

PEDOMAN TATA KELOLA



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
TAHUN 2021**



KEPUTUSAN REKTOR
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
Nomor: 1289.1/KEP/II.3.AU/A/2021

TENTANG

PEDOMAN TATA KELOLA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA

Bismillahirrahmanirrahim

Rektor Universitas Muhammadiyah Surabaya, setelah:

Menimbang : a. bahwa Universitas Muhammadiyah berkomitmen untuk mewujudkan institusi yang sehat dan berkontribusi dalam meningkatkan daya saing bangsa dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berkinerja tinggi;
b. bahwa untuk mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu disusun suatu pedoman;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Rektor tentang Pedoman Tata Pamong.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
3. Permendikbud RI Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
4. Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 02/PED/1.0/B/2012 tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah.
5. Ketentuan Majelis Dikti Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 178/KET/1.3/D/2012 tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah.
6. Statuta Universitas Muhammadiyah Surabaya.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA TENTANG PEDOMAN TATA KELOLA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA

Kesatu : Pedoman Tata Kelola Universitas Muhammadiyah Surabaya sebagaimana terlampir.

Kedua : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan adanya peninjauan kembali dengan ketentuan apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan di dalam Surat Keputusan ini, akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Surabaya
Pada tanggal : 05 Jumadil Awal 1443 H
09 Desember 2021 M



Dr. Sukadiono, M.M. D
NIP 012.05.1.1968.01.021

Tembusan Yth.:

1. Ketua BPH
2. Wakil Rektor
3. Dekan/Direktur
4. Kepala Biro/Lembaga/UPT

SAMBUTAN REKTOR

Sesuai dengan visi Universitas Muhammadiyah Surabaya (disingkat: UMSurabaya) menjadi “Universitas yang unggul dalam Moralitas, Intelektualitas, dan Entrepreneurship sudah sepantasnya di awal pengantar ini kita sanjungkan pujian dan syukur kepada Allah SWT., yang telah melimpahkan berbagai karunia nikmat serta keberkahan kepada kita semua.

Penyusunan Pedoman Tata Kelola UMSurabaya ini dimaksudkan untuk memberikan pedoman pelaksanaan sistem tata pamong (*governance*) sebagai usaha untuk merealisasikan tujuan universitas. Sistem tata pamong UMSurabaya ini mencakup pedoman tentang sistem, struktur organisasi dan mekanisme agar dapat diselenggarakan sistem organisasi dengan baik sebagai upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi menuju perguruan tinggi yang memiliki otonomi yang utuh. Dokumen ini juga dimaksudkan sebagai pedoman yang mengatur pembagian tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan kerja setiap unit kerja di lingkungan perguruan tinggi.

Secara organisatoris, UMSurabaya sebagai sebuah perguruan tinggi Muhammadiyah yang bergerak dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan Al-Islam Kemuhammadiyahan (Catur Darma) terus berupaya untuk mewujudkan institusi yang sehat dan mampu berkontribusi dalam meningkatkan daya saing bangsa. Oleh karenanya perlu dikembangkan tata kelola sesuai prinsip *good governance university*, yaitu *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility*. Sistem tata kelola organisasi ini dikembangkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berkinerja tinggi. Kinerja semua unit dalam organisasi akan diupayakan dapat diakses oleh publik, yang tidak semata-mata untuk pengambilan keputusan secara cepat tetapi juga mampu membangun rasa tanggungjawab dan keadilan.

Outcome yang diharapkan dari penyusunan pedoman ini adalah ketercapaian misi dan visi UMSurabaya serta peningkatan peran dalam mendukung kemajuan bangsa dan negara serta mampu mengangkat kualitas kinerja akademik yang diperhitungkan pada tataran persaingan global. Akhirnya, kepada semua pihak yang telah berkontribusi hingga terbitnya Pedoman Sistem Tata Kelola ini disampaikan terima kasih.

Surabaya, 09 Desember 2021
Rektor,

Dr. dr. Sukadiono, M.M

DAFTAR ISI

SAMBUTAN REKTOR	3
DAFTAR ISI	4
BAB I PENDAHULUAN	6
1.1. Latar Belakang.....	6
1.2. Sejarah Universitas Muhammadiyah Surabaya	6
1.3. Landasan Yuridis.....	7
1.4. Landasan Filosofis.....	9
1.5. Landasan Al-Islam Kemuhammadiyah.....	10
BAB II VISI, MISI, DAN TUJUAN	15
2.1. Visi.....	15
2.2. Misi.....	17
2.3. Tujuan	18
BAB III PROSES BISNIS DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA	19
3.1 Karakteristik Proses Bisnis UMSurabaya	19
3.2 Sasaran Proses Bisnis UMSurabaya.....	19
3.3 Proses Bisnis UMSurabaya	19
BAB IV KEBUTUHAN ORGANISASI	21
4.1 Kebutuhan Organisasi.....	21
4.2 Desain Organisasi (Organization Design)	23
BAB V STRUKTUR ORGANISASI	24
5.1. Struktur Organisasi	24
5.2. Uraian Struktur Organisasi	25
BAB VI TATA PAMONG	26
6.1. Kredibilitas.....	26
6.2. Akuntabilitas.....	27
6.3. Transparansi.....	30
6.4. Keadilan	31
6.5. Tanggungjawab	31
BAB VII KEPEMIMPINAN	33
7.1. Pola Kepemimpinan Operasional	33
7.2. Pola Kepemimpinan Organisasional.....	33

7.3. Pola Kepemimpinan Publik	33
BAB VIII PENGELOLAAN	34
8.1. Perencanaan (planning)	34
8.2. Pelaksanaan (actuating)	35
8.3. Pengukuran (Measurement)	35
8.4. Pelaporan (reporting)	35
8.5. Pemantauan (controlling)	36
BAB IX PENJAMINAN MUTU	37
9.1. Audit Mutu Internal	37
9.2. Audit Eksternal	37
9.3. Pengawasan	38
BAB X ETIKA DAN INTEGRITAS	39
10.1. Menjaga Komitmen Etika Akademik	39
10.2. Integritas Akademik	39
10.3. Kebebasan Akademik dan Otonomi Keilmuan	39
10.4. Loyalitas	40
10.5. Kewajiban Menghindari Suap	40
10.6. Perlindungan Aset dan Informasi	40
10.7. Kesadaran Terhadap Efisiensi Biaya	40
10.8. Membangun Integritas Pelaporan	41
10.9. Pengenaan Sanksi	41
BAB XI AZAS PENYELENGGARAAN	43
11.1. Azaz Islami	43
11.2. Azaz Kemandirian	43
11.3. Azaz Akuntabilitas	43
11.4. Azaz Transparansi	43
11.5. Azaz Keterpaduan	43
11.6. Azaz Kepatuhan	43
11.7. Azaz Manfaat	43
11.8. Azaz Kesetaraan	43
11.9. Azaz Keberlanjutan	44

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dinyatakan bahwa salah satu tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejalan dengan pembukaan UUD itu, batang tubuh konstitusi tersebut di antaranya Pasal 20, Pasal 21, Pasal 28 C ayat (1), Pasal 31, dan Pasal 32, juga mengamanatkan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Sistem pendidikan nasional tersebut harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Untuk itu, perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Pendidikan merupakan hak asasi setiap warga negara Indonesia dan untuk itu setiap warga negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, status ekonomi, suku, etnis, agama, dan gender. Pemerataan akses dan peningkatan mutu pendidikan akan membuat warga negara Indonesia memiliki kecakapan hidup (*life skills*) sehingga mendorong tegaknya pembangunan manusia seutuhnya serta masyarakat madani dan modern yang dijiwai nilai-nilai Pancasila, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pedoman Sistem Tata Pamong UMSurabaya menjadi pedoman bagi semua tingkatan pengelola pendidikan tinggi dalam merencanakan dan melaksanakan serta mengevaluasi program dan kegiatan di lingkungan UMSurabaya.

1.2. Sejarah Universitas Muhammadiyah Surabaya

UMSurabaya pada awalnya terdiri atas beberapa lembaga pendidikan tinggi. Lembaga tersebut meliputi Fakultas Ilmu Agama Jurusan Da'wah (FIAD) yang berdiri sejak 15 September 1964 semula berinduk pada Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ), Fakultas Tarbiyah Surabaya berdiri tahun 1975 semula berinduk pada Universitas Muhammadiyah Malang (UMM), IKIP Muhammadiyah Surabaya berdiri tahun 1980, Institut Teknologi Muhammadiyah Surabaya berdiri tahun 1981, dan Fakultas Syari'ah Surabaya berdiri tahun 1982.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 0141/0/1984, IKIP Muhammadiyah Surabaya, Institut

Teknologi Muhammadiyah Surabaya, dan Universitas Muhammadiyah Gresik digabung menjadi satu lembaga dengan nama Universitas Muhammadiyah Surabaya yang selanjutnya disingkat UMSurabaya. Seluruh jurusan yang ada di ketiga lembaga tersebut berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 0142/0/1984 dengan status terdaftar. Semula UMSurabaya terdiri atas tiga fakultas, yaitu Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan sebagai bentuk baru dari IKIP Muhammadiyah Surabaya, Fakultas Teknik sebagai bentuk baru dari Institut Teknologi Muhammadiyah Surabaya, dan Fakultas Ekonomi sebagai bentuk baru dari Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Gresik. Pada 1985, berdasar Surat Keputusan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur Nomor: Kep/003-V/1985, Fakultas Da'wah (FIAD), Fakultas Tarbiyah, dan Fakultas Syari'ah berinduk ke UMSurabaya, dan ketiganya tergabung dalam Fakultas Agama Islam (FAI).

Pimpinan Pusat Muhammadiyah Majelis Pembina Kesehatan melalui Surat Nomor: IV.B/4.a/220/1992 tanggal 14 Desember 1992 mengajukan Permohonan Pendirian Pendidikan Ahli Madya Kesehatan di lingkungan Muhammadiyah/Aisyiyah kepada Sekretaris Jenderal Departemen Kesehatan Republik Indonesia untuk memenuhi kebutuhan tenaga medis, khususnya program Ahli Madya Kesehatan. Berdasar Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: Hk.00.06.1.1.3331 tanggal 8 September 1993 secara resmi berdiri Akademi Keperawatan (AKPER) di UMSurabaya.

Fakultas Hukum dengan Jurusan Ilmu Hukum (S1) dan Akademi Analis Kesehatan (D3) didirikan pada 2001. Akademi Keperawatan dan Akademi Analis Kesehatan digabung dalam satu fakultas menjadi Fakultas Ilmu Kesehatan (FIK) pada 2005.

Pada 2003 UMSurabaya bekerja sama dengan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) menyelenggarakan Program Pascasarjana Magister Studi Islam (S2), konsentrasi Pemikiran Hukum Islam dan Psikologi Pendidikan Islam (S2). UMSurabaya memunyai Program Pascasarjana meliputi program studi Magister Pendidikan Islam (2004) dan program studi Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia (2006).

Pada 2006 UMSurabaya juga menyelenggarakan dua program studi bidang kesehatan, yakni (1) Program Studi Keperawatan dan Profesi Ners untuk jenjang strata satu (S1) dan (2) Program Studi Kebidanan untuk jenjang diploma tiga (D3). Selanjutnya pada 2008 diselenggarakan Program Studi Psikologi (S1).

Mulai 2009 diajukan ijin penyelenggaraan Fakultas Kedokteran. Pada 2012 diajukan ijin penyelenggaraan program studi Pendidikan Guru Anak Usia Dini (S1), pada 2013 diajukan program studi Perbankan Syariah (S1) dan program studi Magister Hukum Ekonomi Syariah.

Mulai tahun 2016 Fakultas Kedokteran resmi berdiri dan menerima mahasiswa baru.

1.3. Landasan Yuridis

Penyusunan Pedoman Sistem Tata Pamong didasarkan atas landasan hukum sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
5. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
6. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5339) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2005;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4864);
10. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);

11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya; dan
12. Peraturan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 01/PRN/I.0/B/2012 Tentang Majelis Pendidikan Tinggi;
13. Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/PED/I.0/B/2012 Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah;
14. Ketentuan Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 178/KET/I.3/D/2012 Tentang Penjabaran Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/PED/I.0/B/2012 Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

1.4. Landasan Filosofis

Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 memberikan landasan filosofis serta berbagai prinsip dasar dalam pembangunan pendidikan. Berdasarkan landasan filosofis tersebut, sistem pendidikan nasional menempatkan peserta didik sebagai makhluk yang diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa dengan segala fitrahnya dengan tugas memimpin kehidupan yang berharkat dan bermartabat serta menjadi manusia yang bermoral, berbudi luhur dan berakhlak mulia. Pendidikan merupakan upaya memberdayakan peserta didik untuk berkembang menjadi manusia Indonesia seutuhnya, yaitu yang menjunjung tinggi dan memegang dengan teguh norma dan nilai sebagai berikut:

- a. norma agama dan kemanusiaan untuk menjalani kehidupan sehari-hari, baik sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, makhluk individu, maupun makhluk sosial;
- b. norma persatuan bangsa untuk membentuk karakter bangsa dalam rangka memelihara keutuhan bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- c. norma kerakyatan dan demokrasi untuk membentuk manusia yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kerakyatan dan demokrasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara; dan
- d. nilai-nilai keadilan sosial untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang merata dan bermutu bagi seluruh bangsa serta menjamin penghapusan segala bentuk diskriminasi dan bias gender serta terlaksananya pendidikan untuk semua dalam rangka mewujudkan masyarakat berkeadilan sosial.

1.5. Landasan Al-Islam Kemuhammadiyah

Pada Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/PED/I.0/B/2012 Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah dijelaskan bahwa PTM berfungsi sebagai *center of excellence within the region* (uswah hasanah, pusat keunggulan) di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat serta sebagai *driving force* (kekuatan penggerak) gerakan dakwah dan tajdid Muhammadiyah yang melintasi zaman untuk terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Hal ini berarti dalam pelaksanaan fungsinya, PTM dan warganya harus berjalan di atas Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah yang telah dirumuskan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, yakni:

1.5.1. Kehidupan Berorganisasi

- a. Persyarikatan Muhammadiyah merupakan amanat umat yang didirikan dan dirintis oleh K.H. Ahmad Dahlan untuk kepentingan menjunjung tinggi dan menegakkan Agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya, karena itu menjadi tanggungjawab seluruh warga dan lebihlebih pimpinan Muhammadiyah di berbagai tingkatan dan bagian untuk benar-benar menjadikan organisasi (Persyarikatan) ini sebagai gerakan da'wah Islam yang kuat dan unggul dalam berbagai bidang kehidupan.
- b. Setiap anggota, kader, dan pimpinan Muhammadiyah berkewajiban memelihara, melangsungkan, dan menyempurnakan gerak dan langkah Persyarikatan dengan penuh komitmen yang istiqamah, kepribadian yang mulia (shidiq, amanah, tabligh, dan fathanah), wawasan pemikiran dan visi yang luas, keahlian yang tinggi, dan amaliah yang unggul sehingga Muhammadiyah menjadi gerakan Islam yang benar-benar menjadi rahmatan lil `alamin.
- c. Dalam menyelesaikan masalah-masalah dan konflik-konflik yang timbul di Persyarikatan hendaknya mengutamakan musyawarah dan mengacu pada peraturan-peraturan organisasi yang memberikan kemaslahatan dan kebaikan seraya dijauhi tindakan-tindakan anggota pimpinan yang tidak terpuji dan dapat merugikan kepentingan Persyarikatan.
- d. Menggairahkan ruh al Islam dan ruh al jihad dalam seluruh gerakan Persyarikatan dan suasana di lingkungan Persyarikatan sehingga Muhammadiyah benar-benar tampil sebagai gerakan Islam yang istiqamah dan memiliki ghirah yang tinggi dalam mengamalkan Islam.
- e. Setiap anggota pimpinan Persyarikatan hendaknya menunjukkan keteladanan dalam bertutur-kata dan bertingkahtlaku, beramal dan berjuang, disiplin dan tanggungjawab, dan memiliki kemauan untuk belajar dalam segala lapangan kehidupan yang diperlukan.
- f. Dalam lingkungan Persyarikatan hendaknya dikembangkan disiplin tepat waktu baik dalam menyelenggarakan rapat-rapat, pertemuan-pertemuan, dan kegiatankegiatan lainnya yang selama ini menjadi ciri khas dari etos kerja dan disiplin Muhammadiyah.

- g. Dalam acara-acara rapat dan pertemuan-pertemuan di lingkungan persyarikatan hendaknya ditumbuhkan kembali pengajian-pengajian singkat (seperti Kuliah Tujuh Menit) dan selalu mengindahkan waktu shalat dan menunaikan shalat jama'ah sehingga tumbuh gairah keberagamaan yang tinggi yang menjadi bangunan bagi pembentukan kesalihan dan ketaqwaan dalam mengelola Persyarikatan.
- h. Para pimpinan Muhammadiyah hendaknya gemar mengikuti dan menyelenggarakan kajian-kajian keislaman, memakmurkan masjid dan menggiatkan peribadahan sesuai ajaran Al-Quran dan Sunnah Nabi, dan amalan-amalan Islam lainnya.
- i. Wajib menumbuhkan dan menggairahkan perilaku amanat dalam memimpin dan mengelola organisasi dengan segala urusannya, sehingga milik dan kepentingan Persyarikatan dapat dipelihara dan dipergunakan subesarbesarnya untuk kepentingan da'wah serta dapat dipertanggungjawabkan secara organisasi.
- j. Setiap anggota Muhammadiyah lebih-lebih para pimpinannya hendaknya jangan mengejar-ngejar jabatan dalam Persyarikatan tetapi juga jangan menghindarkan diri manakala memperoleh amanat sehingga jabatan dan amanat merupakan sesuatu yang wajar sekaligus dapat ditunaikan dengan sebaik-baiknya, dan apabila tidak menjabat atau memegang amanat secara formal dalam organisasi maupun amal usaha hendaknya menunjukkan jiwa besar dan keikhlasan serta tidak terus berusaha untuk mempertahankan jabatan itu lebih-lebih dengan menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan akhlaq Islam.
- k. Setiap anggota pimpinan Muhammadiyah hendaknya menjauhkan diri dari fitnah, sikap sombong, ananiyah, dan perilaku-perilaku yang tercela lainnya yang mengakibatkan hilangnya simpati dan kemuliaan hidup yang seharusnya dijunjung tinggi sebagai pemimpin.
- l. Dalam setiap lingkungan Persyarikatan hendaknya dibudayakan tradisi membangun imamah dan ikatan jamaah serta jam'iyah sehingga Muhammadiyah dapat tumbuh dan berkembang sebagai kekuatan gerakan da'wah yang kokoh.
- m. Dengan semangat tajdid hendaknya setiap anggota pimpinan Muhammadiyah memiliki jiwa pembaru dan jiwa da'wah yang tinggi sehingga dapat mengikuti dan memelopori kemajuan yang positif bagi kepentingan *'izzul Islam wal muslimin* (kejayaan Islam dan kaum muslimin dan menjadi rahmatan lil 'alamin (rahmat bagi alam semesta).
- n. Setiap anggota pimpinan dan pengelola Persyarikatan di manapun berkiprah hendaknya bertanggungjawab dalam mengemban misi Muhammadiyah dengan penuh kesetiaan (komitmen yang istiqamah) dan kejujuran yang tinggi, serta menjauhkan diri dari berbangga diri (sombong dan ananiyah) manakala dapat mengukir kesuksesan karena keberhasilan dalam mengelola amal usaha Muhammadiyah pada hakikatnya karena dukungan semua pihak

di dalam dan di luar Muhammadiyah dan lebih penting lagi karena pertolongan Allah Subhanahu Wata'ala.

- o. Setiap anggota pimpinan maupun warga Persyarikatan hendaknya menjauhkan diri dari perbuatan taqlid, syirik, bid'ah, tahayul dan khurafat.
- p. Pimpinan Persyarikatan harus menunjukkan akhlaq pribadi muslim dan mampu membina keluarga yang Islami.

1.5.2. Kehidupan Dalam Mengelola Amal Usaha

- a. Amal Usaha Muhammadiyah adalah salah satu usaha dari usaha-usaha dan media da'wah Persyarikatan untuk mencapai maksud dan tujuan Persyarikatan, yakni menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam sehingga terwujud Masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Oleh karenanya semua bentuk kegiatan amal usaha Muhammadiyah harus mengarah kepada terlaksananya maksud dan tujuan Persyarikatan dan seluruh pimpinan serta pengelola amal usaha berkewajiban untuk melaksanakan misi utama Muhammadiyah itu dengan sebaik-baiknya sebagai misi da'wah.
- b. Amal usaha Muhammadiyah adalah milik Persyarikatan dan Persyarikatan bertindak sebagai Badan Hukum/Yayasan dari seluruh amal usaha itu, sehingga semua bentuk kepemilikan Persyarikatan hendaknya dapat diinventarisasi dengan baik serta dilindungi dengan bukti kepemilikan yang sah menurut hukum yang berlaku. Karena itu, setiap pimpinan dan pengelola amal usaha Muhammadiyah di berbagai bidang dan tingkatan berkewajiban menjadikan amal usaha dengan pengelolaannya secara keseluruhan sebagai amanat umat yang harus ditunaikan dan dipertanggungjawabkan dengan sebaik-baiknya.
- c. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah diangkat dan diberhentikan oleh pimpinan persyarikatan dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian pimpinan amal usaha dalam mengelola amal usahanya harus tunduk kepada kebijaksanaan Persyarikatan dan tidak menjadikan amal usaha itu terkesan sebagai milik pribadi atau keluarga, yang akan menjadi fitnah dalam kehidupan dan bertentangan dengan amanat.
- d. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah adalah anggota Muhammadiyah yang mempunyai keahlian tertentu di bidang amal usaha tersebut, karena itu status keanggotaan dan komitmen pada misi Muhammadiyah menjadi sangat penting bagi pimpinan tersebut agar yang bersangkutan memahami secara tepat tentang fungsi amal usaha tersebut bagi Persyarikatan dan bukan semata-mata sebagai pencari nafkah yang tidak peduli dengan tugas-tugas dan kepentingan-kepentingan Persyarikatan.
- e. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah harus dapat memahami peran dan tugas dirinya dalam mengemban amanah Persyarikatan. Dengan semangat amanah tersebut, maka pimpinan akan selalu menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh Persyarikatan dengan melaksanakan fungsi manajemen

perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang sebaik-baiknya dan sejujur-jujurnya.

- f. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah senantiasa berusaha meningkatkan dan mengembangkan amal usaha yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh kesungguhan. Pengembangan ini menjadi sangat penting agar amal usaha senantiasa dapat berlomba-lomba dalam kebaikan (*fastabiq al khairat*) guna memenuhi tuntutan masyarakat dan tuntutan zaman.
- g. Sebagai amal usaha yang bisa menghasilkan keuntungan, maka pimpinan amal usaha Muhammadiyah berhak mendapatkan nafkah dalam ukuran kewajaran (sesuai ketentuan yang berlaku) yang disertai dengan sikap amanah dan tanggungjawab akan kewajibannya. Untuk itu setiap pimpinan persyarikatan hendaknya membuat tata aturan yang jelas dan tegas mengenai gaji tersebut dengan dasar kemampuan dan keadilan.
- h. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah berkewajiban melaporkan pengelolaan amal usaha yang menjadi tanggung jawabnya, khususnya dalam hal keuangan/kekayaan kepada pimpinan Persyarikatan secara bertanggung jawab dan bersedia untuk diaudit serta mendapatkan pengawasan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- i. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah harus bisa menciptakan suasana kehidupan Islami dalam amal usaha yang menjadi tanggung jawabnya dan menjadikan amal usaha yang dipimpinnnya sebagai salah satu alat da'wah maka tentu saja usaha ini menjadi sangat perlu agar juga menjadi contoh dalam kehidupan bermasyarakat.
- j. Karyawan amal usaha Muhammadiyah adalah warga (anggota) Muhammadiyah yang dipekerjakan sesuai dengan keahlian atau kemampuannya. Sebagai warga Muhammadiyah diharapkan karyawan mempunyai rasa memiliki dan kesetiaan untuk memelihara serta mengembangkan amal usaha tersebut sebagai bentuk pengabdian kepada Allah dan berbuat kebajikan kepada sesama. Sebagai karyawan dari amal usaha Muhammadiyah tentu tidak boleh terlantar dan bahkan berhak memperoleh kesejahteraan dan memperoleh hak-hak lain yang layak tanpa terjebak pada rasa ketidakpuasan, kehilangan rasa syukur, melalaikan kewajiban dan bersikap berlebihan.
- k. Seluruh pimpinan dan karyawan atau pengelola amal usaha Muhammadiyah berkewajiban dan menjadi tuntutan untuk menunjukkan keteladanan diri, melayani sesama, menghormati hak-hak sesama, dan memiliki kepedulian sosial yang tinggi sebagai cerminan dari sikap ihsan, ikhlas, dan ibadah.
- l. Seluruh pimpinan, karyawan, dan pengelola amal usaha Muhammadiyah hendaknya memperbanyak silaturahmi dan membangun hubungan-hubungan sosial yang harmonis (persaudaraan dan kasih sayang) tanpa mengurangi ketegasan dan tegaknya sistem dalam penyelenggaraan amal usaha masing-masing.

- m. Seluruh pimpinan, karyawan, dan pengelola amal usaha Muhammadiyah selain melakukan aktivitas pekerjaan yang rutin dan menjadi kewajibannya juga dibiasakan melakukan kegiatan-kegiatan yang memperteguh dan meningkatkan taqarrub kepada Allah dan memperkaya ruhani serta kemuliaan akhlaq melalui pengajian, tadarrus serta kajian Al-Quran dan As-Sunnah , dan bentuk-bentuk ibadah dan mu'amalah lainnya yang tertanam kuat dan menyatu dalam seluruh kegiatan amal usaha Muhammadiyah.

BAB II VISI, MISI, DAN TUJUAN

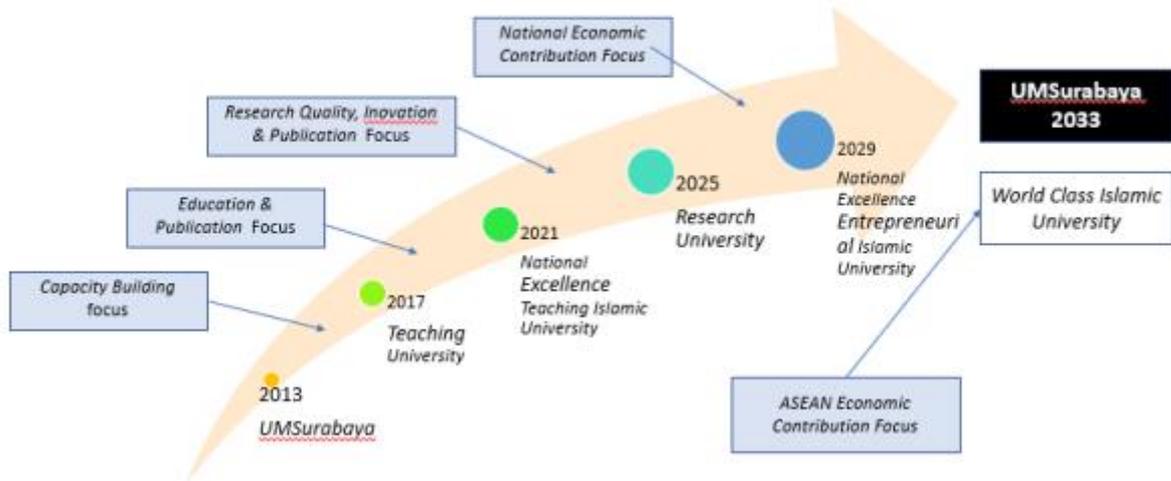
2.1. Visi

“UMSurabaya sebagai universitas yang unggul di bidang intelektualitas, moralitas, dan berjiwa entrepreneur”.

Dalam memudahkan pemahaman terhadap visi Universitas Muhammadiyah Surabaya, agar dapat dijadikan sebagai pedoman bersama bagi seluruh civitas akademika, maka visi universitas perlu didefinisikan secara operasional, sebagai berikut :

1. Keunggulan yang ingin dicapai dibidang moralitas memiliki makna bahwa Universitas Muhammadiyah Surabaya sebagai Perguruan Tinggi Muhammadiyah milik persyarikatan muhammadiyah berdasarkan kepada :
 - a. Moralitas keIslaman dan ke-Muhammadiyah, melalui dakwah Islam amar makruf nahi munkar di semua bidang dalam mewujudkan Islam sebagai rahmatan lil alamin menuju terwujudnya masyarakat Islam yang sebenarbenarnya.
 - b. Moralitas kebangsaan dimana Universitas Muhammadiyah Surabaya diharapkan mampu mewujudkan tujuan civitas akademika yakni menjadi teladan dan memiliki akhlakul karimah, yang memberi inspirasi dan kontribusi dalam mencerdaskan dan mencerahkan kehidupan bangsa yang berkemajuan.
2. Keunggulan yang ingin dicapai dibidang intelektualitas memiliki makna bahwa Universitas Muhammadiyah Surabaya sebagai amal usaha di bidang pendidikan yang diharapkan menghasilkan sumber daya insani yang memiliki kompetensi tinggi dan profesional.
3. ***Entrepreneurship*** memiliki makna bahwa Universitas Muhammadiyah Surabaya diharapkan mampu mengembangkan ***entrepreneurship*** ; disiplin, komitmen tinggi, jujur, kreatif dan inovatif, mandiri dan memiliki kecakapan hidup pada civitas akademika.

Untuk mencapai visi tersebut, maka disusunlah mileston dan tahapan pencapaian yang akan diuraikan dalam Rencana Strategis dan Rencana Operasional.



Gambar 3.1. Milestone Pencapaian Visi UMSurabaya

1) Tahap I (2013-2017): UMSurabaya sebagai Teaching University

Pada akhir tahap ini diharapkan UMSurabaya sudah memenuhi standar nasional sebagai *teaching university*. Kondisi ini tercermin pada berbagai komponen pembelajaran, mulai dari software (kurikulum, ketrampilan dan budaya akademik) sampai pada hardware (sarana dan prasarana fisik). Citra UMSurabaya sebagai tempat *delivering and transforming of knowledge* berstandar nasional diharapkan dapat terbangun di kalangan stakeholders. Sebagai langkah awal, perhatian pengelolaan diarahkan pada penataan organisasi dan sumber daya manusia (SDM) sehingga diperoleh organisasi yang sehat yang didukung oleh SDM yang berkualitas.

2) Tahap II (2017-2021): UMSurabaya sebagai National Excellence Islamic Teaching University

Pada tahap akhir ini diharapkan menjadi *National Excellence Teaching Islamic University*, dengan ciri terdapat keunggulan yang dibangun atas dasar keunikan local dari Perguruan tinggi berbasis Islam. Untuk mewujudkan hal ini pengelola perlu mengarahkan perhatian pada terciptanya kompetensi dan keunggulan institusi, serta terjalinnya kerjasama dengan berbagai pihak. Pada tahap ini diharapkan dapat dihasilkan lulusan yang menguasai dengan baik bidang ilmu tertentu dan/atau keunikan lokal serta didukung oleh karakter sebagai insan mulia memiliki kompetensi moralitas mulia dan intelektual yang mumpuni serta berjiwa enterpreuner.

3) Tahap III (2021-2025): UMSurabaya sebagai Research University

Tahap ini mengawali arah baru pengembangan UMSurabaya menuju ke universitas unggul sebagai universitas riset, yang menfokuskan pada kualitas hasil riset, inovasi dan publikasi. Arah baru (*re-born*) ini diyakini dapat mengantarkan UMSurabaya untuk meningkatkan nilai tambah yang diberikan pada stakeholder. Jika selama ini, nilai tambah diwujudkan dalam bentuk *delivering and transforming of knowledge (teaching university)*, maka mulai tahap ini hendak diwujudkan pula nilai tambah

dalam bentuk *creating knowledge* (research and innovation). Pada tahap ini, kebijakan diarahkan untuk menyiapkan diri guna menghasilkan dan mengelola produk-produk baru non-pendidikan (1.) inovasi, sains, teknologi dan HAKI 2) unit bisnis, 3) konsultan : agama, bisnis, keuangan, teknik, hukum dan kesehatan). Sebagai bentuk output lain perguruan tinggi. Diharapkan dalam tahap ini juga akan terjadi diversifikasi pendapatan, sehingga pendapatan UMSurabaya tidak lagi didominasi oleh dana yang berasal dari mahasiswa.

4) Tahap IV (2025-2029): UMSurabaya sebagai National Excellence Entrepreneurship Islamic University

Pada akhir tahap ini diharapkan menjadi *National Excellence Entrepreneurship Islamic University*, dengan menfokuskan diri pada kontribusi ekonomi tingkat nasional, sebagai hasil implementasi pemanfaatan produk-produk riset yang dihasilkan oleh Universitas. Maka strategi yang akan dikembangkan melalui model TEAM (*Together, Everyone Achieves More*), sebuah bentuk strategi yang membangun organisasi melalui konsep bekerja secara Bersama-sama (tim) untuk bersinergi dalam membangun organisasi, dengan *empowerment*.

5) Tahap V (2029-2033): UMSurabaya sebagai World Class Islamic University

Pada akhir tahap ini diharapkan menjadi universitas islam kelas dunia, yang memiliki reputasi unggul di kawasan asia tenggara, dan menjadi leader university. UMSurabaya akan diposisikan sebagai pusat ilmu dan pengetahuan baru yang memberikan manfaat bagi kesejahteraan umat, dengan menfokuskan pada kontribusi ekonomi di kawasan asia tenggara, melalui pemanfaatan produk-produk riset yang dihasilkan oleh universitas. Pada tahap ini strategi yang digunakan dengan menggunakan prinsip dasar dan nilai dari *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* dengan mengimplementasikan 11 nilai dasar dalam strategi diantaranya kepemimpinan visioner, keunggulan yang dikendalikan pelanggan, pembelajaran organisasi dan pribadi, menghargai karyawan dan mitra, ketangkasan, berfokus masa depan, mengelola dengan inovasi, manajemen berbasis fakta, tanggung jawab sosial, berfokus pada hasil dan penciptaan nilai dan berfikir system.

2.2. Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki keunggulan inovasi dan berjiwa entrepreneur.
2. Menyelenggarakan penelitian dan publikasi yang berkontribusi pada IPTEK dan inovasi.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat berbasis riset dan inovasi.
4. Berperan sebagai pusat pengembangan muhammadiyah, serta menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan civitas akademika berdasarkan dengan nilai Al Islam dan Kemuhammadiyah.
5. Menyelenggarakan kerjasama dan tata kelola dengan prinsip *good governance*.

2.3. Tujuan

1. Menghasilkan lulusan yang beriman, berahlak, memiliki kompetensi profesional yang tinggi, serta unggul dalam inovasi dan berjiwa entrepreneur.
2. Menghasilkan produk penelitian dan publikasi yang berkontribusi pada IPTEK dan inovasi
3. Menghasilkan produk pengabdian kepada masyarakat yang berbasis riset dan inovasi
4. Menghasilkan civitas akademika yang menjadi teladan, serta berpirnsip pada nilai Al Islam dan Kemuhammadiyah melalui dakwah islam dengan menegakkan amar makruf nahi munkar.
5. Mewujudkan kerja sama dan pengelolaan universitas yang terencana, terorganisasi, produktif dan berkelanjutan.

BAB III

PROSES BISNIS DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA

3.1 Karakteristik Proses Bisnis UMSurabaya

Sebelum struktur organisasi disusun, terlebih dahulu ditentukan kegiatan inti (*main business process*) UMSurabaya agar selaras dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran. *Main business process* UMSurabaya adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menghasilkan produk atau layanan demi meraih tujuan dan sasaran mutu yang telah ditentukan. *Main business process* UMSurabaya kemudian dipecah menjadi beberapa sub-proses yang masing-masing memiliki atribut sendiri yang berkontribusi untuk mencapai tujuan dan sasaran utamanya. Analisis proses bisnis UMSurabaya dibuat mencakup pemetaan proses dan sub-proses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan. Beberapa karakteristik umum proses bisnis UMSurabaya mencakup :

- 1) Definitif; suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- 2) Urutan; suatu proses bisnis harus terdiri dari kegiatan yang berurut sesuai waktu dan ruang.
- 3) Pelanggan; suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses.
- 4) Nilai tambah; transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
- 5) Keterkaitan; suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi
- 6) Fungsi silang; suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

3.2 Sasaran Proses Bisnis UMSurabaya

UMSurabaya adalah organisasi perguruan tinggi negeri dengan kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menghasilkan :

- 1) Lulusan yang mencakup parameter kualitas tertentu;
- 2) Penelitian, publikasi ilmiah, dan karya akademik dosen dan atau mahasiswa (produk akademik) dengan parameter kualitas dan kuantitas tertentu;
- 3) Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) yang dilakukan dosen dan atau mahasiswa dengan target luaran tertentu.
- 4) Kegiatan Al-Islam Kemuhammadiyah menjiwai seluruh aktivitas organisasi UMSurabaya.

3.3 Proses Bisnis UMSurabaya

UMSurabaya menjalankan proses bisnis akademik yang terdiri dari kegiatan :

3.3.1. Kegiatan Utama

Kegiatan utama yang dilakukan UMSurabaya adalah Catur Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup:

- a. Kegiatan pendidikan dan pencapaian *learning outcome*;
- b. Kegiatan penelitian dan pengembangan ilmu;
- c. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PkM).
- d. Kegiatan Al-Islam Kemuhammadiyah

3.3.2. Kegiatan pendukung

Kegiatan pendukung UMSurabaya mencakup :

- a. Kegiatan Pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi;
- b. Kegiatan Pengembangan Mahasiswa dan Alumni;
- c. Kegiatan Penjaminan Mutu;
- d. Kegiatan Kerjasama Kelembagaan dan Pemasaran;
- e. Kegiatan Pengawasan Internal.

3.3.3. Kegiatan Layanan

Kegiatan layanan yang dilakukan UMSurabaya mencakup :

- a. Layanan administrasi akademik dan kemahasiswaan
- b. Layanan administrasi keuangan
- c. Layanan administrasi SDM
- d. Layanan administrasi dan pengembangan sistem informasi
- e. Layanan administrasi asset
- f. Layanan administrasi rumah tangga
- g. Layanan administrasi kesekretariatan
- h. Layanan teknis

BAB IV KEBUTUHAN ORGANISASI

4.1 Kebutuhan Organisasi

Kegiatan utama, kegiatan pendukung, dan kegiatan layanan yang dilakukan UMSurabaya didasarkan pada upaya untuk mewujudkan suatu visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ditentukan dengan kriteria yang memenuhi aspek: pencirian sebagai sebuah organisasi pendidikan tinggi yang sehat serta ketercapaian core values yang merupakan parameter kunci (*key performance*) dari rumusan visi dan tujuan.

Atas dasar pemenuhan kriteria-kriteria di atas, maka UMSurabaya perlu menetapkan indikator fundamental. Beberapa indikator fundamental yang menjadi acuan adalah sebagai berikut.

Tabel Indikator Fundamental dan Interpretasi kebutuhan organisasi

Aspek	Indikator Fundamental	Interpretasi kebutuhan
Input mahasiswa	Rasio jumlah mahasiswa yang ikut seleksi terhadap daya tampung minimal 4:1	Dibutuhkan unit khusus marketing yang bekerja penuh waktu sepanjang tahun, melakukan ekspansi sampai ke skala nasional
	Populasi Mahasiswa berasal dari minimal 20 provinsi	
Input Sumber daya	Dosen tetap memiliki kualifikasi S3 $\geq 50\%$	Dibutuhkan sistem pengembangan dan pengelolaan SDM yang terencana dan sistematis serta pembinaan berjenjang yang mengarah pada produktivitas pelaksanaan catur dharma
	Dosen tetap yang memiliki jabatan lektor kepala $\geq 50\%$ serta 20% jabatan guru besar	
	Persentase dosen tetap menjadi anggota masyarakat bidang ilmu tingkat internasional atau nasional $\geq 50\%$	
	Tenaga kependidikan fungsional (Laboran, teknisi, analis, operator, programmer) yang memiliki sertifikat kompetensi $\geq 80\%$	
Proses pengelolaan	Rata-rata beban kerja dosen 12-16 sks/ semester	Dibutuhkan pengelolaan SDM Dosen yang mengarah pada produktifitas dan efisiensi.
	Rasio jumlah dosen tetap terhadap efisiensi. mahasiswa aktif $\leq 1 : 30$	
	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan (skala 1-5) $\geq 3,50$	Dibutuhkan unit pengembangan kemahasiswaan dan layanan lengkap dan aksesibel yang mengarah pada peningkatan prestasi mahasiswa, serta layanan administrasi yang cepat dan ramah mengarah pada sistem <i>e-office</i> dan <i>e-service</i>
	Mahasiswa berprestasi bidang akademik dan non akademik pada skala internasional dan nasional $\geq 5\%$	
	Indeks kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap kebijakan	

Aspek	Indikator Fundamental	Interpretasi kebutuhan
	dan layanan (skala 1-5) ≥ 3	kesejahteraan dengan layanan administrasi <i>e-office</i> dan <i>e-service</i> .
	Indeks kinerja dosen dan tenaga kependidikan (skala 1-5) ≥ 3	Dibutuhkan pengembangan tupoksi yang mengarah pada produktivitas kerja, <i>reward & punishment</i> yang jelas.
	Seluruh mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi mata kuliah, RPP, dimonitor, dan dievaluasi	Dibutuhkan kepemimpinan operasional dan organisasional yang kuat ditingkat prodi dan didampingi unit khusus yang memonitor dan mengevaluasinya.
	Penyesuaian kurikulum dengan perkembangan	
	IPTEK dan kebutuhan pemangku kepentingan ≤ 5 thn	
	Persentase biaya belanja pegawai per tahun terhadap APBU $\leq 30\%$	<ul style="list-style-type: none"> • Dibutuhkan unit khusus pengawasan anggaran yang mengarah pada efisiensi. • Dibutuhkan sistem tata kelola keuangan yang handal. • Dibutuhkan unit khusus yang menangani unit usaha untuk menghasilkan <i>income generate</i> • Dibutuhkan unit khusus perencanaan dan pengembangan kampus.
	Persentase biaya investasi per tahun terhadap APBU $\geq 15\%$	
	Persentase dana untuk kegiatan penelitian dan PkM per tahun terhadap APBU $\geq 5\%$	
	Persentase perolehan dana dari non mahasiswa dibandingkan dengan total penerimaan $\geq 40\%$	
	Seluruh data dalam sistem informasi dapat diakses dengan cepat dan akurat.	Dibutuhkan administrasi dan pengembangan sistem informasi yang <i>responsive</i> .
	Indeks partisipasi dosen dalam penelitian per tahun ≥ 1	Dibutuhkan peningkatan kapasitas SDM peneliti dan pelaksana PkM, serta tata kelola lembaga yang baik, mengarah pada produktivitas.
	Indeks partisipasi dosen dalam PkM per tahun ≥ 1	
Output	Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) lulusan rata-rata 3,50	Dibutuhkan sistem pengembangan SDM, blue print RIP dan RIPkM, serta dukungan pembiayaan dan jaringan kerjasama institusional untuk pencapaian target.
	Persentase kelulusan tepat waktu $\geq 90\%$	
	Persentase mahasiswa yang DO atau mengundurkan diri $\leq 5\%$	
	Masa tunggu lulusan untuk memperoleh pekerjaan pertama yang sesuai dengan bidang keahlian ≤ 6 bulan	
	Jumlah publikasi dalam jurnal internasional bereputasi, perolehan HKI (<i>intellectual property right</i>), teknologi tetap guna yang dimanfaatkan industri, serta buku yang dapat digunakan sebagai sumber belajar terhadap jumlah dosen tetap per tahun $\geq 20\%$	Dibutuhkan sistem pengembangan SDM, blue print RIP dan RIPkM, serta dukungan pembiayaan dan jaringan kerjasama institusional untuk pencapaian target.
	Kepuasan pengguna terhadap layanan dosen dan tenaga kependidikan.	Dibutuhkan pola pengembangan kepemimpinan, pembelajaran, pengembangan SDM dan

Aspek	Indikator Fundamental	Interpretasi kebutuhan
	Nilai BTA-AIK mahasiswa minimal B (Lulus)	kemahasiswaan serta layanan yang berkontribusi pada pencapaian visi lembaga.

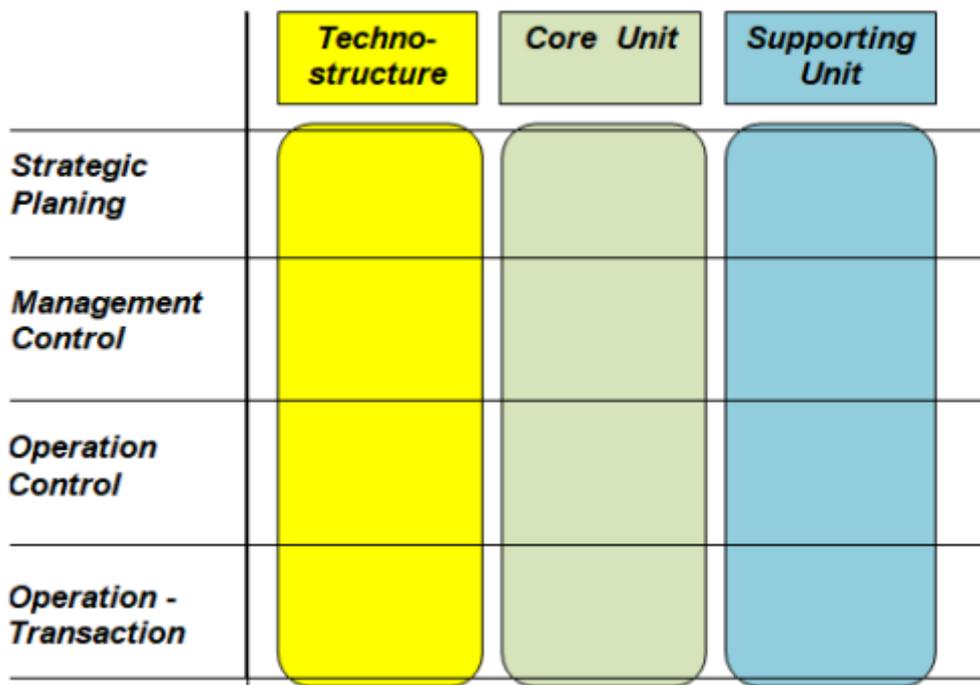
4.2 Desain Organisasi (Organization Design)

Untuk mewujudkan sasaran/ indikator fundamental, maka kegiatan utama, Kegiatan pendukung, dan kegiatan layanan ditangani struktur 4 lapisan fungsi yang saling berkait, yang terdiri dari:

1. *Strategic Planning*: mengarahkan organisasi untuk menuju cita-cita (visi, misi, tujuan, dan sasaran).
2. *Management Control*: penggunaan sumber daya optimal.
3. *Operation Control*: pelaksanaan kegiatan yang terprogram, terukur, dan terkendali.
4. *Operation Transaction*: customer merasa puas dengan pelayanan.

Kemudian, dari keempat tingkatan tersebut, masing masing menempati bagian yang terdiri atas:

1. *Core unit* yang memiliki tanggung jawab utama menjalankan kegiatan Catur Dharma di UMSurabaya.
2. *Supporting unit* yang berfungsi sebagai pendukung kegiatan inti UMSurabaya, yaitu lembaga yang pendukung penyelenggaraan dan pengembangan kegiatan Tri dharma.
3. *Techno-Structure Unit* yang berfungsi dalam menjamin mutu layanan institusi UMSurabaya.



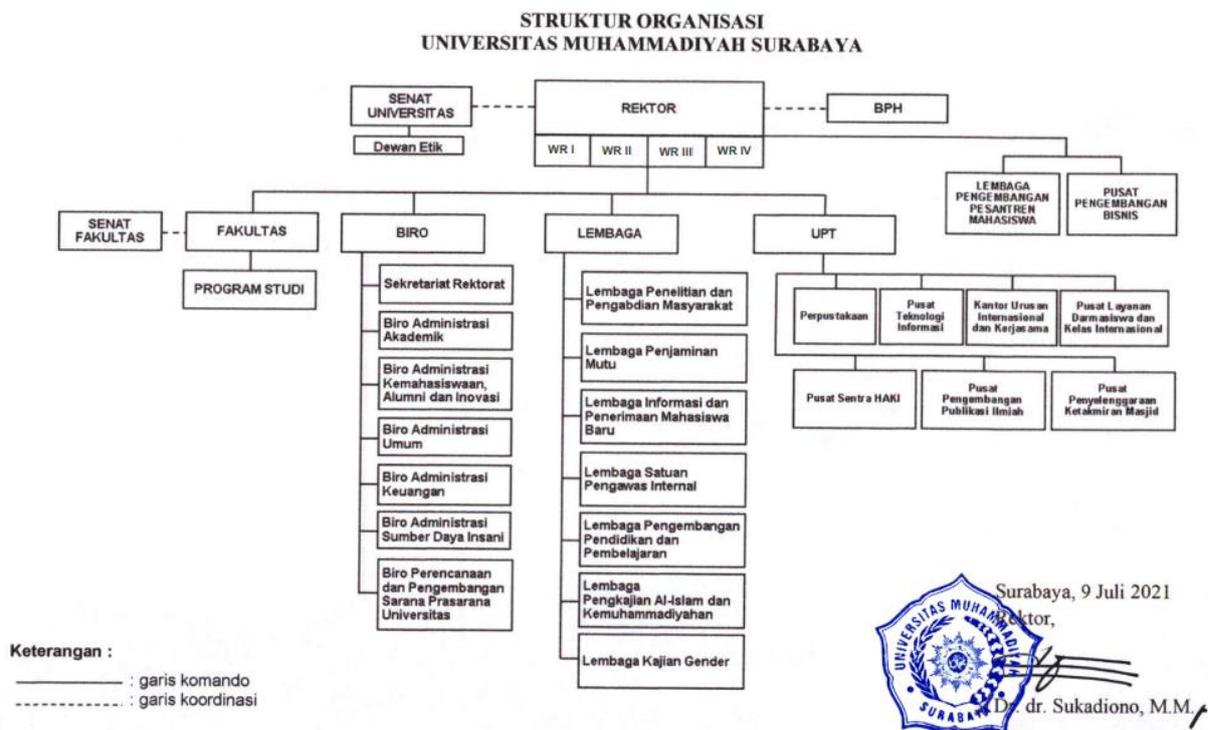
BAB V STRUKTUR ORGANISASI

Mengacu pada analisis unit yang ada, struktur organisasi dirumuskan untuk menggambarkan susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi tingkatan manajemen untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan. Struktur Organisasi ini dibuat untuk menjelaskan pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan pembatasan fungsi. Dalam struktur organisasi ini, juga diharapkan mampu menjelaskan hubungan kewenangan manajemen setiap organ.

5.1. Struktur Organisasi

Gambar 5. menunjukkan struktur organisasi UMSurabaya terkait dengan hubungan antar lini. Secara fungsional, terdiri dari empat tingkatan, masing masing menempati bagian yang terdiri atas:

- 1) **Core unit** yang memiliki tanggung jawab utama menjalankan kegiatan Tri Dharma;
- 2) **Supporting unit** yang berfungsi sebagai pendukung kegiatan inti UMSurabaya, yaitu lembaga yang pendukung penyelenggaraan dan pengembangan kegiatan Tri dharma; dan
- 3) **Techno-Structure unit** yang berfungsi dalam menjamin mutu layanan institusi UMSurabaya.



Gambar 5. Struktur Organisasi

5.2. Uraian Struktur Organisasi

Berdasarkan gambar 5 di atas Struktur Organisasi UMSurabaya sesuai dengan Organisasi Tata Kerja (OTK) dan Statuta adalah sebagai berikut:

1. Badan Penyelenggara;
2. Badan Pembina Harian;
3. Pimpinan Universitas
4. Senat Universitas
5. Satuan Perencana Institusi dan Pengawas Internal
6. Dewan Pertimbangan
7. Pelaksana Akademik, terdiri dari:
 - a) Fakultas/Program Pascasarjana;
 - b) Program Studi; dan
 - c) Laboratorium.
8. Pelaksana Administrasi, Pelayanan dan Pendukung, terdiri dari:
 - a) Sekretariat Rektorat;
 - b) Biro Akademik;
 - c) Biro Keuangan;
 - d) Biro Sumber Daya Manusia;
 - e) Biro PDPT dan IT;
 - f) Biro Aset, Sarana dan Prasarana
 - g) UPT Perpustakaan;
 - h) UPT PKM
 - i) UPT Pusat Karir dan Alumni
 - j) UPT PMB
 - k) UPT Bisnis
 - l) Kantor Urusan Internasional dan Kerjasama
9. Pelaksana Penjaminan Mutu:
 - a) Lembaga Penjaminan Mutu, di tingkat universitas
 - b) Gugus Kendali Mutu, di tingkat fakultas
 - c) Unit Penjamin Mutu, di tingkat program studi
10. Unit Perencanaan dan Pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi:
 - a) Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat;
 - b) Lembaga Pengkajian dan Pengamalan Al-Islam dan Kemuhammadiyah;
 - c) Lembaga Penerbitan dan Publikasi Ilmiah.
11. Unit Bisnis, meliputi:
 - a) Koperasi
 - b) AMDK Suli 5;
 - c) Auditorium;
 - d) Kantin Millennial; dan
 - e) Unit bisnis lain yang akan dikembangkan di kemudian hari.

BAB VI

TATA PAMONG

Tata pamong adalah sistem yang menjamin penyelenggaraan institusi dalam memenuhi prinsip-prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. Tata pamong UMSurabaya dikembangkan dengan penetapan dan penegakan sistem nilai dan norma, serta motivasi internal untuk mencapai tujuan institusi.

Pengembangan sistem tata pamong ini diharapkan mampu memberdayakan sistem pengelolaan yang berorientasi pada prinsip pengelolaan perguruan tinggi yang sehat. Pengaturan tata laksana organisasi ini bertujuan agar terbentuk sistem administrasi yang berfungsi untuk memelihara efektifitas, efisiensi dan produktifitas dalam upaya pewujudan visi, pelaksanaan misi, dan pencapaian tujuan serta memelihara integritas institusi.

6.1. Kredibilitas

6.1.1. Kebijakan, Aturan, Etika, dan Prosedur Layanan

Untuk dapat menyelenggarakan aktivitas perguruan tinggi dalam rangka mewujudkan visi, UMSurabaya menetapkan dokumen pengembangan jangka panjang, dokumen kebijakan, pedoman dan panduan, peraturan tentang etika civitas akademika, dan prosedur layanan. Dokumen-dokumen tersebut berfungsi sebagai pemandu arah pergerakan, standarisasi kegiatan dan layanan, serta memberikan kepastian hukum. Dokumen pengembangan jangka panjang dan dokumen kebijakan juga berfungsi menjadi pengarah saat terjadi pergantian personil yang menduduki suatu jabatan pada unit tertentu.

6.1.2. Pemberlakuan Baku Mutu Pemilihan Pejabat Struktural

UMSurabaya memberlakukan baku mutu pemilihan pejabat struktural yang mengacu pada:

- a. Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/Ped/I.0/B/2012 Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah;
- b. Ketentuan Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 178/Ket/I.3/D/2012 Tentang Penjabaran Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/Ped/I.0/B/2012 Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah;
- c. Statuta Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- d. Peraturan lain yang terkait dengan proses pemilihan pejabat, baik yang telah ada maupun yang ditetapkan/disepakati pada saat pemilihan.

Selanjutnya, setiap pejabat struktural diberikan pembekalan sebelum ditempatkan pada unit terkait. Materi yang diberikan saat pembekalan pejabat struktural, disesuaikan dengan ranah pekerjaannya. Saat pembekalan, calon pejabat dijelaskan secara detail tentang pekerjaan yang akan diamanahkan.

6.1.3. Instrumen untuk melaksanakan pekerjaan

Instrumen dan perangkat pendukung dalam melaksanakan pekerjaan di UMSurabaya mencakup:

- a. Dokumen uraian pekerjaan (tupoksi) untuk seluruh anggota organisasi;
- b. Dokumen kebijakan, sasaran mutu, peraturan, pedoman, prosedur layanan, dan sejenisnya;
- c. Kantor/ruang kerja untuk setiap unsur sistem tata pamong;
- d. Anggaran untuk operasional dan melaksanakan kegiatan;
- e. Supporting staff untuk setiap unit kerja;
- f. Sarana perkantoran (komputer, ATK, dan jaringan internet); dan
- g. Sistem informasi dan dokumentasi.

6.1.4. Program-Program Peningkatan Kompetensi Manajerial

UMSurabaya secara terencana dan tersistem melaksanakan program-program untuk meningkatkan kompetensi manajerial bagi setiap pemegang jabatan. Program ini dimaksudkan untuk menjamin proses pengelolaan yang efektif dan efisien di lingkungan UMSurabaya yang mengarah pada pencapaian sasaran mutu dan produktifitas kinerja unit.

Peningkatan kompetensi manajerial bagi pimpinan unit secara periodik yang meliputi :

- a. Pelatihan penyusunan borang akreditasi dan evaluasi diri program studi;
- b. Pelatihan penyusunan kurikulum dan monev perkuliahan;
- c. Pelatihan pembuatan program kerja unit, pengelolaan anggaran, dan pelaporannya;
- d. Program-program lainnya yang relevan dengan peningkatan kemampuan manajerial.

Sementara, peningkatan kompetensi manajerial bagi staf administrasi/tenaga kependidikan dilaksanakan dengan cara pelatihan kecakapan komputer, customer service, marketing, pelayanan prima, manajemen perkantoran, dan program-program lainnya yang relevan dengan peningkatan mutu layanan.

6.2. Akuntabilitas

Akuntabilitas di lingkungan UMSurabaya pada dasarnya merupakan pertanggungjawaban pengelolaan akademik dan sumberdaya serta pelaksanaan kebijakan dalam mencapai Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran yang telah ditetapkan. Akuntabilitas yang dimaksud meliputi akuntabilitas program, akuntabilitas kegiatan dan akuntabilitas keuangan

6.2.1. Akuntabilitas Program

Sebagai perwujudan akuntabilitas program, Rektor bersama Wakil Rektor menyusun dan menetapkan Rencana Strategis (Renstra) UMSurabaya paling

lambat 2 bulan setelah pengukuhan Rektor. Penyusunan renstra harus mengacu pada Rencana Induk Pengembangan (RIP) dengan memperhatikan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan. Jika diperlukan, Rencana Induk Pengembangan dapat dievaluasi sebelum penyusunan Renstra.

Dalam proses penyusunan renstra, Rektor wajib melibatkan pejabat struktural minimal pada level *strategic planning* dan manajerial controll, serta stakeholders. Jika diperlukan juga dapat melibatkan pimpinan pada *level operation controll*. Penyusunan renstra juga harus mengacu pada data evaluasi diri, yang dirumuskan dalam sebuah analisis situasi. Renstra universitas harus dibuat dalam rangka pencapaian sasaran mutu. Sasaran mutu harus merupakan indikator fundamental sebuah perguruan tinggi yang sehat dan pencirian *core value* sebagai sebuah Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang unggul, Islami dan berkeadaban. Setelah renstra disusun, ditetapkan sebuah indikator kinerja setiap tahun selama periode renstra (5 tahun).

Selanjutnya, Renstra universitas diturunkan ke dalam rencana operasional (renop) setiap unit yang disusun secara detail menjadi program-program kegiatan. Fakultas dan Program Pascasarjana membuat renstra turunan yang substansinya tidak boleh lepas dari renstra universitas dengan batas waktu renstra yang sama dengan renstra universitas.

Program yang telah disusun, kemudian ditetapkan batas waktu pencapaiannya dan harus diacu serta dijabarkan lebih lanjut menjadi kegiatan yang akan dilaksanakan oleh setiap unit kerja. Untuk mengukur tingkat keberhasilan program, setiap program harus memuat parameter/indikator kinerja dan memuat butir mutu yang akan ditingkatkan. Butir mutu ini dapat berupa sasaran mutu unit (yang merupakan turunan dari sasaran mutu universitas dan butir mutu borang akreditasi. Jika fakultas memiliki renstra turunan, sasaran mutu dan indikator kinerjanya minimal sama dengan indikator kinerja yang ditetapkan universitas.

6.2.2. Akuntabilitas Kegiatan

Akuntabilitas kegiatan mencakup mekanisme/prosedur pencapaian tujuan yang di dalamnya mengandung kebijakan-kebijakan mulai dari perencanaan sampai dengan pertanggung-jawaban. Akuntabilitas kegiatan mencakup akuntabilitas terhadap program yang direncanakan, akuntabilitas terhadap *Standard Operating Procedure* (SOP), dan akuntabilitas terhadap waktu yang direncanakan.

Akuntabilitas terhadap program kerja dimaksudkan bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan unit benar-benar merupakan kegiatan yang telah diprogramkan. Akuntabilitas terhadap SOP dimaksudkan untuk menjamin bahwa setiap kegiatan memenuhi standar mutu yang ditetapkan. Akuntabilitas terhadap waktu yang direncanakan dimaksudkan untuk

menjamin kegiatan terdistribusi merata sepanjang tahun. Akuntabilitas terhadap waktu juga akan memudahkan dalam kontrol penyerapan anggaran.

6.2.3. Akuntabilitas Keuangan

Keuangan di seluruh unit di lingkungan UMSurabaya harus dapat diakses setidaknya dalam periode bulanan oleh setiap unit yang menjadi kewenangannya. Satuan Pengawas Internal (SPI) dan auditor eksternal yang ditunjuk memiliki wewenang untuk melaksanakan tracking transaksi keuangan.

Peran teknologi informasi akan dimanfaatkan secara optimal dalam sistem akuntansi. Utilisasi teknologi informasi yang tepat dapat mendukung upaya untuk membangun manajemen keuangan dan sistem akuntansi yang terintegrasi dan dapat menghasilkan informasi yang cepat dan andal. Aspek mendasar lain dalam kaitan dengan pembaruan manajemen keuangan dan sistem akuntansi adalah pada upaya peningkatan kemampuan SDM yang inheren dalam proses dan dilaksanakan secara berkelanjutan.

Terwujudnya pengembangan dan atau pembangunan aspek- aspek di atas diharapkan akan dapat mendukung pengelolaan keuangan universitas yang transparan dan akuntabel, mulai dari proses perumusan program yang di “link” dengan alokasi anggaran yang berkeadilan, tracking transaksi keuangan yang dilaksanakan secara sistemik, sampai dengan berfungsinya mekanisme pengendalian (control) atas keuangan universitas.

UMSurabaya menyajikan laporan keuangan konsolidasi secara periodik, yang setidaknya terdiri dari:

- 1) Laporan Realisasi Anggaran
- 2) Laporan Arus Kas (*Statement of Cash Flows*)
- 3) Catatan (pengungkapan/penjelasan) atas Laporan Keuangan
- 4) Laporan Aktivitas.

Berjalannya manajemen keuangan dan sistem akuntansi tersebut didukung pula oleh SDM yang memadai dari segi kualitas dan kuantitas, yang dalam implementasinya berpijak pada *the right person in the right place*. Selain akuntabilitas dan transparansi akan dapat terwujud, pada gilirannya trust atau kepercayaan dari stakeholders juga akan dapat dicapai.

Bentuk pertanggungjawaban keuangan yang dilaporkan dalam laporan keuangan UMSurabaya terdiri dari Laporan realisasi Anggaran, dan Catatan atas Laporan Keuangan yang disusun oleh masing-masing unit kerja memuat:

- 1) Jenis dan periode pelaporan
- 2) Tata cara penyusunan laporan keuangan
- 3) Verifikasi dan rekonsiliasi
- 4) Waktu penyampaian laporan keuangan
- 5) Lain-lain pendukung laporan keuangan
- 6) Isi catatan atas laporan keuangan

- 7) Pos-pos laporan keuangan
- 8) Sistematika isi laporan keuangan.
- 9) Rincian laporan keuangan dan penyusunan laporan barang

6.3. Transparansi

6.3.1. Transparansi data dan informasi

UMSurabaya menerapkan prinsip-prinsip transparansi dalam penyelenggaraan universitas dengan menerapkan Azaz keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi agar informasi yang terkait dengan penyelenggaraan kegiatan universitas dapat diakses secara cepat dan jelas bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Untuk ini, UMSurabaya menerapkan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk mendukung penerapan aspek- aspek transparansi penyelenggaraan organisasi.

Sistem Informasi Manajemen (SIM) dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan operasional sampai dengan pengambilan keputusan. Data-data transaksional yang selalu dinamis dan data-data untuk dukungan sistem pengambilan keputusan yang bersifat historis dikembangkan bersamaan dalam berbagai aspek manajemen universitas. Pengembangan SIM sumberdaya manusia, keuangan, akademik, asset dan aspek-aspek lain sebagai bagian informasi manajemen dikembangkan atas dasar kebutuhan universitas dan kebutuhan stakeholder.

Dalam kaitan ini maka pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan dan implemmentasi sistem yang direncanakan dimasing-masing bagian manajemen dilakukan secara khusus. Sehubungan dengan ini, kemampuan dan kecakapan tenaga teknis dan administratif ditingkatkan sebagaimana mestinya untuk mempertahankan kelanjutan pengembangan TIK sejalan dengan kebutuhan universitas.

Untuk menjamin transparansi, universitas dan unit-unit di dalamnya menyajikan informasi yang lengkap bagi civitas akademika dan stakeholder melalui website institusi. Unit-unit dibawah UMSurabaya dapat mengembangkan website dengan sub domain website universitas. Kinerja institusi juga disosialisasikan melalui rapat dan dipublikasikan melalui media cetak maupun media elektronik.

6.3.2. Transparansi kegiatan dan layanan

Transparansi penyelenggaraan kegiatan universitas merupakan pelaksanaan tugas dan kegiatan yang bersifat terbuka bagi semua pihak baik anggota organisasi maupun masyarakat luas pengguna jasa layanan UMSurabaya (*Stake holder*). Hal ini meliputi proses kebijakan, perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan dan pengendaliannya. Hal-hal yang dimaksud meliputi seluruh kegiatan layanan seperti tersebut di bawah.

- 1) Prosedur pelayanan
- 2) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan

- 3) Rincian biaya pelayanan
- 4) Waktu penyelesaian pelayanan
- 5) Pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab
- 6) Lokasi pelayanan
- 7) Janji pelayanan
- 8) Standar pelayanan
- 9) Informasi pelayanan

6.3.3. Transparansi Keuangan

Kondisi keuangan UMSurabaya harus dapat dikontrol setiap saat oleh pihak-pihak yang diberi kewenangan. Universitas wajib menyampaikan laporan keuangan minimal satu kali dalam setahun kepada Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan kepada stakeholder.

6.3.4. Transparansi Rekrutment dan Seleksi Pegawai

Dalam hal rekrutment pegawai (Dosen dan tenaga Kependidikan), UMSurabaya wajib menyebarluaskan informasi melalui media cetak maupun media elektronik agar mampu menjangkau masyarakat luas. Hal ini dimaksudkan agar diperoleh calon pegawai yang berkualitas melalui kompetisi yang terbuka.

Dalam hal seleksi penerimaan, panitia penerimaan pegawai (atau nama lain) harus menyajikan pemeringkatan nilai seleksi yang dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan.

6.4. Keadilan

6.4.1. Keadilan dalam hal beban kerja

Untuk menjamin pengelolaan kegiatan, UMSurabaya memberikan beban kerja yang berkeadilan kepada seluruh pegawai. Keadilan beban kerja ini menyangkut kegiatan akademik (pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) dan non akademik. Universitas juga memberikan akses yang sama kepada seluruh pegawai untuk dicalonkan sebagai pejabat struktural jika spesifikasi terpenuhi.

6.4.2. Sistem reward and punishment

Untuk meningkatkan kinerja universitas, UMSurabaya memberlakukan sistem reward and punishment. Penghargaan diberikan kepada pegawai, tidak hanya dalam konteks lamanya waktu pengabdian, tetapi terhadap prestasi akademik maupun non akademik yang diraih. Begitu juga, UMSurabaya memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar kode etik atau kinerjanya dibawah standar yang ditentukan.

6.5. Tanggungjawab

6.5.1. Tanggungjawab Kepemimpinan

Setiap pejabat struktural di Lingkungan UMSurabaya harus bertanggungjawab terhadap beban kerja yang diamanahkan dan

bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil. Bentuk tanggung jawab dari setiap anggota sistem tata pamong diwujudkan dalam hal :

- 1) Kepemimpinan langsung (*directing*) dan penggerakan (*actuating*) organisasi yang menjadi tugas pokok dan fungsi masing masing.
- 2) Bentuk pertanggungjawaban kepemimpinan disampaikan dalam Laporan Kinerja Tahunan dan Laporan Akuntabilitas Tahunan.

6.5.2. Evaluasi kinerja tahunan

Dalam setiap akhir tahun akademik, dilakukan pengukuran terhadap kinerja kepemimpinan pejabat struktural. Pengukuran ini menggunakan instrument SKP, penilaian Indeks Tenaga Kependidikan (IKTD) atau indeks kinerja dosen (IKD). Jika hasil pengukurannya dibawah standar kinerja yang ditentukan, pejabat struktural dapat diganti tanpa harus menunggu habis masa jabatannya, walaupun yang bersangkutan tidak melanggar kode etik.

BAB VII KEPEMIMPINAN

UMSurabaya mengembangkan pola kepemimpinan efektif yang mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur dalam organisasi, mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu memprediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistik, kredibel, serta mengkomunikasikan visi ke depan, yang menekankan pada keharmonisan hubungan manusia dan mampu menstimulasi secara intelektual dan arif bagi anggota untuk mewujudkan visi organisasi, serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur dalam perguruan tinggi.

7.1. Pola Kepemimpinan Operasional

Setiap pejabat di lingkungan UMSurabaya harus mampu menjabarkan visi dan misi organisasi ke dalam kegiatan operasional perguruan tinggi. Semua program dan kegiatan harus dilaksanakan dalam upaya pencapaian visi organisasi. Kepemimpinan operasional yang kuat adalah kepemimpinan yang visioner (yang mampu merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistik, kredibel, dan menarik tentang masa depan).

7.2. Pola Kepemimpinan Organisasional

Setiap pejabat di lingkungan UMSurabaya harus paham terhadap tata kerja antar unit dalam organisasi dan dalam sistem pendidikan tinggi nasional. Setiap pejabat harus memiliki kompetensi manajerial dan memiliki kemampuan bersinergi antar unit. Dalam hal ini, setiap pejabat harus taat Azaz, menjalankan organisasi dengan norma dan aturan yang diberlakukan, serta mampu memberikan contoh yang baik dalam berorganisasi.

7.3. Pola Kepemimpinan Publik

Setiap pejabat di lingkungan UMSurabaya harus memiliki karakteristik kepemimpinan publik. Kepemimpinan publik berkaitan dengan kemampuan menjalin kerjasama. Harapannya, UMSurabaya beserta unit-unit di bawahnya menjadi rujukan bagi publik, menjadi tempat bertanya, dan tempat menyelesaikan permasalahan, sehingga mampu memerankan fungsi sebagai "*agent of change*".

Untuk itu, setiap pejabat harus menjadi bagian dari sebuah komunitas sosial, asosiasi, ataupun organisasi massa non politik. Strategi ini diharapkan mampu mensosialisasikan program dan kinerja institusi kepada masyarakat. Pada gilirannya adalah mampu mempengaruhi masyarakat untuk berperan serta menguatkan UMSurabaya melalui kerjasama institusional, penggalangan dana, pengembangan jejaring, dan peningkatan jumlah mahasiswa.

BAB VIII PENGELOLAAN

Agar tercapai sebuah sistem pengelolaan yang baik, efektif, dan efisien di semua fungsi dan operasi manajemen pada semua tingkat unit kerja, UMSurabaya harus menetapkan sistem penjaminan mutu untuk pemenuhan standar mutu pengelolaan perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga semua pemangku kepentingan memperoleh kepuasan. Untuk itu, seluruh aktivitas akademik maupun non akademik di UMSurabaya harus mencakup sebuah perencanaan yang terarah, pelaksanaan yang konsisten, pengukuran yang objektif, pemantauan yang intensif, dan pelaporan yang akuntabel.

Sebagai pemandu arah pergerakan, UMSurabaya harus memiliki milestone pengembangan, yang kemudian diturunkan kedalam sebuah Rencana Jangka Panjang, dan dijabarkan dalam rencana strategis (renstra). Agar memenuhi Azas partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas, maka perlu :

- a. Partisipasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam menyusun rencana strategis (renstra);
- b. Sosialisasi renstra secara efektif dan intensif; dan
- c. Pelaksanaan renstra dalam bentuk program yang terintegrasi.

Standart Operational Procedure (SOP) atau istilah lain juga harus dikembangkan, dibakukan, dan dilaksanakan secara konsisten di seluruh unit untuk menjamin seluruh proses pengelolaan fungsional dan operasional berjalan sesuai dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SMPI). Mekanisme manajemen dalam melaksanakan akuntabilitas pengelolaan perguruan tinggi adalah sebagai berikut.

8.1. Perencanaan (planning)

Sebuah prinsip dasar dalam membuat perencanaan kegiatan adalah bahwa kegiatan yang diusulkan telah diprogramkan dalam renstra, renop dan program kerja, atau istilah lain. Perencanaan kegiatan dalam bidang akademik maupun non akademik dibagi dalam 3 (tiga) jenis kegiatan yaitu kegiatan rutin, insidental dan kontraktual.

UMSurabaya menerapkan sistem bottom-up dalam sistem perencanaan. Kegiatan-kegiatan diajukan oleh unit-unit/lembaga-lembaga beserta anggarannya yang disertai oleh TOR dan RAB dan atau istilah lain diikuti dengan satuan biaya yang telah ditentukan. Kegiatan tersebut dituangkan dalam Rapat Kerja Anggaran (RKA) yang akan dibahas mulai dari tingkat terkecil (misal: prodi) dan berjenjang sampai tingkat universitas. Pembahasan tersebut di tiap level ditujukan untuk memastikan skala prioritas kegiatan sesuai dengan program kerja dan rencana strategis. Selain itu pembahasan tersebut juga digunakan untuk memastikan bahwa anggaran disusun secara realistis dan bertanggungjawab. Setiap kegiatan yang tertuang dalam RKA juga harus menunjukkan indikator kinerja seperti input, proses, dan output terukur untuk masing-masing kegiatan. Sehingga satu rupiah anggaran yang dikeluarkan oleh

universitas harus dapat dipertanggungjawabkan dan digunakan untuk mencapai visi universitas.

Setiap kegiatan yang direncanakan juga harus mencantumkan rasionalisasi (alasan mengapa kegiatan direncanakan), tujuan, penanggungjawab, dan mekanisme pelaporan. Kegiatan dan anggaran yang terdapat dalam RAPB dan program kerja kemudian diajukan oleh Rektor kepada Majelis Diktilitbang Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

8.2. Pelaksanaan (actuating)

Kegiatan dilaksanakan oleh unit yang mengajukan proposal atau istilah lain, baik yang berhubungan dengan metode, teknis pelaksanaan, penggunaan anggaran maupun penempatan sumber dayanya. Kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja harus sesuai dengan RAPB yang telah disahkan.

Prosedur perencanaan kegiatan diawali dengan pengajuan proposal kegiatan oleh pelaksana kegiatan yang dilengkapi dengan rincian anggaran kegiatan kepada pimpinan unit. Setelah pimpinan unit selesai melaksanakan kegiatan, bendahara keuangan dapat mencairkan anggaran secara total.

Bila pengeluaran anggaran dilakukan untuk pembelian barang maka dokumen penerimaan barang harus dilampirkan dalam faktur. Setelah faktur disetujui oleh pimpinan unit dan pelaksana kegiatan, bagian keuangan harus memverifikasi apakah belanja melebihi anggaran yang telah ditentukan atau tidak. Selain itu bagian keuangan harus memastikan bahwa semua pajak telah ditunaikan dengan baik dan semua dokumen telah dilampirkan sesuai SOP. UMSurabaya menerapkan sistem otorisasi pembayaran berdasarkan jumlah atau nilai pembayaran.

8.3. Pengukuran (Measurement)

Setiap kegiatan yang telah dilaksanakan harus diukur kinerjanya baik input, proses, dan output sebagaimana telah tercantum dalam perencanaan. Proses pengukuran kinerja ini merupakan proses membandingkan rencana dengan realisasi atau capaian. Setiap gap/variance harus dapat dijelaskan mengapa terjadi, sehingga perbaikan kinerja dapat dilakukan secara terus menerus. Pengukuran capaian kegiatan non akademik dilaksanakan oleh SPI.

Dari sisi keuangan, ukuran keberhasilan pelaksanaan pengelolaan keuangan dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain total penerimaan, output kegiatan, pelaporan serta serapan anggaran. Selain itu indikator akuntabilitas pengelolaan keuangan dapat juga diukur dengan opini audit yang dikeluarkan oleh Auditor Independen.

8.4. Pelaporan (reporting)

Pelaporan untuk kegiatan yang bersifat insidental dilakukan 1 (satu) minggu setelah kegiatan diselesaikan. Pelaporan ini disusun oleh pelaksana kegiatan

atau penanggung jawab kegiatan (pimpinan unit/lembaga) untuk dilaporkan kepada Biro yang menanganinya. Laporan kegiatan ini disebut Laporan Pelaksanaan Kegiatan (LPK). Sedangkan kegiatan yang dilaporkan secara kontraktual dapat dilaporkan sesuai dengan termin dan prestasi pekerjaan oleh pelaksana kegiatan. Setiap bulan, pimpinan unit/lembaga wajib memberikan Laporan Perkembangan Pelaksanaan Kegiatan (baik kegiatan insidental, rutin, maupun kontraktual) kepada pimpinan universitas. Laporan Perkembangan Pelaksanaan Kegiatan ini kemudian diperiksa oleh SPI.

8.5. Pemantauan (controlling)

Pemantauan kegiatan dan keuangan dilakukan dengan melaporkan Surat Pertanggung Jawaban 1 (satu) minggu setelah kegiatan selesai dilaksanakan. Untuk kegiatan yang sifatnya rutin dilakukan secara periodik (bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan) tergantung dengan rutinitas kegiatannya, sedangkan untuk kegiatan kontraktual dapat dimonitoring sesuai dengan termin yang diajukan. Satuan Pengawas Internal (SPI) melakukan monitoring pelaksanaan kegiatan terutama dalam aspek keuangan. SPI melakukan review atau audit setiap unit kerja. Sedangkan pemantauan pelaksanaan kegiatan akademik dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).

BAB IX

PENJAMINAN MUTU

UMSurabaya mengembangkan sistem penjaminan mutu yang mencerminkan pelaksanaan *continuous quality improvement* pada semua rangkaian sistem manajemen mutu (*quality management system*) dalam rangka pemuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Upaya penjaminan mutu meliputi adanya satuan organisasi yang bertanggung jawab, strategi, tujuan, standar mutu, prosedur, mekanisme, sumberdaya (manusia dan non-manusia), kegiatan, sistem informasi, dan evaluasi, yang dirumuskan secara baik, dikomunikasikan secara meluas, dan dilaksanakan secara efektif, untuk semua unit.

Penjaminan mutu UMSurabaya terdiri dari penjaminan mutu internal dan eksternal. Penjaminan mutu internal menyangkut input, proses, output, dan outcome dalam setiap unit kerja, antara lain melalui audit internal dan evaluasi diri. Sedangkan penjaminan mutu eksternal berkaitan dengan akuntabilitas institusi terhadap para pemangku kepentingan (*stakeholders*), melalui audit dan asesmen eksternal misalnya mekanisme sertifikasi, akreditasi, audit oleh pemerintah dan publik, dan sebagainya.

9.1. Audit Mutu Internal

Keberadaan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dimaksudkan untuk mendukung terciptanya sistem pengendalian internal yang efektif di lingkungan UMSurabaya, baik yang menyangkut masalah akademik dan non-akademik. Keberadaan LPM mendukung perwujudan penerapan prinsip-prinsip transparansi dalam penyelenggaraan kegiatan UMSurabaya dengan melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a) membantu Rektor melakukan pengawasan internal universitas,
- b) memberikan rekomendasi perbaikan untuk mencapai sasaran universitas secara ekonomis, efisien, dan efektif,
- c) membantu efektivitas penerapan pola tata kelola di universitas, dan
- d) pendampingan akreditasi program studi dan institusi.

9.2. Audit Eksternal

Terkait dengan pelaksanaan akademik di Program Studi dan pengelolaan universitas, UMSurabaya mengajukan permohonan akreditasi kepada Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) setiap 5 tahunan.

Audit Eksternal di luar BAN-PT dilaksanakan oleh Tim dari lembaga sertifikasi JAZ-ANZ dalam kegiatan surveillance ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 yang dilaksanakan secara berkala setiap tahun. Sementara itu, secara berkala mendatangkan auditor eksternal untuk melakukan audit keuangan, sistem Informasi, dan sebagainya. Audit eksternal ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan institusi.

9.3. Pengawasan

Satuan Pengawas Internal (SPI) melakukan supervisi perencanaan, penggunaan, dan pelaporan keuangan setiap unit kerja. SPI juga berfungsi menangani permasalahan yang berkaitan dengan indikasi terjadinya KKN (kolusi, korupsi, dan nepotisme) yang menimbulkan kerugian universitas, bekerja sama dengan unit kerja terkait. Dalam rangka mewujudkan transparansi dalam pengelolaan keuangan, UMSurabaya secara periodik telah menyusun laporan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK), yakni meliputi:

- Neraca
- Laporan Aktivitas
- Laporan Arus Kas
- Catatan atas Laporan Keuangan

BAB X

ETIKA DAN INTEGRITAS

10.1. Menjaga Komitmen Etika Akademik

- 1) UMSurabaya memiliki Kode Etik yang wajib dihayati dan dijadikan acuan dalam berperilaku bagi sivitas akademika.
- 2) Segenap unsur pimpinan UMSurabaya wajib menunjukkan komitmen pribadi yang kuat dan memberikan contoh keteladanan kepada seluruh sivitas akademika tentang bagaimana harus bersikap dan berperilaku sesuai dengan Kode Etik.
- 3) UMSurabaya wajib memiliki Komisi Etik yang kepengurusannya ditentukan oleh Senat Universitas.

10.2. Integritas Akademik

- 1) Integritas akademik merupakan prinsip dasar yang harus dijadikan acuan bagi seluruh kegiatan akademik di UMSurabaya.
- 2) Sivitas akademika wajib menjaga integritas akademik, dengan tidak melakukan hal-hal seperti memperoleh ijazah dari lembaga pendidikan yang tidak kredibel, melakukan plagiasi karya ilmiah, fabrikasi data penelitian, atau sejenisnya, serta menggunakan ijazah atau gelar akademik untuk berbagai tindakan lain yang menyimpang dari prinsip dasar integritas akademik.

10.3. Kebebasan Akademik dan Otonomi Keilmuan

- 1) Dalam melaksanakan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan, setiap anggota sivitas akademika bertanggung jawab secara pribadi dan tidak merugikan universitas.
- 2) Pelaksanaan kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan diarahkan untuk perwujudan pemantapan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam dan pembangunan kemanusiaan.
- 3) UMSurabaya menjunjung tinggi kebebasan dan etika akademik serta toleransi dalam perbedaan pendapat.
- 4) Setiap anggota sivitas akademika UMSurabaya wajib menjunjung tinggi etika akademik dan menghargai pendapat dan penemuan akademisi lainnya.
- 5) Kebebasan dan etika akademik ditanamkan oleh UMSurabaya kepada mahasiswa sejak masa awal perkuliahan dan dalam berbagai kegiatan akademik lainnya.
- 6) Perwujudan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, otonomi keilmuan, dan kode etik universitas dirumuskan dan diatur oleh Rektor dengan persetujuan Senat universitas.

10.4. Loyalitas

- 1) Pimpinan dan pegawai UMSurabaya wajib melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana ditentukan dalam surat pengangkatannya.
- 2) Pimpinan dan pegawai UMSurabaya yang melakukan kegiatan rangkap di luar universitas wajib memperoleh izin dari Rektor.
- 3) Kegiatan sivitas akademika UMSurabaya di luar kampus yang mengatasnamakan UMSurabaya harus mendapatkan izin dari Rektor.
- 4) Kegiatan sivitas akademika UMSurabaya atas nama pribadi atau kelompok menjadi tanggung jawab pribadi atau kelompok yang bersangkutan.

10.5. Kewajiban Menghindari Suap

Pimpinan dan pegawai UMSurabaya beserta keluarganya wajib menghindarkan diri dari tindakan suap dengan tidak menerima atau memberi dalam bentuk apapun yang bertujuan untuk mengarahkan suatu tindakan keberpihakan secara tidak wajar kepada pihak-pihak tertentu, perlakuan istimewa, ataupun pengambilan keputusan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

10.6. Perlindungan Aset dan Informasi

Sivitas Akademika UMSurabaya berkewajiban:

- 1) Melindungi aset universitas dari pengambil-alihan, perusakan, kebakaran, pencurian/perampokan, atau penyalahgunaan untuk keuntungan pribadi.
- 2) Peminjaman aset/fasilitas universitas seperti kendaraan dinas untuk keperluan pribadi dan anggota keluarganya dapat dibenarkan dengan persetujuan tertulis dari pejabat yang berwenang, serta dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan memenuhi prinsip kewajaran.
- 3) Informasi universitas yang bersifat rahasia (misalnya strategi bisnis, proyeksi keuangan, atau hasil penelitian dan pengabdian masyarakat) tidak diperbolehkan untuk diberikan atau diberitahukan kepada pihak yang tidak berkepentingan terhadap informasi tersebut tanpa sepengetahuan pejabat yang berwenang, kecuali untuk kepentingan universitas dan negara.

10.7. Kesadaran Terhadap Efisiensi Biaya

Setiap sivitas akademika UMSurabaya wajib melakukan upaya-upaya efisiensi biaya, sebagai berikut:

- 1) Menggunakan sumberdaya secara hemat sesuai dengan kebutuhan, termasuk penghematan pemakaian air, listrik, telepon, dan alat tulis/perengkapan kantor.
- 2) Tidak mengajukan usulan kegiatan yang tidak memiliki keterkaitan dengan sasaran mutu dan kegiatan universitas.
- 3) Meminta penggantian/pembebanan biaya dengan dilandasi kejujuran dan tanggung jawab serta di dukung dengan dokumen yang lengkap sesuai dengan aturan dan kebijakan universitas.

10.8. Membangun Integritas Pelaporan

Setiap pimpinan dan pegawai UMSurabaya wajib menjaga integritas pelaporan dengan:

- 1) Melakukan dan mencatat transaksi keuangan dan non-keuangan dengan benar dan tidak menyesatkan berdasarkan otorisasi dari pejabat yang berwenang.
- 2) Menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan yang berlaku serta bertanggung jawab sepenuhnya atas isi laporan tersebut sesuai dengan tanggung jawab dan tingkat kewenangannya.
- 3) Tidak memberikan keterangan palsu yang merugikan universitas misalnya mengubah data akademik atau memalsu tanda tangan dan identitas diri beserta anggota keluarganya.

10.9. Pengenaan Sanksi

- 1) Sivitas akademika UMSurabaya yang melakukan pelanggaran terhadap kode etik dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pengenaan sanksi terhadap terhadap sivitas akademika UMSurabaya yang melakukan pelanggaran terhadap kode etik universitas merupakan kewenangan Rektor dengan memperhatikan pertimbangan dari Senat universitas.
- 3) Pengenaan sanksi dilakukan sesuai dengan bobot atau tingkat pelanggaran yang dilakukan, berupa:
 - Teguran lisan
 - Peringatan tertulis I, II, dan III
 - Skorsing
 - Pencabutan gelar akademik
 - Tuntutan ganti rugi
 - Penundaan kenaikan pangkat/golongan
 - Penurunan pangkat/golongan
 - Pembebasan dari jabatan
 - Pemecatan (bagi mahasiswa)
 - Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (bagi pimpinan dan pegawai).
 - Diserahkan kepada yang berwajib untuk proses penyelidikan lebih lanjut untuk pelanggaran yang mengakibatkan kerugian universitas dengan jumlah material yang besar dan dikategorikan sebagai tindakan pidana.
- 4) Sivitas akademika UMSurabaya yang akan dikenakan sanksi wajib diberikan kesempatan atau hak secara adil untuk membela diri maupun menyatakan pendapatnya atas dugaan pelanggaran yang dilakukan pada forum Senat universitas.

- 5) Pencabutan gelar akademik dan/atau sebutan lulusan yang diperoleh dari UMSurabaya karena pelanggaran kode etik hanya dapat dilakukan oleh Rektor atas dasar pertimbangan hasil Tim yang ditunjuk untuk itu dan berdasarkan persetujuan Senat universitas.
- 6) Pemecatan mahasiswa dengan alasan nonakademik hanya dapat dilakukan oleh Rektor atas persetujuan Senat universitas.

BAB XI

AZAS PENYELENGGARAAN

UMSurabaya sebagai lembaga pendidikan tinggi, menyelenggarakan kegiatan akademik dan non akademik senantiasa berlandaskan pada Azaz-Azaz sebagai berikut.

11.1. Azaz Islami

UMSurabaya diselenggarakan berlandaskan pada nilai-nilai Islam (*Islamic values*) yang menjadi salah satu visi universitas.

11.2. Azaz Kemandirian

UMSurabaya diselenggarakan senantiasa didasarkan pada kemampuan institusi dengan mengandalkan segenap potensi dan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan kemampuan yang terus berkembang secara sistematis dan terstruktur.

11.3. Azaz Akuntabilitas

Penyelenggaraan UMSurabaya harus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, terbuka, dan senantiasa mengacu pada perkembangan yang mutakhir dan dinamis.

11.4. Azaz Transparansi

UMSurabaya diselenggarakan secara terbuka, didasarkan pada tatanan dan aturan yang jelas yang senantiasa berorientasi pada rasa saling percaya untuk terselenggaranya pengelolaan yang kondusif.

11.5. Azaz Keterpaduan

UMSurabaya diselenggarakan secara sinergis, terpadu, terstruktur, sistematis, komprehensif dan terarah, dengan berbasis pada visi dan misi institusi.

11.6. Azaz Kepatuhan

Semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan UMSurabaya harus taat pada hukum yang berlaku yang penegakannya dijamin oleh negara.

11.7. Azaz Manfaat

UMSurabaya diselenggarakan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat, bangsa, negara, institusi, dan segenap sivitas akademika.

11.8. Azaz Kesetaraan

UMSurabaya diselenggarakan atas dasar persamaan hak untuk menjamin terciptanya pengelolaan yang kondusif.

11.9. Azaz Keberlanjutan

Sistem Tata Kelola diselenggarakan untuk menjamin keberlanjutan (*sustainability*) institusi.