Periode (2020 – 2025)

RENCANA STRATEGIS
UNIT KEUANGAN

Integrity
Professionalism
Entrepreneurship

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN JAYA

JAYA
YAYASAN PENDIDIKAN JAYA

SURAT KEPUTUSAN
PENGURUS YAYASAN PENDIDIKAN JAYA
NOMOR : 010/SK.KP/YPJ/12/19

Tentang
PENGANGKATAN
TIM PENYUSUN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) 2020-2025
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN JAYA

KETUA PENGURUS YAYASAN PENDIDIKAN JAYA

Menimbang :
1. Bahwa Rencana Strategis (Renstra) UPJ 2015-2020 telah memasuki tahap akhir implementasinya;
2. Bahwa Universitas Pembangunan Jaya perlu menetapkan paruh ketiga dari Rencana Induk Pengembangan (RIP) UPJ 2015-2035 yakni *Penguatan UPJ sebagai Perguruan Tinggi yang unggul dalam kajian Urban di Tingkat Asean* melalui Rencana Strategis (Renstra) 2020-2025;
3. Bahwa untuk menyusun Renstra UPJ tahun 2020-2025 perlu dibentuk Tim yang akan melakukan analisis eksternal dan global terkait: (1) *demographics*, (2) *geo politics*, (3) *technology*, (4) *resource scarcity*, (5) *consumer preference* serta analisis SWOT UPJ secara menyeluruh;
4. Bahwa pengangkatan Tim penyusunan renstra UPJ 2020-2025 perlu ditetapkan melalui Surat Keputusan.

Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perancanaan Pembangunan Nasional;
2. Undang- undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025;
4. Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024;
5. Permen PPN/Kepala Bappenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) Tahun 2020-2024;
6. Permenristekdikti RI No 44 tahun 2015 dan Perubahan Permenristekdikti RI No 50 tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
7. Permendikbud RI No. 50 tahun 2014 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi
8. Renstra Kemenristekdikti Tahun 2020-2024;
9. Surat Keputusan Menteri Nomor 38/D/O/2011 tentang ijin penyelenggaran pendidikan;
10. Statuta Universitas Pembangunan Jaya Tahun 2015;

YAYASAN PENDIDIKAN JAYA

11. Arah dan Kebijakan Universitas Pembangunan Jaya 2020 – 2025;
12. Rencana Induk Pengembangan Universitas Pembangunan Jaya 2015 – 2035;
13. SK Rektor UPJ No. 002/KEP-REK//UPJ/01.16 tentang Standar Akademik UPJ;
14. SK Presiden UPJ No. 002/KEP-PRE/UPJ/01.16 tentang Standar Non Akademik UPJ;
15. Rapat kerja Universitas Pembangunan Jaya Tanggal 9-10 Januari 2020.

Memperhatikan : SK Tim Inti Penyusunan Rencana Startegis UPJ 2020-2025

Memutuskan :

1. Mengangkat nama-nama tersebut di bawah ini sebagai Tim Penyusun Renstra Universitas Pembangunan Jaya tahun 2020-2025;

   Ketua : Leenawaty Limantara Ph.D

   Anggota :
   1. Edmund Sutisna
   2. Agustinus Agus Setiawan, ST., MT
   3. Eddy Yusuf, Ph.D
   4. Dr. Ir. Resdiansyah, ST., MT
   5. Dr. Hendy Tannady, MT., MM., MBA
   6. Prof. Emirhadi Suganda
   7. Denny Ganjar Purnama, S.Si., MTI
   8. Ir. Okky Dhamosetio, MBA
   9. Ir. Sutopo Kristanto., MM
   10. Ir. Frans S Sunito
   11. Sugimin, M.Pd
   12. Fasya Syifa Mutma, S.I.Kom
   13. Anggota Komunitas Bintaro
   14. Tokoh Masyarakat dan Asosiasi

2. Masa kerja Tim Penyusun Renstra Universitas Pembangunan Jaya tahun 2020-2025 terhitung mulai tanggal 31 Desember 2019 - 30 Juni 2020

3. Selama masa penugasan ini, Tim Penyusun Renstra Universitas Pembangunan Jaya tahun 2020-2025 akan tetap melaksanakan tugasnya sebagai tendik dan dosen di Universitas Pembangunan Jaya dan di Institusi asal bagi anggota tim penyusun yang berasal dari luar UPJ;

4. Tim diwajibkan untuk mempresentasikan laporan kemajuan dan membuat laporan pertanggungjawaban pada akhir masa tugasnya;

Kampus Universitas Pembangunan Jaya, Jl. Cendrawasih Kel. Sawah Baru Kec. Ciputat - Tangerang Selatan 15413 Telepon : (021) 7450521, Fax : (021) 7450531
http : //www.jayaschool.org

YAYASAN PENDIDIKAN JAYA

5. Jika dalam masa kerjanya yang bersangkutan tidak dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan, maka yang bersangkutan bersedia diganti;

6. Keputusan ini berlaku sejak tanggal dibuat dan akan ditinjau kembali apabila ternyata terdapat kekeliruan didalamnya.

Ditetapkan di : Tangerang Selatan
Pada Tanggal : 31 Desember 2019
Yayasan Pendidikan Jaya

Okky Dharmosetio
Ketua Pengurus

Tembusan:
1. Presiden UPJ
2. Wakil Rektor
3. Dekan
4. Kepala Biro Sumber Daya dan Keuangan
5. Kaprodi
6. Kepala LPMU
7. Kepala Bagian SDM
8. Yang bersangkutan
9. Arsip

Kampus Universitas Pembangunan Jaya, Jl. Cendrawasih Kel. Sawah Baru Kec. Ciputat
Tangerang Selatan 15413 Telepon : (021) 7450521, Fax : (021) 7450531
http : //www.jayaschool.org

Periode 2020 – 2025

RENCANA STRATEGIS Unit Keuangan
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN JAYA

Rencana strategis ini disusun untuk mengembangkan Unit Keuangan Universitas Pembangunan Jaya menjadi unit unggulan yang dapat dibanggakan universitas pada tingkat nasional maupun internasional sesuai Rencana Induk Pengembangan 2010 - 2035

Telah dipresentasikan dalam rapat pimpinan Universitas Pembangunan Jaya pada tanggal 9 Januari 2020

Disusun oleh
Jopi Sulistio
Lucia Isye

Unit Keuangan
Universitas Pembangunan Jaya
Yayasan Pendidikan Jaya

Sambutan

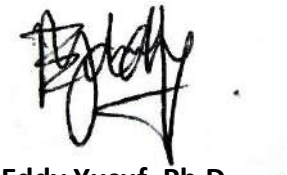
Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, kami sampaikan Rencana Strategis (renstra) Unit Keuangan UPJ tahun 2020-2025. Renstra ini merupakan salah satu dokumen utama yang dimiliki semua unit yang ada di Universitas Pembangunan Jaya (UPJ) tanpa terkecuali Unit Keuangan. Renstra ini akan menjadi pedoman dalam pengembangan unit keuangan selama 5 (lima) tahun ke depan.

Renstra ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Renstra induk UPJ dan menjadi arah kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan dan pengembangan program kerja di unit keuangan.

Renstra ini menjabarkan profil (*landscape)*, kompetisi yang dihadapi, analisis TOWS, *milestones*, dan strategi implementasi. Renstra ini juga menjadi pedoman dalam penyusunan Indikator Performansi Kerja (KPI) dan Program Kerja di unit keuangan.

Terima Kasih

9 Januari 2020



Eddy Yusuf, Ph.D
Wakil Rektor Bidang Operasional dan Kerja Sama
NIP 08.0716.026

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa sehingga kami dapat menyelesaikan Rencana Strategis (Renstra) Keuangan ini. Rencana Strategis Keuangan Universitas Pembangunan Jaya tahun 2020-2025 ini merupakan perencanaan jangka menengah yang menjadi acuan dalam pelaksanaan program kerja keuangan yang tidak terlepas dari dokumen perencanaan pada tingkat Universitas.

Tantangan utama yang dihadapi unit keuangan adalah kecepatan proses kerja dalam memenuhi tuntutan kebutuhan keuangan oleh stakeholder. Target pertumbuhan mahasiswa dalam tahun-tahun mendatang juga menjadi tantangan tersendiri bagi unit keuangan dalam mengelola data dan membuat laporan kepada pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, unit keuangan telah menyusun strategi-strategi baik untuk yang jangka pendek (1-2 tahun) dan maupun yang jangka menengah (3-5 tahun) dalam menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi.

Akhir kata, semoga Renstra ini dapat memberikan menjadi panduan dan memberikan arah bagi Universitas Pembangunan Jaya dalam mencapai Rencana Strategisnya dalam 5 tahun mendatang.

Terima Kasih

9 Januari 2020

Jopi Sulistio
Kepala Biro Sumber Daya & Keuangan
NIP 08.12.19.046

LEMBAR PENGESAHAN UNIVERSITAS

Rencana strategis ini merupakan hasil dari kajian lingkungan dan pencapaian unit secara komprehensif dengan melibatkan pendapat dari para pihak yang berkepentingan. Telah dipaparkan dalam forum rapat pimpinan pada tanggal 10 Januari 2020

disahkan oleh:

Rektor UPJ	Presiden UPJ
Leenawaty Limantara, Ph.D.	**Edmund Sutisna, MBA.**
NIP 08.0815.010	NIP 08.0710.001

Amat Victoria Curam

(keberhasilan adalah milik mereka yang bersiap)

Daftar Isi

Sambutan 5
Kata Pengantar 6
Lembar Pengesahan 7
Daftar Isi 9
Daftar Tabel 10
Daftar Gambar 11
Pendahuluan 12
Lingkungan Persaingan 18
Penyelenggaraan Unit 21
Matriks T.O.W.S 28
Rencana Capaian 31
Implementasi Strategi 38
Catatan Kunci 40
Penutup 41
Daftar Rujukan 42

Daftar Tabel

Tabel 1. Evaluasi Rencana Strategis Periode 2015-2020..... 16
Tabel 2. Tabel 2 Analisis Pembanding Keuangan 19
Tabel 3. Daftar Ancaman 23
Tabel 4. Daftar Peluang 25
Tabel 5. Daftar Kelemahan 26
Tabel 6. Daftar Kekuatan 27
Tabel 7. TOWS Matrix Mini – Max 28
Tabel 8. TOWS Matrix Maksi – Max 29
Tabel 9. TOWS Matrix Maksi – Min 29
Tabel 10. TOWS Matrix Mini – Min 30
Tabel 11. Target 1 Tahun 1 Periode 2020-2025 33
Tabel 12. Target 2 Tahun 1 Periode 2020-2025 33
Tabel 13. Target 3 Tahun 1 Periode 2020-2025 33
Tabel 14. Target 4 Tahun 1 Periode 2020-2025 34
Tabel 15. Target 5 Tahun 1 Periode 2020-2025 34
Tabel 16. Pertumbuhan Target 2020-2025 35
Tabel 17. Business Model Canvas 37

Daftar Gambar

Gambar 1. Grafik Jumlah Mahasiswa dan Lulusan 14
Gambar 2. Grafik Pemasukan dari Sumbangan Pembangunan dan Uang kuliah 14
Gambar 3. Grafik Pengeluaran Program Kerja dan Operasional dan Investasi..... 15
Gambar 4. Grafik Surplus / (Defisit).....15
Gambar 5. Milestone Universitas Pembangunan Jaya 32
Gambar 6. Milestone Pencapaian Rencana Strategis Peningkatan Kualitas Unit 32

Pendahuluan

Rencana strategis (Renstra) adalah proses perencanaan yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arah, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Renstra merupakan dokumen perencanaan jangka menengah untuk periode lima tahun yang merupakan penjabaran visi, misi dan tujuan serta sasaran UPJ yang berpedoman pada Rencana Induk Pengembangan UPJ 2015-2035.

Renstra Unit Keuangan ini merupakan arahan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan dan pengembangan unit, dengan memperhatikan perkembangan UPJ dan isu-isu strategisnya. Renstra ini akan mendasari penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan atau Program Kerja Unit Keuangan lima tahun mendatang dalam kurun waktu tahun 2020 – 2025. Rancangan Renstra ini merupakan hasil rencana yang dihimpun dari hasil pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan tinggi selama empat tahun sebelumnya (2015-2019), hasil pemetaan dan analisis situasi Unit Keuangan, penelusuran berkas dokumen pendukung tahun 2015-2019 dan berdasarkan aspirasi sivitas akademika Unit Keuangan. Secara umum, Renstra ini memuat sejarah, visi, misi, tujuan, sasaran, analisis TOWS, tantangan, juga arah kebijakan, strategi, dan program. Indikator perilaku (Key Behavioral Indicators) dan indikator kinerja/performansi

Universitas Pembangunan Jaya (UPJ) adalah sebuah perguruan tinggi swasta di daerah Bintaro yang berdiri pada tahun 2011 dan didukung oleh kelompok usaha Pembangunan Jaya yang bergerak dibidang properti, manufaktur, konsultan manajemen, konsultan desain, kontraktor, pariwisata/rekreasi, trading, mekanikal & elektrikal dan pendidikan. Kelompok usaha Pembangunan Jaya memiliki pengalaman lebih dari 50 tahun dalam mengelola sektor

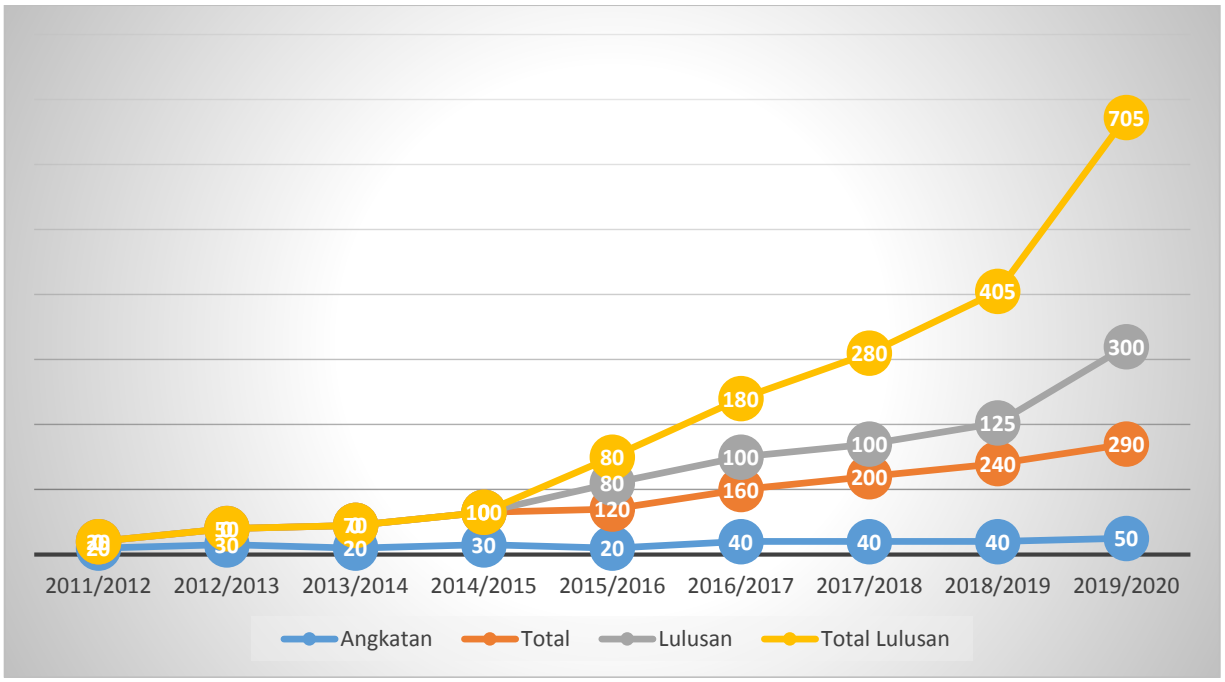
usaha dan beritikad untuk mengabdikan sebagian dari kegiatan usaha induknya ke pendidikan dalam membangun sumber daya manusia Indonesia yang lebih berkualitas.

Itikad ini, telah diwujudkan dengan mendirikan Yayasan Pendidikan Jaya pada tahun 1991. Sepanjang perjalanannya, Yayasan Pendidikan Jaya telah menaungi penyelenggaraan pendidikan taman kanak-kanak, pendidikan dasar dan pendidikan menengah yaitu TK/SD/SMP/SMA Sekolah Pembangunan Jaya I di Bintaro sejak tahun 1992, TK/SD/SMP/SMA Global Jaya tahun 1995, dan TK dan SD Sekolah Pembangunan Jaya II di Surabaya sejak tahun 2006. Berangkat dari keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan dasar dan menengah lebih dari 10 tahun, Yayasan Pendidikan Jaya berinisiatif melangkah lebih jauh untuk membentuk institusi pendidikan tinggi yang diberi nama Universitas Pembangunan Jaya.

Melalui perjalanan yang cukup panjang dan berliku akhirnya Universitas Pembangunan Jaya berhasil mengantongi ijin penyelenggaran pendidikan dengan Ijin Operasional sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Nomor 38/D/O/2011 tanggal 25 Pebruari 2011. Berbekal moto "Integrity, Professionalism, and Entrepreneurship", UPJ adalah sebuah rumah belajar di mana di mana mahasiswa dapat menimba ilmu dan mengembangkan diri untuk menjadi insan berintegritas, profesional, kreatif, inovatif, dan berjiwa entrepreneur.

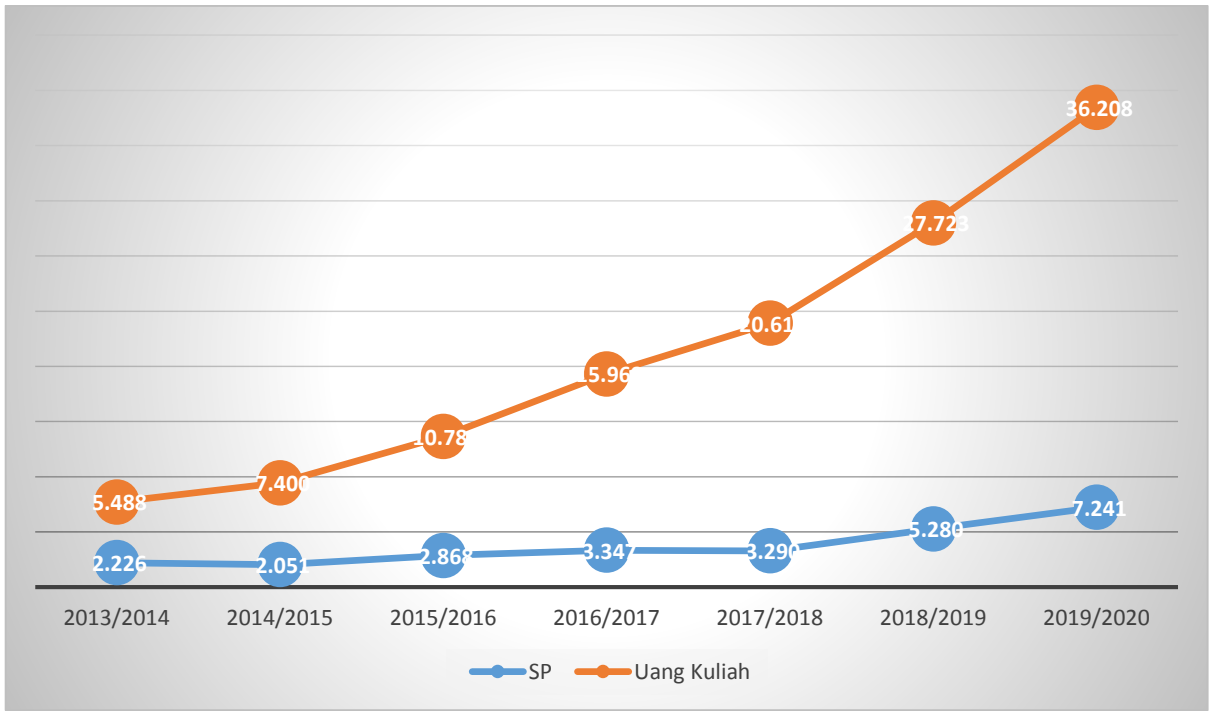
Awal mula penyelenggaraan pendidikan tinggi, UPJ menempati sebuah ruko yang berada di kawasan Bintaro Jaya. Seiring dengan pertumbuhan mahasiswa dan kebutuhan pengembangan kampus yang lebih baik, dengan dukungan penuh dari kelompok usaha Pembangunan Jaya dan Yayasan Pendidikan Jaya, UPJ menempati gedung baru yang juga berada di kawasan Bintaro Jaya sejak Juni 2015. Keseriusan kelompak usaha Pembangunan Jaya dan yayasan Pendidikan Jaya dalam mendukung UPJ ditunjukkan dengan komitmen lahan seluas 15 hektar yang dialokasikan untuk pengembangan UPJ 20 tahun ke depan.

Unit Keuangan merupakan bagian dari Universitas Pembangunan Jaya yang mendukung proses belajar mengajar dari 10 program studi. Unit Keuangan didirikan pada tahun 2011 berdasarkan Surat Keputusan no. 058-7/KEP-REK/UPJ/15 dan dalam perjalanannya telah membantu proses belajar mengajar secara sebanyak 2612 mahasiswa (data student body mahasiswa aktif dari Biro Pendidikan per 29 Oktober 2019), serta telah membantu secara total 471 orang meraih gelar sarjananya (data Biro Pendidikan per 20 November 2019). Secara umum jumlah mahasiswa dan jumlah lulusan dapat dilihat pada grafik berikut ini:



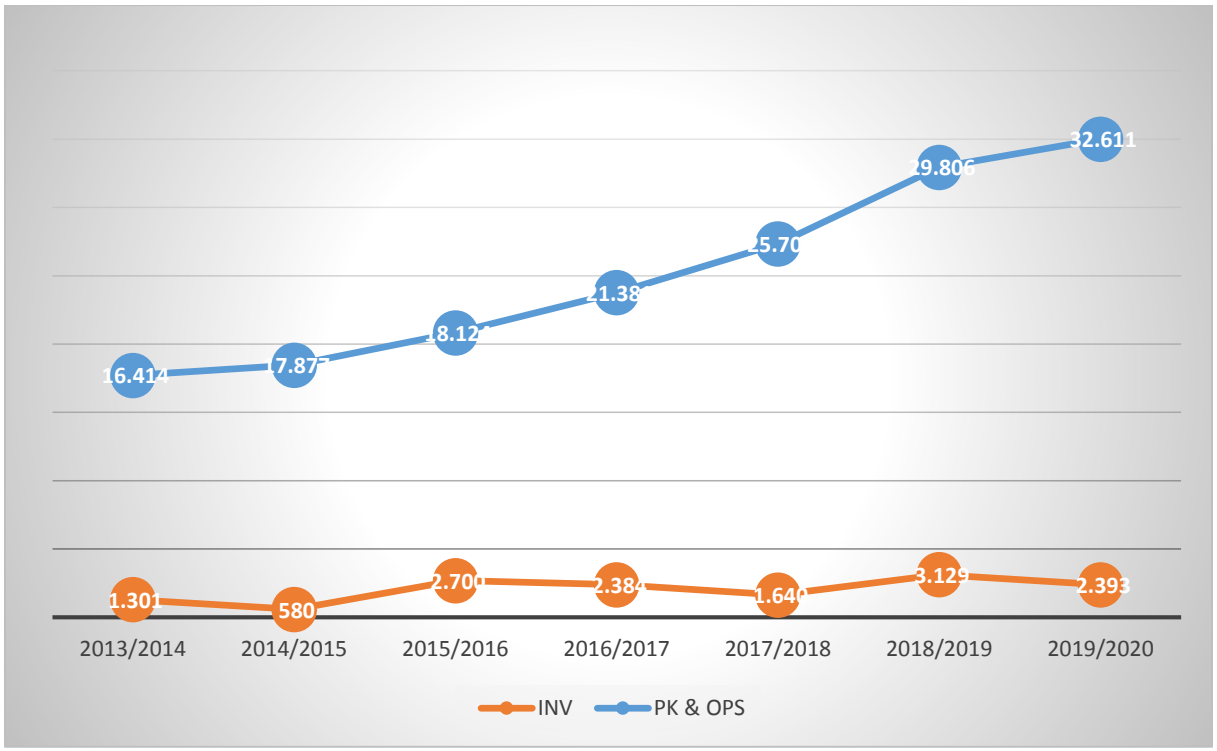
Gambar.1 Grafik Jumlah Mahasiswa dan Lulusan

Atas dasar jumlah mahasiswa tersebut diatas maka gambaran jumlah pendapatan dari Sumbangan Pembangunan (SP) dan Uang Kuliah dapat dilihat dari grafik berikut:



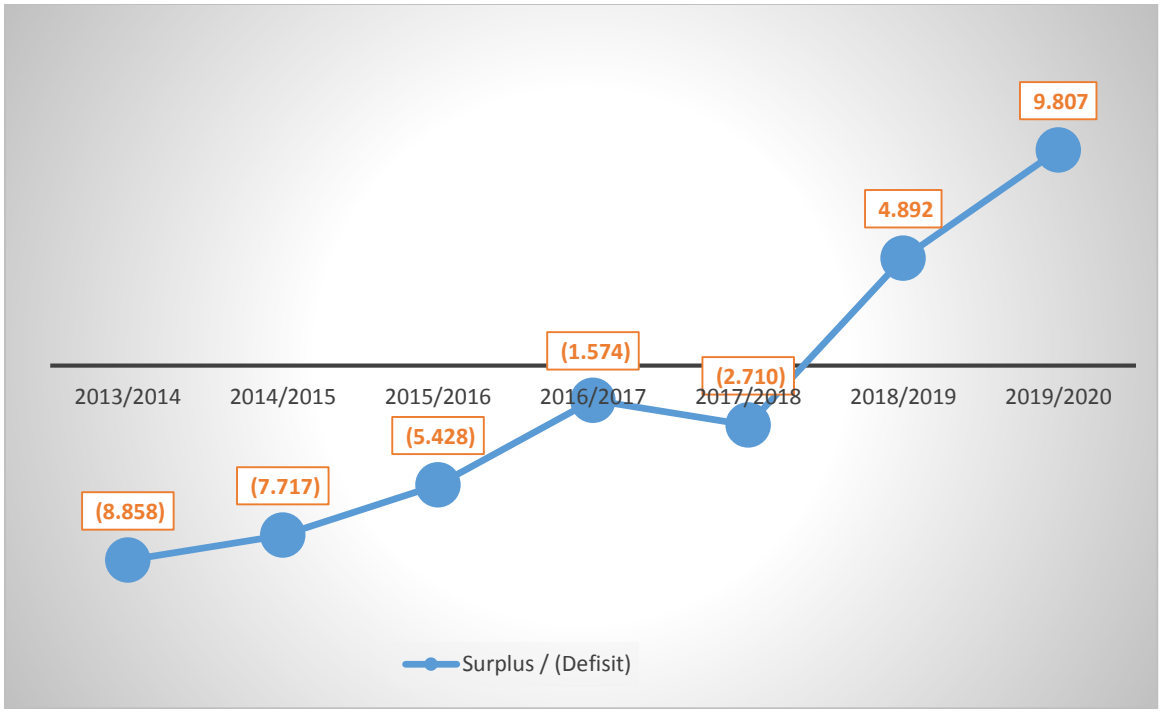
Gambar.2 Grafik Pemasukan dari Sumbangan Pembangunan dan Uang kuliah (dalam jutaan)

Sedangkan realisasi pengeluaran berupa Biaya Program Kerja dan Operasional (PK & OPS) dan Biaya Investasi (INV) dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar.3 Grafik Pengeluaran Program Kerja dan Operasional (PK&OPS) dan Investasi (INV) (dalam jutaan)

Berdasarkan gambaran pendapatan dan pengeluaran di atas, maka dapat diperoleh gambaran Surplus / Defisit UPJ di luar sewa gedung 2013-2020 pada grafik berikut:



Gambar 4. Grafik Surplus / (Defisit) (dalam jutaan)

Pada tahun 27 November 2018 Universitas Pembangunan Jaya mengajukan akreditasi dan memperoleh nilai 345 dengan predikat B, yang dikukuhkan dalam SK BAN PT No.300/BAN-PT/Akred/PT/IX/2018, yang merupakan pengakuan atas prestasi yang berhasil dicapai oleh

universitas. Pada proses pencapaian tersebut Keuangan juga turut berkontribusi dengan melakukan menyusun berbagai dokumen mutu berbentuk Standard Operating Procedure (SOP) yang berkaitan dengan bagian keuangan.

Sebagai bagian dari Universitas Pembangunan Jaya, Unit Keuangan juga selalu mengacu pada Rencana Induk Pengembangan Universitas Pembangunan Jaya 2010 -2035 dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Menjalani periode lima tahun kedua (2015-2020), Universitas Pembanguna Jaya mencanangkan tema ***Good University Government with strong positioning points*** yang diterjemahkan menjadi beberapa target pencapaian yaitu: *ethical and competence people, program governance, entrepreneurship, softskill, urban study, green and modern campus, strong academic culture,* dan *internationalization.*

Berkaitan dengan tema pencapaian lima tahun kedua tersebut, Unit Keuangan telah berusaha untuk melakukan beberapa hal sebagai berikut:

Tabel 1 Evaluasi Rencana Strategis Periode 2015-2020

No	Target Periode 2015-2020	Program/Aktivitas Utama	Pencapaian Utama per 2019
1	Sumber pendapatan dari bukan biaya pendidikan	• Terbentuknya Unit dan sistem IG (jumlah unit) • Kenaikan finansial bukan dari biaya pendidikan (%)	• 3 → 3 • 15% → 359%
2	Kualitas dan Kompetensi SDM unit keuangan	• Jumlah SDM • Tingkat pendidikan • Pelatihan	• 5 → 5 • S1 → S1 • Eksternal & Internal
3	Sistem Informasi keuangan dan sistem pendukung lainnya	• Sistem keuangan • Sistem pembayaran biaya pendidikan dari mahasiswa • Sistem informasi pendukung • Sistem pembayaran kepada pihak ke-3 • Fasilitas perbankan	• Sistem Accurate • Virtual Account Bank Permata • Mysisfo • Internet Banking Bizchannel CIMB Niaga

4	Dokumen Mutu	• Kelengkapan dokumen mutu sebagai turunan dari 7 dokumen utama	• 30 *Standar Operating Procedure* (SOP) • 20 Instruksi Kerja (IK)
5	*Continuous Improvement*	• *Continuous Improvement* sesuai dengan dinamika perubahan UPJ	• Sistem Pencairan Anggaran (SPA) • Pemanfaatan Teknologi dalam transaksi keuangan (Internet Banking)

Lingkungan Persaingan

Sesuai domisili operasional di kawasan Bintaro, Universitas Pembangunan Jaya berada pada wilayah administrasi LL Dikti IV yang menaungi wilayah Jawa Barat dan Banten. Lokasi tersebut juga menjadi lokasi perbatasan dengan wilayah administrasi LL Dikti III yang menaungi DKI Jakarta sehingga menjadikan Universitas Pembangunan Jaya tidak hanya menghadapi tantangan untuk bersaing dengan perguruan tinggi di wilayah LL Dikti IV tapi juga dengan perguruan tinggi di wilayah LL Dikti III.

Lokasi ini secara langsung juga menuntut Unit Keuangan untuk membantu Universitas Pembangunan Jaya untuk bersaing langsung dengan perguruan tinggi lain yang lebih senior dan telah memiliki reputasi bagus, baik di tingkat nasional maupun internasional. Peran inilah yang akhirnya mendorong Unit Keuangan Universitas Pembangunan Jaya untuk berinovasi dan berstrategi agar dapat memberikan daya saing bagi universitas, tidak hanya menjalankan operasionalnya saja, tapi juga memenangkan hati mahasiswa dan alumni Universitas Pembangunan Jaya melalui layanan prima. Kegagalan dalam mendukung universitas dalam memberikan pelayana prima kepada mahasiswa dan alumni akan membuat reputasi Universitas Pembangunan Jaya tidak berkembang, dan pada akhirnya akan mempengaruhi operasional penyelenggarakan proses belajar mengajar.

Terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi oleh Keuangan dari eksternal universitas, antara lain tetapi tidak terbatas pada:

(1) Permintaan dari mahasiswa/orang tua mahasiswa adanya skema pembayaran dalam bentuk cicilan;

(2) Perubahan kondisi industri perbankan dan kemajuan teknologi menjadi tantangan bagi Keuangan untuk selalu memperbaharui sistem Keuangan maupun perbankan yang digunakan;
(3) Pengelolaan sistem keuangan yang terotomatisasi dan terhubung secara *real time* seperti pembayaran, pencairan anggaran dan adanya dashboard keuangan.

Unit Pembanding Eksternal

Universitas Pembangunan Jaya berlokasi di perbatasan antara wilayah administrasi LL Dikti III dan IV sehingga persaingan yang dihadapi juga berasal dari perguruan tinggi lain di dua wilayah administrasi tersebut. Namun dari semua perguruan tinggi yang ada di kedua wilayah administrasi tersebut setidaknya terdapat 4 (empat) perguruan tinggi yang dapat dilihat sebagai acuan unit pembanding dari Unit Keuangan Universitas Pembangunan Jaya. Keempat perguruan tinggi tersebut dianggap sebagai acuan pembanding berdasarkan penelusuran dari kaca mata penyelenggaraan layanan mereka. Adapun keempat perguruan tinggi tersebut adalah:

1. Universitas Teknologi Bandung (ITB)
2. Universitas Telkom
3. Universitas Bina Nusantara (Binus)
4. Universitas Multimedia Nusantara (UMN)

Berdasarkan analisis atas keempat Unit Keuangan dari berbagai universitas tersebut maka akan terlihat sebagai berikut:

Tabel 2 Analisis Pembanding Keuangan

No		ITB	Tel U	Binus	UMN	UPJ
1	Penagihan & Penerimaan Pembayaran	API	API	API	API	Upload data
2	Sistem keuangan dan akuntasi yang sudah terintegrasi dengan unit-unit lain	Terintegrasi – Oracle-	Terintegrasi – SAP-	Terintegrasi	Terintegrasi	Accurate – berdiri sendiri

Secara umum, dengan empat PT pembanding dalam pengelolaan keuangan maka ada beberapa hal yang belum dilakukan oleh Unit Keuangan UPJ. Tata kelola yang belum dilakukan tersebut adalah penagihan dan penerimaan pembayaran masih dilakukan secara manual dengan mengunggah data penagihan ke sistem perbankan dan mengunggah data penerimaan dari sistem bank ke dalam sistem keuangan Universitas. Sedangkan PT-PT pembanding sudah melakukan dengan menggunakan *API (Application Programming Interface)* sehingga tidak ada lagi pekerjaan manual karena transaksi penagihan dan penerimaan langsung *host to host* dari masing-masing sistem PT dan Bank. Selain itu adalah

Sistem keuangan UPJ masih bersifat berdiri sendiri dan terpisah dari sistem informasi manajemen yang ada (belum terintergrasi). Sedangkan PT-PT pembanding yang sudah menggunakan Sistem ERP (Enterprise Resource Planning) yang terintergrasi antar Prodi dan unit kerja baik yang dikembangkan sendiri oleh PT sendiri atau membeli sistem ERP yang ada seperti Oracle atau SAP.

Penyelenggaraan Unit

Sebagai universitas yang dilahirkan oleh tokoh nasional, Bapak Ir. Ciputra, Universitas Pembangunan Jaya mengusung *tagline* yaitu:

"Integrity, Professionalism, Entrepreneurship"

atau jika dijabarkan dapat menjadi **"**Mendidik Manusia Jaya yang berintegritas, professional dan memiliki spirit entrepreneur". *Tagline* ini kemudian yang menjadi roh Universitas Pembangunan Jaya dalam upaya mewujudkan visinya yaitu:

Menjadi universitas yang unggul dalam memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dan membentuk Manusia Jaya sebagai pembelajar seumur hidup, yang bermartabat, berwawasan luas, berdaya saing tinggi, peduli lingkungan dan pelopor kesejahteraan

Upaya untuk mewujudkan visi tersebut dilakukan dengan cara menjalankan misi universitas sebagai berikut:

1. Melaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara profesional dan taat asas.
2. Menyelenggarakan pendidikan berkualitas.
3. Membangun budaya riset menuju tercapainya UPJ sebagai universitas riset.
4. Berperan aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berdaya guna.
5. Membentuk Manusia Jaya sebagai pembelajar seumur hidup yang berperilaku luhur dan berdaya saing tinggi, melalui penerapan Nilai-Nilai Jaya dan pola ilmiah pokok UPJ

6. Bersinergi melalui kerjasama nasional dan internasional mencapai keunggulan komparatif.

Adapun visi dan misi tersebut perlu diwujudkan untuk mencapai tujuan dari Universitas Pembangunan Jaya yaitu:

1. Mewujudkan universitas yang unggul dalam tata kelola, program akademik dan kurikulum yang kompetitif dan mampu bersaing dengan universitas lain di Asia Tenggara.
2. Menciptakan atmosfir akademik dan budaya akademik sebagai universitas riset.
3. Menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang unggul di bidang urban lifestyle and urban development.
4. Menghasilkan pembelajar seumur hidup *(lifelong learner*) yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, berpikir logis dan kritis, giat menerapkan keilmuannya.
5. Menghasilkan lulusan bermartabat dan berwawasan luas, kreatif, inovatif, tanggap terhadap perubahan serta berkontribusi nyata mengatasi masalah lingkungan dan kesejahteraan.

Visi, Misi, dan Tujuan universitas tersebut menjadi acuan bagi penyusunan visi, misi, dan tujuan pada tingkat unit, fakultas, dan program studi. Sebagai bagian dari Universitas Pembangunan Jaya, unit keuangan juga perlu menyelaraskan visi, misi, dan tujuannya dengan visi, misi, tujuan unit.

Adapun visi dari Unit Keuangan adalah sebagai berikut:

Menjadi Unit yang unggul dalam mendukung Universitas dalam pengelolaan keuangan yang modern dan akuntabel, memajukan Ilmu pengetahuan dan teknologi dan membentuk Manusia Jaya sebagai pembelajar seumur hidup, yang bermartabat, berwawasan luas, berdaya saing tinggi, peduli lingkungan dan pelopor kesejahteraan

Selanjutnya, misi dari Unit Keuangan adalah sebagai berikut:

1. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara profesional dan taat asas;
2. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan dalam menyelengaraan pendidikan berkualitas;
3. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan dalam membangun budaya riset menuju tercapainya UPJ sebagai universitas riset;
4. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan dalam berperan aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berdaya guna;
5. Mendukung Universitas Pembanguan Jaya di bidang keuangan dalam membentuk Manusia Jaya sebagai pembelajar seumur hidup yang berperilaku luhur dan berdaya saing tinggi, melalui pereapan Nilai-Nilai Jaya dan pola ilmiah pokok UPJ.
6. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan dalam bersinergi melalui kerja sama nasional dan internasional mencapai keunggulan komparatif.

Visi dan Misi tersebut sangat penting untuk mencapai tujuan unit yaitu:

1. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya mewujudkan universitas yang unggul dalam tata kelola keuangan dan mampu bersaing dengan universitas lain di Asia Tenggara;
2. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan menciptakan atmosfir akademik dan budaya akademik sebagai universitas riset;
3. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan dalam menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang unggul di bidang urban lifestyle dan urban development;
4. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan menghasilkan manusia Jaya sebagai pembelajar seumur hidup;
5. Mendukung Universitas Pembangunan Jaya di bidang keuangan menghasilkan lulusan bermartabat dan berwawasan luas, kreatif, inovatif, tanggap terhadap perubahan serta berkontribusi nyata mengatasi masalah lingkungan dan kesejahteraan.

Rencana Strategis ini disusun berdasarkan visi dan misi Universitas Pembangunan Jaya, yang merupakan kristalisasi cita-cita dan komitmen bersama tentang kondisi ideal masa depan yang ingin dicapai dengan mempertimbangkan potensi yang dimiliki, permasalahan yang dihadapi serta berbagai kecenderungan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal yang sedang dan akan berlangsung. Berdasarkan visi, misi, dan tujuan tersebut, selanjutnya dirumuskan berbagai sasaran yang akan dicapai hingga tahun 2035, yang kemudian akan diturunkan dalam berbagai program pengembangan yang perlu ditempuh termasuk di dalamnya penentuan indikator-indikator keberhasilannya. Namun perjalanan untuk mencapai tujuan tersebut pastilah penuh dengan tantangan, baik dari eksternal maupun internal Unit Keuangan sehingga perlu dilakukan pemetaan terlebih dahulu tantangan dan peluang yang berasal dari eksternal, serta kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari internal Unit Keuangan

Demi menjaga kredibilitas Unit Keuangan agar tetap dapat memberikan layanan prima dan tetap relevan terhadap perubahan jaman, sangat penting untuk mengidentifikasi ancaman-ancaman dari luar yang perlu dipandang sebagai tantangan yang harus diatasi. Ancaman-ancaman itu sendiri adalah hal-hal diluar Unit Keuangan yang tidak dapat dikendalikan dan berdampak negatif bagi Unit Keuangan apabila tidak dikelola dengan baik. Berikut adalah daftar ancaman yang perlu diatasi oleh Unit Keuangan:

Tabel 3 Daftar Ancaman

No	Deskripsi Ancaman	Justifikasi	Sumber Informasi
A	**Ancaman Unit Pembanding**		
1	Biaya kuliah yang bersaing	Biaya kuliah berada di atas tingkat rata-rata PTS di wilayah DIKTI IV	Flyer, Website PTS, Media

2	Metode pembayaran yang lebih mudah	Metode pembayaran dengan cicilan, melalui market	Flyer, Website PTS, Media
3	Akreditasi yang lebih tinggi	Pemeringkatan DIKTI	BAN PT
4	Universitas Pembanding baru	Muncul PTN/PTS baru	Laman Kemdikbud
B	**Ancaman Perubahan Pengguna**		
Perubahan Keinginan Mahasiswa			
1	Biaya kuliah yang lebih terjangkau	Permintaan keringanan	Survei
2	Metode Pembayaran yang lebih mudah	Pertanyaan terkait pembayaran	Survei
3	Fasilitas perkuliahan	Kriteria sarpras pada IAPT dan IAPS	
Perubahan Keinginan Akademik			
5	SOP di unit keuangan yang tidak terlalu birokratis	Usulan dari Prodi dan Unit lain	Survei
6	Waktu proses sesuai yang diinginkan	Usulan dari Prodi dan Unit lain	Survei
C	**Ancaman Teknologi**		
1	Globalisasi (PTA, akreditasi internasional, ranking QS, mobilitas dan *joint degree*)	PT dengan sarpras berbasis ICT dan network internasional memiliki percepatan kemajuan yang signifikan	Internet dan Multi media
2	Smart campus (teknologi: big data, teknologi A1,dll)	Kurikulum, sistem pembelajaran, komunikasi dan kolaborasi menuntut adanya smart campus	Internet dan Multi media
E	**Ancaman Perubahan Regulasi**		
1	Permendikbud baru: Kampus merdeka dan dosen penggerak	Kecepatan berubah sivitas akademika dan dukungan sarana-prasarana	Permendikbud
2	Kampus asing	Monash Univ di Jakarta	Renstra UPJ
3	Dosen asing dan persyaratan	Debirokrastisasi	Renstra UPJ

Namun dibalik setiap tantangan selalu ada peluang dan Unit Keuangan perlu juga mengidentifikasi peluang-peluang apa saja yang dapat dimanfaatkan agar tujuan penyelenggaraannya tercapai. Adapun peluang adalah hal-hal diluar Unit Keuangan yang tak dapat dikendalikan dan memiliki dampak positif/menguntungkan apabila dapat dimanfaatkan dengan baik. Berikut adalah daftar peluang yang perlu dimanfaatkan oleh Unit Keuangan:

Tabel 4 Daftar Peluang

No	Deskripsi Peluang	Justifikasi	Sumber Informasi
A	**Peluang Unit Pembanding**		
1	Adanya *feeder* sekolah di Tangerang Selatan	Kerjasama UPJ-SPJ	Unit PHA
2	Sumber pendanaan eksternal (nasional dan internasional) termasuk hibah Luar Negeri seperti: Humboldt, Erasmus, DAAD, Fulbright	Tersedianya dana penelitian dan pengmas dari berbagai sumber nasional dan internasional	Simlitabmas/BRIN, *grant agencies*
4	Kerjasama nasional dan internasional	Jumlah MOU UPJ dengan partner nasional dan internasional	Unit KHI
5	Kerjasama dengan perbankan	Tawaran fasilitas dari perbankan	Email
B	**Peluang pada Pengguna**		
1	Jumlah SMA dan APK PT ≤ 35%	Masih rendahnya APK PT khususnya di luar jabodetabek	PUSDATIN kemdikbud
2	Pemasukan dari *non tuition fee*	Perbandingan non tuition fee vs tuition fee masih kecil	Laporan Keuangan PT
C	**Peluang Teknologi**		
1	Kemajuan teknologi (AI, AR, voice technology)	Industri 4.0	Data lembaga-lembaga internaional
2	Big data	Industri 4.0	Data lembaga-lembaga internaional
3	Digitalisasi	Industri 4.0	Data lembaga-lembaga internaional
D	**Peluang Perubahan Regulasi**		
1	Program pembinaan Kemenristekdikti dan LLDIKTI		Program kemdikbud, Permendikbud No 3, 5, 7 tahun 2020
2	Upaya peningkatan APK 50-100%		Renstra UPJ
3	Kemudahan akreditasi, pembukaan Prodi baru		Renstra UPJ

Hal-hal yang paling mengancam Unit Keuangan adalah tidak adanya penerimaan dari mahasiswa. Hal ini dapat disebabkan oleh banyaknya Universitas-universitas pesaing yang dapat merebut pangsa pasar dari pada Universitas Pembangunan Jaya. Tetapi kami menyadari bahwa kami dapat merubah ancaman menjadi peluang dengan segera melakukan tindakan-tindakan antisipasi seperti melakukan terobosan dalam hal kemudahan pembayaran bagi mahasiswa dengan bekerja sama dengan lembaga keuangan perbankan maupun non perbankan.

Selanjutnya Unit Keuangan juga perlu mengevaluasi dirinya sendiri untuk memahami kelemahan apa yang dimiliki dan kekuatan apa yang perlu dibangun. Kelemahan dalam analisis ini adalah hal-hal di dalam Unit Keuangan yang dapat dikendalikan dan berdampak negatif apabila tidak dikelola dengan baik, serta kelemahan yang sama sudah berhasil diselesaikan oleh pembanding. Berikut adalah daftar kelemahan yang perlu segera diselesaikan oleh Unit Keuangan:

Tabel 5 Daftar Kelemahan

No	Deskripsi Kelemahan	Justifikasi	Sumber Informasi
A	**Kelemahan SDM**		
1	Belum terbentuknya budaya kerja dan budaya akademik UPJ	Data laporan akademik SDM UPJ	Data BPSDM UPJ
2	Pengalaman kepemimpinan terbatas (middle leader)	Data laporan akademik SDM UPJ	Data BPSDM UPJ
B	**Kelemahan Finansial**		
1	Sumber pendanaan masih terpusat di Yayasan	*Cash Flow* UPJ	Data Keuangan UPJ
2	Pendapatan masih didominasi oleh pemasukan mahasiswa (*Tuition Fee*)	Laporan Keuangan UPJ	Data Keuangan UPJ
C	**Kelemahan Teknologi/Fasilitas**		
1	Terbatasnya Fasilitas Teknologi	Hasil survei	Data ICT UPJ
2	Belum terintergrasinya tata kelola berbasis ICT	Aplikasi masih terpisah-pisah	Data ICT UPJ
D	**Kelemahan Sistem Penyelenggaraan**		
1	Tata kelola yang belum sempurna dalam Standar Operating Prosedur (SOP)	Analisis data hasil evaluasi internal	Data LPMU UPJ
2	Struktur organisasi yang masih sederhana	Analisis data hasil evaluasi internal	Data BPSDM UPJ
E	**Kelemahan Metode Kerja**		
1	Metode Kerja masih banyak yang masih manual;	Laporan dalam format Excel	Data Keu UPJ
2	Belum terintegrasinya tata kelola berbasis ICT	Sistem SPA dan Accurate	Data ICT UPJ
3	Birokrasi yang cukup panjang dan berulang	Evaluasi dan monitoring	Data LPMU UPJ

Selanjutnya Unit Keuangan juga perlu memetakan kekuatannya dengan baik. Kekuatan yang dimaksud dalam analisis ini adalah hal-hal di dalam Unit Keuangan, dapat dikendalikan, disukai pihak eksternal dan tidak dimiliki oleh pembanding. Berikut adalah daftar kekuatan yang perlu segera dimanfaatkan oleh Unit Keuangan:

Tabel 6 Daftar Kekuatan

No	Deskripsi Kekuatan	Justifikasi	Sumber Informasi
A	**Kekuatan SDM**		
1	tenaga admin dan tenaga pendukung	Hasil survey	Data Keu UPJ
B	**Kekuatan Finansial**		
1	Komitmen Jaya Group melalui Yayasan	Kemandirian finansial (biaya operasional) sejak tahun 2018	Keuangan UPJ dan YPJ
2	Adanya unit IG: JCAL, CUS		
3	Beasiswa YMPJ dan partner Jaya		
C	**Kekuatan Teknologi/Fasilitas**		
1	*Goodwill* untuk terus mengembangkan Teknologi berbasis ICT	*Bandwith*	Data ICT UPJ
2	Team Pengembangan ICT yang baik		
D	**Kekuatan Sistem Penyelenggaraan**		
1	Fondasi yang kuat (nilai, motto, keunggulan komparatif)	• Peningkatan ranking versi DIKTI dari ranking 1932 (2015) menjadi 215 (2019) • Flagsihp yang jelas: Kajian urban	Keunggulan komparatif UPJ
2	Tata kelola keuangan: Transparan dan Akuntabel		
3	Warna khas UPJ: Urban		
E	**Kekuatan Metode Kerja**		
1	Metode Kerja yang terstruktur dan dikelola dengan baik;	30 *Standar Operating Procedure* (SOP) dan 20 Instruksi Kerja (IK)	Data LPMU UPJ
2	Metode kerja yang dijalankan secara konsisten dan taat asas.		

Unit Keuangan menyadari tentang kelemahan yang dimiliki, oleh karena itu hal-hal yang paling penting untuk mengurangi kelemahan antara lain: melakukan pelatihan bagi staf dan mendorong tersedianya suatu sistem yang terintegrasi berbasis ICT. Dan hal-hal yang paling penting untuk meningkatkan atau menciptakan kekuatan antara lain meningkatkan Branding UPJ dan menyempurnakan metode kerja dengan memperbaiki Standar Operating Prosedur (SOP) yang sudah ada dan membuat SOP baru yang belum ada.

Matriks T.O.W.S

Analisis T.O.W.S di atas menunjukan bahwa Keuangan Universitas Pembangunan Jaya pada saat ini dinilai memiliki lebih banyak kelemahan dibandingkan kekuatan, dan menghadapi lebih banyak peluang daripada ancaman. Langkah antisipati perlu dilakukan untuk mengatasi ancaman dan meminimalisasi kelemahan tersebut, yang diselaraskan dengan maksimalisasi kekuatan yang dimiliki dalam upaya memaksimalkan peluang. Berdasarkan paparan pada bagian sebelumnya, maka T.O.W.S matrix untuk Keuangan Universitas Pembangunan Jaya adalah sebagai berikut:

Tabel 7 TOWS Matrix Mini-Max

	Peluang	
Kelemahan	**Strategy Mini-Max**	
	1	Meningkatkan kapasitas SDM di unit keuangan (*esprit de corp*, *professionalism*)
	2	Merekrut *middle leader* yang sudah berpengalaman
	3	Meningkatkan sumber pendanaan baik nasional dan internasional termasuk hibah Luar Negeri seperti: Humboldt, Erasmus, DAAD, Fulbright
	4	Mengembangkan Sistem keuangan yang terintegrasi dengan sistem akademik
	5	Melakukan kerja sama dengan pihak perbankan agar sistem perbankan dapat diintegrasikan
	6	Melakukan evaluasi dan perubahan atas Standar Operating Prosedur (SOP) yang ada

Strategi Mini-Max ini adalah tindakan-tindakan strategis yang harus dilakukan oleh unit keuangan untuk meminimalisasi kelemahan yang sekaligus dapat memaksimalkan peluang. Salah satu kelemahan di unit keuangan kualitas sumber daya manusia baik dalam budaya kerja maupun dalam hal kepemimpinannya. Dari sisi pendanaan masih tergantung dari Yayasan maka dianggap perlu untuk mencari pendanaan dari luar Yayasan dengan melihat peluang kerja sama yang telah dilakukan oleh Universitas. Tata kelola masih lemah baik dalam teknologi maupun Standar Operating Prosedur yang belum diperbarui setelah adanya beberapa perubahan yang terjadi. Selanjutnya unit keuangan juga perlu menyusun strategi Maksi-Max sebagai berikut:

Tabel 8 TOWS Matrix Maksi-Max

	Peluang	
Kekuatan	**Strategy Maksi-Max**	
	1	Meningkatan beasiswa dari Partner Jaya dan Yayasan Marga Pembangunan Jaya
	2	Kerja sama Internasional
	3	Meningkatkan pendapatan dari sumber *non tuition fee melalui* unit-unit seperti JCAL, CUS dan Umum
	4	Adanya aplikasi aplikasi baru terkait keuangan yang dikembangkan oleh unit ICT
	5	Meningkatkan tata kelola keuangan yang sudah baik untuk mendapatkan akreditasi unggul

Strategi Maksi-Max ini adalah tindakan-tindakan strategis yang harus dilakukan oleh unit keuangan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki demi memaksimalkan peluang yang ada. Salah satu kekuatan unit keuangan adalah dukungan dan komitmen dari Jaya Grup dalam hal pendanaan dalam program CSRnya melalui Yayasan Marga Pembangunan Jaya maupun mitra-mitra dari unit usaha Jaya Grup. Disamping itu juga dengan adanya unit-unit yang memang dituntut untuk menghasilkan penerimaan *non tuition fee* menjadi kekuatan lain untuk unit keuangan. Mulai banyaknya kerja sama internasional yang berpeluang menghasilkan *matching grant.*

Selanjutnya unit keuangan juga perlu untuk menyusun strategi Maksi-Min sebagai berikut:

Tabel 9 TOWS Matrix Maksi-Min

	Ancaman	
Kekuatan	**Strategy Maksi-Min**	
	1	Bekerja sama dengan pihak perbankan untuk bisa menawarkan skema pembayaran yang lebih terjangkau bagi mahasiswa
	2	Memanfaatkan sistem dan teknologi yang tersedia untuk memberikan pelayanan keuangan prima;
	3	Menyelenggarakan layanan prima
	4	Good University Governance
	5	Melakukan studi banding ke PT lain

Strategi Maksi-Min ini adalah tindakan-tindakan strategis yang harus dilakukan oleh unit keuangan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki demi mengantisipasi ancaman-ancaman dari luar. Dengan banyak kemudahan-kemudahan yang diberikan oleh Universitas lain, maka unit keuangan perlu untuk memperluas kerja sama dengan berbagai pihak baik perbankan maupun non perbankan untuk mencari solusi skema pembayaran yang lebih terjangkau bagi mahasiswa dan komitmen universitas yang terus mengembangkan teknologi sebagai salah satu bentuk layanan prima dan *Good University Governance*. Selanjutnya unit keuangan juga perlu menyusun strategi Mini-Min sebagai berikut:

Tabel 10 TOWS Matrix Mini-Min

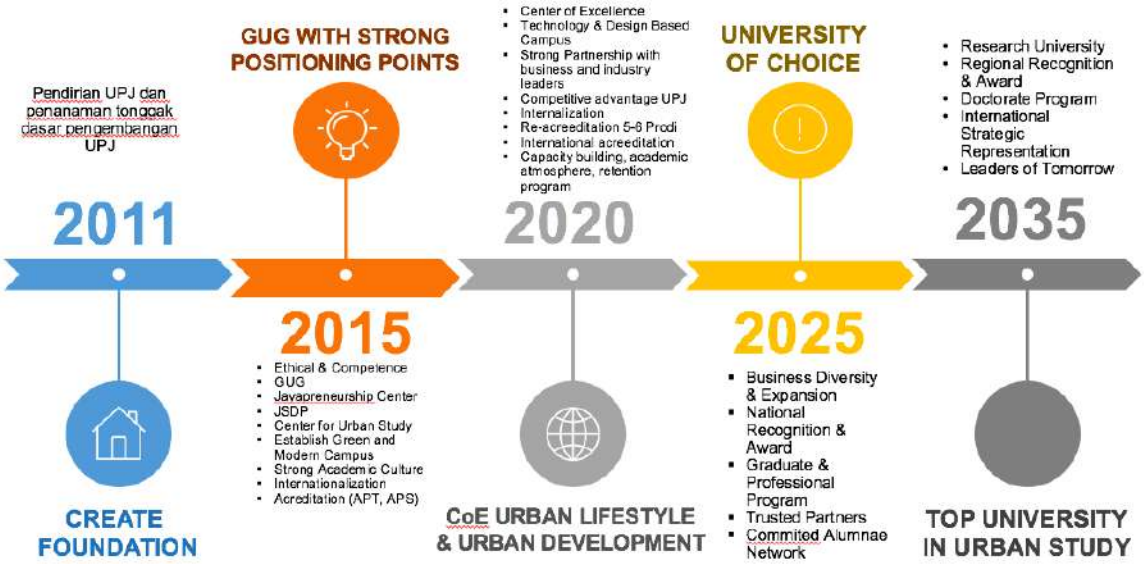
	Ancaman	
Kelemahan	**Strategy Mini-Min**	
	1	Mengikutsertakan staf keuangan pelatihan/seminar
	2	Menyempurnakan SOP untuk mendukung pencapaian akreditasi PT menjadi unggul
	3	*Matching Grant*

Strategi Mini-min ini adalah tindakan-tindakan strategis yang harus dilakukan oleh unit keuangan untuk meminimalisasi kelemahan sekaligus unutk mengantisipasi ancaman. Unit keuangan menyadari bahwa pembelajaran tidak bisa berhenti, oleh karena itu unit keuangan perlu membekali staf-staf yang ada di unit keuangan untuk mengembangkan kompetensinya. Dan dengan adanya rencana Universitas untuk memperoleh akreditasi unggul maka unit keuangan harus melakukan pembaruan atas dokumen mutunya. Berdasarkan empat tabel TOWS Matrix tersebut, unit keuangan selanjutnya menyusun serangkaian sasaran yang spesifik, terukur, dapat dipertanggungjawabkan, rasional, dan memiliki lingkup waktu yang jelas.

Rencana Capaian

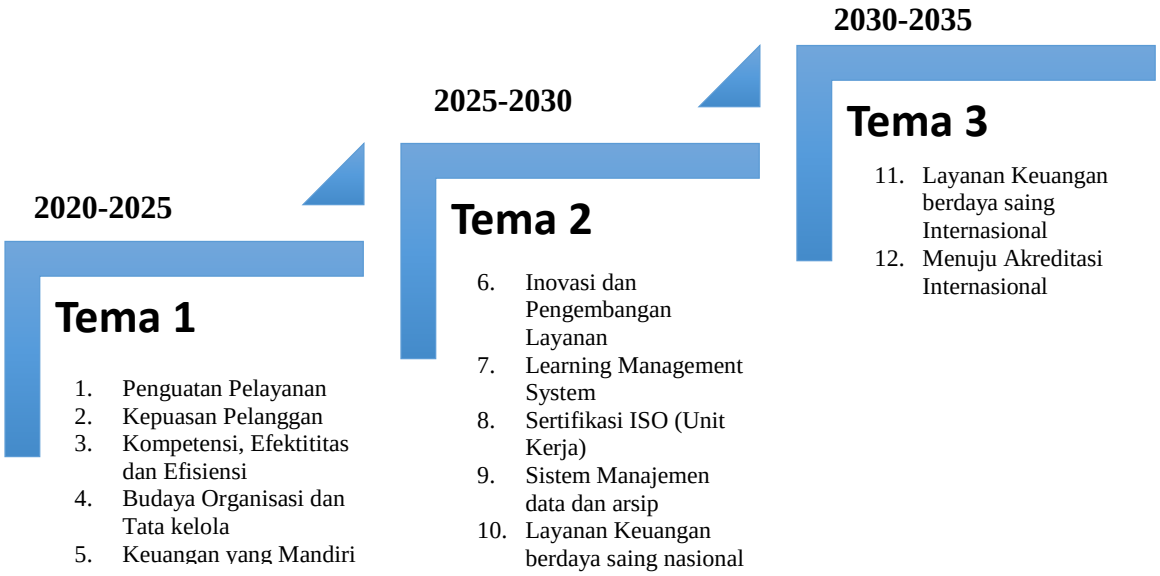
Mengembangkan atau memperkuat Keuangan untuk menjadi unit yang dapat dibanggakan oleh universitas merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Proses ini membutuhkan waktu yang panjang karena berkaitan dengan upaya meyakinkan *stakeholder*, internal maupun eksternal. Berkelanjutan, karena dunia terus berubah sehingga Keuangan harus juga beradaptasi dengan perubahan tersebut untuk menjaga dirinya tetap relevan di tengah masyarakat. Pada bagian sebelumnya telah dipaparkan T.O.W.S analysis yang selanjutnya dapat digunakan sebagai pijakan untuk memulai suatu perjalanan panjang membangun Keuangan Universitas Pembangunan Jaya agar semakin berkualitas dalam memberikan layanan prima.

Selanjutnya, berdasarkan T.O.W.S matrix tersebut setidaknya terpdapat 20 strategi yang secara cepat dapat dilakukan Keuangan Universitas Pembangunan Jaya untuk meningkatkan kualitas layanannya. Namun upaya-upaya implementasi dari stategi tersebut harus tetap mengacu pada milestone Universitas Pembangunan Jaya sebagai berikut:



Gambar 5 Milestone Universitas Pembangunan Jaya

Milestone tersebut telah ditetapkan pada tingkat universitas dan menjadi panduan dalam penyusunan program kerja Keuangan sehingga wajib diadaptasi juga dalam rencana strategis yang akan diimplementasikan. Adapun milestone pencapaian yang ditetapkan dalam rencana strategis Keuangan Universitas Pembangunan Jaya adalah sebagai berikut:



Gambar 6 Milestone Pencapaian Rencana Strategis Peningkatan Kualitas Unit

Periode pertama (2020 – 2025) , Unit Keuangan fokus pada perbaikan dalam pelayanan dan kepuasan pelanggan. Penguatan ini dapat dicapai dengan tidak lupa untuk mengembangakan sumber daya manusia yang kompeten, efektif dan efisien serta terbentuknya budaya organisasi dan tata kelola yang baik.

Periode kedua (2025 – 2030) Unit Keuangan mulai fokus untuk untuk berinovasi dalam pengembangan layanan lebih baik lagi. Dengan adanya inovasi dari Sistem dan Sistem Arsip

yang lebih baik lagi. Unit Keuangan mengharapkan dapat memperoleh sertifikasi ISO dalam hal pelayanan keuangan.

Periode ketiga (2030 – 2035) Unit Keuangan sudah dalam tahap siap untuk mendukung internasionalisasi UPJ.

Tentunya ketiga milestone tersebut tidak dapat diwujudkan dengan kekuatan Keuangan semata, tapi juga membutuhkan dukungan dari semua unit dalam struktur organisasi Universitas Pembangunan Jaya yang harus diarahkan dan disalurkan pada satu fokus tertentu sehingga akan menjadi kekuatan yang solid dan berbeda nuansanya dari apa yang ditawarkan oleh universitas lain. Kegagalan melakukan sinkronisasi antara kegiatan operasional sehari-hari, karya-karya, dengan stretegi Unit Keuangan akan menimbulkan *inefisiensi* sumber daya yang digunakan, serta menimbulkan penggunaan waktu yang juga tidak efektif.

Target dalam rencana strategis ini disusun dengan ukuran pencapaian yang jelas dan spesifik agar dapat dilakukan penilaian capaian secara lebih obyektif dan lebih mudah dipahami oleh setiap anggota organisasi Keuangan . Adapun ukuran spesifik dari tahun pertama dari target-target tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 11 Target 1 Tahun 1 Periode 2020 - 2025

Target 1: Visi Misi Tujuan dan Strategi		2020 - 2021	
No	*Key Performance Indicator*	Nilai Target	Cakupan
1	Visi UPJ diturunkan ke dalam visi Unit Kerja.	Visi UPJ diturunkan dalam visi unit keuangan	Lokal

Tabel 12 Target 2 Tahun 1 Periode 2020-2025

Target 2 : Tata Pamong Tata Kelola dan Kerjasama		2020 - 2021	
No	*Key Performance Indicator*	Nilai Target	Cakupan
1	Adanya struktur organisasi universitas yang mengakomodasi struktur organisasi Unit	1	Lokal
2	Monitoring terhadap tercapainya standar	1	Lokal
3	Terlaksananya Proses PPEPP 3 SN DIKTI dan 2 SPT UPJ	1	Lokal
4	Evaluasi Kelengkapan Dokumen Mutu Fakultas/Prodi/Unit Kerja (SOP dan Formulir)	1	Lokal
5	Audit Mutu Internal (Lima Pilar Implementasi Tata Pamong dan Tata Kelola)	1	Lokal
6	Evaluasi Kepuasan Pegawai	1	Lokal

Tabel 13 Target 3 Tahun 1 Periode 2020-2025

Target 3: Sumber Daya Manusia		2020 - 2021	
No	*Key Performance Indicator*	Nilai Target	Cakupan
1	Tenaga kependidikan, Tenaga administrasi dan Tenaga Pendukung mengikuti kegiatan pelatihan/workshop/seminar	$\geq$ 1 workshop/sem	Lokal

2	>10% tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan keahliannya pada tahun 2035	≥5%	Lokal

Tabel 14 Target 4 Tahun 1 Peride 2020-2025

Target 4: Keuangan Sarana dan Prasarana		2020 - 2021	
No	*Key Performance Indicator*	Nilai Target	Cakupan
1	Seluruh Program Studi/Unit Kerja menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang disetujui oleh Rektor.	1x/TA	Lokal
2	RKAT diserahkan tepat waktu	100% tepat waktu	Lokal
3	Adanya laporan monitoring pelaksanaan RKAT setiap semester.	1x / smt	Lokal
4	Adanya laporan evaluasi pelaksanaan RKAT setiap tahun anggaran.	1x / TA	Lokal
5	Adanya laporan cashflow bulanan kepada Rektor dan Presiden.	1x / bulan	Lokal
6	Adanya laporan income generating bulanan kepada Rektor dan Presiden.	1x / bulan	Lokal
7	Adanya laporan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan kepada Yayasan Pendidikan Jaya setiap tahun melalui Rapat Pleno Yayasan.	1x / TA	Lokal
8	Adanya laporan keuangan dari setiap kegiatan yang telah dilakukan sesuai standar atau sistem akuntansi yang telah ditetapkan.	1 lap/keg.	Lokal
9	Audit laporan pertanggung jawaban keuangan selambat-lambatnya 2 (dua) minggu dari masuknya LPK.	maks 2 minggu	Lokal
10	Audit keuangan secara menyeluruh dilakukan oleh Auditor Eksternal setiap tahun.	1x / TA	Lokal
11	Laporan analisis penggunaan anggaran bulanan UPJ berbasis Prodi dan unit kerja/bulan dikirimkan setiap tanggal 10	1x/bulan setiap tgl 10	Lokal
12	Stock opname aktiva Universitas minimal sekali dalam setahun	2	Lokal
13	Laporan akhir tahun anggaran dan perencanaan TA berikutnya untuk laporan akademik dan sidang pleno dengan YPJ	1	Lokal
14	Laporan income dan expenses per mahasiswa di akhir dan permulaan tahun akademik	2	Lokal

Tabel 15 Target 5 Tahun 1 Periode 2020-2025

Target 5: Pendidikan		2020 - 2021	
No	*Key Performance Indicator*	Nilai Target	Cakupan
1	Adanya evaluasi/survei kepuasan mahasiswa yang dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun akademik.	TKM > 70%	Lokal
2	Analisis dan tindak lanjut survei kepuasan mahasiswa	2x/smt	Lokal

Unit Keuangan meyakini bahwa pertumbuhan harus dapat dicapai untuk setiap tahunnya, yang menjadi indikator kuat perkembangan. Oleh karena itu penyusunan target untuk 2020-2025 harus juga mencerminkan pertumbuhan yang dapat diukur, jelas, dan sesuai dengan potensi yang ada. Selanjutnya, berdasarkan tabel target tahunan diatas maka target pertumbuhan Unit Keuangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 16 Pertumbuhan target 2020-2025

No.	Deskripsi Target Capaian	2020 /2021	2021 /2022	2022 /2023	2023 /2024	2024 /2025	Unit
Target 1: Tujuan dan Strategi							
1	Visi UPJ diturunkan ke dalam visi Unit Kerja	Visi UPJ diturunkan dalam visi unit keuangan					
Target 2: Tata Pamong Tata Kelola dan Kerjasama							
1	Adanya struktur organisasi universitas yang mengakomodasi struktur organisasi Unit						
2	Monitoring terhadap tercapainya standar	per smt atau per TA	per smt atau per TA	per smt atau per TA	per smt atau per TA	per smt atau per TA	
3	Terlaksananya Proses PPEPP 3 SN DIKTI dan 2 SPT UPJ	per smt atau per TA	per smt atau per TA	per smt atau per TA	per smt atau per TA	per smt atau per TA	
4	Evaluasi Kelengkapan Dokumen Mutu Fakultas/Prodi/Unit Kerja (SOP dan Formulir)	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	
5	Audit Mutu Internal (Lima Pilar Implementasi Tata Pamong dan Tata Kelola)	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	
6	Evaluasi Kepuasan Pegawai	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	1 x per TA	
Target 3: Sumber Daya Manusia							
1	Tenaga kependidikan, Tenaga administrasi dan Tenaga Pendukung mengikuti kegiatan pelatihan/workshop/seminar	≥ 1 workshop/sem	≥ 1 workshop/sem	≥ 1 workshop/sem	≥ 1 workshop/sem	≥ 1 workshop/sem	
2	>10% tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan keahliannya pada tahun 2035	≥5%	>5%	>10%	>10%	>10%	
Target 4: Keuangan Sarana dan Prasarana							
1	Seluruh Program Studi/Unit Kerja menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang disetujui oleh Rektor.	1x/TA	1x/TA	1x/TA	1x/TA	1x/TA	
2	RKAT diserahkan tepat waktu	100% tepat waktu	100% tepat waktu	100% tepat waktu	100% tepat waktu	100% tepat waktu	
3	Adanya laporan monitoring pelaksanaan RKAT setiap semester.	1x / smt	1x / smt	1x / smt	1x / smt	1x / smt	
4	Adanya laporan evaluasi pelaksanaan RKAT setiap tahun anggaran.	1x / TA	1x / TA	1x / TA	1x / TA	1x / TA	
5	Adanya laporan cashflow bulanan kepada Rektor dan Presiden.	1x / bulan	1x / bulan	1x / bulan	1x / bulan	1x / bulan	
6	Adanya laporan income generating bulanan kepada Rektor dan Presiden.	1x / bulan	1x / bulan	1x / bulan	1x / bulan	1x / bulan	
7	Adanya laporan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan kepada Yayasan Pendidikan Jaya setiap tahun melalui Rapat Pleno Yayasan.	1x / TA	1x / TA	1x / TA	1x / TA	1x / TA	

8	Adanya laporan keuangan dari setiap kegiatan yang telah dilakukan sesuai standar atau sistem akuntansi yang telah ditetapkan.	1 lap/keg.	1 lap/keg.	1 lap/keg.	1 lap/keg.	1 lap/keg.	
9	Audit laporan pertanggung jawaban keuangan selambat-lambatnya 2 (dua) minggu dari masuknya LPK.	maks 2 minggu	maks 2 minggu	maks 2 minggu	maks 2 minggu	maks 2 minggu	
10	Audit keuangan secara menyeluruh dilakukan oleh Auditor Eksternal setiap tahun.	1x / TA	1x / TA	1x / TA	1x / TA	1x / TA	
11	Laporan analisis penggunaan anggaran bulanan UPJ berbasis Prodi dan unit kerja/bulan dikirimkan setiap tanggal 10	1x/bulan setiap tgl 10	1x/bulan setiap tgl 10	1x/bulan setiap tgl 10	1x/bulan setiap tgl 10	1x/bulan setiap tgl 10	
12	Stock opname aktiva Universitas minimal sekali dalam setahun	2	2	2	2	2	
13	Laporan akhir tahun anggaran dan perencanaan TA berikutnya untuk laporan akademik dan sidang pleno dengan YPJ	1	1	1	1	1	
14	Laporan income dan expenses per mahasiswa di akhir dan permulaan tahun akademik	2	2	2	2	2	
Target 5: Pendidikan							
1	Adanya evaluasi/survei kepuasan mahasiswa yang dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun akademik.	TKM > 70%	TKM > 75%	TKM > 80%	TKM > 85%	TKM > 90%	
2	Analisis dan tindak lanjut survei kepuasan mahasiswa	2x/smt	2x/smt	2x/smt	2x/smt	2x/smt	

Namun penentuan target dalam periode *milestone* tersebut bukanlah menjadi sesuatu yang kaku, solid, atau tidak dapat berubah. Universitas Pembangunan Jaya dan semua bagian di dalamnya perlu secara terus-menerus melakukan analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal, untuk memastikan dirinya tetap relevan dengan perubahan jaman. Perubahan dunia yang sangat cepat, pergeseran selera pasar, munculnya teknologi-teknologi baru, perubahan kondisi perekonomian dunia, meluasnya globalisasi, dan perubahan tatanan dunia sangat mungkin mengubah wajah pendidikan di tingkat nasional dan internasional. Unit Keuangan Universitas Pembangunan Jaya perlu beradaptasi dengan semua perubahan tersebut dan berevolusi untuk mengantisipasi segala perkembangan jaman.

Berpijak pada *milestone* rencana strategis tersebut maka upaya peningkatan kualitas Unit Keuangan Universitas Pembangunan Jaya dapat lebih fokus dan terarah. Tentunya keberhasilan dari upaya peningkatan kualitas ini bukan semata ditentukan oleh Unit Keuangan tapi juga membutuhkan kerjasama dan dukungan dari banyak pihak, yang dapat terlihat pada tabel *business model canvas*.

Tabel ini menunjukan bahwa proses peningkatan kualitas dan pencapaian sasaran sangat membutuhkan dukungan dari pihak-pihak lain sehingga dengan memahami tabel ini, pola komunikasi dan cara membangun hubungan dengan semua *stakeholder* tersebut dapat disesuaikan, agar memperoleh hasil yang maksimal.

Tabel 17 Business Model Canvas

Target Segmen Setidaknya terdapat 3 segmen yang menjadi target eksternal Unit Keuangan, yaitu: Mahasiswa, Dosen & Tenaga Kependidikan	
Hubungan Relasional Memberikan Layanan Prima yang berhubungan dengan penerimaan dan pembayaran kepada Mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan	**Saluran** Social media, e-mail, mysisfo, telepon.
Value Proposition Memberikan Pelayanan dan Informasi Keuangan yang Humanis dan Bermartabat	
Sumber Daya Utama Sumber Daya Keuangan Staf di Unit Keuangan Aplikasi Mysisfo Jaringan internet dan Sistem internet banking perbankan Pimpinan	**Aktivitas Utama** • Melakukan penagihan dan monitor penerimaan dana uang kuliah dari mahasiswa • Melakukan pembayaran atas permintaan dosen dan tenaga kependidikan
Partner Utama Mahasiswa Bank-bank mitra Universitas Unit ICT Biro Kependidikan	

Implementasi Strategi

Implementasi dari *business model canvas* tersebut dapat dibagi menjadi dua kriteria yaitu strategi yang bersifat eksternal dan strategi yang bersifat internal. Secara *time frame* juga dapat dibagi menjadi strategi *short term* (1-2 tahun) dan *long term* (3-5 tahun). Alasan penentuan durasi tahun yang tidak terlalu lama untuk long term (maksimal 5 tahun) didasarkan pada kenyataan bahwa dunia berputar sangat cepat dan bergerak dinamis sehingga perlu ada penyesuaian strategi terus meneru. Penentuan durasi tahun strategi yang terlalu panjang dapat membuat organisasi tertinggal dari pergerakan pasar.

Jika pada matrix T.O.W.S sebelumnya telah dipaparkan implementasi yang sifatnya jangka pendek, maka lebih lengkapnya dapat dilihat pada bagian berikut ini:

External Short Term Strategy (1-3 bulan)

1. Meningkatkan mutu pelayanan unit keuangan dengan meningkatkan kompetensi staf melalui pelatihan/bimtek.
2. Melakukan inovasi metode kerja dengan memanfaatkan teknologi informasi guna tercapainya pelayangan prima
3. Mengelola Sumber Daya Keuangan dengan dengan pinsip kehati-hatian agar tercapainya kondisi Keuangan yang Mandiri

External Long Term (4-12 bulan)

1. Mendorong tersedianya sytem berbasis teknologi
2. Memperbaiki metode kerja sehingga terciptanya Good University Governance
3. Meningkatkan tata kelola guna menaikan peringkat Akreditasi

Internal Short Term (1-3 bulan)

1. Melakukan terobosan keuangan guna membantu meningkatkan jumlah mahasiswa
2. Memperbaiki Strandar Operating Prosedur sehingga terciptanya metode kerja yang andal.

Internal Long Term (4-12 bulan)

1. Memanfaatkan sistem dan teknologi yang tersedia untuk memberikan pelayanan keuangan prima;
2. Menjaga kuantitas dan kualitas staf keuangan sehingga tercapainya ratio mahasiswa : tendik yang ideal;
3. Mendorong prodi / unit untuk meningkatkan penerimaan non tuition fee income (*Income Generating*)

Implementasi jangka pendek dan jangka panjang tersebut, yang dilakukan secara internal maupun eksternal, merupakan upaya yang dinilai penting dalam rangka memperkuat Unit Keuangan sebagai salah satu unit yang dapat dibanggakan di Universitas Pembangunan Jaya.

Catatan Kunci

Pada bagian awal rencana strategis ini dipaparkan bahwa membangun Unit Keuangan merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Kegagalan yang paling sering dihadapi oleh berbagai universitas dalam membangun unitnya adalah besarnya semangat pada saat awal proses digulirkan tetapi tidak dilanjutkan dengan semangat yang sama pada saat unit telah bergulir. Organisasi dengan segala tantangan dan peluang yang dihadapi, pada akhirnya lebih berfokus untuk berstrategi menghadapi hal-hal yang bersifat operasional dan administratif, sehingga akhirnya tidak terlalu focus pada rencana strategi yang telah disusun sebelumnya.

Beberapa *Key Success Factor* bagi Unit Keuangan yang harus dimiliki, agar dapat berhasil membangun unit keuangan, antara lain adalah:

1. Pelayanan Prima dan Kepuasan Pelanggan unit keuangan yaitu mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan dalam lingkungan universitas;
2. Tersedianya Sumber Daya Manusia yang cukup dan memiliki kompetensi sesuai dengan uraian jabatannya;
3. Kemandirian Keuangan;
4. Metode dan Budaya Kerja UPJ terintegrasi dengan Sistem berbasis ICT.

Sebaliknya, beberapa *Key Failure Factor* yang harus diatasi oleh unit keuangan, adalah antara lain:

1. Tidak Prima dalam Pelayanan dan Ketidakpuasan Pelanggan unit keuangan yaitu mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan dalam lingkungan universitas;
2. Kurangnya Sumber Daya Manusia yang cukup dan memiliki kompetensi sesuai dengan uraian jabatannya;

3. Keuangan tidak mandiri;
4. Tidak ada metode dan Budaya Kerja UPJ terintegrasi dengan Sistem berbasis ICT.

Paparan di atas menunjukan bahwa kualitas dari suatu unit sesungguhnya adalah akumulasi dari komitmen setiap anggota di dalamnya. Kebanggaan akan Unit Keuangan tempatnya berkarya akan mendorongnya untuk melakukan upaya apapun, secara alami, untuk meningkatkan kualitas unit. Tidak hanya melindungi tapi juga memperkuat dengan memberikan ide-ide inovatif, menyebarkan informasi, dan upaya-upaya lain yang akan dengan senang hati dilakukannya.

Kebanggaan pada Unit Keuangan bukan sesuatu yang dapat dibeli tetapi harus ditumbuhkan dari dalam melalui rangkaian kegiatan sistematis yang pasti membutuhkan investasi tenaga yang cukup besar, sehingga dibutuhkan komitmen organisasi untuk melakukannya.

Penutup

Demikian rencana strategis ini disusun sebagai upaya menjadikan Unit Keuangan Universitas Pembangunan Jaya sebagai unit yang dapat dibanggakan secara nasional maupun internasional. Rencana strategis ini perlu dikaji dan divalidasi secara berkala agar sesuai dan tetap relevan dengan kondisi yang berkembang, serta sangat penting untuk dipahami oleh setiap individu yang ada dalam organisasi Universitas Pembangunan Jaya, terutama para pemimpin unit sebagai ujung tombak strategisnya.

Daftar Rujukan

UU Pendidikan Tinggi No. 12 Tahun 2012
Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019
Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025
Renstra Kemenristekdikti 2015-2019 (Permenristekdikti Nomor 13 tahun 2015 dan Permenristekdikti nomor 50 tahun 2017)
Surat Keputusan Menteri Nomor 38/D/O/2011 tentang ijin penyelenggaran pendidikan
Statuta Universitas Pembangunan Jaya tahun 2015
Arah dan Kebijakan Universitas Pembangunan Jaya 2020 – 2025
Rencana Induk Pengembangan Universitas Pembangunan Jaya 2020 – 2035