberapa wilayah lainnya. Termasuk dalam program ini antara lain konsolidasi internal pengurus organisasi Ikatan Alumni, membentuk kepengurusan organisasi Ikatan Alumni UM tingkat wilayah, pertemuan tahunan seluruh perwakilan pengurus organisasi Ikatan Alumni (pusat dan wilayah) serta menyelenggarakan Munas setiap lima tahun sekali; (2) Pemberdayaan alumni untuk pengembangan lembaga, termasuk pengembangan iklim belajar bagi mahasiswa (aktif) serta pemberdayaan alumni untuk pengembangan sesama alumni, Termasuk dalam katagori program ini antara lain memberdayakan alumni untuk memberikan berbagai sumbangan pemikiran kepada almamater berdasarkan kondisi faktual di lapangan; memberikan bantuan jasa dan fasilitas untuk pengembangan almamater; menyiapkan informasi lapangan kerja bagi sesama alumni dan mahasiswa; memfasilitasi lulusan baru untuk mendapatkan pekerjaan, hadir sebagai nara sumber dalam berbagai pertemuan di kampus; menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk mahasiswa atau alumni, memberikan bantuan biaya pendidikan bagi mahasiswa. (3) Membangun, memperluas, dan menguatkan jejaring Ikatan Alumni untuk meningkatkan pemberdayaan alumni pada pengembangan lembaga. Jejaring bisa dibangun antar sesama organisasi alumni, antara organisasi alumni dengan almamater, serta antara organisasi alumni dengan berbagai pihak yang memiliki peluang untuk ikut berkontribusi dalam pengembangan lembaga/almamater. Mengaktifkan komunikasi antara alumni dengan mahasiswa (aktif) untuk membangun hubungan emosional antara mahasiswa (aktif) dengan alumni, dan menyalurkan bantuan alumni kepada mahasiswa aktif.

4. Manajemen dan Kelembagaan

Salah satu jati diri *learning university* adalah *university that learns*. Ide ini memperjelas bahwa universitas dapat tumbuh berkembang, menjadi vital, dan melakukan pembaruan secara berkelanjutan bukan dengan jargon sistem komando dan regulasi, tetapi mengedepankan orientasi belajar (*learning orientation*). Jati diri ini mencirikan keterlibatan semua unsur di dalam sistem organisasi itu yang mengedapkan aspirasi, pengembangan kepedulian, dan pengembangan kapabilitas mereka bersama sehingga sistem organisasi universitas dan unsur-unsurnya dapat membelajarkan satu sama lain.

Tanpa bermaksud untuk mengurangi peran penting dari masing-masing butir manajemen kelembagaan sebagaimana dipaparkan di atas, pada saat awal menuju kondisi institusi yang mantap dan handal, UM perlu memberikan prioritas pada aspek manajemen yang terkait dengan dua hal, yaitu (1) pengembangan SIM (sistem informasi manajemen) terintegrasi untuk penguatan tata kelola, dan (2) peningkatan kapasitas dan kompetensi manajerial aparat UM untuk meningkatkan layanan pendidikan yang kreatif, inovatif, efisien, dan akuntabel. Berdasarkan asesmen diri, kondisi saat ini menunjukkan bahwa UM masih

memiliki kapasitas yang sangat lemah, baik dalam implementasi SIM secara terintegratif maupun daya dukung kapabilitas sumberdaya manusia dalam bidang manajerial. Masing-masing unit yang terdapat di UM dari sisi manajerial masih terpisah-pisah, belum mencerminkan tatanan yang terpadu.

Pengembangan SIM terintegrasi untuk penguatan tata kelola serta kapasitas kompetensi manajerial merupakan prioritas bagi UM untuk implementasi rencana induk pengembangan karena kedua hal tersebut menjadi landasan utama kelembagaan. Bilamana dilakukan dengan benar dan sungguh-sungguh, kedua hal tersebut dapat memberikan efek simultan dan berkelanjutan terhadap peningkatan citra kelembagaan bagi UM sehingga pencapaian citra lembaga yang positif akan terbentuk dan terbangun sebagai efek yang *built-in*. Selain itu, terpadunya sistem informasi manajemen yang ditangani oleh sumberdaya manusia yang kompeten akan menjadi tumpuan bagi pengambilan-pengambilan keputusan yang didukung dengan ketersediaan data yang akurat. Lebih lanjut, pengutamaan pada pelanggan melalui penciptaan layanan pendidikan yang kreatif, inovatif, efisien, dan akuntabel hanya dapat diwujudkan dengan dukungan kapasitas SDM yang kapabel dan ketersediaan sistem informasi yang handal.

Setelah mantapnya sistem informasi dan kapabilitas manajerial sumberdaya manusia, tahap berikutnya dalam rencana induk pengembangan UM adalah melakukan dua hal utama, yaitu (1) peningkatan kapasitas dan kompetensi aparat dalam perencanaan dan penganggaran, serta (2) peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelola pendidikan di bidang monitoring dan evaluasi. Efek yang terbangun dari implementasi kedua hal tersebut terkait dengan citra lembaga dalam penataan pola pengelolaan anggaran yang transparan dan akuntabel. Bidang perencanaan dan penganggaran, serta monitoring dan evaluasi merupakan bidang-bidang yang memberikan arah pencapaian tujuan kelembagaan dengan mendasarkan pada kaidah-kaidah minimalisasi tingkat penyimpangan dalam setiap operasionalisasi kegiatan manajemen. Lebih jauh, melalui implementasi kedua hal tersebut secara kelembagaan UM dapat membangun kepercayaan publik dengan menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kedua hal tersebut hanya dapat berjalan bilamana didukung dengan ketersediaan sistem informasi manajemen yang handal dan kapabilitas SDM yang handal.

Secara bertahap, UM perlu melakukan penataan regulasi pengelolaan dan penegakan hukum di bidang pendidikan, termasuk di dalamnya adalah ketersediaan berbagai peraturan hukum yang dikembangkan oleh UM yang dipergunakan untuk menopang keberlangsungan UM sebagai institusi perguruan tinggi. Bidang akademik merupakan jantung pendidikan sehingga regulasi-regulasi utama yang perlu dibangun erat berkaitan dengan kontribusi UM di bidang pendidikan. Regulasi-regulasi tersebut perlu dibangun dan dikembangkan bukan dengan maksud untuk membelenggu, namun dalam rangka menuju ketaatan-asas dalam kehidupan akademik. UM perlu memiliki regulasi yang dapat menjamin dan tetap menjaga keberlangsungan retorika-dialektika yang membawa dinamika perkembangan akademik dan ilmu pengetahuan.

Sebagai lembaga pemrakarsa Pendidikan Perdamaian, secara bertahap dan berkelanjutan UM perlu berupaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan matakuliah pengembangan kepribadian (MPK). Salah satu misi dalam penyajian MPK adalah terwujudnya kehidupan masyarakat yang damai dalam keberagaman. UM sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan bangsa Indonesia yang terdiri dari beribu etnis harus mampu berperan dalam mewujudkan persatuan dan kesatuan Indonesia, yang diungkapkan dengan cara-cara yang berbudaya dan berperadaban tinggi.

Tidak kalah penting adalah perwujudan dan partisipasi UM dalam peningkatan kualitas pelaksanaan percepatan pemberantasan KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme). Sebagai lembaga pendidikan yang mengedepankan rasionalitas, sistem kinerja, dan tanggung jawab sosial, maka secara kelembagaan selain menghindarkan pola-pola KKN dalam praktik manajemen juga melakukan advokasi yang berdampak luas dalam upaya penyebaran praktik-praktik penyelenggaraan manajemen institusi yang bersih dan kredibel.

BAB V

RANCANGAN PENGEMBANGAN SARANA PRASARANA

A. RUANG LINGKUP

Pengembangan Universitas Negeri Malang sebagai *The Learning University* memiliki visi menjadi perguruan tinggi unggul yang peduli terhadap nilai kemanusiaan dan menjadi rujukan dalam pengembangan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Sebagai perguruan tinggi unggul dan menjadi rujukan harus diikuti oleh upaya meningkatkan keberadaan fasilitas pembelajaran yang berwawasan global atau bertaraf internasional. Mutu internasional tersebut harus terjadi pada semua aspek mulai dari akademis, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat serta kualitas pelayanannya. Pengembangan sarana prasarana dilaksanakan secara sinergi dan penuh pertimbangan efisiensi dan efektivitas. Pengembangan sarana prasarana dilaksanakan berdasarkan pengembangan sistem dan kualitas pada pendidikan dan kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kerjasama dan pengembangan alumni, serta manajemen dan kelembagaan.

1. Pendidikan dan Kemahasiswaan

Rancangan pengembangan masa depan UM diarahkan pada tatanan kelembagaan yang lebih '*open space, open mind*' yang didasarkan pada pengembangan model pendidikan berbasis teknologi yang dapat menjangkau semua lapisan masyarakat. Pengembangan sistem pembelajaran dilakukan berdasarkan konsep terpadu, terstandar dan berkelanjutan. Pengembangan sistem pendidikan dan pembelajaran meliputi (1) **Sistem belajar** yang berupa pembelajaran yang mendidik dan bertujuan kompetensi, *competency/contextual/evidence based curriculum, student-centered learning (active learning), learning how to learn*, pembelajaran di dalam dan luar kelas, serta evaluasi otentik yang berbasis pada proses dan pemecahan masalah; (2) pengembangan kemampuan soft-skills; (3) pembelajaran dari yang sederhana (tatap muka di kelas) hingga yang berbasis jaringan (web) dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Pengadaan dan pengembangan fasilitas dan sumber belajar yang berstandar dalam paradigma pembelajaran konstruktivistik dengan prinsip-prinsip perencanaan dan *perancangan* meliputi lingkungan belajar yang kaya, peserta didik mudah berinteraksi dengan sumber belajar, serta memungkinkan banyak pilihan belajar yang dapat dilakukan oleh peserta didik. Pengembangan infrastruktur pembelajaran dengan jaringan teknologi dilaksanakan untuk standarisasi sumber belajar, pengembangan potensi belajar siswa, pengembangan bahan belajar yang sistematis, serta penyimpanan *database* pembelajaran.

2. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Pengembangan bidang penelitian terutama untuk meningkatkan *income generating* sehingga tercapai kemandirian lembaga penelitian. Pengembangan juga diarahkan untuk pemerataan dan perluasan akses bagi masyarakat. Pengembangan dilakukan bekerjasama dengan berbagai institusi dan instansi lain, lembaga mitra, industri, dan alumni, baik di dalam maupun luar negeri.

Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing penelitian juga dilaksanakan untuk pengembangan ilmu. Pengembangan berbagai fasilitas yang fleksibel untuk pengembangan berbagai pusat bidang kajian dan pusat studi yang dikembangkan laboratorium maupun

program studi sesuai dengan kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan disesuaikan dengan kemampuan SDM UM.

Lembaga penelitian juga akan membangun organisasi yang sehat sebagai lembaga yang otonom dan berstandar ISO melalui penataan kelembagaan yang efektif dan efisien. Pengembangan lembaga penelitian juga untuk meningkatkan kapasitas, meningkatkan citra dan layanan publik. Pengembangan lembaga dilaksanakan berdasarkan wawasan global, nasional, regional, lokal, dan institusional.

Pengembangan bidang pengabdian kepada masyarakat diarahkan pada berbagai kegiatan penerapan ipteks dalam upaya mewujudkan peran aktif UM untuk mempercepat terwujudnya masyarakat yang lebih cerdas, sejahtera, dan bermartabat pada berbagai bidang/sector kehidupan. Sasaran pengabdian kepada berbagai lapisan/kelompok masyarakat. Pelaksanaan pengabdian diarahkan pada proses pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat. Pengembangan diwujudkan melalui kerjasama kemitraan dengan prinsip saling menguntungkan, serta pengembangan usaha-usaha produktif.

Pengembangan diselenggarakan secara efisien, efektif, relevan, dan produktif. Pengembangan dilakukan melalui tahap penataan kelembagaan, penyiapan sarana dan prasarana, penyiapan program payung dan program unggulan, pengembangan unit usaha produktif, serta perluasan akses kerjasama dan diversifikasi usaha.

3. Kerjasama

Rancangan pengembangan kerjasama bertujuan untuk meningkatkan kinerja lembaga yang unggul dan menjadi rujukan menuju *world class university*. Pengembangan dilakukan melalui tahap (1) pemantapan konsolidasi kerjasama dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan bidang lain pada semua unit kerja; (2) penyiapan program kerjasama; (3) pengembangan dan perluasan jaringan kerjasama dengan institusi mitra di dalam dan luar negeri.

4. Pengembangan Alumni

Pengembangan alumni diarahkan pada pengembangan kelembagaan alumni, peningkatan kontribusi alumni untuk pengembangan UM, pembangunan jaringan dan mengakomodasi kepentingan antarsesama alumni, hingga pengembangan alumni untuk membangun masyarakat dan bangsa Indonesia. Pengembangan peran alumni ini secara langsung dapat meningkatkan citra UM di masyarakat.

5. Manajemen dan Kelembagaan

Rancangan pengembangan manajemen dan kelembagaan bertujuan untuk membangun organisasi kelembagaan UM yang sehat dalam rangka penguatan tata kelola, transparansi, dan pencitraan publik menuju perguruan tinggi yang otonom dan mandiri. Pengembangan manajemen dan kelembagaan meliputi (1) pengembangan sistem informasi manajemen (SIM) terintegrasi untuk penguatan tata kelola; (2) peningkatan kapasitas dan kompetensi manajerial untuk mencapai layanan pendidikan yang kreatif, inovatif, efisien dan akuntabel.

B. PROGRAM

1. Konsep Dasar Pengembangan Sarana Prasarana

Garis besar rancangan pengembangan pada pendidikan dan kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kerjasama dan pengembangan alumni, serta manajemen dan kelembagaan meliputi hal-hal berikut.

- a. Tatanan kelembagaan yang lebih '*open space, open mind*';
- b. Pengembangan model pendidikan berbasis teknologi;
- c. Dapat menjangkau semua lapisan masyarakat;
- d. Sistem pembelajaran dilakukan berdasarkan konsep terpadu, terstandar, dan berkelanjutan;
- e. Meningkatkan *income generating* sehingga tercapai kemandirian;
- f. Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing;
- g. Kelembagaan yang efektif dan efisien;
- h. Meningkatkan kapasitas, meningkatkan citra dan layanan publik;
- i. Berwawasan global, nasional, regional, lokal, dan institusional;
- j. Sasaran pada berbagai lapisan/kelompok masyarakat;
- k. Pengembangan kerjasama kemitraan;
- l. Pengembangan yang diselenggarakan secara efisien, efektif, relevan dan produktif;
- m. Lembaga yang unggul dan menjadi rujukan menuju *world class university*;
- n. Pengembangan kelembagaan alumni dan membangun jaringan alumni;
- o. Meningkatkan citra UM di masyarakat;
- p. Penguatan tata kelola, transparansi, dan pencitraan publik;
- q. Perguruan tinggi yang otonom dan mandiri;
- r. Mencapai layanan pendidikan yang kreatif, inovatif, efisien, dan akuntabel.

Berdasarkan rancangan pengembangan sarana prasarana pada masing-masing bidang disusun konsep dasar pengembangan sarana prasarana fisik, lingkungan dan bangunan, serta peralatan berikut.

Sumber inspirasi (*inspiring*) merupakan konsep pengembangan sarana dan prasarana yang memberi inspirasi sebagai pusat lingkungan dengan karakter, suasana dan kultur kegiatan *Learning University*. Konsep *inspiring* diimplementasikan untuk pengembangan fasilitas fisik, dukungan peralatan dan infrastruktur, serta penciptaan suasana yang mendukung.

Fleksibilitas merupakan konsep pengembangan sarana dan prasarana untuk memwadhahi berbagai fungsi sebagai *Learning University*. Kampus UM sebagai *The Learning University* akan menggunakan dan mengembangkan berbagai inovasi pembelajaran, baik sistem maupun teknologinya. Perkembangan ilmu dan teknologi yang berjalan dengan cepat juga menuntut pengembangan sarana prasarana secara fleksibel sehingga mudah dalam penyesuaiannya. Fleksibel juga dapat berarti kemudahan penyesuaian sebagai fasilitas pendidikan dan pembelajaran dengan fungsi layanan pada masyarakat sehingga dapat terwujud lembaga yang otonom, mandiri, dengan tata kelola yang kuat, transparan, serta memiliki citra yang unggul.

Terpadu merupakan konsep pengembangan untuk mengintegrasikan secara sinergis keseluruhan sarana dan prasarana pendukung berbagai aktivitas kampus UM sebagai *Learning University*. Keterpaduan dalam suatu sistem yang efektif dan efisien berbasis teknologi yang meliputi sarana fisik lingkungan dan bangunan, jaringan infrastruktur, hingga sistem manajemen kelembagaan. Keterpaduan juga terimplementasikan dalam fungsi sebagai fasilitas pendidikan dan pembelajaran dengan fungsi layanan pada masyarakat.

Terstandar merupakan konsep pengembangan untuk menciptakan sarana dan prasarana Kampus UM sebagai fasilitas layanan publik bertaraf internasional untuk menuju *world class university*. Pengembangan sarana prasarana harus memenuhi standarisasi nasional dan internasional.

Berkelanjutan (*sustainable development*) merupakan konsep pengembangan sarana dan prasarana kampus yang berwawasan lingkungan. Pembangunan berkelanjutan mendukung upaya konservasi energi, penyelamatan lingkungan, menciptakan lingkungan kampus yang sadar energi, kampus yang hijau dan ramah lingkungan.

Kontekstual merupakan konsep pengembangan sarana dan prasarana khususnya fisik dan lingkungan yang memperhatikan tautan urban (*urban context*), dengan pendekatan budaya, historis, dan tipologi yang sesuai dengan fisik dan lingkungan di sekitarnya.

2. Program pengembangan

Program pengembangan kampus UM sesuai dengan visi dan misi UM, secara umum terdiri dari beberapa program prioritas sebagai berikut, (1) pembangunan gedung (2) pengadaan peralatan laboratorium, (3) pengadaan sarana penunjang pendidikan dan pengajaran/perkuliah, (4) pengadaan sarana penelitian, dan (5) pengembangan TIK.

a. Lingkungan

- 1) Pengembangan fisik lingkungan dan bangunan kampus UM mempertimbangkan kondisi lingkungan fisik yang dapat merupakan potensi dan hambatan dalam perencanaan dan perancangan lingkungan (Lampiran 3. Gambar *existing* kampus UM).
- 2) Pengembangan fisik harus dapat memperluas aksesibilitas dengan mempertimbangkan potensi akses yang ada di sekitar lokasi kampus UM.
- 3) Pengembangan lingkungan memperhatikan rasio ruang terbuka hijau ($\pm 50\%$), untuk menciptakan lingkungan alamiah yang asri dan dapat ikut mengendalikan pengendalian iklim mikro dan makro kawasan.
- 4) Penataan ruang luar (lansekap) yang mendukung kondisi iklim mikro sehingga memungkinkan pengendalian lingkungan secara alamiah.
- 5) Penataan ruang luar juga memperhatikan penataan sistem sirkulasi dan parkir yang memenuhi persyaratan kuantitas dan kualitas, serta mempertimbangkan keadaan darurat pada saat terjadi bencana (kebakaran,dll).

b. Lahan

- 1) Tuntutan kebutuhan luas bangunan yang tinggi serta adanya keterbatasan luas lahan yang tersedia dan persyaratan-persyaratan teknis perencanaan lingkungan pada akhirnya menyebabkan dimungkinkannya orientasi pembangunan fisik yang dikembangkan secara vertikal atau bertingkat.
- 2) Konsep perencanaan ruang luar berdasarkan pemintakatan (*zoning*) sesuai dengan program aktivitas, pola organisasi ruang dan pola gubahan massa bangunan, antara lain meliputi (1) **Zona Pusat**: rektorat, mis: administrasi umum, unit penunjang pendidikan (perpustakaan, dll), Serbaguna/*convention*, dll; (2) **Zona Pendidikan**, mis: fakultas/jurusan/prodi (kantor, ruang kuliah, laboratorium dan workshop); (3) **Zona Penunjang umum**, mis: kegiatan mahasiswa dan *student center*, ibadah/masjid, koperasi mahasiswa dan karyawan, kesehatan/poliklinik, fasilitas olahraga, dll; (4)

Zona penunjang khusus, mis: asrama, pelayanan masyarakat (pusat bisnis), wisma/guest-house, dll; dan (5) **Zona pelayanan/ utilitas**, untuk bangunan-bangunan fasilitas instalasi mekanikal dan elektrikal gedung dan lingkungan.

c. Gedung

- 1) Pengembangan fisik kampus UM harus dilakukan melalui (1) evaluasi kondisi yang ada, (2) program perencanaan dan perancangan melalui proses analisis dan pengembangan konsep-konsep rancangan, (3) analisis perencanaan pentahapan pelaksanaan yang tidak memengaruhi aktivitas dan kinerja UM, dan (4) kesesuaian dengan aturan atau regulasi yang ada. Pengembangan fasilitas juga perlu memperhatikan kajian historis perkembangan UM.
- 2) Pembangunan gedung berdasarkan konsep pengembangan fasilitas sesuai dengan kapasitas dan jenis aktivitas pada rencana program pengembangan (bab V). Kapasitas yang diwadahi sesuai rencana pengembangan UM hingga tahun 2030 dengan penambahan daya tampung sampai ± 30.000 mahasiswa. Jenis aktivitas yang diwadahi sesuai dengan rencana pengembangan fakultas dan program-program studi (Lampiran 2: Tabel rencana pengembangan fakultas).
- 3) Pengembangan fasilitas harus memenuhi (1) standarisasi ruang dengan dimensi sesuai aktivitas yang diwadahi, (2) ketentuan penetapan aspek layanan oleh Dirjen Dikti, antara lain: rasio dosen tetap terhadap mahasiswa: 1:25, ruang kuliah: 2 m²/mahasiswa, ruang laboratorium: 2 m²/mahasiswa, ruang kerja dosen: 4 m²/dosen, ruang komputer: 1 m²/mahasiswa, (3) persyaratan khusus untuk bangunan pendidikan, berupa aktivitas-aktivitas khusus penunjang kegiatan pembelajaran serta jenis-jenis laboratorium tertentu dan ruang-ruang khusus lainnya.
- 4) Konsep perancangan ruang harus memperhatikan organisasi ruang dan pola gubahan massa bangunan yang efisien, dengan demikian alur kegiatan dapat berlangsung dengan baik. Penataan sirkulasi yang lancar dengan tidak adanya percampuran dan persilangan-persilangan sirkulasi (*cross circulation*) baik jenis maupun alur sirkulasinya. Konsep ruang juga harus didasarkan atas pembagian ruang dan fleksibilitas ruang-ruang dalam yang tinggi.

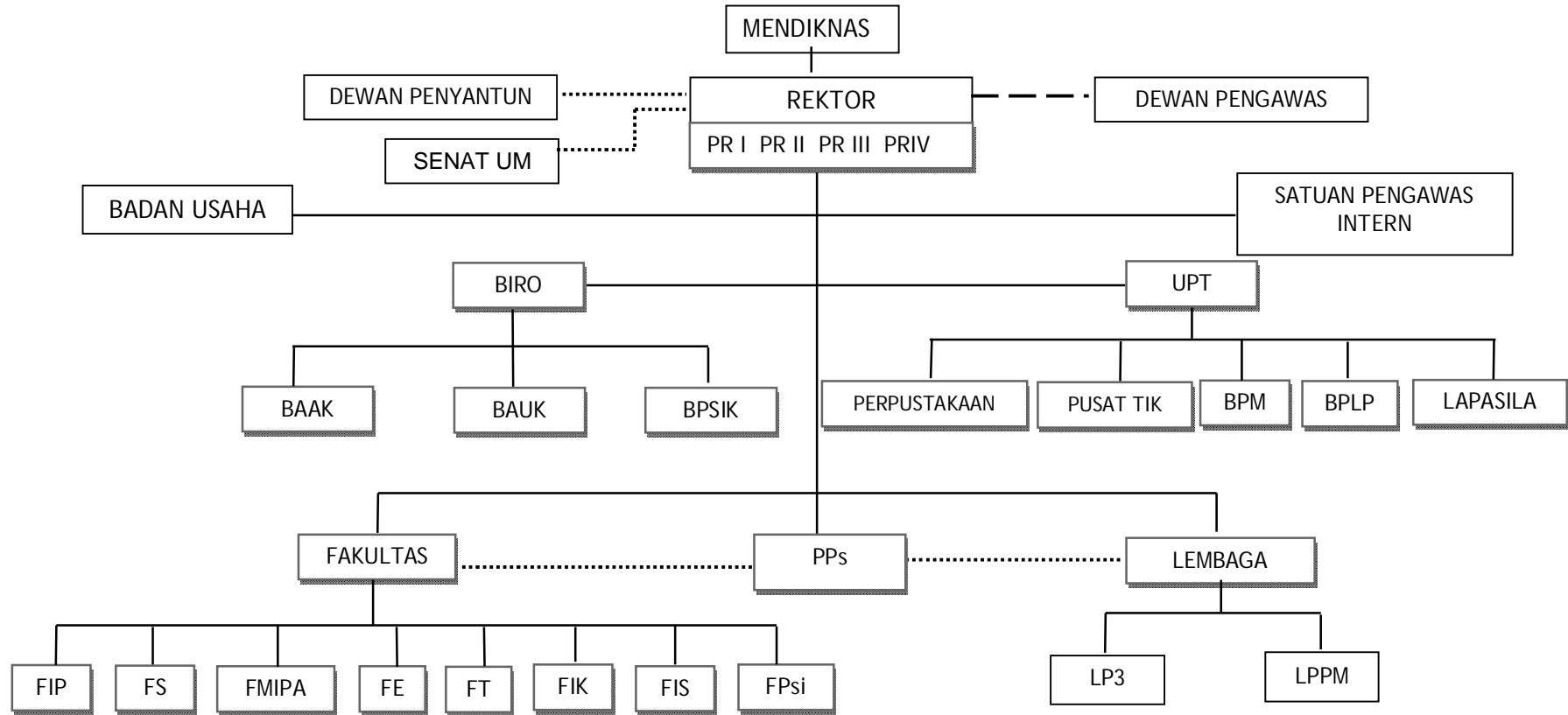
d. Sarana/Peralatan

- 1) Sarana pendidikan dan pembelajaran yang merupakan sarana/peralatan penunjang proses pembelajaran sesuai standar sistem pendidikan dan perkembangannya yang didukung oleh laboratoriumnya. Sarana penunjang proses pembelajaran meliputi:
 - sarana pembelajaran di dalam maupun luar kelas;
 - sarana fasilitas dan sumber belajar;
 - sarana pembelajaran yang berbasis teknologi.
- 2) Pengadaan peralatan laboratorium disesuaikan dengan rencana pengembangan tiap fakultas, jurusan, dan program studi. Pengadaan peralatan laboratorium termasuk untuk laboratorium-laboratorium yang dikembangkan sebagai laboratorium untuk pelayanan kepada masyarakat yang juga tetap sebagai penunjang pendidikan dan pengajaran, meliputi:
 - Laboratorium pendidikan (sekolah LAB, *microteaching*, laboratorium Pancasila, laboratorium sosial, laboratorium MIPA, laboratorium bahasa, laboratorium psikologi, UKM);

- Laboratorium bisnis (*teaching restaurant*, inkubator bisnis, bank mini, jasa produksi, *gymnastic and spa*);
 - Laboratorium pengembangan kompetensi kependidikan.
- 3) Sarana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dikembangkan terintegrasi dengan pengembangan sarana pendidikan dan pembelajaran.
- Sarana penelitian yang dikembangkan berdasarkan potensi-potensi bidang penelitian unggulan, diantaranya kebun percobaan, pengembangan masyarakat kawasan, demografi, mekanika fluida, material logam dan non logam, material konstruksi, mikrohidro, semikonduktor, nano teknologi, organik dan anorganik, bioteknologi, bahasa dan budaya, ergonomi, kinestetik, psikometri;
 - Sarana untuk pengembangan program pengabdian kepada masyarakat diprioritaskan pada sarana untuk pengembangan program kewirausahaan, teknologi tepat guna, keolahragaan dan kesehatan, pemberdayaan potensi daerah dan lingkungan hidup.
- 4) Sarana pengembangan TIK untuk pengembangan akademik maupun nonakademik. Pengembangan sarana TIK meliputi
- sistem informasi dan perangkat lunak;
 - infrastruktur jaringan komputer; dan
 - perangkat keras.

Lampiran 1 STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS NEGERI MALANG

A. STRUKTUR ORGANISASI UM



Keterangan: _____ : Garis Komando; - - - - - : Garis Pengawasan; : Garis Koordinasi

Lampiran 2. Program Pengembangan Fakultas

FAKULTAS/PROGRAM	JURUSAN
1. Pascasarjana	1. Program Magister 2. Program Doktor
2. Fakultas Ilmu Pendidikan	1. Bimbingan dan Konseling 2. Teknologi Pendidikan 3. Pendidikan Luar Sekolah 4. Administrasi Pendidikan 5. Kependidikan SD dan Prasekolah
3. Fakultas Sastra	1. Sastra Indonesia 2. Sastra Inggris 3. Sastra Arab 4. Sastra Jerman 5. Seni dan Desain
4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	1. Matematika 2. Fisika 3. Kimia 4. Biologi
5. Fakultas Ekonomi	1. Manajemen 2. Akuntansi 3. Ekonomi Pembangunan
6. Fakultas Teknik	1. Teknik Mesin 2. Teknik Sipil 3. Teknik Elektro 4. Teknologi Industri 5. Teknik Informatika*
7. Fakultas Ilmu Keolahragaan	1. Pendidikan Jasmani 2. Ilmu Keolahragaan 3. Ilmu Kesehatan
8. Fakultas Ilmu Sosial	1. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan 2. Geografi 3. Sejarah 4. Sosiologi dan Antropologi* 5. Ilmu Hukum*
9. Fakultas Psikologi*	1. Psikologi
10. Fakultas Pariwisata, Perhotelan, dan Kosmetika*	1. Pariwisata 2. Perhotelan* 3. Kosmetika*
11. Program Vokasi dan Profesi*	1. Kursus dan Pelatihan Tematik 2. Pendidikan Profesi 3. Pendidikan Kelanjutan

*) Dalam Perencanaan

Lampiran 3. Program Pemintakatan (*zoning*)

KELOMPOK MINTAKAT (<i>ZONNING</i>)	FUNGSI	FASILITAS
1. Pusat	1. Pimpinan	1. Rektorat
	2. Pelaksana Administrasi <ul style="list-style-type: none"> • Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI) • Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) 	
	3. Penunjang Akademik dalam Unit Pelaksana Teknis (UPT) <ul style="list-style-type: none"> • Perpustakaan • Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) • Program Pengalaman Lapangan (PPL) • Bimbingan dan Konseling (BK) • Unit Pengelola Matakuliah Umum (UPMU) • Unit Pengembang Sekolah Laboratorium (UPLS) • Badan Penjaminan Mutu (BPM) 	2. Perpustakaan 3. Pusat TIK 4. Lembaga Penelitian 5. Lembaga Pengabdian pada Masyarakat 6. Unit-unit Pengembangan
2. Pendidikan	1. Program Pascasarjana	1. Gedung-gedung: <ul style="list-style-type: none"> • Fakultas • Jurusan • Perkuliahan • Laboratorium • Workshop
	2. Fakultas Ilmu Pendidikan	
	3. Fakultas Sastra	
	4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	
	5. Fakultas Ekonomi	
	6. Fakultas Teknik	
	7. Fakultas Ilmu Keolahragaan	
	8. Fakultas Ilmu Sosial	
3. Penunjang Umum	1. Kegiatan mahasiswa	1. UKM
	2. Sosial keagamaan	2. Masjid
	3. Kesejahteraan dan komersial	3. Koperasi, pujasera, dll
	4. Kesehatan	4. Poliklinik
	5. Olah raga dan rekreasi	5. Sport center dan Taman-taman Kampus
	6. Kawasan konservasi dan ruang terbuka hijau	6. Cagar budaya, musium, hutan kampus, kebun,
4. Penunjang Khusus	1. Hunian sewa mahasiswa	1. Asrama (Rusunawa)
	2. Pelayanan Umum	2. Pusat Bisnis 3. Wisma / <i>Guest-house</i>
5. Pelayanan/Utilitas	1. Fasilitas pendukung dan infrastruktur lingkungan	1. Parkir
		2. Gedung penunjang infrastruktur

Lampiran 4: Block Plan dan Site Plan

BLOK PLAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN KAMPUS UTAMA UM



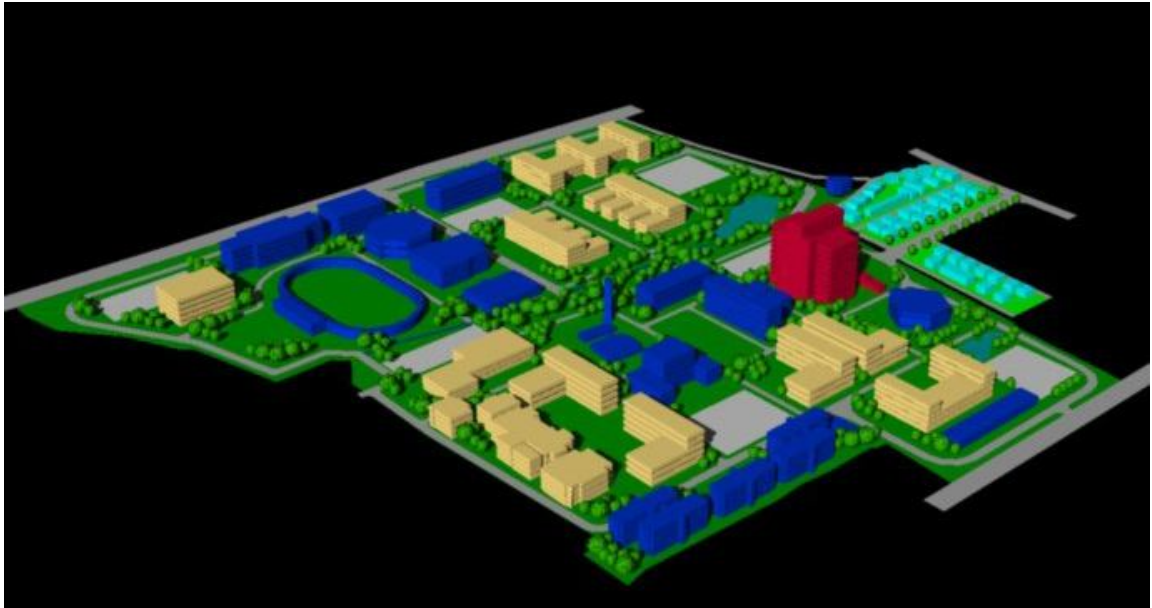
KODE	GEDUNG
A	Rektorat
B	Unit dan Lembaga
C	Perpustakaan dan TIK
D	Masjid UM
E	Pascasarjana
F	University Centre
G	Stadion UM
H	Graha Serbaguna UM
I	Hotel UM
J	Pusat Bisnis
K	Rusunawa Mahasiswa
L	Kantor Sewa

KODE	GEDUNG
M	Sport Centre
N	Wisma/Hostel
O	Fak. Ilmu Sosial
P	Fak. Psikologi
Q	Fak. Ekonomi
R	Fak. Sastra
S	Fak. Ilmu Pendidikan
T	Fak. MIPA
U	Fak. Teknik
V	Fak. Ilmu Keolahragaan
W	Fak. Pariwisata dan Hotel
X	Sekolah UM Terpadu

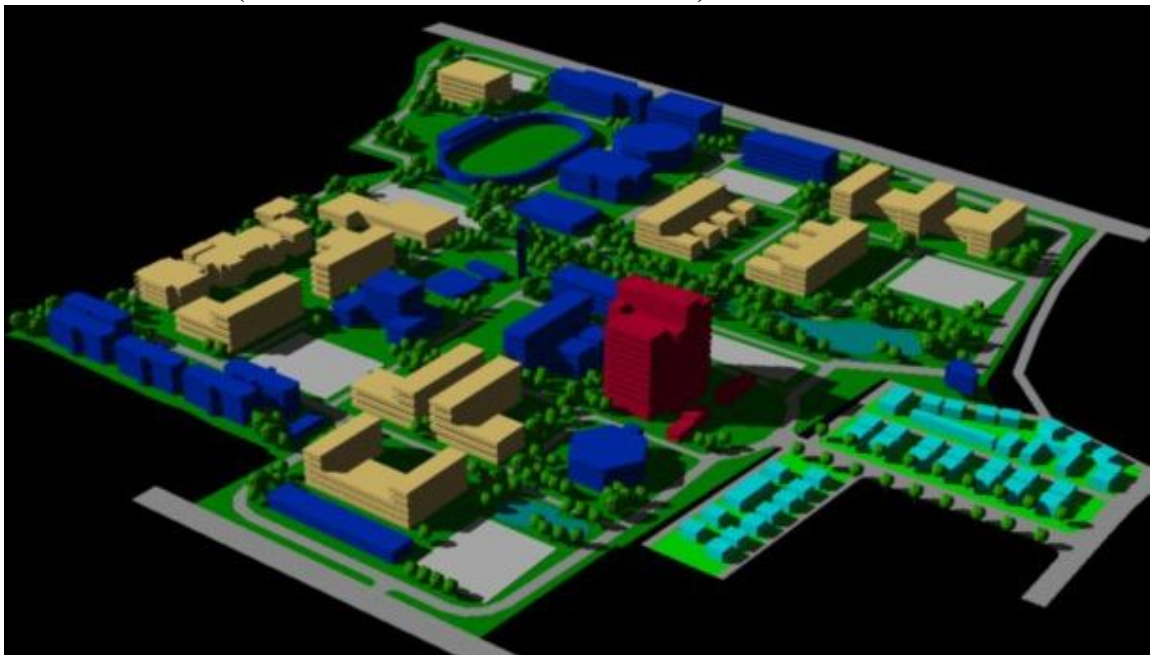
SITE PLAN



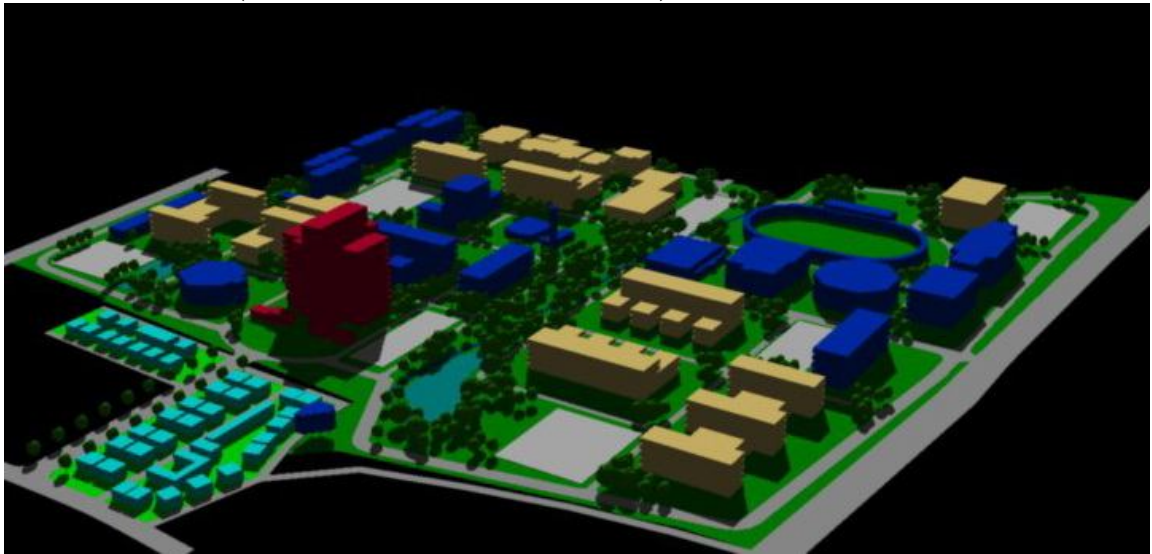
PERSPEKTIF 1 (DARI ARAH SELATAN-BARAT)



PERSPEKTIF 2 (DARI ARAH SELATAN-TIMUR)



PERSPEKTIF 3 (DARI ARAH UTARA-TIMUR)



PERSPEKTIF 4 (DARI ARAH UTARA-BARAT)



PERSPEKTIF 5 (DARI ARAH TIMUR)

