



**RENCANA INDUK PENGEMBANGAN
YAYASAN SANATA DHARMA
2020-2045**



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iii
KATA PENGANTAR	vii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Konteks: Visi Serikat Jesus mengenai Pendidikan Tinggi dan Transformasi Masyarakat	6
BAB II	
KARYA-KARYA YAYASAN SANATA DHARMA: KINI DAN KE DEPAN	13
BAB III	
VISI DAN MISI YAYASAN SANATA DHARMA.....	21
BAB IV	
PROFIL LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL YAYASAN SANATA DHARMA (SWOT)	25
BAB V	
ISU STRATEGIS	29
A. Tridharma	29
B. Pendukung Tridharma	39

BAB VI

SASARAN, INDIKATOR, STRATEGI, DAN PROGRAM..... 49

A. Sasaran dan Indikator 49

B. Indikator Capaian Sasaran Pokok Lima Tahunan 51

C. Strategi Pencapaian Sasaran Pokok 53

D. Program..... 55

Pustaka Acuan..... 57

Lampiran 1

Hasil Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal 59

Lampiran 2

Tabel Indikator Capaian Sasaran Pokok Lima Tahunan 81

Lampiran 3

Program dari Setiap Strategi Pencapaian Sasaran Pokok 87



Kampus II Universitas Sanata Dharma
Jl. Affandi, Depok, Sleman, Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Ketika Rencana Induk Pengembangan Yayasan Sanata Dharma (RENIP YSD) 2020-2045 mulai disusun pada awal tahun 2019, saat itu adalah 64 tahun sejak berdirinya institusi yang sekarang ini bernama Universitas Sanata Dharma (USD), Yogyakarta. Usia 64 tahun yang berarti 8 Windu (8 tahun) adalah saat merayakan *Tumbuk Ageng*, atau Ulang Tahun Besar, atau *Grand Anniversary*. *Tumbuk Ageng* juga menjadi saat baik dan tepat untuk melanjutkan jejak-langkah YSD melalui RENIP ini. Sebagai pendiri USD, Driyarkara (1935-1967) menegaskan pesannya bahwa Sanata Dharma perlu menjalankan “pendidikan sebagai hominisasi dan humanisasi” yang berarti mengajak seluruh warga keluarga besar YSD/USD untuk terlibat dalam memajukan: spiritualitas masyarakat, gerakan sosial sesama warga masyarakat, dan penghayatan keberagaman agama dan budaya.

Sanata Dharma adalah satu-satunya universitas milik Serikat Jesus Provinsi Indonesia (SJ Provindo). Berdasar tradisi Serikat Jesus tersebut, YSD dan USD berkarya menyediakan peluang bagi para dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa dan alumni untuk belajar dan menjadi perubah kebutuhan dan nilai-nilai yang sesuai dalam masyarakat. Perubah masyarakat dalam sebuah komunitas yang berpikir, melakukan refleksi dan bertindak berdasar maksud-maksud yang tertata dan terencana. Masyarakat masa kini secara berkelanjutan membutuhkan beragam komunitas dengan kreativitas, inovasi, dan kolaborasi dalam sebuah jejaring di mana dampak kolektif perlu dirasakan dalam sebuah dunia yang saling berbagi. Dukungan komunitas alumni global YSD-USD juga siap-sedia dengan para akademisi dan profesi yang *mumpuni* (cerdas

dan cekatan) sebagai hadiah paling berharga dari YSD/USD yaitu: Jejaring Sanata Dharma, secara nasional maupun internasional.

Kemajuan dan pengembangan YSD sebagaimana dihayati dalam USD selama 25 tahun ke depan adalah juga dalam rangka ikut menandai perayaan besar 100 tahun kemerdekaan (1945-2045) negara bangsa Republik Indonesia. Kita hidup dalam pluralisme masyarakat dan dunia yang tidak hanya semakin kompleks dan berubah, tetapi kompleksitas perubahan itu juga berlangsung semakin cepat dibandingkan zaman-zaman sebelumnya. Dalam keadaan seperti ini YSD, USD, dan SJ Provindo ikut terlibat untuk berperan dalam karya Allah di dunia. Menjadi saat dan tempat tepat ketika tahun 2019, Serikat Jesus meresmikan *Universal Apostolic Preferences* (UAPs, Preferensi Karya Universal) yang juga perlu dilaksanakan oleh Serikat Jesus Provinsi Indonesia. Dengan demikian, YSD dan USD perlu membuat langkah-langkah antisipatif untuk terus berbenah membarui diri agar tetap eksistensinya relevan dan terhubung erat dengan kenyataan yang hendak ditanggapi.

Memperhatikan kesemuanya itu, USD (dan YSD) memerlukan RENIP-YSD 2020-2045 berikut ini sebagai strategi untuk memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya manusia (dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, dll.) dan sumber daya lainnya (lahan, gedung, dll.) yang sudah maupun yang akan perlu dimiliki. Kolaborasi yang selama ini sudah berjalan baik dan optimalisasi lahan dan gedung antara YSD dengan Yayasan Asrama Mahasiswa Realino, dan antara YSD dengan Yayasan PTPM (Pendidikan Tenaga Pembangunan Masyarakat) sudah disetujui untuk dikembangkan oleh pihak-pihak yang berwenang. Tim perlu melihat ke depan dengan visi besar, namun, juga harus mendasarkan diri pada analisis masa sekarang dengan jeli dan

komprehensif, baik secara internal maupun eksternal. Proyeksi ke depan tentu perlu dijalani dengan waspada dan jeli mengingat perubahan cepat yang terus terjadi di zaman kita ini.

RENIP ini bertujuan membantu perjalanan YSD dan USD ke depan, baik dalam hal visi besar (visi Serikat Yesus mengenai pendidikan tinggi dan transformasi masyarakat, Visi dan Misi YSD, serta isu-isu strategis) maupun unsur-unsur yang lebih konkret operasional (Sasaran, Indikator, Strategi, dan Program). Semangat sinergi dan kolaborasi juga sangat kelihatan menjadi jiwa pembaruan dan pengembangan YSD ke depan dalam RENIP ini. Isi RENIP ini cukup terinci, dengan harapan akan mempermudah unit-unit karya untuk menjadikannya acuan dalam pengembangan karyanya masing-masing; sesuai dengan Renstra berkala yang ada sampai tahun 2045. Perlu dicatat bahwa penyusunan RENIP seperti ini belum pernah dilakukan sebelumnya, maka penugasan Tim untuk penyusunan berbagai rencana pengembangan atau maksud lain dapat dipakai sebagai tradisi baru dalam YSD.

Atas nama Pengurus YSD, saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Tim Penyusun RENIP YSD: Rm. A. Bagus Laksana, S.J., Ph.D. (Ketua), Bp. Drs. A. Triwanggono, M.S. (Sekretaris), Bp. Prof. Dr. R.A. Supriyono, S.U., Akt., Bp. Drs. A. Budi Purnomo Brodjonegoro, M.B.A., Bp. Drs. J. Eka Priyatma, M.Sc., Ph.D., Rm. A. Eko Budi Santosa, S.J., Ph.D., Bp. F.X. Ouda Teda Ena, M.Pd., Ed.D., dan Bp. Drs. A. Atmadi, M.Si.(Anggota). Saya melihat bagaimana semangat dan kerjasama tim dalam menyelesaikan tugas yang tidak mudah ini, dicerminkan juga dalam semangat dan dasar kerja-sama yang berhasil dipaparkan dalam dokumen RENIP ini.

Saya berterimakasih kepada pihak-pihak yang membantu kerja Tim, secara khusus kepada para reviewer: Rm. Prof. Dr. Frans. Susilo, S.J., Bp. Prof. Ir. H. Priyosulistyo, M.Sc., Ph.D., Rm. Drs. M. Sumarno Darmasuwarna, S.J., M.A., Rm. Benedictus Hari Juliawan, S.J., Ph.D., Bp. Prof. Dr. St. Suwarsono, Bp. Prof. Dr. I. Praptomo Baryadi, M.Hum., dan almarhum Bp. H. Subekti, S.H. Pelbagai usulan para reviewer yang membaca draf dengan sudut pandang berbeda-beda, membuat rumusan RENIP menjadi lebih jeli, lengkap, dan tepat. Terima kasih untuk Bp. Eko Aris Budi Cahyono, M.Eng. (Direktur PMSD) dkk. yang telah memberikan presentasi mengenai PMSD. YSD juga berterimakasih kepada Rm. Petrus Sunu Hardiyanta, S.J., Ph.D. sebagai Provinsial SJ Provindo, sekaligus Pembina YSD yang telah memeriksa seluruh RENIP, memberikan masukan-masukan yang berharga, dalam rangka mendukung keberlanjutan karya YSD-USD.

Akhirnya besar harapan kami agar RENIP YSD 2020-2045 ini menjadi rujukan bagi para Pengurus YSD, para pejabat di lingkungan unit-unit karya YSD, para dosen dan tenaga kependidikan USD, para penderma, pelbagai lembaga dan pihak-pihak lain yang membantu dan bekerjasama dengan YSD dan USD. Di dalam tangan dan pandangan para pembaca budiman, RENIP dari sebuah lembaga khas Serikat Yesus memang dimaksudkan untuk mengembangkan dan memajukan bidang pendidikan yang bersemboyan AMDG (*Ad Maiorem Dei Gloriam*, Demi Kemuliaan Tuhan yang Lebih Besar, *For the Greater Glory of God*). Tahun-tahun ke depan menjelang 2045 akan diwarnai dengan tantangan untuk banyak lembaga pendidikan tinggi, RENIP YSD-USD dibutuhkan untuk menggerakkan cara berpikir imajinatif, tidak takut ambil resiko, dan melakukan kolaborasi bentuk-bentuk baru internal maupun eksternal - secara khusus sebagaimana cara-cara YSD-USD selama ini berbagi dan belajar dari rumah kita - Jogja. Berada di Jogja, sejak awal USD

bertetangga dengan kampus Universitas Gadjah Mada, salah satu universitas negeri terbaik di Indonesia. USD dengan kualitas Cerdas dan Humanis, selama ini menjadi salah satu yang terunggul di tengah-tengah puluhan universitas dan perguruan tinggi swasta di Jogja, kota pelajar dan mahasiswa paling terkenal di Indonesia. Kampung pemukiman, pasar tradisional, warung makan-minum tetap menjadi tetangga akrab dari lima lokasi kampus yang dimiliki USD. Tetapi, pusat-pusat bisnis seperti bank, mall, restoran, hotel, apartemen, rumah sakit, pusat media, dan *college town* bertaraf nasional dan internasional juga berdekatan dan berada dalam jangkauan untuk pelatihan dan pengalaman dalam pendidikan generasi muda berdasar “homonisasi dan humanisasi” seperti dipesankan para pendiri USD. Semoga RENIP ini memberi inspirasi untuk mengimajinasikan si/apapun yang masih mungkin terjadi dan berkelanjutan.

Dengan kekinian RENIP ini yang memuat program yang mengundang perhatian dan bantuan para pembaca, akan membuat kita tertantang untuk terus mempersiapkan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan baru, memikir ulang jalan-keluar yang selama ini sering dianggap biasa-biasa saja, dan untuk segera meninggalkan kelekatan pada wilayah nyaman. Semoga dengan bantuan RENIP ini pelayanan YSD dan USD yang dikerjakan dalam 25 tahun ke depan (2020-2045) terus diperbarui dan dikembangkan sesuai dengan tuntutan zaman.

Yogyakarta, 1 Januari 2020
Pengurus Yayasan Sanata Dharma,



Albertus Budi Susanto, S.J., Ph.D.
Ketua



Gedung Pusat Kampus II Universitas Sanata Dharma
Jl. Affandi, Depok, Sleman, Yogyakarta

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Puji dan syukur kepada Allah yang Mahabaik layak kita panjatkan karena saat selama Rencana Induk Pengembangan (RENIP) disusun pada tahun 2019, Sanata Dharma genap berusia 64 tahun sejak didirikan sebagai Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) yang kemudian berkembang menjadi universitas. Angka 64 menjadi istimewa bagi Sanata Dharma karena selama 64 tahun tersebut telah berhasil menghadapi berbagai tantangan dan pergulatan dan oleh karenanya mengalami juga berbagai perubahan bentuk organisasi dan cakupan layanannya. Angka 64 menjadi semakin istimewa, bukan hanya karena delapan windu atau *Tumbuk Ageng* (Ulang Tahun Besar/*Grand Anniversary*) dalam budaya Jawa, tetapi itu juga berarti bahwa baru saja Sanata Dharma menggenapi usia 25 tahun, pada tahun 2018 menjadi sebuah universitas.

Perubahan bentuk dari sebuah institut keguruan dan pendidikan menjadi universitas pada tahun 1993 telah menimbulkan berbagai tantangan besar terutama disebabkan oleh pembukaan beberapa program studi dan fakultas secara bersamaan. Puji syukur sekali lagi patut kita panjatkan karena selama 25 tahun terakhir Yayasan Sanata Dharma (YSD) berhasil menjadi penyelenggara PTS dengan reputasi sangat baik di tingkat nasional dan mampu memperluas dan mengembangkannya sebagai institusi pendidikan tinggi yang *mumpuni* (cerdas) dan humanis.

Rasa syukur perlu kita ucapkan atas kinerja institusi dengan berbagai kenyataan berikut. Dalam 5 lima tahun terakhir, jumlah pendaftar calon mahasiswa Universitas Sanata Dharma (USD)

cenderung stabil di kisaran angka 9.000 orang setiap tahun sementara kapasitas maksimal mahasiswa baru hanya 3.000 orang. Dengan jumlah mahasiswa aktif sekitar 12.000 selama 5 tahun terakhir dan jumlah dosen terus meningkat hingga 403 pada tahun ini maka rasio dosen/mahasiswa sangat ideal yakni 1:30. Meskipun jumlah profesor masih sangat sedikit yakni 10 tetapi jumlah doktor telah mencapai 30 % lebih yakni 128 dan masih ada 47 dosen yang sedang studi lanjut S3. Saat ini Universitas Sanata Dharma (USD) mengelola 35 program studi yang tersebar di 8 fakultas. Program studi tersebut mencakup 1 program doktor, 8 program magister, 2 program profesi, serta 24 program S1. Hampir separo program studi sudah terakreditasi A yakni 16 (44%), 14 (39%) program studi terakreditasi B, dan sisanya yakni 6 (17%) merupakan program studi baru. Hingga saat ini USD telah menghasilkan lulusan (alumni) lebih dari 56.000 orang yang tersebar di seluruh Indonesia dan luar negeri.

USD mendapat peringkat akreditasi institusi A berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional No. 2993/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2016 dengan skor cukup tinggi yakni 373 dan merupakan skor ketiga tertinggi secara nasional. Peringkat akreditasi ini mencerminkan kualitas tinggi tata kelola universitas dalam 7 buah standar yakni pengelolaan (1) Visi, misi, tujuan dan sasaran institusi (VMST); (2) Tata pamong, kepemimpinan, dan sistem penjaminan mutu internal; (3) Mahasiswa dan lulusan; (4) Sumber daya manusia; (5) Kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik; (6) Pembiayaan, infrastruktur dan sistem informasi; (7) Penelitian, pengabdian dan kerjasama.

Ketika YSD memasuki abad 21 bersamaan terjadinya transformasi dunia industri menuju ke penggunaan berbagai teknologi cerdas multidisiplin berbasis jaringan, yakni mekanika-elektronika-informatika, kebutuhan akan tenaga kerja ahli madya yang mampu

mengoperasikan teknologi tersebut meningkat. Untuk menanggapi kebutuhan itu, Program Studi D3 Mekatronika di bawah Fakultas Teknik USD pada tahun 2011 dikembangkan menjadi Politeknik Mekatronika Sanata Dharma (PMSD) yang pengelolaannya terpisah dari USD. Dengan pendirian politeknik tersebut diharapkan pendidikan vokasi D3 yang diselenggarakan YSD dapat lebih berkembang secara optimal termasuk melalui penambahan 2 program studi baru (Instrumentasi Medis dan Desain Produk Mekatronika) selain prodi Mekatronika yang sudah ada. Dengan pendirian politeknik juga telah diperoleh lebih banyak peluang skema bantuan pendanaan dari pemerintah maupun swasta guna mencukupi kebutuhan khususnya mesin dan peralatan praktik yang mahal dan cepat ketinggalan zaman. Di samping itu, pendirian unit usaha yang diharapkan akan dapat mendukung penyelenggaraan pendidikan vokasi dapat dilakukan. Hingga saat ini terdapat 3 prodi D3 di PMSD dengan jumlah mahasiswa 333 orang dan dosen 21 orang. Alumni PMSD sudah mencapai 924 orang yang tersebar di seluruh Indonesia dan luar negeri.

Dengan merefleksikan perkembangan YSD sebagaimana tersebut di atas muncul kesadaran kuat untuk merumuskan imajinasi pertumbuhan Yayasan Sanata Dharma dalam 25 tahun ke depan lebih-lebih ketika terjadi perubahan lingkungan lembaga secara cepat dan penuh ketidakpastian. Perubahan dan ketidakpastian itu sangat erat terkait dengan tugas dan karya utama Sanata Dharma yakni menyiapkan generasi muda meraih masa depannya. Selain itu juga terkait dengan bagaimana ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang, menyebar, dan memengaruhi kehidupan dewasa ini oleh karena kemajuan dan perkembangan teknologi informasi yang luar biasa.

Kesadaran ini menjadi bagian tak terpisahkan dari cara YSD beserta unit-unit karyanya menghidupi spiritualitas Ignasian karena karya-

karya YSD adalah salah satu karya kerasulan terpenting dan terbesar Serikat Jesus Provinsi Indonesia. Spiritualitas ini mengajak setiap pihak di Sanata Dharma untuk selalu siap sedia menjadi berkat di setiap zaman secara otentik atau dengan kata lain terus berusaha menjadi kontekstual dalam segala situasi. Dengan Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ini, YSD hendak menegaskan dan memperkuat orientasi karya kerasulan yang dimandatkan oleh Serikat Jesus Provindo. RENIP juga hendak merumuskan imajinasi perluasan serta potensi kemendalaman karya sekaligus berusaha menjamin keberlanjutannya.

Dalam konteks tata kelola lembaga, RENIP ini akan memberi kerangka yang kokoh bagi pengembangan Rencana Strategis (Renstra) unit-unit karya yang ada di YSD sehingga pengembangan unit karya dapat berlangsung secara kolaboratif, sinergis, dan integratif. Selain itu, RENIP akan sangat berguna bagi usaha-usaha Yayasan Sanata Dharma untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, khususnya dalam memperoleh dukungan dari para mitra yang ingin terlibat dan berkontribusi dalam karya besar mendidik bangsa di era yang penuh perubahan ini.

Karena bersifat jangka panjang, 25 tahun, maka RENIP hanya mencakup hal-hal yang bersifat pokok dan visioner. Untuk itu RENIP akan memuat imajinasi tentang cakupan dan kedalaman karya sebagai institusi Jesuit, kecukupan sumber daya manusia, kebutuhan prasarana dan sarana, strategi penggalangan sumber daya keuangan, serta keluasan jejaring kerjasama. Untuk itu, semua hal pokok tersebut akan terkait erat dengan isu utama yang menjadi perhatian dan kepedulian Serikat Jesus Indonesia maupun dunia yakni kemiskinan, ketidakadilan, perdamaian dan rekonsiliasi, lingkungan hidup, serta keluhuran martabat manusia.

Sejalan dengan diterbitkannya *Universal Apostolic Preferences* (UAPs) oleh Serikat Yesus pada April 2019, RENIP ini sejauh mungkin diselaraskan dengan empat wilayah perhatian pokok karya Serikat Yesus yakni:

1. Menunjukkan jalan kepada Tuhan lewat pembedaan roh (*discernment*) dan Latihan Rohani,
2. Berjalan bersama orang miskin, tersingkir dari dunia, yakni mereka yang martabatnya direndahkan, lewat karya kerasulan di bidang perdamaian dan keadilan,
3. Menemani generasi muda membangun masa depan yang penuh harapan, dan
4. Bekerjasama dalam menjaga (merawat) bumi alam sekitar sebagai rumah bersama.

Agar YSD semakin optimal terlibat dalam mewujudkan cita-cita karya Serikat Yesus di atas, maka ke depan diperlukan pembukaan unit-unit karya baru di luar bidang pendidikan. Unit-unit karya baru tersebut, misalnya pusat-pusat studi maupun unit-unit usaha.

Seturut dengan kesetiaan kita untuk terus terbuka dengan realitas yang dihadapi, RENIP yang berupa rumusan imajinasi dan kerinduan akan kualitas dan cakupan karya YSD, harus dipahami dan tempatkan dengan benar. RENIP tidak boleh menjadi hal yang bersifat kaku dan memenjarakan karya tetapi sebaliknya harus menjadi Bintang Kejora bagi peziarahan karya YSD. Oleh karenanya, refleksi dan *discernment* terhadap RENIP ini sebaiknya dilakukan secara rutin sistemik setidaknya setiap lima tahun. Dengan demikian RENIP akan terus relevan untuk kita pikirkan dan dapat menjadi sesuatu yang berharga bagi siapapun yang menaruh perhatian kepada pertumbuhan dan kualitas karya YSD sesuai tuntutan zaman.

B. Konteks: Visi Serikat Jesus mengenai Pendidikan Tinggi dan Transformasi Masyarakat

Seluruh gerak YSD sampai saat ini adalah wujud nyata dari keprihatinan dan keterlibatan SJ Provindo di tengah masyarakat. SJ Provindo secara aktif terlibat dalam transformasi spiritual, sosial-kultural, dan ekonomis masyarakat Indonesia menuju masyarakat yang bermartabat sesuai dengan nilai-nilai Kristiani yang menjunjung dan membela martabat manusia dan keutuhan seluruh ciptaan. Warisan nilai-nilai humanisme universal dan humanisme Kristiani ikut memberi wujud nyata pada komitmen ini, yaitu *formatio* atau pembinaan kaum muda lewat dunia pendidikan formal, termasuk pendidikan tinggi, baik yang bersifat akademis maupun vokasional. Sesuai dengan gagasan Pater Nikolaus Driyarkara, SJ, pendidikan diyakini sebagai wahana istimewa untuk membentuk manusia paripurna, yakni manusia yang berkembang secara utuh dalam semua kemampuan-kemampuan spiritual, intelektual, sosial dan kulturalnya. Dalam visi ini, *formatio* kaum muda atau pendidikan akhirnya diarahkan pada usaha transformasi masyarakat yang lebih luas yang terus berubah dan semakin kompleks. Inilah dimensi kontekstual dari misi kemanusiaan dan kebudayaan yang diemban Serikat Jesus untuk terlibat, memeluk dan mentransformasi dunia dengan segala ambiguitas dan ketegangannya.

Visi dasar untuk terlibat aktif dan mendampingi transformasi masyarakat lewat *formatio* kaum muda ini mengalami dinamika yang khas dalam sejarah karya YSD, terutama PTPG (1955) dan kemudian USD (1993) serta PMSD (2011). Dalam perjalanan waktu, visi dasar dan keterlibatan nyata ini diperkaya dengan keprihatinan-keprihatinan khas Serikat Jesus universal yang berkembang seturut dengan dinamika masyarakat dan Gereja yang global.

Pada gelombang pertama, sekitar tahun 1970-1980an, Serikat Yesus universal mengarahkan keterlibatan pada usaha pelayanan iman dan penegakan keadilan serta khususnya pembelaan pada kaum miskin (*preferential option for the poor*) dan mulai peka terhadap persoalan dialog antar agama dan persoalan budaya (inkulturasi) (bdk. Kongregasi Jenderal 31 dan 32). Pada periode ini, di tengah seruan kuat Kongregasi Jenderal 32 (Dekrit 4) untuk pelayanan iman dan penegakan keadilan, keberadaan karya besar universitas sering dipertanyakan karena tidak secara langsung melayani kaum miskin. Namun, seperti yang diterangkan oleh Pater Kolvenbach, SJ dalam sambutannya di Universitas Santa Clara, Amerika Serikat (*"The Service of Faith and the Promotion of Justice in American Jesuit Higher Education,"* 6 Oktober 2000), pelayanan iman dan penegakan keadilan adalah sebuah dimensi yang secara khas perlu dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi Jesuit. Beliau menegaskan: *"As Jesuit higher education, we embrace new ways of learning and being formed in the pursuit of adult solidarity; new methods of researching and teaching in an academic community of dialogue; and a new university way of practicing faith-justice in society."*

Selanjutnya, beliau juga menyitir gagasan Pater Ignacio Ellacuria, SJ mengenai penegakan keadilan dalam kerasulan pendidikan seperti universitas:

A Christian university must take into account the Gospel preference for the poor. This does not mean that only the poor study at the university; it does not mean that the university should abdicate its mission of academic excellence - excellence needed in order to solve complex social problems. It does mean that the university should be present intellectually where it is needed: to provide science for those who have no science; to provide skills

for the unskilled; to be a voice for those who do not possess the academic qualifications to promote and legitimate their rights. (Ellacuria, SJ. 1982: h. 81-88).

Setelah itu, pada gelombang kedua (tahun 1990-an dalam Kongregasi Jenderal 33 dan 34), Serikat semakin menekankan keprihatinan pada dialog antar agama dan dialog dengan kultur, kerjasama dengan awam, keadilan dan kesetaraan gender, termasuk misi universitas. Secara khusus, Serikat menyadari tugasnya untuk ikut memberi roh, arah dan kesatuan pada budaya yang semakin kompleks dan sekuler. Dokumen Kongregasi Jenderal 34 dekret 25 mengatakan:

It is part of our Jesuit tradition to be involved in the transformation of every human culture, as human beings begin to reshape their patterns of social relations, their cultural inheritance, their intellectual projects, their critical perspectives on religion, truth and morality, their whole scientific and technological understanding of themselves and the world in which they live. We commit ourselves to accompany people, in different contexts, as they and their culture make difficult transitions.

Sejalan dengan arah ini, dalam sambutannya ketika meresmikan Kampus III USD pada tahun 1999, Pater Jenderal Peter-Hans Kolvenbach, SJ menegaskan empat ciri sebuah universitas Jesuit: (1) pencarian kebenaran melalui riset dan penyampaian pengetahuan untuk memajukan kesejahteraan umum seluruh masyarakat; (2) pelayanan perkembangan manusia dalam masyarakat; (3) memperhatikan tantangan-tantangan sosial-ekonomi dan masalah-masalah keadilan; dan (4) dialog antar budaya dan antar agama. Dan secara khusus mengenai Sanata Dharma, beliau mengatakan: "Melalui riset dan penyampaian pengetahuan sebagai universitas Jesuit, Sanata Dharma mempunyai misi yang sangat penting untuk

menjawab tantangan-tantangan yang muncul dari prasangka-prasangka budaya maupun agama serta yang menyebabkan intoleransi dan fundamentalisme, dan mempunyai tanggung jawab untuk memajukan dialog antar budaya dan antar agama.”

Dalam gelombang ketiga, Pater Jenderal Arturo Sosa, SJ menempatkan misi rekonsiliasi dan keadilan, lewat interkulturalitas, sebagai arah pembaruan pendidikan Serikat Jesus di zaman sekarang (Arturo Sosa, *“Challenges Today to Education that Looks towards the Future”*, 2017). Dalam kerangka ini Universitas dan institusi pendidikan tinggi Jesuit memiliki peran penting dalam misi besar rekonsiliasi tersebut. Serikat Jesus menyadari tugas mendesak untuk menanggapi kerusakan ekologi, persoalan migrasi dan pengungsi, kaum muda, kolaborasi dengan awam, dan mengusung misi besar rekonsiliasi sebagai kerangka utama dan mendesak (KJ 36). Semua keprihatinan sebelumnya tidak ditinggalkan tetapi diberi kerangka yang lebih luas dan mendasar, yaitu rekonsiliasi dengan Allah, sesama, dan ciptaan. Secara khusus Pater Sosa, SJ menekankan kembali misi universitas dalam pewartaan iman, penegakan keadilan, perhatian pada keberlanjutan lingkungan hidup lewat dialog dengan budaya-budaya dan agama-agama. Pater Sosa, SJ mengingatkan bahwa perguruan tinggi Jesuit adalah arena kerasulan intelektual (*intellectual apostolate*). Sekolah dan perguruan tinggi SJ merupakan tempat melakukan kreativitas atau eksperimen model pendidikan, yang membela orang miskin, memelihara lingkungan hidup, menjunjung nilai transenden, menjadi “warga dunia” (*global citizen*) yang bertanggungjawab dengan mengembangkan wawasan global dan interkultural yang berakar dalam budaya lokal.

Sesuai dengan keprihatinan Serikat Jesus universal dan konteks masyarakat Indonesia, pada tahun 2018 Serikat Jesus Provinsi

Indonesia menegaskan kembali keprihatinan dan komitmen khusus atas persoalan-persoalan berikut:

1. Berpartisipasi mengentaskan kemiskinan,
2. Memperjuangkan penghargaan terhadap keberagaman dan mengusahakan segala cara melawan radikalisme dan fundamentalisme agama,
3. Memelihara keutuhan ciptaan dan relasi sosial yang bermartabat, dan
4. Memeluk dunia digital untuk menawarkan kedalaman rohani dan intelektual.

(SJ Provindo, *Eleksi dan Konsistensi dalam Perutusan Rekonsiliasi*, Forum Provinsi 23-24 Juli 2018).

Selanjutnya pada tahun 2019 Serikat Yesus merumuskan Preferensi Kerasulan Universal (*Universal Apostolic Preferences*) yang harus menjadi inspirasi, cakrawala dan rujukan bagi seluruh tubuh apostolik Serikat Yesus agar lebih efektif dalam menggunakan sumber daya yang terbatas untuk menanggapi kebutuhan zaman yang kompleks dan urgen.

Itulah pelbagai keprihatinan, kebutuhan, dan nilai Serikat Yesus universal dan Provinsi Indonesia yang menjadi dasar dan arah pengembangan karya-karya YSD ke depan.



Wisuda di Auditorium Driyarkara, Kampus II Universitas Sanata Dharma
Jl. Affandi, Depok, Sleman, Yogyakarta

BAB II

KARYA-KARYA YSD: KINI DAN KE DEPAN

Tiga gugus atau gelombang keprihatinan Serikat Jesus universal, empat prioritas karya universal (UAPs) Serikat Jesus, termasuk Provinsi Indonesia yang disebut di depan telah memperkaya dan mengarahkan YSD dan karya-karyanya. Misalnya, USD tidak hanya berkomitmen pada pengembangan pendidikan umumnya, tetapi pada formasi kaum muda yang khas (cerdas dan humanis); USD berkomitmen menemani kaum muda dalam melangkah ke masa depan dengan penuh harapan. Dalam hal ini, USD juga memiliki pilihan-pilihan prioritas untuk mahasiswa miskin dan pengembangan pendidikan di kawasan pinggiran di Indonesia. Sejak berdirinya sebagai lembaga tinggi pendidikan keguruan, USD berkomitmen pada pendidikan guru yang menghasilkan figur guru yang memiliki hati untuk menemani kaum muda Indonesia, terutama di daerah-daerah pinggiran dan miskin di Nusantara. Sebagai universitas, pengembangan program-program studi juga diwarnai oleh nilai pembelaan terhadap kaum miskin dan pendidikan transformatif ini. Sejak awal berdirinya PMSD juga dikembangkan karena kepedulian untuk mereka yang miskin dan terpinggirkan, khususnya dengan memberikan pendidikan dan ketrampilan yang cocok agar mahasiswa bisa menggapai masa depan dengan bekal ilmu dan ketrampilan yang sesuai.

Keterlibatan dalam transformasi sosial politik juga ditunjukkan dengan aksi keluarga besar YSD, terutama lewat USD, dalam gerakan Reformasi 1998 (Soewarno. 1998: h. 22ff). Dalam momen yang genting dan merupakan simpang jalan historis bagi bangsa

Indonesia itu, USD tidak ragu untuk bergabung dengan elemen-elemen masyarakat sipil dan dunia akademis, terutama gerakan mahasiswa dan kaum intelektual. Dalam arti tertentu, USD mengambil peran kepemimpinan publik di Yogyakarta dalam gerakan menuju Indonesia baru ini. Waktu itu memang belum lama USD menjadi sebuah universitas, namun peran sosial politik ini tak pelak juga menginspirasi gerak USD selanjutnya, misalnya dalam keterlibatan pada persoalan politik pendidikan dan demokrasi dengan segala tantangannya.

Di masa sekarang dan ke depan, Indonesia menghadapi tantangan politisasi agama yang berakibat pada pendangkalan agama sebagai komoditi dalam politik identitas (*identity politics*) yang mempunyai potensi tinggi memecah-belah kesatuan bangsa. Hal ini dipandang oleh YSD sebagai undangan untuk berkiprah secara lebih intensif lewat pelbagai ikhtiar akademis, formasi mahasiswa, dan keterlibatan sosial lain yang mengarah pada penghayatan dan praktik agama yang otentik, mendalam, cerdas dan transformatif demi tumbuhnya kemanusiaan yang semakin penuh. Dalam hal ini USD menyadari pentingnya membangun sinergi yang lebih luas dan intensif dengan kekuatan-kekuatan komunitas agama lain dan pelbagai kelompok masyarakat sipil, termasuk dunia akademis, baik di dalam maupun di luar negeri.

Kesadaran ekologis, kerjasama dengan awam, juga sudah mewarnai pelbagai ikhtiar USD akhir-akhir ini, misalnya pendirian Pusat Studi Lingkungan, pembukaan Prodi Pendidikan Biologi, Pendidikan Kimia, penciptaan teknologi ramah lingkungan yang membantu kawasan miskin (oleh Fakultas Sains dan Teknologi), dan sebagainya. USD juga berkomitmen meneruskan warisan intelektual dan keterlibatan Pater Nikolaus Driyarkara, SJ sebagai pendiri, khususnya keterlibatan dalam memberi roh dan

mengarahkan perkembangan budaya kebangsaan. Sanata Dharma sejak awal menjadi mitra (*partner*) pemerintah dalam membangun kualitas kehidupan bangsa, terutama dalam bidang pendidikan dan kemanusiaan. Sanata Dharma, lewat Pater Nikolaus Driyarkara, SJ secara langsung diminta oleh Prof. Mr. Mohammad Yamin, S.H. (Menteri Pengajaran, Pendidikan, dan Kebudayaan RI tahun 1953 - 1955) untuk memperhatikan pendidikan guru di Indonesia. Pengembangan budaya lokal ini menjadi semakin urgen dan strategis di masa sekarang mengingat tumbuhnya pelbagai ideologi puritanisme agama yang anti-kultur.

Sesuai dengan semangat dasar untuk mendampingi dan membantu transformasi masyarakat Indonesia, YSD beserta semua unit karyanya menatap tantangan ke depan yang sudah mulai dihadapi masyarakat Indonesia, terutama dengan adanya *knowledge society* dan perubahan yang dibawa oleh Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* dengan segala capaian sekaligus ambiguitasnya. YSD memandang pendidikan tinggi sebagai salah satu strategi budaya yang besar untuk menanggapi tantangan masyarakat dan kultur industri baru ini dengan memeluk perkembangan dunia digital (sebagai bagian dari komitmen Serikat Jesus Provinsi Indonesia) dan ikut menggunakan dan mengembangkannya dengan visi humanis dalam membangun paradigma baru perguruan tinggi masa depan. YSD berkomitmen menyiapkan anak-anak muda yang tidak hanya terampil secara teknis tetapi juga tangguh secara mental untuk mengadakan pembaruan diri terus-menerus menghadapi situasi baru ini secara cerdas dan kreatif. Selain itu, YSD juga melihat pentingnya pendampingan kelompok-kelompok masyarakat yang akan tersisih atau mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam dunia baru ini, termasuk di kawasan yang tertinggal.

Seiring dengan perkembangan masyarakat yang disebut di atas, kita melihat bahwa adanya perubahan gaya hidup yang menimbulkan pelbagai persoalan moral dan sosial yang tidak mudah, seperti maraknya narkoba dan penyalahgunaan zat-zat adiktif, praktik aborsi, perbincangan hal fenomena LGBT, dan pelecehan seksual atau relasi yang melecehkan (*abusive*).

Lebih lanjut, perkembangan lingkungan yang sangat cepat ternyata juga sering mengakibatkan anak dan kaum muda berada pada posisi yang rawan terhadap perlakuan-perlakuan yang kurang pantas bahkan pelecehan-pelecehan. Terkait dengan hal itu, pada 1 Januari 2020 USD telah memberlakukan *Protokol Cara Bertindak Etis-Seksual Pegawai Universitas Sanata Dharma*. Pemberlakuan Protokol itu menunjukkan komitmen yang kuat dari USD terhadap pentingnya civitas akademika memperlakukan anak secara benar dan manusiawi serta menjadikan perlindungan terhadap anak maupun remaja sebagai bagian penting dalam *formatio* mahasiswa.

Dalam kultur digital saat ini, relasi-relasi manusiawi yang otentik semakin dibutuhkan oleh generasi muda sekarang, tetapi juga semakin kompleks dan rapuh. Semua ini merupakan tantangan nyata bagi YSD yang memiliki visi untuk menjadi penyelenggara karya pendidikan tinggi dan karya sosial yang transformatif demi meningkatnya martabat kehidupan berlandaskan nilai-nilai kristiani, kemanusiaan, dan budaya Indonesia. Karena itu, YSD terus menyadari panggilannya untuk membangun relasi-relasi yang manusiawi, utuh dan integral, terutama berperan serta dalam penciptaan kultur perlindungan (*safeguarding*) terhadap anak-anak, remaja, dan orang dewasa rentan dalam masyarakat Indonesia. Selanjutnya, sesuai dengan amanat UAPs dari Serikat Jesus universal, YSD pun terpanggil untuk mendampingi perjalanan batin dan rohani kaum muda agar menemukan makna hidup yang

memberdayakan, yang ditandai oleh relasi yang bermakna dan integral dengan Tuhan, diri, sesama, dan semesta.

Perhatian dan keterlibatan YSD pada konteks Indonesia ini secara khusus juga dilaksanakan dengan memberi perhatian pada pengembangan Gereja lokal, misalnya dengan mendukung pendidikan Katolik, termasuk pendidikan calon imam maupun pelayan jemaat, di Keuskupan Agung Semarang dan pelbagai keuskupan lain di Indonesia. Bekerjasama dengan lembaga-lembaga Gereja (misalnya yayasan pendidikan dan sosial Katolik) dan lembaga lain yang mendukung pengembangan Gereja lokal, YSD dan USD juga melibatkan diri dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia maupun pengembangan potensi sosial ekonomi. Di masa depan komitmen ini akan dilanjutkan dengan gerak sinergis dari pelbagai unit karya YSD, baik sayap pendidikan maupun sosial-kemanusiaan.

Dalam gerak komitmen yang kreatif dan visioner seperti ini, YSD menyadari bahwa unit-unit karyanya, terutama dalam bidang pendidikan tinggi, adalah universitas swasta dengan segala kekhasan dan keterbatasannya juga. Realisme ini mendorong YSD untuk menekankan pentingnya efisiensi dalam manajemen. Maka dari itu sinergi, penyatuan dan bentuk-bentuk kerjasama antar pelbagai unit karya Yayasan menjadi strategis dan niscaya.

YSD juga telah lama melaksanakan kerjasama kolaboratif dan sinergis khususnya dalam rangka optimalisasi pemanfaatan aset dengan Yayasan-yayasan lain di bawah Serikat Jesus Provinsi Indonesia; misalnya dengan Yayasan Asrama Mahasiswa Realino dan Yayasan Pembina Tenaga Pengembangan Masyarakat Amal Kasih (PTPM) di Yogyakarta. Kerjasama itu terbukti mampu meningkatkan efektivitas perwujudan visi dan peran YSD khususnya dalam pengembangan karya pendidikan, sosial-kemasyarakatan,

dan kebudayaan. Oleh karena itu, kerjasama tersebut perlu dilanjutkan bahkan ditingkatkan.

Prinsip kolaborasi dan sinergi juga semakin penting bagi YSD dalam menatap identitas dan perannya dalam percaturan global. Terutama menyangkut karya pendidikannya, YSD bertekad bisa berkiprah di kawasan regional Asia, dan mulai dikenal dalam level internasional. Maka dari itu, amat strategis bagi YSD untuk terus memajukan pelbagai macam bentuk kerjasama dengan pelbagai perguruan tinggi di kawasan Asia dan kawasan lain yang lebih luas, termasuk perguruan tinggi Katolik dan Jesuit yang selama ini sudah bekerjasama. Seperti ditekankan Pater Arturo Sosa, salah satu nilai yang hendak dibangun adalah kemampuan sebagai warga dunia (*global citizen*). Ke depan, keberdayaan YSD sendiri dalam menanggapi peluang dan skema kerjasama ini harus menjadi perhatian strategis.

Salah satu ciri karya Serikat Jesus Provindo adalah menembus batas-batas kebuntuan, kreatif menciptakan cara-cara terlibat yang baru pada persoalan-persoalan terkini yang urgen. RENIP YSD ini juga akan mengantarkan kita ke depan ke wilayah-wilayah “tapal batas” di mana banyak persoalan bertemu. Semua keprihatinan Serikat Jesus universal dan prioritas karya Serikat Jesus Provindo di atas menjadi pedoman dalam pengembangan karya-karya YSD ke depan. Menanggapi beberapa undangan pihak setempat dan setelah dilakukan pengamatan mendalam, salah satu wilayah yang potensial memberikan dampak signifikan bagi kemajuan bangsa Indonesia, serta membutuhkan layanan yang dapat ditangani YSD adalah Kalimantan. Di wilayah tersebut, YSD juga telah memiliki sejumlah mitra kerja yang solid, jaringan kerjasama yang luas, dan alumni USD maupun PMSD yang banyak. Oleh karena itu, pengembangan karya YSD di wilayah tersebut perlu dijadikan program penting.



Kampus III Universitas Sanata Dharma
Paingan, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta

BAB III

VISI DAN MISI YAYASAN SANATA DHARMA

Visi adalah imajinasi tentang eksistensi dan peran sebuah lembaga di masa depan yang sesuai dengan arah, perhatian, keyakinan, serta nilai-nilai yang dihidupinya. Visi ini akan menjadi seperti “bintang kejora” yang memandu perkembangan lembaga. Dilandasi oleh semangat dasar para pendirinya, Yayasan Sanata Dharma (YSD) menetapkan visinya berangkat dari jati dirinya sebagai penyelenggara karya pendidikan dan sosial serta menjadi salah satu bentuk karya kerasulan penting Serikat Jesus Provinsi Indonesia. Oleh karenanya, visi tersebut terkait langsung dengan preferensi apostolik umum Serikat Jesus. Namun demikian, YSD juga menyadari sepenuhnya akan konteks, keberadaan, serta orientasi karyanya bagi bangsa Indonesia. Atas dasar itu semua, YSD menetapkan visinya sebagai berikut.

Visi:

”Menjadi penyelenggara karya pendidikan tinggi dan sosial yang transformatif demi meningkatnya martabat kehidupan berlandaskan nilai-nilai kristiani, kemanusiaan, dan budaya Indonesia.”

Secara konkret, YSD pada tahun 2045 diimajinasikan sebagai yayasan yang mempunyai keberdayaan tinggi dalam mengelola semua unit karyanya sehingga memberikan kontribusi signifikan dalam mewujudkan masyarakat yang semakin bermartabat. Hal itu berarti pada akhir tahun 2045, YSD merupakan lembaga yang mapan dalam tatakelola organisasi, sumber daya manusia yang

mumpuni, kemampuan finansial yang sehat, serta memiliki prasarana dan sarana pendukung unit karya yang lengkap, mencukupi, dan berkualitas. Dengan keadaan YSD seperti itu, semua unit karyanya mampu memberikan kontribusi signifikan sampai pada lingkup internasional.

Unit karya pendidikan yang dikelola YSD diimajinasikan mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten di bidangnya tetapi juga mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap tantangan dan persoalan hidup bersama di masyarakat yang beragam dan pada saat yang sama memiliki komitmen yang tinggi untuk terlibat menjadi agen perubahan sosial di berbagai bidang dan di berbagai tingkatan.

Unit karya pendidikan juga mampu memberikan sumbangan pengetahuan terutama untuk mengatasi berbagai persoalan kemanusiaan yang menjadi keprihatinan Serikat Jesus yakni kemiskinan, ketidakadilan, intoleransi, radikalisme serta kerusakan lingkungan. Diimajinasikan pula, semua unit karya pendidikan mempunyai kapasitas dan komitmen mengabdikan pengetahuannya untuk mengatasi persoalan konkret di masyarakat.

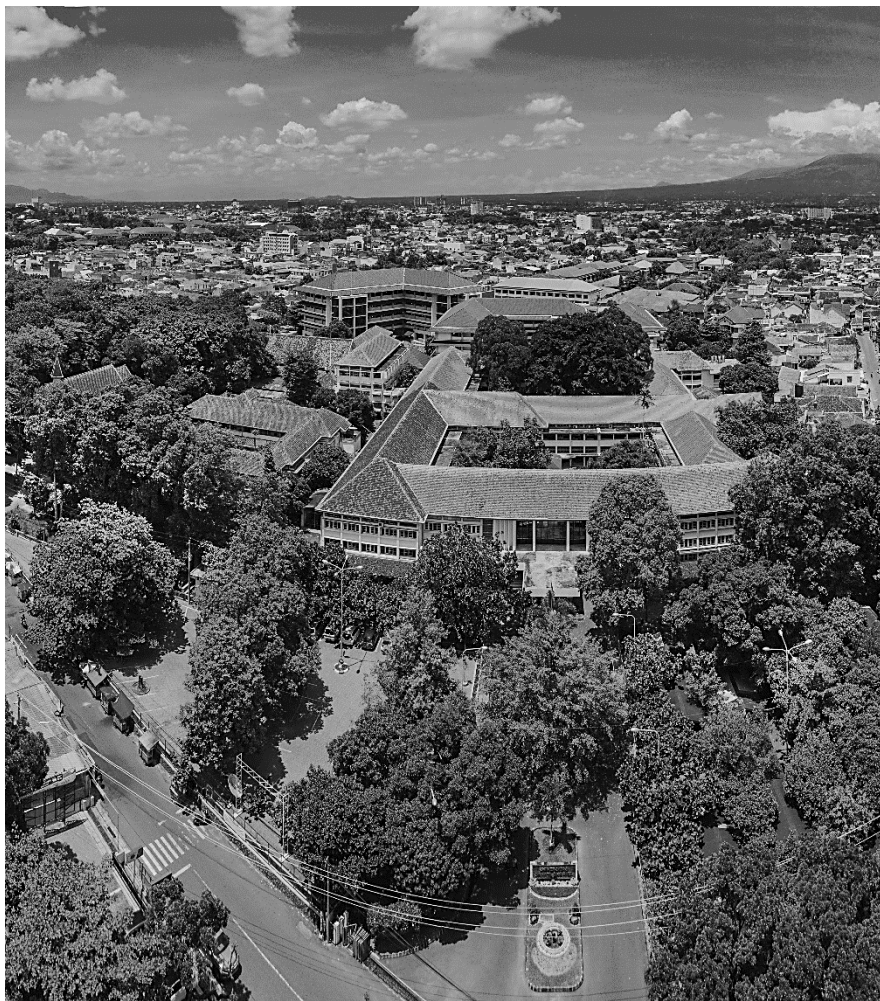
Unit karya sosial lain yang dikelola YSD diimajinasikan mampu secara sinergis bekerjasama dengan unit karya pendidikan maupun lembaga lain di luar YSD untuk memberikan layanan sosial yang signifikan.

Dengan visi seperti ini, YSD mengimajinasikan peran yang nyata dalam membantu mewujudkan negara Indonesia yang maju, makmur, sejahtera, dan bermartabat ketika genap berusia 100 tahun setelah merdeka.

Visi di atas akan secara sistemik diwujudkan YSD melalui 5 misi yang dikembangkan berlandaskan nilai-nilai kristiani, kemanusiaan, dan budaya Indonesia, dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Misi:

1. menyelenggarakan karya Pendidikan Tinggi dan kajian ilmiah yang kontekstual dan relevan dengan peningkatan martabat kehidupan yang ditandai oleh relasi yang integral dengan Allah dan seluruh ciptaan-Nya,
2. mendirikan unit karya sosial kemasyarakatan yang *sustainable* dan relevan dengan persoalan ketidakadilan, kemiskinan, dan kerusakan lingkungan, serta pendampingan kaum muda dalam meraih masa depan yang penuh harapan,
3. mengawal pertumbuhan dan perkembangan secara optimal semua unit karya yang diselenggarakan sehingga sesuai dengan arah dan standar mutu yang telah ditetapkan,
4. menggalang kerjasama dengan berbagai pihak dan mengelola kegiatan usaha agar semakin berdaya dalam mengawal keberlanjutan, pertumbuhan, dan perkembangan unit karya yang dimiliki, dan
5. menjamin kesejahteraan optimal pegawai unit karya yang diselenggarakan.



Kampus I Universitas Sanata Dharma
Mrican, Depok, Sleman, Yogyakarta

BAB IV

PROFIL LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL YAYASAN SANATA DHARMA (SWOT)

Selain didasarkan atas kesadaran terhadap latar belakang dan konteks, perspektif perkembangan masa depan, serta visi dan misi, RENIP ini perlu disusun atas dasar pengenalan diri. Untuk memperoleh pengenalan diri dengan baik, perlu dilakukan evaluasi diri; yang ditempuh dengan analisis terhadap kondisi internal, yakni kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*), serta kondisi eksternal, yakni peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Analisis terhadap kondisi internal dan eksternal dilakukan terhadap YSD beserta kedua unit karyanya, yakni USD dan PMSD (yang akan segera menyatu ke USD menjadi Fakultas Vokasi).

Berdasarkan hasil analisis kondisi internal dan eksternal, diharapkan selanjutnya dapat disusun sasaran, strategi, dan program yang merupakan inti dari RENIP. Berikut adalah tabel rangkuman hasil analisis kondisi internal dan eksternal YSD, USD, dan PMSD.

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
YSD			
1. Secara organisasional sehat. 2. Memiliki keberdayaan (tata kelola, SDM, prasarana dan sarana, finansial) yang baik bagi pengembangan unit-unit karya. 3. Memiliki jaringan kerjasama nasional maupun internasional yang luas.	1. Belum sepenuhnya terjadi sinergi yang efektif di antara unit-unit karya. 2. Sistem penjaminan mutu belum berjalan secara optimal.	1. Banyak tawaran kerjasama nasional maupun internasional. 2. Tersedia teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan unit-unit karya.	1. Sistem sosial, politik, dan ekonomi yang berubah cepat dan mengandung ketidakpastian. 2. Tata-nilai dan budaya masyarakat yang kurang kondusif bagi pengembangan karya.
USD			
1. Memiliki reputasi di mata masyarakat maupun pemerintah. 2. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. 3. Mendidik orang muda dari berbagai latar belakang suku, budaya dan agama dari seluruh wilayah Indonesia. 4. Melaksanakan penelitian dan	1. Integrasi Tridharma belum sepenuhnya efektif sesuai visi-misi. 2. Proses pelaksanaan Tridharma belum sepenuhnya menyesuaikan perkembangan zaman. 3. Sistem penjaminan	1. Banyak tawaran kerjasama nasional dan internasional. 2. Tersedia beragam teknologi yang dapat membantu pengembangan Tridharma. 3. Deregulasi berbagai kebijakan pemerintah yang dapat	1. Harga-harga barang dan jasa untuk kepentingan pendidikan semakin mahal. 2. Persaingan di antara perguruan-perguruan tinggi semakin ketat. 3. Sikap dan budaya masyarakat yang

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
pengabdian yang bermanfaat bagi kemajuan masyarakat. 5. Memiliki fasilitas pendukung Tridharma yang memadai dan bermutu baik.	mutu belum berjalan optimal.	meningkatkan fleksibilitas pengelolaan universitas	pragmatis-komersial.
PMSD			
1. Daya serap lulusan oleh dunia industri sangat tinggi. 2. Memperoleh kepercayaan dari pemerintah yang baik. 3. Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dilakukan untuk membantu memecahkan berbagai permasalahan dunia industri. 4. Memiliki fasilitas pendukung Tridharma yang memadai dan bermutu baik.	1. Terlalu kecil sebagai unit pendidikan tinggi vokasi yang harus dikelola secara mandiri. 2. Produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat relatif rendah. 3. Nama mekatronika membatasi untuk pengembangan prodi-prodi baru.	1. Banyak tawaran kerjasama dari dunia industri, lembaga-lembaga, dan pemerintah. 2. Kebutuhan akan lulusan pendidikan vokasi meningkat. 3. Tersedia banyak produk teknologi informasi yang sangat mendukung pelaksanaan Tridharma.	1. Minat masyarakat terhadap program D3 vokasi rendah. 2. Persaingan ketat terutama dengan penyelenggara pendidikan vokasi program S1 Terapan maupun Diploma 4. 3. Harga-harga peralatan khususnya praktikum mahal.

Rincian hasil analisis kondisi internal dan eksternal dapat dilihat pada Lampiran 1.



Mahasiswa Universitas Sanata Dharma berfoto di depan Pintu Gerbang Kampus II
Jl. Affandi, Depok, Sleman, Yogyakarta

BAB V

ISU STRATEGIS

Karya utama sebuah perguruan tinggi seperti USD adalah Tridharma. Meskipun karya YSD dapat mencakup beberapa jenis karya sosial, tetapi yang berkembang saat ini dan pada 25 tahun mendatang adalah karya pendidikan tinggi yakni Universitas Sanata Dharma (USD) dan Politeknik Mekatronik Sanata Dharma (PMSD) yang akan segera bersatu sebagai Fakultas Vokasi. Oleh karena itu, isu strategis yang dirumuskan di sini terutama terkait dua karya tersebut. Lagipula, beberapa karya Yayasan yang lain lebih dimaksudkan untuk menopang dua karya utama ini.

A. Tridharma

1. Pendidikan

a. Pendidikan holistik (*whole person education*)

Pendidikan yang mengembangkan seluruh aspek kemanusiaan mahasiswa akan mampu mengantarnya menjadi manusia yang utuh dan berkembang optimal sehingga berdaya menjadi “*men and women for and with others*” sebagaimana diidealkan oleh pendidikan yang bersemangat Ignasian.

Pendidikan holistik sangat strategis karena menjadi sarana bagi Sanata Dharma untuk membangun kekhasan dan keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh perguruan tinggi lain. Keteguhan membangun kekhasan dan keunggulan ini bukan semata demi kepentingan kompetisi tetapi lebih sebagai perwujudan dari iman kita bahwa manusia adalah citra Allah yang penuh kasih. Selain itu, dengan memperhatikan konteks di mana karya YSD lahir dan

berkembang di masyarakat plural, pendidikan holistik menjadi cara efektif mewartakan dan menumbuhkan nilai-nilai humanisme Kristiani sebagai garam dan terang bagi masyarakat yang cenderung semakin primordial, eksklusif, dan puritan. Berkembangnya nilai-nilai humanisme kristiani kita yakini sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang kita hadapi sebagai bangsa yang sangat beragam di berbagai aspek kehidupan.

Keteguhan Sanata Dharma menghidupi pendidikan holistik membawa berbagai konsekuensi jangka panjang lebih-lebih ketika kita terus memperhatikan betapa kemajuan teknologi telah mengubah drastis kehidupan sosial, ekonomi dan budaya kita sedemikian rupa martabat kemanusiaan kita tergerus karena melunturnya otentisitas serta semakin menguatnya relasi secara virtual/artifisial. Konsekuensi itu menyangkut kesetiaan kita mengembangkan pedagogi Ignasian, niat kita untuk terus mengembangkan fasilitas dan lingkungan belajar holistik, serta kesediaan kita untuk terus mengenali harapan, dan realitas hidup mahasiswa.

b. Imajinasi, kreativitas, inovasi, dan kepemimpinan

Pendidikan yang berfokus pada pengembangan kemampuan imajinasi, kreativitas, inovasi, serta kepemimpinan pada akhirnya akan memperkuat eksistensi dan relevansi pendidikan tinggi dalam menanggapi perkembangan kebudayaan, kemajuan ilmu pengetahuan, dan teknologi yang semakin lama mengambil alih tugas dan peran manusia dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang bersifat mekanis, sistemik, dan terstruktur.

Hasil Revolusi Industri ke-4 akan secara drastis mengubah kebudayaan umat manusia karena kehidupan kita akan

sangat diwarnai oleh kehadiran sistem- sistem yang semakin bersifat efisien, cerdas, otonom, dan berskala global. Selain itu, sistem-sistem itu akan mengintegrasikan unsur fisik, digital, dan biologis sekaligus. Dengan kemajuan komputasi kuantum dalam 10-15 tahun mendatang, manusia hanyalah salah satu dari agen cerdas yang hidup dan berinteraksi dengan berbagai agen/sistem cerdas lain. Sebagai contoh, di sekolah anak-anak tidak akan hanya diajar oleh para guru tetapi juga ditemani oleh robot pintar yang bisa menjawab berbagai pertanyaan. Tanda-tanda lahirnya peradaban semacam ini sudah nyata dengan semakin masifnya gejala disintermediasi berupa semakin hilangnya pekerjaan sebagai tukang pos, penerjemah, *teller* bank, dll.

Di era dengan kebudayaan semacam itu, martabat manusia tidak lagi terletak kepada kemampuannya mengerjakan atau menyelesaikan persoalan yang bersifat mekanis, sistemik, dan terstruktur melainkan kepada keberdayaannya melakukan hal-hal yang bersifat tidak terstruktur, tidak pasti, serta sulit terbayangkan. Hal ini membawa konsekuensi untuk melahirkan sistem pendidikan tinggi yang mampu mengembangkan daya-daya kreatif yang meliputi kemampuan untuk berimajinasi, berinovasi, mandiri, serta memimpin. Sistem pendidikan tinggi dengan orientasi semacam itu menuntut perubahan yang bersifat paradigmatik dalam pengelolaan pendidikan tinggi yang di antaranya mencakup pengembangan kurikulum, paradigma pembelajaran, serta tatakelola sumber daya pengetahuan yang bersifat fleksibel, terbuka, dan kolaboratif.

c. Pengalaman lintas budaya (*global culture*)

Pendidikan yang membantu mahasiswa memiliki pengalaman

hidup dan belajar di lingkungan budaya yang kosmopolit akan meningkatkan kesiapan dan fleksibilitas mahasiswa dalam berkiprah secara lintas budaya di era yang semakin mengglobal ini.

Berkat kemajuan teknologi transportasi, informasi, dan telekomunikasi peradaban umat manusia semakin dipengaruhi oleh relasi, kerjasama, serta kesalingtergantungan dalam lingkup global. Hal ini menciptakan sekaligus peluang dan tantangan yang sama besar. Salah satu peluang penting adalah munculnya pemahaman dan kesadaran perlunya mengembangkan peran dan tanggung jawab setiap individu, institusi, dan negara sebagai bagian dari warga dunia (*global citizenship*). Sementara itu tantangan utama yang muncul adalah beratnya menegosiasikan dan akhirnya merumuskan titik keseimbangan antara kepentingan individual, lokal, serta nasional dengan kepentingan mondial. Hal ini tampak nyata dalam perkara-perkara seperti perubahan iklim, pengungsi lintas batas negara, perlombaan senjata, serta merebaknya radikalisme.

Oleh karenanya, pendidikan tinggi sebagai salah satu entitas yang paling intensif terlibat dalam relasi dan kerjasama secara global perlu menanggapi peluang dan tantangan ini secara komprehensif. Tanggapan tersebut mencakup adaptasi standar mutu *outcome* dan proses pendidikan di tingkat regional dan global yang mampu memberikan sumbangan menyelesaikan persoalan regional dan global, mengembangkan keberdayaan untuk membangun kerjasama Tridharma secara global demi tetap berkembangnya masyarakat bermartabat, cerdas, dan humanis; serta memfasilitasi diperolehnya pengalaman hidup dan belajar di

lingkungan budaya yang kosmopolit bagi semua pihak terkait, khususnya dosen dan mahasiswa.

d. Pembelajaran bermediasi komputer (*ICT mediated learning*)

Potensi pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran sangat besar dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta menciptakan peluang-peluang baru yang sejalan dengan visi dan misi Sanata Dharma.

Sebenarnya hanya ada dua hal yang sangat esensial dari teknologi informasi dan komunikasi yang menjadikannya sangat berdaya untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan pendidikan. Pertama, representasi memakai format digital. Teknologi digital yang menggantikan teknologi analog menjadikan semua hal, khususnya informasi dan pengetahuan, dapat disimpan secara sangat efisien sehingga harga simpan suatu data dan informasi berbiaya sangat murah. Selain efisien, format digital juga menjadikan data/informasi yang tersimpan dapat diakses, dikirim, dan disebarluaskan secara sangat cepat bahkan dalam lingkup global.

Kedua, representasi digital memungkinkan pengolahan data/informasi yang tersimpan berlangsung secara cepat dan fleksibel sejalan dengan perkembangan teknologi penyimpanan digital yang semakin efisien dan teknologi pengolah data (processor) yang semakin cepat. Pengembangan komputer kuantum akan secara drastis meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas pengolahan ini. Pengolahan data digital ini akhirnya dapat dilakukan terprogram sehingga pengendaliannya dapat dilakukan

secara otomatis dan terencana. Kualitas pengolahan data semakin hari semakin cerdas karena berkembangnya pemodelan matematika untuk representasi pengetahuan dan inferensinya.

Salah satu muara dari perkembangan teknologi digital di atas adalah lahirnya berbagai bentuk teknologi pembelajaran modern. Wujud teknologinya sangat beragam mulai dari multimedia pembelajaran untuk kepentingan demonstrasi dan simulasi, e-learning untuk mendukung pembelajaran yang membebaskan diri dari kungkungan ruang dan waktu, LMS (*Learning Management System*) untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan kegiatan belajar, dan MOOC (*Massive Open Online Courses*) yang memberi fleksibilitas kegiatan belajar dari keterikatan institusional lembaga pendidikan.

Ada dua kepentingan mendasar bagi Sanata Dharma sebagai institusi Jesuit untuk sepenuhnya memanfaatkan teknologi ini meskipun harus disertai dengan sikap waspada terhadap berbagai kemungkinan risikonya. Dua kepentingan tersebut adalah pertama, demi meningkatnya kualitas Tridharma dan kedua, demi semakin berdayanya Sanata Dharma melayani sebanyak mungkin pihak khususnya yang miskin dan jauh dari jangkauan secara fisik. Dengan teknologi digital, kedua kepentingan tersebut dapat sekaligus diwujudkan.

Untuk itu dua hal penting perlu mendapat perhatian secara berkelanjutan dan konsisten yakni keterbukaan semua pihak untuk terus menguasai pemanfaatan teknologi digital dan keberdayaan Sanata Dharma memfasilitasi penguasaan dan pemanfaatannya dalam Tridharma.

2. Penelitian dan publikasi

a. Preferensi Penelitian

Penetapan tema, orientasi, dan topik penelitian serta urutan prioritas (preferensi) yang sesuai dengan identitas, visi, misi, dan kapasitas akan meningkatkan kualitas kontribusi ilmiah Sanata Dharma demi meningkatnya martabat masyarakat serta memudahkan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Keteguhan Sanata Dharma melaksanakan kegiatan penelitian akan merupakan kontribusi yang sangat signifikan karena merebaknya budaya masyarakat yang meskipun semakin maju secara teknologi tetapi juga mundur dalam kedalaman. Model komunikasi dan relasi yang ditopang teknologi informasi memunculkan terjadinya banjir informasi yang tidak sanggup diolah dengan baik. Akhirnya kedangkalan dan bahkan kebohongan serta manipulasi informasi menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya global yang bersifat sesaat (*instance*) yang seringkali membikin sesat.

Di tengah perkembangan peradaban umat manusia yang semakin cepat, terhubung secara global, dan kompleks khususnya di bidang pengetahuan dan teknologi, keberlanjutan serta peningkatan kualitas kontribusi ilmiah setiap institusi akan sangat ditentukan oleh kemampuannya memilih posisi yang tepat dari sebuah jejaring pengembangan ilmu pengetahuan. Keyakinan ini akan semakin nyata dan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan Sanata Dharma oleh karena semakin besarnya peran dan luasnya cakupan jejaring informasi/pengetahuan serta semakin meluasnya dampak dari sistem ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*). Identitas Sanata Dharma sebagai institusi pendidikan tinggi Jesuit telah

memiliki fondasi dan orientasi yang khas serta berada dalam jejaring global universitas Jesuit yaitu *International Association of Jesuit Universities* (IAJU) demi semakin meningkatnya kualitas kontribusi ilmiahnya. Dengan kata lain, keyakinan tersebut di atas tidak akan menemui hambatan untuk diwujudkan Sanata Dharma lebih-lebih ketika menyadari konteksnya yang berada di negara besar nan plural Indonesia. Konteks demikian membuka kesempatan bagi berlangsungnya penelitian dengan pendekatan multidisiplin oleh karena tingginya kompleksitas masalah yang akan diselesaikan.

Tanggapan yang paling tepat kita ambil untuk menyikapi perkembangan dan keyakinan tersebut di atas mencakup penetapan *roadmap* penelitian jangka panjang (25 tahun) untuk setiap cabang keilmuan besar di Sanata Dharma, identifikasi dan pengambilan peran yang tepat dalam jejaring penelitian dan kerjasama untuk setiap cabang keilmuan, serta penetapan pola karir akademik dosen dalam jangka panjang.

b. Integrasi Tridharma

Pengelolaan kegiatan penelitian dan publikasi secara terintegrasi dengan dharma pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat menjadi cara paling efektif dan paling mungkin (*feasible*) meningkatkan kuantitas dan kualitas kontribusi ilmiah Sanata Dharma di tengah realitas keterbatasan sumber daya.

Berbeda dengan pendidikan konvensional dan pengabdian, kegiatan penelitian dan publikasi masih akan bertahan karena sifat kegiatannya yang bersifat imajinatif, kreatif, dan inovatif, sehingga tidak mudah diotomatisasi. Bahkan, kegiatan penelitian dan publikasi dapat berlangsung secara sangat

efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk menopang rekonstruksi pengetahuan, diseminasi dan publikasi hasil penelitian, serta membangun jejaring secara lintas batas.

Dalam konteksnya sebagai institusi swasta yang berada dalam masyarakat industri berbasis teknologi sederhana (*low tech industry*), Sanata Dharma bukan hanya menghidupi realitas yang serba terbatas dalam jumlah dan kualifikasi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melakukan kegiatan dan publikasi tetapi juga berhadapan dengan realitas bahwa penelitian belum menjadi kebutuhan industri sehingga selalu sulit menggalang dana penelitian yang berasal dari mereka yang membutuhkan hasil-hasilnya (Priyatma, Kompas, 27 September 2016).

Solusi untuk menghadapi tuntutan peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi hanya lewat strategi integrasi Tridharma. Secara umum, strategi ini bermakna bahwa setiap kegiatan pendidikan dan pengabdian sejauh mungkin dapat berlangsung juga di dalamnya kegiatan penelitian. Dengan strategi ini, penelitian dan publikasi dapat dilakukan tanpa harus menunggu tersedianya prasyarat pokok yakni Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Keuangan. Selain itu, kegiatan pendidikan yang sudah menjadi kegiatan harian akan memberikan peluang besar bahwa penelitian dan publikasi menjadi kegiatan rutin harian. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi untuk pendidikan akan meningkatkan efektifitas dan efisiensinya sehingga akan tersedia ruang yang lebih longgar untuk integrasi penelitian di dalam pendidikan.

Konsekuensi dari strategi integrasi ini bukan hanya terletak pada tingkat dan hal teknis serta manajerial tetapi akan lebih mendasar yakni pada aras paradigmatis. Hal ini wajar karena selama ini Tridharma memang dipahami dan dilaksanakan secara tidak integratif tetapi terpisah dan bahkan tidak terhubung sama sekali. Untuk itu langkah strategis yang bisa diambil selain terus menggulirkan paradigma integratif ini adalah membangun sistem perencanaan kegiatan dan anggaran yang menopang perwujudan Tridharma yang integratif.

3. Pengabdian Kepada Masyarakat

Integrasi, Dampak, dan Kolaborasi

Kegiatan pengabdian yang terkait dengan penelitian akan memberi dampak yang lebih bermanfaat dan menjamin keberlanjutan serta kemandirian kelompok sasaran dibanding yang bersifat sporadis dan/atau karitatif. Kegiatan pengabdian yang berkualitas tersebut akan mudah mendapat dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak.

Mungkin makna kata pengabdian dalam dharma ketiga ini yang menjadi sebab mengapa kegiatan pengabdian lebih sering bersifat karitatif. Sebab lain adalah masih banyaknya persoalan keterbatasan ekonomi masyarakat yang berada di seputar lingkungan universitas. Idealnya, kegiatan pengabdian merupakan salah satu bentuk penerapan hasil penelitian atau perluasan dari kegiatan pendidikan sehingga bersifat integratif dan berkelanjutan. Dalam arti tertentu, kegiatan pengabdian oleh universitas tidak sepatutnya berupa kegiatan yang muatan keilmuannya rendah atau bahkan tidak terkait sama sekali.

Untuk itu, langkah strategis yang baik adalah memulai sebuah kebiasaan baru yakni perencanaan pengabdian yang terintegrasi dengan dua dharma yang lain. Langkah strategis yang lain adalah perencanaan dan pelaksanaan pengabdian yang bersifat kolaboratif, sinergis, dan interdisiplin. Akan lebih strategis lagi apabila perencanaan tersebut diawali dengan pemetaan kepedulian Sanata Dharma terhadap beberapa isu yang terkait dengan orientasinya sebagai universitas Jesuit.

B. Pendukung Tridharma

Pendukung Tridharma adalah segala hal yang terkait dengan tatakelola dan layanan yang menopang keberhasilan pencapaian tujuan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Dengan demikian, isu strategis di wilayah ini lebih mencakup hal-hal yang terkait dengan administrasi, organisasi, dan manajemen sumber daya (manusia, keuangan, serta prasarana dan sarana). Untuk masing-masing dari lima hal ini, isu strategis yang paling relevan untuk diusung adalah sebagai berikut:

1. Digitalisasi Administrasi

Pengelolaan administrasi institusi akan sangat efisien dan efektif sejalan dengan meningkatnya jangkauan dan cakupan sistem informasi digital. Ketersediaan dan kualitas sistem informasi digital yang terintegrasi akan meningkatkan kualitas layanan pada aspek-aspek kemanusiaan yaitu keramahan, perhatian personal, dan kehangatan relasi otentik.

Hal sangat strategis ini hanya dapat dikelola dengan baik dan dapat terus tumbuh bila pimpinan puncak dan menengah memiliki kapasitas yang cukup untuk memahami hal-hal pokok terkait dengan peran, fungsi, problem, dan tahap

pengembangan sistem informasi digital. Namun demikian, dalam waktu 5 sampai 10 tahun mendatang kapasitas pimpinan ini perlu ditingkatkan untuk memasuki wilayah yang lebih *sophisticated* yaitu kecerdasan buatan, *big data analysis*, dan *IoT (internet of things)*. Selain itu, perlu terus dikembangkan program-program pemberdayaan supaya penggunaan sistem informasi yang baik menjadi sarana penguatan pemberian layanan yang berkualitas dan manusiawi.

2. Fleksibilitas Organisasi

Fleksibilitas struktur organisasi unit karya di semua tingkatan menjadi kunci keberhasilan menghadapi perubahan lingkungan dan tantangan yang cepat serta penuh ketidakpastian.

Struktur organisasi unit karya swasta memiliki peluang yang lebih baik untuk menjadi cair dan fleksibel ketimbang institusi resmi negara karena lebih terikat dengan aturan dan ketentuan internal institusi ketimbang dengan peraturan pemerintah. Selain itu, sejalan dengan berkembangnya sistem informasi digital, relasi dan diseminasi informasi formal maupun nonformal sudah dapat berlangsung secara mudah dan cepat serta terbebas dari kungkungan fisik sehingga tidak diperlukan hierarki organisasi yang bertingkat-tingkat. Di masa depan, relasi organisatoris akan lebih bersifat sebuah jejaring ketimbang sebuah pohon karena sistem jaringan komputer dapat memfasilitasi model relasi jejaring ini.

Atas realitas tersebut di atas, persoalan tata-organisasi karya hanya perlu terus dievaluasi dan ditata-ulang berdasar kriteria struktur manakah yang lebih berdaya meningkatkan *output* dan *outcome* produktifitas dan kualitas Tridharma serta struktur manakah yang lebih menjamin keberlanjutan (*sustainability*)

karya. Orientasi pengembangan organisasi semacam itu semakin relevan di tengah kecenderungan pengembangan ilmu yang semakin tumpang-tindih (*overlap*) antara satu disiplin dengan disiplin ilmu yang lain. Struktur organisasi unit karya akademik sudah seharusnya dikembangkan sesuai dengan struktur tata kelola keilmuan yang semakin berbentuk jejaring ketimbang berbentuk pohon keilmuan yang hierarkis. Namun demikian orientasi organisasi unit karya semacam ini menuntut kesiapan semua pihak untuk memiliki pemahaman yang jernih atas peran organisasi yang lebih sebagai sarana ketimbang tujuan. Tata kelola organisasi semacam ini akan mengatasi persoalan keterbatasan sumber daya manusia serta mempermudah memenuhi harapan layanan masyarakat yang terus tumbuh dan berkembang secara variatif. Secara konkrit, meskipun pemerintah secara ketat mengendalikan pengindukan dosen pada tingkat program studi, sebagai institusi swasta, Sanata Dharma harus dapat sejauh mungkin membebaskan diri secara esensial dan bukan secara formal dari keterasingan antar program studi yang selain kurang relevan tetapi juga merugikan. Konsekuensinya, struktur organisasi tingkat fakultas perlu terus dievaluasi sejauh mana masih relevan dan menjadi realitas terbaik bagi meningkatnya produktivitas dan kualitas Tridharma. Sebagai panduan umum, kesamaan atau kedekatan asumsi ontologis dan/atau epistemologis keilmuan menjadi dasar bagi pengorganisasian program studi ke dalam fakultas yang sesuai.

3. Pertumbuhan berkelanjutan Sumber Daya Manusia

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor paling penting dalam keseluruhan proses menghasilkan *output* dan *outcome* Tridharma. Oleh karenanya, terus meningkatnya kapasitas, kualitas, etos, dan kesejahteraan SDM menjadi kunci keberhasilan unit karya mewujudkan, memperdalam, serta

mengembangkan visi dan misinya. Selain itu, SDM yang demikian akan memberi jaminan paling kukuh terhadap kelangsungan hidup unit karya di tengah perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian di segala bidang.

Pengembangan kualitas SDM ini menuntut ketersediaan program formasi yang komprehensif serta kejelasan peran dan tanggung-jawab berbagai pihak terkait di berbagai level maupun di berbagai aspek, minimal pada pertumbuhan aspek intelektual, spiritual, manajerial, ekonomikal, sampai dengan digital. Secara khusus, peningkatan kapasitas itu harus memberi perhatian kepada pertumbuhan kemampuan berpikir kritis, menulis, berkomunikasi empatik serta berbahasa Inggris, sebagai salah satu wujud menyiapkan generasi anggota warga global (*global citizen*)

Tindak lanjut dari perhatian terhadap masalah paling penting ini akan bermuara kepada keputusan politis Yayasan untuk secara sistemik menyiapkan pendanaan yang cukup karena hal ini terkait kualitas unit karya dalam waktu jangka panjang (bersifat investatif) dan tidak bersifat instan serta membutuhkan jumlah dana yang besar. Ada dua hal yang perlu segera dirumuskan yakni alokasi dana DPP untuk pengembangan SDM dalam persentase tertentu serta pembentukan unit penggalang dana bila dana DPP tidak mencukupi.

4. Keuangan

a. Transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas

Penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas menjamin secara sistemik tata kelola keuangan yang dapat menjamin keberlanjutan dan pertumbuhan karya Sanata Dharma.

Oleh karena sifat dan mandatnya sebagai entitas nirlaba, Sanata Dharma lebih memerlukan penerapan tata-kelola keuangan yang bersifat transparan, akuntabel, dan *responsible* ketimbang lembaga yang berorientasi profit. Hal ini karena semua dana yang dihimpun dari masyarakat harus kembali demi kepentingan masyarakat tersebut. Selain itu transparansi tata kelola keuangan akan memudahkan pengambilan keputusan serta meningkatkan tanggung jawab semua pihak untuk mengelola keuangan dengan baik. Transparansi juga menjadi elemen yang sangat penting dalam menjaga kualitas kepemimpinan di berbagai tingkat karena uang tidak dapat digunakan sebagai sumber kekuatan/kekuasaan yang merusak. Sementara itu penerapan prinsip akuntabilitas akan menjamin keberlanjutan lembaga dengan baik karena dana yang dihimpun selalu digunakan sesuai dengan intensinya. Sedangkan penerapan prinsip responsibilitas akan mendorong setiap pihak yang terlibat dalam tata kelola lembaga karya untuk melakukan kegiatan secara efektif dan efisien. Hal ini sangat penting untuk Sanata Dharma yang salah satu orientasinya berupa “*preferential option for the poor.*”

Isu strategis transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas paling baik diwujudkan dengan tata-kelola keuangan yang bersifat partisipatif (*bottom-up*) yang dilengkapi dengan kerangka subsidiaritas dalam konteks lembaga secara keseluruhan (*top-down*). Elemen lain yang sangat penting dalam isu strategis ini adalah pengembangan sistem informasi yang baik demi berlangsungnya kendali, evaluasi, dan pengambilan keputusan yang optimal.

b. Diversifikasi pendanaan

Keberdayaan Sanata Dharma memperoleh dana yang signifikan selain dari mahasiswa akan memperdalam dan memperluas cakupan dan kualitas layanan yang dapat diberikan kepada masyarakat.

Sebagai lembaga yang terinspirasi oleh semangat Ignasian, Sanata Dharma berada pada situasi seolah kontradiktif secara obyektif karena berjuang memberikan layanan yang magis tetapi pada saat yang sama mengambil sikap *“preferential option for the poor”* yang baru saja ditegaskan kembali oleh Pater Jendral sebagai salah satu dari *Universal Apostolic Preferences* Serikat Yesus 2019 - 2029 yakni *“Berjalan bersama kaum miskin, mereka yang terbuang di dunia, mereka yang martabatnya telah dilecehkan, dalam misi rekonsiliasi dan keadilan.”*

Orientasi kelembagaan Sanata Dharma yang demikian akan semakin pelik diwujudkan di masa depan meskipun tetap relevan karena ketimpangan ekonomi masyarakat yang akan terus meningkat. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah mengupayakan pendanaan lewat kegiatan *fund raising* secara sistemik berkelanjutan. Langkah demikian biasa dilakukan oleh banyak lembaga pendidikan tinggi. Keberhasilan langkah itu ditentukan oleh keberadaan unit penggalang dana (*fund raiser*) serta kemampuan untuk membangun jejaring yang sesuai.

5. Prasarana dan Sarana.

Ruang Sibernetika (*Cybernetics Space*).

Integrasi *physical space* dan *cyberspace* selanjutnya disebut *Cybernetic space*. Ruang *hybrid* yang merupakan gabungan

antara ruang fisik dan ruang digital ini menjadi lingkungan ideal bagi berkembangnya kemanusiaan yang utuh.

Ruang sibernetika bukan pertama-tama adalah realita kasat mata tetapi lebih berupa cara pandang (*framework*) untuk menempatkan realitas fisik dan realitas digital/virtual sebagai satu kesatuan tanpa perlu jatuh bahwa yang satu lebih penting daripada yang lain. Kenyataan bahwa ruang virtual menjadi semakin dominan dihidupi generasi muda tidak lagi bisa kita pungkiri oleh karena kedigdayaan ruang tersebut dalam memberi kecepatan, kemudahan, fleksibilitas, serta keterhubungan bahkan sampai pada lingkup global. Akibatnya, realitas fisik semakin seolah kurang relevan karena memiliki kekakuan, tersekat, terikat waktu dan jarak, serta semakin mahal. Namun demikian, sebenarnya ruang virtual juga mempunyai kelemahan yang bermuara kepada melemahnya otentisitas yang salah satu wujud konkritnya adalah merebaknya manipulasi digital yang melahirkan hoaks dan *fake news*.

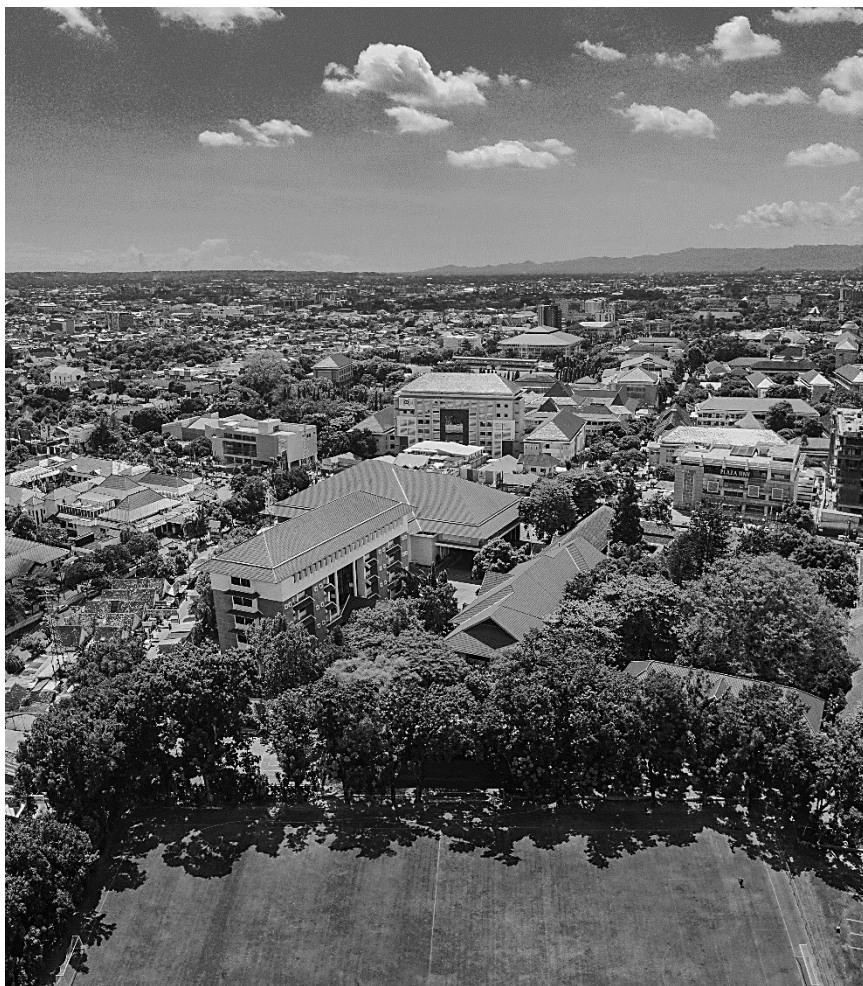
Akan tetapi, kehadiran baik ruang fisik maupun ruang virtual tidak bisa kita tolak sehingga pilihan optimalnya hanya satu yakni merangkul keduanya secara seimbang. Ini penting karena, misalnya media sosial telah membebaskan kita dari ruang fisik dan waktu untuk berelasi tetapi kehangatan dan otentisitas relasi yang dibangun kalah dibandingkan di ruang fisik yang lebih bisa menawarkan kepermanenan, kesetiaan, dan kejujuran, serta keaslian.

Konsekuensi dari sikap kita untuk memakai kerangka sibernetika dalam menumbuhkan unit karya adalah kesetiaan dan kesungguhan kita untuk mengembangkan terus kualitas ruang fisik sehingga semakin nyaman, estetik, dan tak terpisahkan dari ruang virtual. Di sisi lain, kita harus terus mengembangkan ruang

virtual demi kepentingan pendidikan yang berkualitas dan bersifat holistik. Perkembangan *Massive Open Online Courses (MOOC)* perlu disikapi dengan tepat. Dalam taraf tertentu, keteguhan kita mengembangkan ruang fisik menjadi satu-satunya tawaran bagi generasi muda untuk memiliki hidup yang selain mudah, cepat, serta fleksibel tetapi juga yang otentik, jujur, serta penuh kehangatan yang empatik.



Pater Jenderal Arturo Sosa, SJ foto bersama Pater Provinsial SJ Provindo dan beberapa Tenaga Kependidikan USD di Lobby Auditorium Driyarkara.



Lapangan Sepak Bola, di Kampus II Universitas Sanata Dharma
Jl. Affandi, Depok, Sleman, Yogyakarta

BAB VI

SASARAN, INDIKATOR, STRATEGI, DAN PROGRAM

Dengan memperhatikan hasil analisis *SWOT* dan isu-isu strategis yang telah dipaparkan masing-masing pada Bab IV dan Bab V, berikut adalah rumusan sasaran yang terbagi menjadi dua bagian yakni sasaran jangka menengah dan jangka panjang.

A. Sasaran dan Indikator

Sasaran jangka menengah dan jangka panjang yang dirumuskan dalam Rencana Induk Pengembangan (Renip) Yayasan Sanata Dharma adalah sebagai berikut.

1. Sasaran Jangka Menengah dan Indikator.

Memasuki tahun 2035 YSD dan unit-unit karyanya menjadi penyelenggara pendidikan tinggi dan karya sosial kemanusiaan yang mempunyai kontribusi signifikan dalam penanganan persoalan pembangunan kawasan dan bereputasi tingkat Asia.

Indikator untuk mengukur tingkat ketercapaian sasaran jangka menengah tersebut adalah YSD melalui unit-unit karyanya menghasilkan:

- a. Lulusan yang mampu berkompetisi, berkontribusi, dan bekerjasama di tingkat Asia,
- b. Publikasi ilmiah dan populer yang diterima dan diakui oleh jurnal keilmuan di tingkat Asia, dan
- c. Program, kegiatan, dan produk untuk menyelesaikan masalah sosial kemanusiaan dan memperoleh dukungan serta reputasi tingkat Asia.

2. Sasaran Jangka Panjang dan Indikator.

Memasuki tahun 2045, YSD dan unit-unit karyanya menjadi penyelenggara pendidikan tinggi dan karya sosial kemanusiaan yang mempunyai kontribusi signifikan dalam penanganan persoalan pembangunan global dan bereputasi tingkat Internasional.

Indikator untuk mengukur tingkat ketercapaian sasaran jangka panjang tersebut adalah YSD melalui unit-unit karyanya menghasilkan:

- a. Lulusan yang mampu berkompetisi, berkontribusi, dan bekerjasama di tingkat internasional,
- b. Publikasi ilmiah dan populer yang diterima dan diakui oleh jurnal keilmuan di tingkat internasional, dan
- c. Program, kegiatan, dan produk untuk menyelesaikan masalah sosial kemanusiaan dan memperoleh dukungan serta reputasi tingkat internasional.

3. Sasaran Pokok.

Sasaran jangka menengah dan panjang beserta indikator ketercapaian yang telah diuraikan di atas dapat dirangkum dalam empat sasaran pokok sebagai berikut:

- a. Semakin mendalam dan meluasnya kontribusi YSD
- b. Meningkatnya kualitas pengembangan dan pelaksanaan kurikulum
- c. Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian, publikasi dan pengabdian
- d. Meningkatnya keberdayaan faktor pendukung Tridharma

B. Indikator Capaian Sasaran Pokok Lima Tahunan

Karena ketercapaian sasaran pokok RENIP ini akan dievaluasi secara periodik setiap 5 tahun, maka diperlukan deskripsi yang menyatakan indikator target capaian lima tahunan. Indikator capaian ini akan sangat membantu YSD untuk menjamin dan mengawal ketercapaian sasaran lewat berbagai indikator pokok atau kunci. Indikator ini juga dapat digunakan YSD sebagai sarana untuk melakukan evaluasi dan monitoring setiap unit karya yang dikelola. Untuk itu, harus dipahami bahwa indikator ini tidak langsung menjadi ukuran kinerja YSD melainkan ukuran kinerja langsung dari unit karya.



No	Sasaran	Indikator
1.	Semakin mendalam dan meluasnya kontribusi YSD	1.1. Jumlah Program S3 1.2. Jumlah Program S2 1.3. Jumlah Program S1 1.4. Program D4 1.5. Jumlah Prodi terakreditasi Nasional (Baik Sekali) 1.6. Akreditasi Internasional Unit Karya Pendidikan 1.7. Jumlah Unit Karya 1.8. Jumlah mahasiswa penerima beasiswa pada unit karya pendidikan 1.9. Jumlah pusat kajian terkait UAP dan APP 1.10. Program Studi penyelenggara kelas internasional (non-prodi bahasa Inggris)
2.	Meningkatnya kualitas pengembangan dan pelaksanaan kurikulum	2.1. Kelulusan tepat waktu 2.2. Kualitas lulusan: Rerata IPK 2.3. Ketepatan seleksi mahasiswa baru 2.4. Jumlah mahasiswa asing 2.5. Persentase mahasiswa terlibat program internasional 2.6. Program Pendidikan Jarak Jauh 2.7. Jumlah mahasiswa S2 dan S3
3.	Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian, publikasi dan pengabdian	3.1. Rata-rata jumlah publikasi tersitasi per dosen 3.2. Jumlah jurnal USD terindeks nasional 3.3. Jumlah jurnal USD terindeks internasional 3.4. Persentase professor dan Lektor Kepala 3.5. Dana penelitian dosen per tahun 3.6. Dana pengabdian dosen per tahun 3.7. Publikasi dosen tetap per tahun 3.8. Sumber dana penelitian dari eksternal 3.9. Sumber dana pengabdian dari eksternal
4.	Meningkatnya keberdayaan faktor pendukung tridharma	4.1. Fasilitas prasarana dan sarana kampus 4.2. Kecukupan dan kualitas SDM 4.3. Kesejahteraan pegawai 4.4. Kualitas kepemimpinan publik 4.5. Dana non-mahasiswa 4.6. Jumlah mitra kerjasama internasional

Rincian indikator beserta target capaian lima tahunan dapat dilihat pada Lampiran 2.

C. Strategi Pencapaian Sasaran Pokok

Demi mencapai empat sasaran pokok di atas dan pemetaan masalah yang telah dilakukan, serta memperhatikan seluruh isu strategis yang dipaparkan, berikut adalah rumusan strategi untuk pencapaian sasaran. Strategi ini dipahami sebagai cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran pokok.

No	Sasaran	Strategi
1.	Semakin mendalam dan meluasnya kontribusi YSD	1.1. Peningkatan efektivitas, efisiensi, serta jangkauan layanan semua unit karya YSD lewat sinergi dan kolaborasi. 1.2. Intensifikasi dan ekstensifikasi kerjasama internasional. 1.3. Pengembangan dan optimalisasi peran unit-unit karya YSD yang sesuai dengan nilai-nilai Jesuit dan relevan dengan tantangan lingkungan. 1.4. Pengembangan dan pendalaman orientasi karya pegawai YSD sebagai bagian dari SJ Provindo. 1.5. Pengembangan sistem penjaminan mutu unit-unit karya yang berkelanjutan.
2.	Meningkatnya kualitas pengembangan dan pelaksanaan kurikulum	2.1. Pengembangan kerangka kebijakan untuk menjamin pengembangan kurikulum karya pendidikan yang bercirikan pendidikan Jesuit.
3.	Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian, publikasi dan pengabdian	3.1. Pengembangan kebijakan tata kelola kontribusi keilmuan melalui pendekatan klaster sesuai dengan hasil pemetaan kapasitas SDM yang ada. 3.2. Pengembangan standar serta orientasi untuk pengembangan <i>roadmap</i> dan preferensi penelitian yang ditindaklanjuti oleh klaster. 3.3. Pengembangan kerjasama untuk pendanaan riset dan publikasi internasional. 3.4. Pengembangan program studi S2 dan S3.

No	Sasaran	Strategi
4.	Meningkatnya keberdayaan faktor pendukung tridarma	Tata kelola 4.1. Pengembangan kepemimpinan stratejik berlandaskan spiritualitas Ignasian. 4.2. Peningkatan efisiensi dan efektifitas tatakelola, administrasi dan organisasi berbasis teknologi informasi. Sumber Daya Manusia 4.3. Pengembangan Indeks Kinerja (IK) pegawai yang menopang pertumbuhan dan menjamin kualitas kinerja pegawai. 4.4. Pengembangan mekanisme yang menjamin pengembangan terus-menerus kualifikasi pendidikan pegawai, kompetensi pegawai dan jabatan akademik dosen. Prasarana dan Sarana 4.5. Optimalisasi pemanfaatan aset aktua l dan potensial. 4.6. Pengembangan prasarana dan sarana yang mendukung pembelajaran berparadigma ignasian dan berbasis teknologi informasi dan pendidikan holistik. 4.7. Pengembangan prasarana dan sarana yang mendukung pembukaan prodi S2 dan S3. Keuangan 4.8. Pengembangan komitmen dan arah pemasukan dana. 4.9. Pengembangan <i>fundraising</i> untuk berbagai kepentingan pengembangan karya. Kerjasama 4.10. Intensifikasi dan ekstensifikasi kerjasama pendanaan pendidikan internasional. 4.11. Intensifikasi dan ekstensifikasi kerjasama internasional untuk pengembangan kepemimpinan, manajemen dan kelembagaan.

D. Program

Berangkat dari setiap strategi pencapaian sasaran yang telah dirumuskan di atas, berbagai program yang terkait dengan setiap strategi yang telah dirumuskan. Program-program tersebut perlu dilaksanakan oleh YSD, dan diteruskan dengan tindak lanjut dari unit-unit karya dengan penyusunan kegiatan-kegiatan yang terkait dan relevan dengan target capaian sebagaimana ditetapkan dalam indikator sasaran.

Rincian program dari setiap strategi beserta tahun pelaksanaannya dapat dilihat pada Lampiran 3.



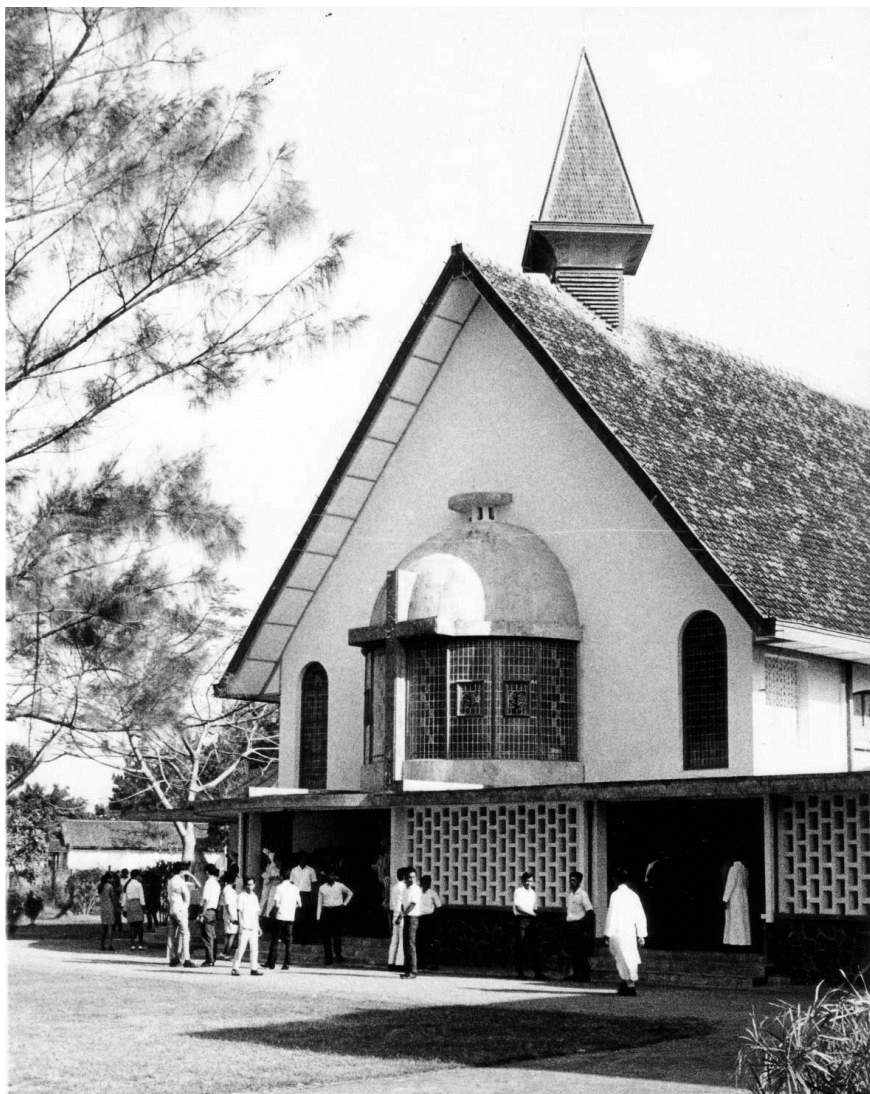
Kampus IV Universitas Sanata Dharma
Jl. Kaliurang Km 7, Sleman, Yogyakarta



Kampus V Universitas Sanata Dharma
Jl. Ahmad Jazuli No.2 Yogyakarta

Pustaka Acuan

- Ellacuria, I. (1982). Una Universidad para el pueblo "The Task of a Christian University". Convocation address at the University of Santa Clara, 12 June 1982. *Diakonia*, 6(23), h. 81 – 88.
- Priyatma, J. E. (2016). *Sengkarut Riset Kita*. Kompas, 27 September 2016.
- Serikat Jesus Provinsi Indonesia. (2018). *Eleksi dan Konsistensi dalam Perutusan Rekonsiliasi, Klaten, Forum Provinsi 23-24 Juli 2018*. Tidak diterbitkan.
- Serikat Jesus Provinsi Indonesia. 2019. *Preferensi Kerasulan Universal Serikat Jesus 2019-2029*. Semarang: Curia Provinsialat.
- Society of Jesus (SJ). (1967). *Documents of General Congregation 31 of the Society of Jesus*. Rome: Curia of the Superior General. <https://jesuitportal.bc.edu/research/general-congregations/general-congregation-31/>
- Society of Jesus (SJ). (1975). *Documents of General Congregation 32 of the Society of Jesus*. Rome: Curia of the Superior General. <https://jesuitportal.bc.edu/research/general-congregations/general-congregation-32/>.
- Society of Jesus (SJ). (1995). *Decrees of General Congregation 34*. Rome: Curia of the Superior General. <https://jesuit.org/mt/wp-content/uploads/sites/29/2017/06/CG34- Decrees-ENG.pdf>
- Society of Jesus (SJ). (2017). *Documents of General Congregation 36 of the Society of Jesus*. Rome: Curia of the Superior General. https://jesuits.eu/images/docs/GC_36_Documents.pdf.
- Soewarno, P.J. (1998). *Sanata Dharma Menemukan Jalannya*, Yogyakarta: Penerbit Universitas Sanata Dharma.
- Sosa, A. (2017). Jesuit Education: Forming Human Beings Reconciled with their Fellows, with Creation and with God. *International Congress for Jesuit Education Delegates, JESEDU-REio2017*. Brazil, Rio de Janeiro.



Kapel St. Robertus Bellarminus, di Kampus I Universitas Sanata Dharma
Mrican, Depok, Sleman, Yogyakarta

Lampiran 1

Hasil Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

A. Yayasan Sanata Dharma

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1. Mempunyai tata kelola kepegawain yang baik 2. Memiliki prasarana dan sarana yang baik untuk penyelenggaraan karya 3. Mempunyai pendapatan yang mencukupi untuk operasional dan investasi pengadaan prasarana dan sarana Yayasan dan unit-unit karyanya 4. Tata kelola keuangan responsibel dan akuntabel 5. Memiliki jaringan kerja sama yang luas baik di dalam maupun di luar negeri	1. Belum seluruh organ yayasan berfungsi optimal 2. Pemanfaatan IT untuk efisiensi dan efektifitas tata kelola dan administrasi belum optimal 3. Kemampuan pendanaan yang terbatas untuk pengembangan unit- unit karya dengan cepat dan yang unggul 4. Masih dinyatakan berstatus wajar dengan pengecualian (manfaat imbalan kerja karyawan) oleh auditor eksternal	1. Kemajuan teknologi memungkinkan tata kelola yang semakin efisien dan efektif 2. Banyak tawaran program pengembangan kompetensi dan tata kelola kelembagaan 3. Tersedia jejaring yang dapat mengoptimalkan pemakaian sarana dan prasarana 4. Sebagai lembaga nirlaba memiliki keleluasaan untuk menghimpun dana surplus tanpa terkena pajak selama 4 tahun 5. Terbuka kesempatan akses dana ke pihak luar	1. Perubahan teknologi yang sangat cepat meningkatkan biaya SDM dan infrastruktur 2. Biaya pendidikan mahal 3. Belum efektifnya pemberantasan praktik koruptif di masyarakat

B. Universitas Sanata Dharma

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1. Pendidikan			
a. Rata-rata kualitas dan kuantitas mahasiswa baru sangat memadai b. Adanya konsistensi penerapan prinsip pendidikan holistik (Ignasian) c. Prodi-prodi selalu meng-<i>update</i> kurikulum sesuai kebutuhan masyarakat dan visi misi universitas d. Penggunaan Pedagogi Ignasian memberi kerangka yang kuat dan kontekstual e. Berbagai pendidikan kurikulum tambahan, kurikulum dan ekstrakurikuler telah dilakukan dengan baik f. Telah diselenggarakan berbagai program layanan bagi mahasiswa: layanan kesehatan jamani, mental dan rohani, layanan	a. Kualitas mahasiswa baru belum merata pada semua program studi b. Model pembelajaran cenderung tradisional dan kurang cepat menyesuaikan diri dengan perubahan jaman, khususnya kemajuan teknologi informasi c. Pengembangan matakuliah pengembangan kepribadian untuk mengembangkan kekhlasan dan keunggulan belum optimal d. Kualitas dan produktivitas lulusan belum merata pada sesuai program studi e. Program studi Pendidikan Seni dan Pendidikan Olah Raga serta program studi	a. Kemajuan TIK berpotensi tinggi meningkatkan efektifitas, efisiensi, serta perluasan cakupan pembelajaran b. Ketersediaan jejaring Sanata Dharma untuk pengembangan kompetensi global" c. Syarat dan mekanisme pembukaan program studi semakin mudah dipenuhi d. Adanya tawaran <i>double degree</i> dan <i>credit transfer program</i> dari berbagai PT dalam dan luar negeri e. Pengguna alumni memperhitungkan karakter dan soft skill	a. Sikap pragmatis dan budaya instan yang berkembang di masyarakat b. Kecenderungan komersialisasi pendidikan di masyarakat c. Pemikiran pragmatis sebagian masyarakat yang menganggap program penanaman nilai sebagai kurang penting d. Tawaran program pendampingan dari Pemerintah berpotensi menurunkan sifat otentik

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
beasiswa, layanan asrama, dan layanan santunan sosial g. Mahasiswa yang berasal dari hampir seluruh daerah Indonesia dan adanya mahasiswa asing telah memberikan pengalaman lintas budaya dan <i>global culture</i> h. Rata-rata kualitas dan produktivitas lulusan baik i. Institusi dan mayoritas program studi sudah terakreditasi A oleh BAN PT j. Berpotensi memberi kontribusi pada pergulatan bangsa Indonesia yang multireligi dalam mengembangkan demokrasi modern k. Telah berperan dalam pengembangan Gereja lokal di Indonesia dan Asia	Sosial Politik belum dimiliki f. Belum ada program studi yang terakreditasi internasional g. Kemampuan bahasa Inggris sebagian dosen dan sebagian besar mahasiswa rendah h. Program pertukaran mahasiswa (<i>credit transfer</i>, <i>double degree</i>, dll.) masih terbatas i. Persentase program S2-S3 masih terbatas karena keterbatasan sumber daya j. Pendampingan mahasiswa di berbagai bidang maupun kelompok belum optimal	mahasiswa sebagai syarat penerimaan dalam lembaga mereka	

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
2. Penelitian dan Publikasi Ilmiah			
a Adanya rencana induk penelitian b Telah tersedia berbagai skema pendanaan c Memiliki fasilitas pendukung pelaksanaan penelitian yang memadai d Mudah melibatkan mahasiswa untuk pelaksanaan berbagai penelitian	a Keberdayaan melakukan penelitian dan publikasi masih terbatas karena belum menjadi tradisi yang kuat serta belum menjadi indikator kinerja otentik meskipun secara formalistik sudah menjadi indikator dalam LKD b Belum berkembangnya penelitian dasar yang menjadi preferensi Sanata Dharma sebagai universitas Jesuit c Hampir semua kegiatan penelitian belum terintegrasi dengan kegiatan pendidikan dan pengabdian d Belum seluruh hasil	a Tersedia banyak skema pendanaan dan jejaring penelitian dari berbagai lembaga dari luar USD	a Rendahnya iklim usaha dan maraknya korupsi menghambat pertumbuhan investasi yang bermuara b Rendahnya kebutuhan kegiatan riset c LKD memungkinakan beban lebih untuk beban pendidikan

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
	penelitian dipublikasikan e. Belum mampu memperoleh pendanaan mandiri untuk penelitian dengan jumlah yang memadai		
3. Pengabdian kepada Masyarakat			
a. Jumlah jejaring maupun mahasiswa yang ada menyediakan sumber daya yang sangat memadai bagi terwujudnya program pengabdian yang unggul b. Telah tersedia berbagai skema pendanaan pengabdian internal c. Dosen-dosen memiliki kompetensi yang relevan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan sosial kemasyarakatan	a. Masih sedikit program pengabdian yang berimpak signifikan kepada masyarakat sehingga belum mampu menarik pendanaan dari luar Sanata Dharma b. Hampir semua kegiatan pengabdian belum terintegrasi dengan kegiatan penelitian dan pendidikan c. Sebagian besar kegiatan pengabdian belum <i>by design</i> berbasis keahlian	a. Realitas dan persoalan masyarakat di mana Sanata Dharma berada memberi banyak kesempatan pengembangan program pengabdian b. Ada banyak skema pendanaan kegiatan pengabdian dari Pemerintah maupun institusi swasta lain c. Tersedianya dana <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dari berbagai perusahaan	a. Persepsi yang kuat bahwa kegiatan pengabdian bersifat karitatif

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
4. Organisasi dan Kepemimpinan			
a. Visi dan Misi memuat nilai-nilai keutamaan terkait dengan landasan spiritual, eksistensial dan ideologis dengan mempertimbangkan konteks yang jelas (institusi, nasional, dan global)	a. Belum ada mekanisme sosialisasi secara berkelanjutan yang menjamin seluruh sivitas memahami visi, misi, tujuan dan sasaran secara utuh	a. Adanya tawaran beberapa lembaga di luar negeri untuk pelatihan/workshop/course kepemimpinan Ignasian	a. Kebijakan pemerintah yang sering berubah-ubah dan bias PTN
b. Tujuan dan sasaran dirumuskan dengan jelas dan realistis dalam keterkaitan dengan visi dan misi yang disertai strategi pencapaiannya	b. Organisasi keilmuan kurang efisien karena sinergi kurikulum dan sumber daya keilmuan terhambat oleh sekat program studi	b. Teknologi informasi dapat menjadi sarana peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi	b. Semangat formalistik administratif dari birokrasi pendidikan tinggi
c. Struktur organisasi sederhana dengan fungsi dan tugas masing-masing organ yang jelas	c. Kapasitas kepemimpinan strategis masih lemah		
d. Prinsip-prinsip GUG dapat terwujud dengan baik	d. Belum maksimalnya pembinaan kepemimpinan Ignasian bagi para (calon) pejabat		
e. Proses pengambilan keputusan berjalan ideal karena menggunakan	e. Belum maksimalnya penggunaan sistem penjaminan mutu internal untuk meningkatkan		

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
pendekatan dialogis berjenjang f. Praktek kepemimpinan bersifat egaliter yang sesuai dengan jatidiri pendidikan tinggi g. Telah dikembangkan sistem penjaminan mutu internal yang otentik berbasis TIK h. Administrasi berbasis TIK telah dan terus dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan	layanan f. Belum maksimalnya penggunaan administrasi berbasis TIK untuk layanan		
5. Sumber Daya Manusia			
a. Secara keseluruhan rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa baik (sekitar 1:30) b. Semua dosen sudah berpendidikan minimal S2 c. Ada Pedoman Pola Karir Dosen	a. Belum ada mekanisme pemenuhan ketersediaan dan ketercukupan dosen di prodi- prodi Pasca Sarjana b. Jumlah dosen berpendidikan S3 baru	a. Semakin banyak lulusan S2 sehingga menambah kemungkinan mendapatkan dosen b. Ada banyak tawaran beasiswa dan program	a. Berubahnya peraturan pemerintah tentang rasio dosen mahasiswa b. <i>Brain-drain</i> karena tawaran yang lebih menarik dari institusi lain, termasuk tawaran pekerjaan di luar

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
d. Ada pendampingan pola karir dosen bagi dosen muda e. Mekanisme perekrutan dosen sistemik dan akuntabel f. Jumlah tenaga pendidikan (pegawai tetap 256 orang dan pegawai kontrak 85 orang, ditambah beberapa pegawai harian dan sejumlah tenaga kebersihan <i>outsourcing</i>) adalah cukup g. Telah berlaku jabatan fungsional pustakawan dan pranata komputer h. Pemakaian tenaga alih daya memberikan kualitas pengelolaan yang baik	30% c. Biaya studi lanjut dosen ke luar negeri masih menggunakan beasiswa dari luar USD d. Beasiswa USD untuk studi lanjut dosen masih terbatas untuk studi di dalam negeri dan lebih kecil daripada beasiswa dari Pemerintah e. Jumlah dosen berjabatan akademik guru besar baru 2% dan lektor kepala baru 14% f. Sebaran usia dosen tidak merata, menyerupai kurva normal dengan median ada pada usia di antara 41 - 50 tahun g. Belum memiliki sistem yang baik untuk menyerap tenaga akademik paruh waktu yang unggul	pengembangan kompetensi dosen dari berbagai lembaga c. SISTER dan SINTA membuat pola karir dan jabatan akademik lebih transparan d. Perluasan penggunaan tenaga alih daya	negeri, setelah menyelesaikan S3 c. Regulasi Pemerintah dapat mempersoalkan penggunaan tenaga kontrak tetap d. Pada masa 15-20 tahun yang akan datang akan terjadi jumlah besar dosen pensiun secara bersamaan

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
	h. Kompetensi tenaga kependidikan kurang dapat memenuhi tuntutan kualitas layanan prima		
6. Keuangan			
a. Kesetiaan dan konsistensi menghidupi jatidiriya sebagai lembaga nirlaba	a. Sebagian besar pemasukan masih bersumber dari uang kuliah mahasiswa (82%)	a. Tersedia pasar untuk kegiatan usaha tertentu	a. Inflasi yang dapat menggerus daya beli masyarakat
b. Penerapan tata kelola keuangan yang bersifat transparan berbasis TI untuk memudahkan pemenuhan tuntutan responsibel dan akuntabel sebagai konsekuensi dari sifat kelembagaan nirlaba	b. Keberdayaan mendapatkan pendanaan dari luar mahasiswa/ orang tua masih lemah	b. Adanya potensi dan peluang membentuk Unit Usaha untuk menghasilkan pemasukan: Lembaga Bahasa, Apotek, dll.	b. Adanya kecenderungan tata kelola keuangan di masyarakat yang tidak transparan, responsibel dan akuntabel
c. Alokasi belanja sesuai dengan intensi pemerolehan dana publik	c. Godaan untuk secara tersembunyi mengingkari jati dirinya sebagai entitas nirlaba dengan menerapkan tatakelola keuangan layaknya lembaga bisnis yang berorientasi pada profit	c. Adanya berbagai lembaga donor yang dapat dimintai sumbangan	
d. Pengelolaan dana dapat berjalan secara sistemik, partisipatif,	d. Dana investasi yang diperoleh belum		

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
transparan, responsible, dan akuntabel e. Memiliki sistem informasi keuangan yang semakin lengkap dan berjalan baik f. Penerapan prinsip subsidiaritas dapat mengatasi persoalan pendanaan dari beberapa unit/kegiatan g. Desentralisasi alokasi anggaran pada tingkat fakultas meningkatkan partisipasi dan tanggung-jawab semua pihak mengelola keuangan dengan efisien h. Secara umum, keuangan Yayasan Sanata Dharma dalam posisi sehat sehingga mampu memberi kesejahteraan yang optimal.	mencukupi untuk mendanai kegiatan investasi jangka panjang pembangunan infrastruktur e. Masih terbatasnya sumber dana untuk pemberian beasiswa bagi mahasiswa		

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
7. Perpustakaan			
a. Koleksi dan aksesibilitas perpustakaan sangat baik b. Tersedianya katalog digital online c. Tersedianya ruang baca, ruang diskusi, dan komputer <i>work station</i>	a. Jumlah pengguna perpustakaan semakin menurun b. Sumber daya pengetahuan yang tersedia secara melimpah belum dapat dimanfaatkan dengan optimal c. Terputusnya perpustakaan dengan kurikulum prodi dan lembaga penelitian.	a. Koleksi pustaka digital yang mudah diakses melalui internet b. Generasi X lebih menyukai membaca <i>ebook</i> dengan menggunakan gadget	a. Koleksi pustaka digital yang mudah diakses melalui internet b. Generasi X lebih menyukai membaca <i>ebook</i> dengan menggunakan gadget

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
8. Teknologi Informasi			
a. Memiliki sistem informasi terintegrasi dan terpusat yang meningkatkan efisiensi tatakelola lembaga b. Kesadaran yang semakin tinggi dari semua pihak akan peran sistem informasi bagi peningkatan kinerja lembaga c. Sistem informasi yang digunakan dalam proses pembelajaran, administrasi, pengelolaan sarpras, dan pendukung pengambilan keputusan cukup baik d. Kapasitas bandwidth, aksesibilitas data, manfaat sistem informasi untuk mahasiswa dan dosen cukup baik	a. Masih kurang berdaya untuk memenuhi kebutuhan layanan otomasi yang terus meningkat b. Sistem informasi pengetahuan internal (perpustakaan) semakin kedodoran melayani kebutuhan kegiatan pembelajaran dan penelitian c. Penggunaan sistem informasi dalam pembelajaran belum maksimal	a. Tersedia berbagai produk sistem informasi yang siap pakai b. Teknologi <i>cloud computing</i> memudahkan dan meningkatkan efisiensi pengelolaan infrastruktur sistem informasi c. Tersedia berbagai sistem informasi pengetahuan yang gratis	Perubahan cepat teknologi informasi menuntut kesiapan terus-menerus yang berat dan mahal

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
9. Prasarana dan Sarana			
a. Ketersediaan, kecukupan, serta kualitas prasarana, sarana dan lingkungan sudah cukup memadai yang dapat dikembangkan menjadi ruang sibernetik b. Telah menjadi keunggulan komparatif sebagai PTS c. Pengadaan prasarana dan sarana didasarkan pada analisis kebutuhan d. Pemeliharaan prasarana dan sarana baik	a. Beberapa prasarana dan sarana belum dapat dimanfaatkan secara optimal b. Beberapa prasarana belum dimiliki atau yang dimiliki belum mencukupi: prasarana olah raga <i>in doors</i>, asrama mahasiswa, <i>guest house</i>, dan <i>community center</i> c. Hampir seluruh prasarana dan sarana laboratorium belum berstandar penelitian d. Pengembangan ruang sibernetik masih terkendala oleh ketersediaan sumber daya manusia	Perluasan penggunaan tenaga alih daya	Kebijakan pemerintah yang terus berubah dan sulit dipenuhi dalam waktu singkat terkait perijinan pengembangan prasarana dan sarana kampus

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
10. Kerjasama dan Alumni			
a. Publikasi, informasi dan promosi tentang USD dilakukan melalui website, jejaring media sosial, baliho, poster, <i>leaflet</i>, media cetak, media digital dan pameran pendidikan serta presentasi ke sekolah b. Adanya kepercayaan yang tinggi dari pemerintah pusat dan daerah c. Adanya kepercayaan yang tinggi dari yayasannya d. Memiliki jejaring kerjasama yang luas sampai dengan lingkup global (IAJU, ACJU-AP, dan JCAP) e. Mempunyai unit khusus	a. Kerjasama luar negeri menemui kendala kesiapan penguasaan bahasa inggris dan ketersediaan dana b. Kontribusi alumni masih sangat terbatas	a. Banyak sekali tawaran kerjasama dari berbagai pihak baik dari dalam maupun luar negeri b. Kerjasama dan sinergi dengan karya Jesuit yang lain c. Kontribusi pada gereja lokal: pembinaan iman umat, pendampingan dan pembinaan OMK, dll. d. Besarnya potensi kerjasama internasional dengan universitas berspritualitas sama, yaitu universitas Jesuit yang berjumlah 174 dan tersebar di seluruh dunia e. Semakin mudahnya teknologi komunikasi	Di Indonesia, kultur menyumbang dari kalangan alumni masih rendah.

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
yang menangani kegiatan kerjasama f. Alumni tersebar di seluruh Indonesia g. Jumlah alumni guru yang besar		untuk menjangkau semua alumni	

C. Politeknik Mekatronika Sanata Dharma

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1. Pendidikan			
a. Kurikulum dirancang agar lulusan langsung dapat bekerja b. Memiliki kelengkapan komponen kurikulum sesuai yang disyaratkan (SNPT) c. Porsi praktikum sesuai ketentuan d. Sistem penerimaan mahasiswa baru terbuka	a. Jumlah mahasiswa baru terutamanya di 2 prodi (Desain Produk Mekatronika dan Instrumentasi Medis) di bawah kapasitas kelas b. Kualitas mahasiswa baru belum merata di semua prodi c. Keketatan seleksi mahasiswa baru	a. Kebutuhan akan lulusan mekatronika meningkat b. Pemerintah saat ini mendukung pengembangan prodi-prodi vokasi c. Pemerintah memberi kemudahan untuk pengubahan dari	a. Minat masyarakat untuk berstudi pada program D-III rendah b. Banyak politeknik khususnya negeri yang menawarkan program sejenis (Level D4/ S1 Terapan) c. Globalisasi akan menghadirkan banyak

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
dilihat dari segi suku, daerah asal, agama, gender e. 50% lulusan sudah bekerja sebelum diwisuda f. Mahasiswa berpeluang memperoleh sertifikasi (BNSP & internasional/CSWA) g. Sistem pembelajaran paket yang menjamin mahasiswa menyelesaikan kuliah tepat waktu h. Sudah dilaksanakan sebagai program kokurikuler i. PMSD aktif dalam kegiatan kompetisi (Program Kreativitas Mahasiswa, KRAI, dll)	rendah d. Akreditasi institusi masih C e. Nama Prodi Desain Produk Mekatronika tidak sesuai nomenklatur h. Prodi Elektromedis dalam pelaksanaan kuliah wajib menggunakan tenaga dari asosiasi agar lulusan mendapat pengakuan untuk memperoleh sertifikat tanda registrasi agar dapat bekerja di industri kesehatan	program D-III menjadi S-1 Terapan (MEME), membuka prodi baru (Khususnya Prodi Vokasi), d. Pemerintah memberi kemudahan untuk penyatuan/penggabungan institusi e. Banyak kompetisi yang sesuai dengan program studi vokasi yang diselenggarakan baik oleh Pemerintah dan swasta	tenaga kerja asing ke Indonesia d. Persaingan dalam kompetisi perolehan dana hibah sangat ketat

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
2. Penelitian dan Publikasi Ilmiah			
a. Memiliki roadmap penelitian yang sesuai Renstra b. Banyak penelitian yang bersinergi dengan kegiatan Tugas Akhir mahasiswa c. Penelitian-penelitian dosen dilakukan atas permintaan dunia industri yang bersifat solusi terhadap masalah nyata d. Mendapat dana penelitian dari dunia Industri e. Memiliki peralatan yang memadai untuk membantu pelaksanaan penelitian	a. Jumlah penelitian dosen masih rendah bahkan dalam 3 tahun terakhir jumlah penelitian menurun b. Keikutsertaan dosen dan mahasiswa dalam seminar-seminar nasional maupun internasional masih kurang c. Publikasi karya ilmiah rendah	a. Banyak tawaran dana penelitian dari dunia industri maupun pemerintah b. Banyak permintaan penelitian terapan dari dunia industri	Persaingan dalam penerbitan publikasi hasil-hasil karya ilmiah sangat ketat

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
3. Pengabdian kepada Masyarakat			
a. Memiliki <i>roadmap</i> pengabdian kepada masyarakat yang sesuai Renstra b. Terlaksana pengabdian kepada masyarakat berbasis kompetensi dosen c. Pengabdian kepada masyarakat berupa solusi terhadap masalah yang dihadapi dunia industri atau sekolah-sekolah	a. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat belum terintegrasi dengan kegiatan penelitian b. Jumlah pengabdian kepada masyarakat masih rendah	Banyak tawaran pengabdian kepada masyarakat dari dunia industri maupun SMK dan PT lain berupa pelatihan-pelatihan	Permasalahan dunia industri yang semakin kompleks dan perkembangan teknologi yang pesat menuntut kecepatan perkembangan kompetensi SDM dan teknologi di perguruan tinggi
4. Organisasi dan Kepemimpinan			
a. Struktur organisasi efektif dan efisien b. Memiliki Renstra (2016-2020) dan RIP (2011-2030) c. Terlaksana gaya kepemimpinan partisipatif	Siklus penjaminan mutu penuh belum berjalan optimal		

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
d. Sistem penjaminan mutu khususnya pembelajaran berjalan baik			
5. Sumber Daya Manusia			
a. Sebagian besar dosen masih muda dan memiliki motivasi tinggi b. Kualifikasi pendidikan dosen baik: 20 orang S-2 dan 2 orang S-3 c. Kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan (tendik) sesuai	a. Jumlah dosen tidak cukup untuk mengelola hibah pemerintah sekaligus menjalankan Tridharma PT b. Memiliki tendik tetap dalam jumlah yang belum memadai	a. Tersedia banyak tawaran beasiswa studi lanjut bagi dosen. b. Tersedia banyak tawaran pengembangan kompetensi dosen vokasi dari pemerintah baik dalam dan luar negeri (<i>retooling</i>) c. Banyak tawaran pelatihan-pelatihan tendik	a. Calon dosen vokasi teknik yang berasal dari pendidikan vokasi (Magister Terapan/Doktor Terapan) sedikit b. Tuntutan administratif dari pemerintah semakin besar

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
6. Keuangan			
a. Memperoleh dana hibah dari pemerintah yang besar b. Disediakan dana pinjaman studi yang baru dikembalikan secara angsuran setelah mahasiswa lulus c. Memiliki kemampuan untuk mengelola unit produksi berbasis kreativitas dan inovasi d. Memiliki ijin untuk menyelenggarakan pelatihan profesi bersertifikat (LSP)	a. Penerimaan dari uang kuliah mahasiswa belum mencukupi untuk swadana b. Dana yang diperoleh dari unit produksi amat kecil, belum dapat mendukung pembiayaan perasional c. Belum mampu memanfaatkan peluang pelatihan kreatif-inovatif	a. Kebutuhan SMK akan alat-alat praktik besar. b. Permintaan dunia industri akan peralatan prototype maupun peralatan mekatronika besar c. Tersedia berbagai skema hibah untuk pengembangan institusi dari pemerintah	Harga-harga peralatan-peralatan penting mekatronika mahal dan berubah cepat
7. Perpustakaan			
a. Memiliki koleksi modul dan laporan tugas akhir mahasiswa yang memadai b. Koleksi pustaka memadai	a. Belum memiliki perpustakaan (masih bergabung ke USD) b. Minat baca mahasiswa rendah	Tersedia banyak cara akses informasi kepustakaan khususnya digital	

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
8. Teknologi Informasi			
a. Tersedia fasilitas teknologi informasi yang memadai b. Mampu mengembangkan teknologi informasi yang terintegrasi dengan hardware (IoT)	Sistem dokumentasi administrasi akademik dan nonakademik belum optimal	Masyarakat semakin membutuhkan teknologi informasi yang terintegrasi dengan hardware	
9. Prasarana dan Sarana			
a. Peralatan praktik lengkap dan mutakhir b. Memiliki peralatan dengan teknologi multidisiplin (mekanik elektronik, dan informatik)	Belum tersedia mekanisme yang menjamin dipatuhinya prosedur penggunaan alat, sehingga masih sering terjadi kerusakan alat	Kesediaan dunia industri untuk menerima magang sehingga mahasiswa dapat mengalami praktik dengan peralatan modern	Kemajuan teknologi yang sangat cepat dapat menuntut sering dilakukannya pembaharuan peralatan pembelajaran sesuai dengan tuntutan dunia kerja

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
10. Kerjasama dan Alumni			
a. Alumni bekerja tersebar di banyak industridalam maupun luar negeri b. Memiliki banyak pengalaman kerjasama yang baik dengan dunia industri	a. Pengukuran kepuasan pengguna lulusan belum optimal b. Kerjasama dengan alumni untuk pengembangan prodi belum optimal	Banyak tawaran kerjasama dari sekolah-sekolah maupun dunia industri	

Lampiran 2

Indikator Capaian Sasaran Pokok Lima Tahunan

No	Sasaran Pokok	Indikator Utama	Baseline (2019)	Target Capaian				
				2025	2030	2035	2040	2045
1.	Semakin meningkat dan meluasnya kontribusi YSD	Jumlah Program S3	1	2 (F. Teo)	4 (Linguistik, PBI)	6 (P.Mat, Farmasi)	8 (Psikologi, Manajemen)	10 (Akuntansi, TI)
		Jumlah Program S2	8	11 (TI, Sastra Indonesia, Psikologi)	14 (TM, Akuntansi, PAK)	17 (P.Bio, PGSD, BK)	21 (PE, TE, P.Fis, Mat)	25 (P.Kim, P.Sej, Ek, Sej)
		Jumlah Program S1	25	28 (SI, DKV, Mandarin)	29 (P.Seni, P.OR)	31 (Terbuka, sesuai perkembangan dan kebutuhan)	33 (Terbuka, sesuai perkembangan dan kebutuhan)	35 (Terbuka, sesuai perkembangan dan kebutuhan)
		Program D4	0	3 (Mekatronika, Teknologi Elektro Medis,	4 (Aktuaris/Man .Pariwisata/	5 (Terbuka, sesuai perkembangan	6 (Terbuka, sesuai perkembangan	7 (Terbuka, sesuai perkembangan

No	Sasaran Pokok	Indikator Utama	Baseline (2019)	Target Capaian				
				2025	2030	2035	2040	2045
				Desain Produk Mekatronika)	Akuntansi/ Manajemen)	an dan kebutuhan)	an dan kebutuhan)	an dan kebutuhan)
		Jumlah Prodi terakreditasi Nasional (Baik Sekali)	16	18	22	28	34	40
		Akreditasi Internasional Unit Karya Pendidikan	0	regional	internasional	internasional	internasional	internasional
		Jumlah Unit Karya	2	1	2	2	3	3
		Jumlah mahasiswa penerima beasiswa pada unit karya pendidikan	10%	12%	14%	16%	18%	20%
		Jumlah pusat kajian terkait UAP dan APP	1	2	3	4	5	6
			Lingkungan	(Keberagaman)	(Ekonomi Kerakyatan)	(Energi Terbarukan)	(Spiritualitas Kaum Muda)	(pemberdayaan kaum marginal)
		Program Studi penyelenggara	0	1	2	3	4	5
				(Farmasi)	(Psikologi)	(TI)	(Manajemen)	(Pendidikan)

No	Sasaran Pokok	Indikator Utama	Baseline (2019)	Target Capaian				
				2025	2030	2035	2040	2045
		kelas internasional (non-prodi bahasa Inggris)						
2.	Meningkatnya kualitas pengembangan dan pelaksanaan kurikulum	Kelulusan tepat waktu	60%	65%	70%	75%	80%	85%
		Kualitas lulusan: Rerata IPK	3,00	3,10	3,20	3,30	3,40	3,50
		Keketatan seleksi mahasiswa baru	1:3	1:3,4	1:3,8	1:4,2	1:4,6	1:5
		Jumlah mahasiswa asing	0,33%	0,46%	0,59%	0,72%	0,85%	1%
		Persentase mahasiswa terlibat program internasional	0,45%	0,75%	1,05%	1,35%	1,65%	2%
3.		Program PJJ	0	3	6	9	12	15
		Jumlah mahasiswa S2 dan S3	3,6%	5%	7,5%	10%	12,5%	15%
		Rata-rata jumlah	0.15	0,5	0,6	0,7	0,8	1

No	Sasaran Pokok	Indikator Utama	Baseline (2019)	Target Capaian				
				2025	2030	2035	2040	2045
	Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian, publikasi, dan pengabdian	publikasi tersitasi per dosen						
		Jumlah jurnal USD terindex nasional	4	5	6	7	8	9
		Jumlah jurnal USD terindex internasional	0	1	2	3	4	5
		Persentase professor dan Lektor Kepala	20%	26%	32%	38%	44%	50%
		Dana penelitian dosen per tahun (dalam juta rupiah)	5	10	15	22,5	35	50
		Dana pengabdian dosen per tahun (dalam juta)	10	15	20	25	30	35

No	Sasaran Pokok	Indikator Utama	Baseline (2019)	Target Capaian				
				2025	2030	2035	2040	2045
4.	Meningkatnya keberdayaan faktor pendukung tridharma	rupiah)						
		Publikasi dosen tetap per tahun	1	1,2	1,4	1,6	1,8	2
		Sumber dana penelitian dari eksternal	40%	42%	44%	46%	48%	50%
		Sumber dana pengabdian dari eksternal	80%	82%	84%	86%	88%	90%
		Fasilitas prasarana dan sarana kampus	100% Meme- nuhi standar AIPT nilai A; UI GreenMe- tric #37	100% memenuhi standar AUN Level 1; UI GreenMetric #35	100% memenuhi standar AUN Level 2; UI GreenMetric #33	100% memenuhi standar AUN Level 2; UI GreenMetric #30	100% memenuhi standar AUN Level 2; UI GreenMetric #27	100% memenuhi standar AUN Level 2; UI GreenMetric #25
		Kecukupan dan kualitas SDM	65% Meme- nuhi	70% memenuhi standar AIPT	75% memenuhi standar AIPT	80% memenuhi standar AIPT	85% memenuhi standar AIPT	90% memenuhi standar AIPT

No	Sasaran Pokok	Indikator Utama	Baseline (2019)	Target Capaian				
				2025	2030	2035	2040	2045
			standar AIPT nilai A	nilai A	nilai A	nilai A	nilai A	nilai A
		Kesejahteraan pegawai	110% PGPS	112,5% PGPS	115% PGPS	117,5% PGPS	120% PGPS	122,5% PGPS
		Kualitas kepe- mimpinan publik	Kontri- busi Nasional, Regional Jesuit	Kontribusi Regional ASEAN	Kontribusi Regional Asia	Kontribusi Regional Asia-Pasifik	Kontribusi Internasional	Kontribusi Internasional
		Dana non- mahasiswa	20%	24%	28%	32%	36%	40%
		Jumlah mitra kerjasama internasional	119	130	140	150	160	170

Lampiran 3

Program dari Setiap Strategi Pencapaian Sasaran Beserta Tahun Pelaksanaannya

Sasaran 1: Semakin mendalam dan meluasnya kontribusi YSD

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
1.1.	Peningkatan efektivitas, efisiensi, serta jangkauan layanan semua unit karya YSD lewat sinergi dan kolaborasi.	1.1.1. Fasilitas untuk terwujudnya revitalisasi dan reorientasi peran Fakultas Teologi yang menghasilkan imam dan teolog yang berkontribusi lebih besar bagi penyelesaian masalah- masalah Gereja, masyarakat, dan bangsa.					
		1.1.2. Fasilitas peningkatan reputasi USD hingga tingkat nasional.					
		1.1.3. Fasilitas peningkatan reputasi USD hingga tingkat internasional.					
		1.1.4. Integrasi PMSD ke USD sebagai Fakultas Vokasi demi efektivitas dan efisiensi sumber daya, serta produktivitas <i>output</i> dan <i>outcomenya</i> .					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
1.2.	Intensifikasi dan ekstensifikasi kerjasama internasional.	1.2.1. Pemanfaatan jaringan kerjasama internasional yang sudah ada untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas unit-unit karya.					
		1.2.2. Penggalangan kerjasama- kerjasama internasional baru dalam rangka penugasan studi lanjut dosen dan tenaga kependidikan, pendanaan tridarma, pengembangan unit-unit karya/usaha.					
1.3.	Pengembangan dan optimalisasi peran unit-unit karya YSD yang sesuai dengan nilai-nilai Jesuit dan relevan dengan tantangan lingkungan.	1.3.1. Pengembangan efektivitas dan efisiensi berbagai unit usaha seperti Apotik Sadhar, Radio Masdha, <i>Training Center</i> , atau <i>guest house</i> yang terintegrasi ke dalam satu induk usaha(<i>holding</i>).					
		1.3.2. Penjalinan kerja sama dengan Yayasan Asrama Mahasiswa Realino dan Yayasan PTPM Amal Kasih atau lembaga lain dalam rangka pengembangan pusat layanan, <i>Business Center</i> atau <i>Campus Store</i> .					
		1.3.3. Pengembangan Lembaga Studi (yang di luar universitas).					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
		1.3.4. Penjalinan kerjasama dengan mitra sebagai penyedia jasa layanan seminar, lokakarya, rapat kerja, dan akomodasi.					
		1.3.5. Pendirian unit-unit karya/usaha baru termasuk di bidang sosial kemasyarakatan yang <i>sustainable</i> .					
		1.3.6. Pengembangan karya pendidikan tinggi dan sosial di Kalimantan.					
1.4.	Pengembangan dan pendalaman orientasi karya pegawai YSD sebagai bagian dari Serikat Jesus Provindo.	1.4.1. Integrasi nilai-nilai Ignasian ke dalam sistem rekrutmen dan promosi pegawai dalam bentuk rumusan kriteria dan standar yang sesuai.					
		1.4.2. Perumusan dan penentuan standar kepemimpinan Ignatian bagi seluruh pejabat di unit-unit karya.					
1.5.	Pengembangan sistem penjaminan mutu unit- unit karya yang berkelanjutan.	1.1.1. Perumusan kebijakan penjaminan mutu unit-unit. karya YSD.					
		1.1.2. Pengembangan gugus tugas (<i>think tank</i>) untuk memikirkan pembentukan dan pengembangan unit-unit karya baru.					

Sasaran 2: Meningkatnya kualitas pengembangan dan pelaksanaan kurikulum

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
2.1.	Pengembangan kerangka kebijakan untuk menjamin pengembangan kurikulum karya pendidikan yang bercirikan pendidikan Jesuit.	2.1.1. Perumusan kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan tinggi yang sesuai dengan Universal Apostolic Preferences (UAPs), Arah Programatik Provindo (APP), pedagogi Ignasian, <i>holistic education</i> , dan <i>critical thinking</i> , dan bertaraf internasional, serta berbasis teknologi informasi antara lain lewat pengembangan Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK).					
		2.1.2. Perumusan kebijakan pengembangan dan pelaksanaan kurikulum yang bersifat kolaboratif, sinergis, dan integratif.					

Sasaran 3: Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian, publikasi, dan pengabdian

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
3.1	Pengembangan kebijakan tata kelola kontribusi keilmuan melalui pendekatan klaster sesuai dengan hasil pemetaan kapasitas SDM yang ada.	3.1.1. Perumusan kebijakan pemetaan kompetensi SDM.					
		3.1.2. Perumusan kebijakan pengembangan klaster keilmuan sesuai hasil pemetaan.					
		3.1.3. Perumusan kebijakan tata kelola klaster menyangkut peran, cara kerja serta kerjasamanya dengan program studi, pusat kajian, klaster lain, serta institusi luarYSD.					
3.2.	Pengembangan standar serta orientasi untuk pengembangan <i>roadmap</i> dan preferensi penelitian yang ditindaklanjuti oleh klaster.	3.2.1. Penentuan wilayah kajian strategis yang sesuai dengan kapasitas YSD.					
		3.2.2. Fasilitasi penyusunan <i>roadmap</i> kajian jangka panjang yang sesuai dengan arahan Serikat Jesus Universal (<i>Universal Apostolic Preferences</i>) dan Provindo (Arah Programatik).					
		3.2.3. Penugasan kepada unit karya terkait untuk menyusun proposal kajian yang sesuai <i>roadmap</i> .					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
3.3.	Pengembangan kerjasama untuk pendanaan riset dan publikasi internasional.	3.3.1. Penentuan kriteria target institusi yang akan diajak kerjasama, sesuai dengan visi misi dan nilai-nilai YSD serta arahan Serikat Yesus Universal (<i>Universal Apostolic Preferences</i>) dan Arah Programatik Provindo (APP).					
		3.3.2. Perumusan kebijakan mengenai MoU dan MoA.					
3.4.	Pengembangan program studi S2 dan S3.	3.4.1. Perumusan kebijakan pembukaan prodiS2.					
		3.4.2. Perumusan kebijakan pembukaan program S3.					

Sasaran 4: Meningkatnya keberdayaan faktor pendukung Tridharma

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
Tata Kelola							
4.1.	Pengembangan kepemimpinan stratejik berlandaskan spiritualitas Ignasian.	4.1.1. Penyusunan preferensi kepemimpinan stratejik berlandaskan spiritualitas Ignasian.					
		4.1.2. Fasilitasi penyelenggaraan workshop kepemimpinan stratejik berlandaskan spiritualitas Ignasian secara periodik bagi pejabat di unit karya.					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
4.2.	Peningkatan efisiensi dan efektivitas tata kelola, administrasi, dan organisasi berbasis teknologi informasi.	4.2.1. Penyusunan kebijakan tata kelola, administrasi dan organisasi yang efektif dan efisien berbasis teknologi informasi.					
		4.2.2. Fasilitasi penyelenggaraan workshop tata kelola, administrasi dan organisasi yang efektif dan efisien berbasis teknologi informasi secara periodik bagi pejabat.					
Sumber Daya Manusia							
4.3.	Pengembangan Indeks Kinerja (IK) pegawai yang menopang pertumbuhan dan menjamin kualitas kinerja pegawai.	4.3.1. Penetapan formasi dan kualifikasi minimal pegawai.					
		4.3.2. Penetapan Indeks Kinerja (IK) pegawai.					
		4.3.3. Peningkatan kesejahteraan pegawai seiring dengan keberdayaan keuangan YSD.					
4.4.	Pengembangan mekanisme yang menjamin pengembangan terus-menerus kualifikasi pendidikan pegawai, kompetensi pegawai dan	4.4.1. Perumusan kebijakan penugasan studi lanjut yang mampu memotivasi dosen secepatnya mencapai jenjang doktor.					
		4.4.2. Fasilitasi pengembangan karir dosen.					
		4.4.3. Penetapan kualifikasi tenaga kependidikan yang memberi layanan administrasi akademik					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
	jabatan akademik dosen.	langsung kepada mahasiswa berpendidikan sarjana.					
		4.4.4. Penetapan kualifikasi tenaga kependidikan laboran berpendidikan minimal D3 dengan bidang yang sesuai.					
		4.4.5. Pengkajian kebijakan yang dapat menarik minat lulusan doctor menjadi dosen.					
		4.4.6. Perumusan kebijakan pengembangan kualitas SDM berstandar Internasional yang sesuai dengan UAP, APP, dan standarmutu unit karya Serikat Jesus.					
		4.4.7. Perumusan kebijakan <i>on going formation</i> bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berstandar internasional yang sesuai dengan UAP, APP, dan standar mutu unit karya Serikat Jesus.					
Prasarana dan Sarana							
4.5.	Optimalisasi pemanfaatan aset aktual dan potensial.	4.5.1. Pembangunan prasarana dan sarana <i>Bussiness Center</i> atau <i>Campus Store</i> .					
		4.5.2. Pembangunan prasarana dan sarana <i>Guest House</i> dan <i>Training Center</i> .					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
4.6.	Pengembangan prasarana dan sarana yang mendukung pembelajaran berpradigma ignasian dan berbasis teknologi informasi dan pendidikan holistik.	4.6.1. Pengembangan prasarana dan sarana yang mendukung pembelajaran berparadigma Ignasian dan berbasis teknologi informasi.					
		4.6.2. Pengembangan <i>Digital Library</i> .					
		4.6.3. Pembangunan kelengkapan prasarana dan sarana olahraga pokok berstandar regional.					
		4.6.4. Pembangunan prasarana dan sarana asrama bagi berlangsungnya formasio kepemimpinan.					
4.7.	Pengembangan prasarana dan sarana yang mendukung pembukaan prodi S2 dan S3.	4.7.1. Penyediaan fasilitas untuk pembukaan S2 untuk prodi-prodi S1 yang sudah memiliki kesiapan.					
		4.7.2. Penyediaan fasilitas untuk pembukaan S3 yang memiliki peran strategis dalam mendukung terlaksananya visi misi YSD serta arahan Serikat Yesus Universal dan Provindo.					
Keuangan							
4.8.	Pengembangan komitmen dan arah pemasukan dana.	4.8.1. Perumusan kebijakan proporsi maksimal pemasukan dana dari mahasiswa sesuai standar tata kelola PT.					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
		4.8.2. Perumusan kebijakan pemasukan dana non-mahasiswa.					
4.9.	Pengembangan <i>fundraising</i> untuk berbagai kepentingan pengembangan karya.	4.9.1. Penggalangan dana non-mahasiswa dari berbagai rekanan dan lembaga penyanggah dana untuk membiayai penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.					
		4.9.2. Penggalangan dana melalui berbagai unit usaha, seperti Apotik Sanata Dharma, Radio Masdha, Kursus Bahasa dan Seni Budaya, kerja sama dengan Yayasan Asrama Mahasiswa Realino dan Yayasan PTPM Amal Kasih atau lembaga lain.					
		4.9.3. Penggalangan dana dari <i>benefactor</i> untuk pengembangan prasarana dan sarana serta pemberian beasiswa melalui pendirian Kantor Pengembangan Karya (<i>Development Office</i>).					
Kerjasama							
4.10.	Intensifikasi dan ekstensifikasi kerjasama pendanaan pendidikan	4.10.1. Penjaringan informasi lembaga-lembaga yang memfasilitasi kegiatan internasionalisasi pendidikan untuk					

No.	Strategi	Program	Tahun Pelaksanaan				
			2020-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045
	internasional.	program <i>joint degree</i> , <i>credit transfer</i> , atau <i>double degree</i> .					
		4.10.2. Penjaringan informasi lembaga-lembaga yang memfasilitasi pendanaan program studi lanjut, pelatihan, penelitian, seminar, publikasi ilmiah, dan pengabdian dari lembaga internasional.					
		4.10.3. Fasilitasi pelaksanaan kerjasama pendidikan internasional.					
4.11	Intensifikasi dan ekstensifikasi kerjasama internasional untuk pengembangan kepemimpinan, manajemen dan kelembagaan.	4.1.1. Penjalinan kerjasama nasional dan internasional untuk pengembangan kepemimpinan.					
		4.1.2. Fasilitasi pelaksanaan kerjasama internasional untuk kepemimpinan dan manajemen.					



Beringin Soekarno, Kampus II Universitas Sanata Dharma.
Megawati Soekarnoputri dan Ir. H. Joko Widodo berfoto di bawah pohon
beringin yang ditanam oleh Ir. Soekarno pada 8 April 1961.