



UNIVERSITAS  
INDONESIA

*Veritas, Probitas, Iustitia*

# RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA

---

## 2020-2024

Kampus Baru UI Depok, Jawa Barat – 16424

Phone +62 21 7867222

Hotline: 1500-002



NOTA DINAS

Nomor: 562/UN2.R/HKP.02.03.00/2019

Yth : Ketua Majelis Wali Amanat  
Dari : Rektor  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Hal : Pengesahan Renstra UI 2020

Berkenaan dengan telah terpilihnya Rektor UI periode 2019-2024, maka sesuai dengan ART UI No. 004/Peraturan/MWA-UI/2015 bersama ini kami sampaikan usulan draf Renstra UI 2020-2024. Usulan draf Renstra tersebut mengacu kepada RPJP 2015-2035. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon agar Renstra UI 2020-2024 dapat segera disahkan.

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

5 Maret 2020  
Rektor Universitas Indonesia,

Prof. Ari Kuncoro, S.E., M.A., Ph.D  
NIP. 196201281988111001 *MH 2*



# RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA 2020-2024

*Mantap melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan di tingkat nasional maupun global, dan menjadi 5 besar di Asia Tenggara*

## Daftar Isi

BAGIAN 1 PENDAHULUAN .....	1
1. 1. Landasan Penyusunan Rencana Strategis .....	1
1. 2. Latar Belakang Pemikiran .....	1
1. 3. Landasan Hukum .....	3
1. 4. Visi Universitas .....	4
1. 5. Misi Universitas .....	4
1. 6. Tujuan Universitas .....	5
1. 7. Nilai-nilai Utama Universitas .....	5
1. 8. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas .....	6
1. 9. Kebijakan Umum Universitas .....	7
BAGIAN 2 RENCANA STRATEGIS 2020-2024 .....	9
2. 1. Kondisi Saat Ini .....	9
2.1.1. Bidang Pendidikan .....	10
2.1.2. Bidang Riset dan Inovasi .....	12
2.1.3. Bidang Pengabdian Masyarakat .....	16
2.1.4. Bidang Tata Kelola .....	19
2.1.5. Bidang Sumber Daya Manusia .....	20
2.1.6. Bidang Keuangan .....	24
2.1.7. Bidang Sarana dan Prasarana .....	25
2. 2. Proyeksi dan Tantangan .....	27
2. 3. <i>Strength-Weakness-Opportunity-Threat Analysis</i> .....	32
2. 4. Peta Strategi .....	36
2. 5. Sasaran Strategis .....	37
2. 6. Indikator Kinerja dan Target .....	44
2. 7. Program Kerja .....	45

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaykum wr. wb.

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah, Tuhan Yang Maha Esa, yang atas izin dan rahmat-Nya, Universitas Indonesia (UI) dapat menyelesaikan Rencana Strategis (Renstra) UI 2020-2024. Renstra ini merupakan bagian dari pemenuhan Undang-Undang (UU) Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 68 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Indonesia, Keputusan Majelis Wali Amanat (MWA) UI Nomor 001 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) UI 2015-2035 serta Keputusan Majelis Wali Amanat (MWA) UI Nomor 011 Tahun 2019 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI Tahun 2019-2024.

Renstra UI adalah dokumen perencanaan yang memuat strategi untuk menjalankan Misi UI dan mewujudkan Visi UI sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Hal ini dilakukan sebagai upaya mencapai Tujuan Pendidikan Nasional secara umum dan Tujuan PTN BH secara khusus.

Pasca terbitnya PP No. 68 Tahun 2013 tentang Statuta UI, Universitas Indonesia yang kini berstatus PTN BH dinilai perlu melakukan berbagai penyesuaian terkait dengan status hukum UI. Pada tahun 2017, UI memandang perlu menyesuaikan Renstra UI dengan menggunakan pendekatan baru yang dipandang lebih efektif yaitu pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang terdiri dari 14 sasaran strategis. Melalui evaluasi kinerja UI lima tahun terakhir dan analisis kondisi Indonesia saat ini, UI menyusun 9 sasaran strategis pada periode 2020-2024. UI memandang perlunya pendekatan baru yang inovatif dan adaptif serta mengambil peran sebagai *Leading University* dalam menjawab tantangan-tantangan pendidikan kedepan.

Kami menyadari bahwa tantangan pengelolaan dan penyelenggaraan universitas masih cukup besar dan memerlukan kerja keras serta kerjasama yang lebih optimal demi mewujudkan tata kehidupan yang lebih baik di lingkungan UI. Kami berharap Renstra ini dapat menjadi pedoman dalam menjalankan dan

meningkatkan pengelolaan kegiatan UI periode 2020-2024 serta dapat memberi informasi tentang target Indikator Kinerja Utama beserta dasar evaluasinya sebagai upaya perbaikan yang berkesinambungan dimasa mendatang. Kepada semua pihak yang terlibat dalam proses penyusunan Renstra UI Revisi 2020-2024 ini, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaykum wr. wb.

Depok, 5 Maret 2020

Rektor Universitas Indonesia



Prof. Ari Kuncoro, S.E., M.A., Ph.D *R. M*  
NIP196201281988111001

## BAGIAN 1 PENDAHULUAN

Bagian Pendahuluan menguraikan dasar dan latar belakang penyusunan Rencana Strategis (Renstra), visi-misi-tujuan dan nilai-nilai utama Universitas Indonesia, serta rencana pembangunan jangka panjang. Penyusunan rencana strategis juga mendasarkan pada kebijakan umum arah pengembangan yang telah ditetapkan oleh Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia (MWA UI).

### 1. 1. Landasan Penyusunan Rencana Strategis

Renstra UI adalah dokumen perencanaan yang memuat strategi untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi UI. Renstra 2020-2024 ini disusun dengan mengacu kepada:

- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012),
- Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Indonesia (PP 68/2013 atau Statuta UI);
- Keputusan MWA UI Nomor 011/SK/MWA-UI/2019 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia (Kebijakan Umum UI) 2019-2024;
- Peraturan MWA UI Nomor 004/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia (ART UI); serta
- Peraturan MWA UI Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia (RPJP UI) 2015-2035.

Renstra UI juga mendokumentasikan hasil analisis *strength and weakness* serta *opportunities and threats* untuk kemudian dirumuskan strategi yang akan diambil untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi UI. Peta strategi juga memuat indikator kinerja utama dan target yang ingin dicapai dalam periode 2020-2024. Program kerja sebagai implementasi peta strategi juga diuraikan dalam dokumen ini.

### 1. 2. Latar Belakang Pemikiran

Kiprah UI dari masa ke masa tidak mungkin dapat dilepaskan dari kondisi Indonesia baik secara regional maupun internasional. Tahun 2017 Pricewaterhouse Coopers memprediksi Indonesia berkembang menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada tahun 2050<sup>1</sup>, saat itu PBB memperkirakan penduduk Indonesia berjumlah sekitar 331 juta jiwa dengan 65%-nya adalah usia produktif<sup>2</sup>. Harus dipastikan karenanya, bahwa *human capital* kita memiliki kualitas sesuai yang dibutuhkan dalam kondisi tersebut.

<sup>1</sup> *The Long View: How will the global economic order change by 2050?* <https://pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf>

<sup>2</sup> *UN Population Prospects 2019*. <https://population.un.org/wpp/Download/Probabilistic/Population/>

Tambahan lagi pada tahun 2018 lalu, Indonesia menempati peringkat 116 dari 189 negara berdasarkan *Human Development Index* (HDI) sebesar 0,694<sup>3</sup> sedangkan nilai *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) Indonesia pada tahun 2019 adalah 38,61 poin, di bawah nilai negara ASEAN lain seperti Singapura, Malaysia, Brunei dan Filipina<sup>4</sup>. Dalam konteks SDM, hal lain yang sangat memprihatinkan adalah angka pengangguran terbuka Indonesia pada tahun 2019 yang menjadi kurang lebih 7 juta orang, dan 618.000 orang di antaranya adalah sarjana. Jelas bahwa kualitas dan daya saing *human capital* Indonesia masih kurang, termasuk yang telah mengikuti pendidikan tinggi.

Kondisi di atas adalah sebagian dari tantangan Indonesia saat ini, dan juga menjadi tantangan UI saat ini, yang membutuhkan adanya pendekatan baru dan inovatif. Tantangan lainnya yang dihadapi adalah dunia yang tengah berubah atau jaman disrupsi, dimulai dari perubahan generasi, perubahan masyarakat, perubahan budaya dan gaya hidup, serta perubahan proses industri. Generasi sekarang, yang akan memimpin di masa depan, adalah generasi yang kreatif, cepat, tanpa sekat, dan sangat bergantung pada teknologi. Ketergantungan ini kemudian menciptakan masyarakat pintar (*smart society*) karena semua data dan informasi tersimpan dan dapat diakses secara cepat menggunakan teknologi yang sudah sangat berkembang. Akibatnya pula, budaya dan gaya hidup menjadi tidak terbatas waktu dan saling terhubung. Dalam dunia industri, perubahan ini kemudian diwujudkan dalam revolusi industri 4.0.

Revolusi industri 4.0 adalah keadaan industri saat perubahan terjadi besar-besaran melalui perpaduan teknologi yang mengurangi sekat antara dunia fisik, digital, dan biologis<sup>5</sup>. Revolusi ini ditandai dengan kemajuan teknologi dalam berbagai bidang, khususnya kecerdasan buatan, robot, *blockchain*, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, *internet of things*, percetakan 3D, dan kendaraan tanpa awak. Revolusi Industri 4.0 membutuhkan jenis keterampilan pekerja yang sangat berbeda dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu, yaitu berpikir tingkat tinggi (*higher order of thinking*) dan *complex problem solving* (memecahkan masalah yang belum pernah ada); *social skill* (kemampuan untuk melakukan koordinasi, negosiasi, persuasi dan mentoring); dan berpikir kritis (*critical thinking*) dan *cognitive abilities* yang terdiri dari *cognitive flexibility*, *creativity*, dan *logical reasoning*.

Dengan tantangan dan perubahan keadaan industri, sistem pendidikan tinggi perlu adaptif. UI akan menerapkan sistem universitas generasi 3.0. Dalam sistem ini, pendidikan tinggi lebih menghubungkan dunia yang berubah dengan cepat dengan proses belajar. Pendidikan tinggi fokus pada menyiapkan cara atau lingkungan belajar sehingga mahasiswa didukung dalam memperoleh pengetahuan<sup>6</sup>. Riset dan pengajaran menjadi saling terkait dan saling

<sup>3</sup> <https://hdr.undp.org/en/2018-update>

<sup>4</sup> <https://gtcistudy.com/the-gtci-index/>

<sup>5</sup> *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

<sup>6</sup> *University 1.0 to 3.0: Towards creative interfaces between the university and the knowledge economy*. Carola Boehm, Staffordshire University. [http://eprints.staffs.ac.uk/4801/1/2018\\_06\\_22\\_BOEHM\\_SRHE2018\\_University3.0.pdf](http://eprints.staffs.ac.uk/4801/1/2018_06_22_BOEHM_SRHE2018_University3.0.pdf)

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (PP 66/2010);
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (UU 11/2019);
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Indonesia (PP 68/2013 atau Statuta UI);
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 004/Peraturan/MWA-UI/2006 tentang Pokok-Pokok Pengembangan Universitas Indonesia tahun 2007-2022;
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia (RPJP UI) 2015-2035; dan
- Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 011/SK/MWA-UI/2019 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia (Kebijakan Umum UI) 2019-2024.

#### 1. 4. Visi Universitas

Berdasarkan Statuta UI, visi UI adalah untuk menjadi pusat ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan yang unggul dan berdaya saing, melalui upaya mencerdaskan kehidupan bangsa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga berkontribusi bagi pembangunan masyarakat Indonesia dan dunia.

#### 1. 5. Misi Universitas

UI memiliki misi:

- a. menyediakan akses yang luas dan adil, serta pendidikan dan pengajaran yang berkualitas;
- b. menyelenggarakan kegiatan Tridharma yang bermutu dan relevan dengan tantangan nasional serta global;
- c. menciptakan lulusan yang berintelektualitas tinggi, berbudi pekerti luhur, dan mampu bersaing secara global; dan
- d. menciptakan iklim akademik yang mampu mendukung pewujudan visi UI.

Dengan mengacu pada RPJP UI 2015-2035 dan dengan memperhatikan proyeksi dan tantangan ke depan, tonggak capaian UI untuk periode 2020-2024 ditetapkan sebagai:

**UI mantap melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan di tingkat nasional maupun global, dan menjadi 5 besar di Asia Tenggara.**

Pada saat ini, UI menduduki peringkat 9 di Asia Tenggara (QS World University Rankings 2020). Dalam periode 2020-2024, UI menargetkan peringkat lima besar Asia Tenggara selambatnya pada tahun 2024.

### 1. 8. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas

RPJP UI adalah dokumen rencana pembangunan jangka panjang UI periode 2015-2035 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak Warga UI, yang disusun oleh Tim yang dibentuk oleh Rektor yang beranggotakan wakil-wakil MWA, Rektor, Senat Akademik (SA), dan Dewan Guru Besar (DGB). Dokumen RPJP UI menjadi panduan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah UI (RPJM UI), yang merupakan prioritas program dan kegiatan Rektor dalam mengelola UI selama periode lima tahun yang dituangkan dalam Renstra.

RPJP UI ditetapkan dengan maksud untuk memberikan arah sekaligus menjadi acuan seluruh Warga UI dalam mewujudkan visi dan misi UI melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi yang unggul. RPJP UI yang diproyeksikan untuk jangka waktu 20 tahun dibagi menjadi empat tahap. Setiap tahap berlangsung selama lima tahun dengan sasaran strategis masing-masing yang terus meningkat pada setiap tahapnya. Tahapan dan sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

- **Tahap I (2015-2020)** UI mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi, sehingga UI menjadi PTN BH yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara.
- **Tahap II (2021-2025)** UI memperkuat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 5 (lima) besar di Asia Tenggara.
- **Tahap III (2026-2030)** UI mengembangkan dan memanfaatkan Tridharma Perguruan Tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 5 (lima) besar di Asia Tenggara.
- **Tahap IV (2031-2035)** UI secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan Tridharma Perguruan Tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, sehingga mampu berperan sebagai 'Guru Bangsa' serta menjadi universitas unggulan di Asia.

Adapun peta jalan RPJP UI 2015-2035 tertuang dalam gambar di bawah ini:



Gambar 1.1. RPJP UI 2015-2035

belajar-mengajar yang digital serta meningkatkan kompetensi dari lulusannya agar sesuai kebutuhan dunia kerja saat ini.

- Sebagai universitas yang membawa nama bangsa dan mempunyai jejaring bermakna di pemerintahan. UI perlu mendayagunakan nama besar dan jejaring yang bermakna tersebut untuk membangun kolaborasi nasional dan Internasional, demi lompatan kemajuan UI. Hal ini terutama penting mengingat pentingnya kolaborasi dan *networking* di persaingan dunia saat ini.
- Selama lima tahun terakhir (2014-2019), UI telah memulai langkah transformasi terkait tata kelolanya, antara lain dengan dipakainya sistem *strategic planning* berdasarkan *Balanced Scorecards* sebagai sistem manajemen organisasi dengan target yang komprehensif dan terukur di berbagai bidang. Dua tahun terakhir Ini (2017-2019), UI juga telah mulai merancang Sistem Keuangan yang lebih sesuai untuk pengelolaan keuangan universitas. Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang terintegrasi (*Integrated Human Resource System*), sistem yang merumuskan beban kerja dosen (*FTE Equivalence*), Sistem Teknologi Informasi yang Terintegrasi dan *whistle-blowing system* atau Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran (SIPDUGA). Langkah transformasi tata kelola ini perlu diimplementasikan secara menyeluruh, diperkuat, dan dijadikan dasar bagi pengembangan UI selanjutnya.

2.1.1. Bidang Pendidikan

UI menyelenggarakan pendidikan dengan jenjang Program Sarjana (S1), Strata 2 (S2), Strata 3 (S3), Spesialis, Profesi, dan Vokasi, melalui 14 Fakultas, 2 Sekolah, dan 1 Vokasi dalam tiga rumpun keilmuan, yaitu kelompok ilmu kesehatan, kelompok ilmu sains dan teknologi, dan kelompok ilmu sosial dan humaniora.

Jumlah program studi (prodi) yang ada saat ini di UI beserta peringkat akreditasi nasional (A-AmatBaik/B-Baik/C-Cukup) dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) dan Lampetekes serta akreditasi internasional disajikan dalam tabel berikut.

Fakultas	Jumlah Prodi	Akreditasi Nasional						Akreditasi Internasional	
		A		B		C		Jumlah	%
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%		
FK	45	36	80%	4	9%	0	0%	1	2%
FKG	12	11	92%	1	8%	0	0%	1	8%
FMIPA	19	12	63%	7	37%	0	0%	4	21%
FT	28	25	89%	2	7%	1	4%	11	39%
FH	4	4	100%	0	0%	0	0%	1	25%
FEB	15	13	87%	1	7%	1	7%	4	27%
FIB	27	25	93%	2	7%	0	0%	0	0%
FPSI	5	4	80%	1	20%	0	0%	1	20%
FISIP	21	20	95%	1	5%	0	0%	5	24%
FKM	10	8	80%	2	20%	0	0%	3	30%
FASILKOM	5	5	100%	0	0%	0	0%	1	20%
FIK	9	9	100%	0	0%	0	0%	1	11%
FF	5	4	80%	1	20%	0	0%	0	0%
FIA	5	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%
SIL	2	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%
SKSG	9	9	100%	0	0%	0	0%	0	0%
VOKASI	11	8	73%	3	27%	0	0%	0	0%

Tabel 2.1. Akreditasi Program Studi di UI

Sebagian besar prodi memperoleh akreditasi A, yaitu 200 prodi dari 232 prodi (atau 86%). Terdapat lima prodi (atau 2%) di Fakultas Kedokteran (FK) yang belum terakreditasi. Dua prodi yang terakreditasi C (atau 1%) adalah prodi Profesi-Arsitek (Fakultas Teknik/FT) dan prodi S1-Ekonomi Islam (Fakultas Ekonomi dan Bisnis/FEB). Duapuluh lima prodi terakreditasi B (atau 11%), tersebar di hampir semua fakultas.

Fakultas Hukum (FH), Fakultas Ilmu Komputer (FASILKOM), Fakultas Ilmu Keperawatan (FIK), Fakultas Ilmu Administrasi (FIA), Sekolah Ilmu Lingkungan (SIL), dan Sekolah Kajian Strategik dan Global (SKSG) berhasil memperoleh akreditasi A untuk semua program studi.

Sebanyak tigapuluh tiga prodi telah memiliki akreditasi AUN QA maupun akreditasi internasional lainnya. ASEAN University Network Quality Assurance (AUN QA) adalah penilaian akreditasi penjaminan mutu prodi yang bersifat regional ASEAN. Akreditasi internasional lainnya mencakup Sertifikat Asia Pacific Academic Consortium for Public Health (APACPH), Sertifikat ABEST, JABEE, dan AP.

Kapasitas mahasiswa UI berada di kisaran 45.000-50.000 mahasiswa per tahun. Tabel 2.3 mengikhtisarkan jumlah mahasiswa UI dalam kurun waktu 2014-2018 di masing-masing jenjang pendidikan. Jumlah mahasiswa program Sarjana mewakili 60% dari keseluruhan mahasiswa, program Magister 21%, dan sisanya tersebar di program Diploma 3, Profesi, Spesialis, dan Doktor.

<b>Program Pendidikan</b> Education Programs	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Diploma 3</b> Diploma 3	3.628	3.696	3.299	2.869	2.649
<b>Sarjana</b> Bachelor's	28.356	28.573	28.044	28.481	27.939
<b>Profesi</b> Profession	1.005	1.244	1.219	1.262	1.472
<b>Spesialis</b> Specialist	2.718	2.776	2.647	2.676	2.647
<b>Magister</b> Master's	10.205	10.157	9.904	10.474	10.095
<b>Doktor</b> Doctoral	2.144	2.027	1.788	1.784	1.734
<b>Jumlah</b> Total	<b>48.056</b>	<b>48.473</b>	<b>46.901</b>	<b>47.546</b>	<b>46.536</b>

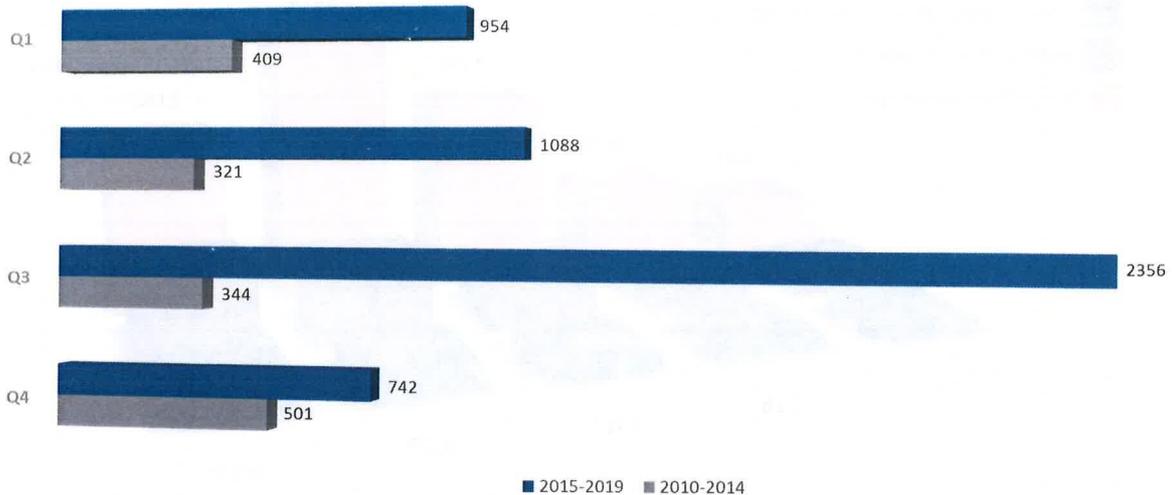
Tabel 2.3. Jumlah Mahasiswa UI

### 2.1.2. Bidang Riset dan Inovasi

Produktivitas riset dan inovasi terus meningkat melalui program-program di Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) dan Direktorat Inovasi dan Inkubasi Bisnis (DIIB). Kantor Pengelolaan Produk Riset dan Inovasi (KPPRI) dan Kantor Administrasi Riset dan Inovasi (KARI) merupakan dua unit kerja yang turut mendampingi proses publikasi produk riset dan inovasi serta administrasi terkait.

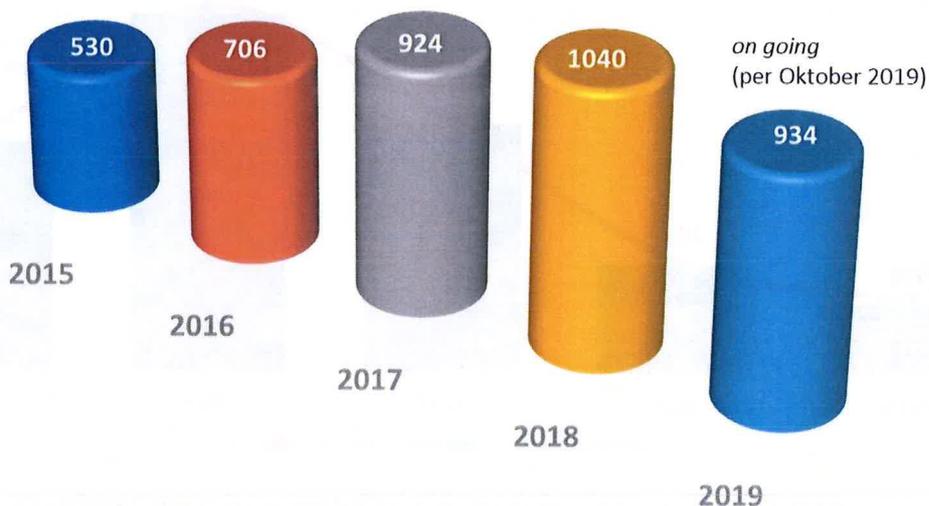
Bidang riset dan inovasi mendampingi fakultas menyiapkan dan menyelenggarakan berbagai pertemuan ilmiah tingkat internasional yang diarahkan agar dapat menampung berbagai naskah ilmiah hasil riset, kemudian dapat dipublikasikan dan terindeks di database bereputasi seperti Scopus. Kebijakan lain adalah penyediaan dana riset bagi Warga UI. Penyediaan dana oleh UI sendiri dan dari luar. Dalam tahun 2018, UI mendapatkan pendanaan eksternal sebesar Rp 74 miliar.

## RENCANA STRATEGIS UI



Gambar 2.3. Perbandingan Jumlah Artikel Q1-Q4 Tahun 2015-2019 dan 2010-2014 (Kuartil menurut Scimago Journal Rankings. Data Scopus per 22 Oktober 2019)

Publikasi meningkat tidak hanya dalam kuantitas, namun juga semakin berkualitas. Berdasarkan Data Scopus dalam Gambar 2.3 terlihat bahwa publikasi dalam jurnal Q1, Q2, dan Q3 meningkat cukup signifikan yang disertai dengan penurunan publikasi dalam jurnal Q4. Data ini membandingkan publikasi Scopus dalam periode lima tahun terakhir dengan periode sebelumnya. Dalam Gambar 2.4 peningkatan publikasi juga dikontribusikan oleh dosen.



Gambar 2.4. Jumlah Dosen UI yang Melakukan Publikasi di Scopus.

Tahun 2018, UI meraih penghargaan SINTA AWARD yang diselenggarakan oleh Kemenristekdikti, yaitu institusi dengan produktivitas publikasi tertinggi, penulis dengan jumlah publikasi tertinggi, dan dua jurnal dalam kategori Sinta 2, yaitu Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia (JAKI) dan Makara Journal of Health Research.

kebutuhan pasien pada patah tulang wajah, sedangkan FK melakukan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga medis untuk menggunakan implan tersebut. DIIB juga mendampingi empat proposal hibah RISPRO LPDP dan tiga proposal hibah CPPBT Kemenristekdikti.

Salah satu *tenant* (CPPBT) binaan DIIB, InFishta berlanjut menjadi perusahaan rintisan di bidang *aquaculture* berbasis *crowdfunding*. InFishta mempertemukan masyarakat sebagai investor dengan petani ikan budidaya sebagai operator. Masyarakat bisa berinvestasi dan memperoleh manfaat finansial dari hasil panen ikan.

InFishta adalah satu dari 22 *start-up* binaan UI (Gambar 2.6) yang mendapatkan hibah dari eksternal (Kemenristekdikti dengan skema Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi atau PPBT) maupun internal (*UI Incubate*). Program pendampingan bagi *start-up* dilakukan mulai dari penyiapan proposal hibah untuk PPBT hingga diikuti sertakan dalam pameran-pameran berskala nasional maupun internasional. Para *start-up* ini dipertemukan dengan calon inventor dalam program *business matching*.



Gambar 2.6. *Start-Up* Binaan UI Tahun 2018 (22 *Start-Up*)

### 2.1.3. Bidang Pengabdian Masyarakat

Program-program pengabdian masyarakat UI sejak beberapa tahun lalu telah menggunakan paradigma *penta helix* yang mengedepankan kolaborasi lima lini, yakni akademisi, pemerintah, industri, NGO, dan masyarakat sehingga relevan dan menjangkau semua kepentingan. Program pengabdian masyarakat UI dikelola oleh DRPM dan memprioritaskan lima program pengabdian masyarakat, yakni:

1. program pemberdayaan masyarakat dan kewirausahaan (aspek ekonomi kreatif dan potensi laut/kemaritiman);
2. program optimalisasi gizi dan kesehatan masyarakat (aspek promosi dan pencegahan penyakit melalui gaya hidup sehat);
3. program sosial inklusi sebagai hak-hak dasar;
4. program aplikasi teknologi; dan

## IPTEKS

Melalui implementasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS), Program IPTEKS bagi Masyarakat bertujuan mengembangkan masyarakat mandiri, mengembangkan prototype teknologi dan inovasi sesuai permasalahan publik, dan memfasilitasi dosen untuk aktif menerapkan hasil riset/inovasi di masyarakat. Program yang dilaksanakan antara lain:

- FIK memberikan penyuluhan kepada perempuan warga binaan di Lapas IIA Jakarta;
- FT melakukan penataan Kampung Tongkol, Pademangan, Jakarta Utara untuk membangun harmoni budaya antara kampung kota dan kawasan bersejarah;
- Program Pendidikan Vokasi UI memberikan pelatihan berbasis penguatan komunitas “Village Center Business Development” di Desa Cimareme, Bandung Barat;
- FKG memberikan penyuluhan pemahaman pentingnya kesehatan gigi dan mulut bagi para lansia kepada kader Pos Pembinaan Terpadu Karunia, Beji Timur, Jawa Barat.

## Program Kemitraan

Program Kemitraan bertujuan meningkatkan kerja sama dengan pemerintah/industri/NGO dalam mengimplementasikan IPTEKS, riset, atau inovasi dalam kegiatan pengabdian masyarakat yang bersifat nonprofit. Program yang dilaksanakan antara lain:

1. FT menggagas konsep kampung layak huni di wilayah tepian Tempat Pemrosesan Akhir (TPA) Cipeucang, Tangerang Selatan;
2. FEB membina empat kelompok usaha rakyat berbasis olahan laut untuk membentuk desa produktif dan kreatif di Kelurahan Pabiringa, Jeneponto, Sulawesi Selatan;
3. FIB melakukan rekonstruksi kebudayaan Belitung melalui revitalisasi rumah tradisional Melayu untuk mengembangkan desa wisata di Desa Sijuk, Kabupaten Belitung.

## UI Peduli

Sejak tahun 2016 program UI Peduli memperluas cakupan kontribusinya dalam bentuk aspek dan kajian atas isu strategis di Indonesia. Dengan demikian, tujuan menyelesaikan permasalahan masyarakat melalui solusi multidisipliner sesuai rumpun keilmuan yang relevan dapat dicapai dan tidak hanya berupa *emergency response* saat bencana alam melanda. Berikut ini beberapa kegiatan UI Peduli yang berkaitan dengan penanggulangan bencana dan UI Peduli Aksi dengan tema ramah anak dan *go green* di lingkungan UI dan desa binaan UI, di antaranya:

1. UI Peduli Asmat, melibatkan 24 relawan sebagai respons atas kejadian luar biasa (KLB) campak dan gizi buruk di Kabupaten Asmat;
2. UI Peduli Lombok, melibatkan 81 relawan sebagai respons pascabencana gempa bumi;
3. UI Peduli Palu & Donggala, melibatkan ratusan relawan (di antaranya 74 tenaga medis) sebagai respons pascabencana gempa bumi dan tsunami;

relevan dengan kondisi bangsa saat ini dan terus diinternalisasikan mulai dari tingkat rektorat, fakultas, program studi, hingga sivitas akademika.

UI juga mulai membangun sistem informasi yang terintegrasi dan andal dalam mewujudkan peningkatan kinerja tata kelola universitas yang transparan dan akuntabel, mencakup pengelolaan keuangan, infrastruktur, dan komunikasi. Walau masih tahapan sangat awal dan belum sempurna, sistem informasi terintegrasi diharapkan mampu mendukung operasi dan manajemen data yang *real-time*.

Sistem informasi yang terintegrasi dan transparan juga akan meningkatkan akuntabilitas universitas yang kini menjadi kebutuhan penting perguruan tinggi, selain juga memberikan pelayanan prima bagi seluruh Warga UI. Integrasi pada seluruh sistem informasi diharapkan mampu memfasilitasi tata kelola UI sekaligus memberikan kemudahan bagi pengguna dan pengelola sistem informasi tersebut.

Pada akhir 2018, MWA UI memberlakukan kebijakan tentang Mekanisme Pengenaan Sanksi Pelanggaran Warga UI dengan mendelegasikan ke Dewan Guru Besar UI. MWA juga memberi masukan terkait pentingnya sistem pengaduan (*whistle blowing*) yang ditindaklanjuti Rektor dengan pembentukan Sistem Pengaduan Dugaan Pelanggaran (SIPDUGA).

Dalam penerapan tata kelola UI, beberapa hal berikut ini masih menjadi tantangan utama yang harus diatasi:

- otonomi UI belum sepenuhnya efektif karena peraturan pemerintah yang tumpang tindih mempengaruhi tata kelola yang baik;
- integrasi antar sistem informasi tata kelola dengan basis data terintegrasi masih membutuhkan banyak perbaikan mendasar;
- sistem dan prosedur UI belum sepenuhnya selaras dengan peraturan Kemenristekdikti;
- dokumen rencana operasional unit dan fakultas yang merupakan turunan Renstra UI masih berdiri sendiri dan belum menjadi satu kesatuan;
- penerapan *reward and punishment* bagi unit kerja dan fakultas yang memiliki kinerja baik dan buruk belum ada;
- *corporate culture* yang menjadi identitas UI belum terbentuk, budaya silo masih ada;
- sinergi fungsi dan koordinasi antarunit kerja di lingkungan UI yang merupakan salah satu unsur penting *good university governance* masih menjadi kendala utama di UI;
- *quality culture* yang dapat memastikan *continual quality improvement* UI belum terbangun.

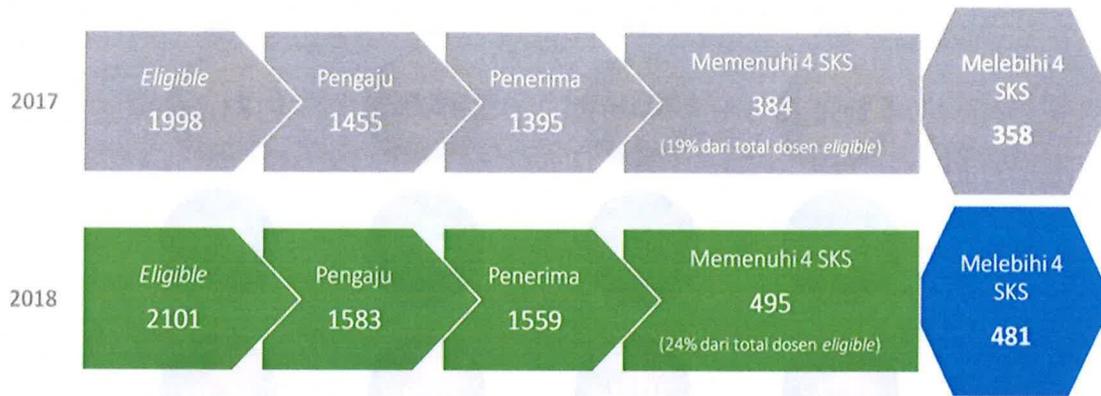
#### 2.1.5. Bidang Sumber Daya Manusia

Statuta UI menyebutkan bahwa sumber daya manusia (SDM) UI terdiri dari tenaga pendidik (dosen) dan staf atau tenaga kependidikan (tendik), yang mencakup status pegawai PNS dan Pegawai UI (PUI). Total dosen tetap UI berdasarkan status pegawai (CPNS, CPUI, PNS, dan PUI) sampai dengan Mei 2019 berjumlah 2016 orang. Sedangkan total tendik tetap sebanyak 2.417 orang. Pegawai tidak tetap (PTT), baik dosen maupun tendik PTT total berjumlah 2.460 orang.

Tabel 2.5 memperlihatkan jumlah dosen tetap berdasarkan jabatan akademik. Dalam gambar terlihat bahwa struktur dosen dengan jabatan akademik lektor memegang porsi terbesar yakni 32%, diikuti asisten ahli 22%, pengajar 19%, lektor kepala 17%, dan terakhir guru besar 11%. Dibandingkan dengan jabatan akademik dosen tidak tetap (Tabel 2.6), terlihat bahwa jumlah pengajar memegang porsi terbesar sebanyak 80%, selanjutnya diikuti oleh lektor 12%, guru besar 3%, lektor kepala 3%, dan asisten ahli 1%.

Fakultas	Jumlah Dosen Tidak Tetap					Total
	1. Pengajar	2. Asisten Ahli	3. Lektor	4. Lektor Kepala	5. Guru Besar	
FK	230	18	153	39	24	464
FEB	144			1	6	151
FH	49		1	2		52
FT	88					88
FF	19					19
FPsi	8					8
FIKOM	39				1	40
FKG	24				2	26
FIA	15				2	17
FIK	8				1	9
FKM	33				5	38
FIB	56				2	58
FISIP	83				2	85
FMIPA	68					68
SKSG	38					38
SIL	11					11
Vokasi	122					122
PAU						
PMU	14					14
PPS	3					3
<b>Grand Total</b>	<b>1052</b>	<b>18</b>	<b>154</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>1311</b>

Tabel 2.6. Data Dosen Tidak Tetap Berdasarkan Jabatan Akademik per Fakultas



Gambar 2.8. Tingkat Partisipasi Dosen Terkait FTE Riset dan Inovasi

Di sisi lain, tingkat partisipasi dosen terkait Full Time Equivalence (FTE) riset dan inovasi menunjukkan peningkatan yang menggembirakan, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.8. Di tahun 2018 terjadi peningkatan partisipasi dosen UI yang memenuhi 4 SKS dibandingkan tahun 2017, yakni dari 19% menjadi 24%. Pengaju FTE riset dan inovasi juga meningkat sebesar 9%, yaitu dari 1.455 menjadi 1.583 dosen. Demikian juga terjadi peningkatan sebesar 12% (164 orang) penerima FTE dari 1.395 menjadi 1.559 dosen.

Aspek penting lain yang terus dilakukan dalam bidang SDM adalah internalisasi karakter unggul pada sivitas akademika UI dalam mewujudkan universitas yang unggul berbasis nilai-nilai UI. Internalisasi karakter unggul merupakan bagian dari upaya mendorong sivitas akademika berkembang dengan kompetensi berpikir dan berpegang teguh pada prinsip-prinsip moral meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan.

Nilai-nilai UI mencakup kejujuran, keadilan, keterpercayaan, kemartabatan dan/atau penghormatan, tanggung jawab dan akuntabilitas, kebersamaan, keterbukaan, kebebasan akademik dan otonomi keilmuan, serta kepatuhan pada aturan, prosedur dan panduan-panduan UI dan panduan-panduan lainnya. Nilai-nilai ini ditanamkan agar sivitas akademikanya memiliki prestasi dan tingkah laku yang baik. Internalisasi menjadi proses pembentukan kepribadian sivitas akademika UI menuju arah yang lebih baik.

#### 2.1.6. Bidang Keuangan

Laporan keuangan UI tahun 2018 mendapat opini wajar dalam semua hal yang material sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik di Indonesia. Dalam laporan keuangan tersebut, pendapatan tahun 2018 sebesar Rp 2,3 triliun dengan Rp 1,5 triliun merupakan pendapatan operasional UI dan selebihnya merupakan pendapatan BPPTN/APBN, hibah/sumbangan, dan lain-lain. Pendapatan tahun 2018 menurun dibandingkan pendapatan tahun 2017 sebesar Rp 2,8 triliun.

Pendapatan operasional dalam periode 2014-2018 bertumbuh sebesar 6% per tahun hingga mencapai Rp 1,5 triliun pada tahun 2018. Namun, beban operasional dalam periode yang sama bertumbuh sebesar 9,5% per tahun hingga mencapai Rp 2,3 triliun pada tahun 2018.

penguatan struktur *information technology* sebagai bagian dari digitalisasi kampus (*e-campus*) terintegrasi, dan pembangunan sejumlah gedung.

UI mengembangkan laboratorium berstandar internasional di gedung Integrated Laboratory and Research Center (ILRC) dan alat laboratorium berkualitas tinggi. Pengembangan laboratorium ILRC diharapkan mampu mendukung sivitas UI untuk melakukan penelitian dengan maksimal sehingga mampu meningkatkan jumlah publikasi internasional dan juga membantu menyelesaikan permasalahan masyarakat. Saat ini terdapat tiga laboratorium di gedung ILRC, yaitu Laboratorium Transmission Electron Microscopy (TEM) yang berada di lantai dasar serta Laboratorium A dan B yang berada di lantai tiga. Pengadaan pada laboratorium ILRC selama lima tahun ini telah diadakan sebanyak tiga kali, yaitu satu peralatan Laboratorium TEM pada tahun 2015 dan beroperasi pada tahun 2016; tiga peralatan laboratorium pada tahun 2017 yang diterima pada awal tahun 2018; dan sebelas peralatan laboratorium pada tahun 2018 yang diterima pada awal tahun 2019.

UI memiliki 8 gedung asrama mahasiswa UI yang diperuntukkan bagi mahasiswa semester pertama dan kedua, dengan kapasitas 1.538 mahasiswa. Gedung asrama mahasiswa dirawat secara berkala dan dilengkapi dengan fasilitas kantin, gazebo, minimarket, lapangan basket dan futsal, televisi umum, kios foto kopi, serta kios laundry. Untuk mendukung kelancaran transportasi di asrama ada pangkalan ojek yang beroperasi selama 24 jam, sehingga para mahasiswa bisa beraktivitas dengan mudah.

Bekerjasama dengan perusahaan swasta, UI menyediakan 13 unit bus kampus untuk melayani kebutuhan transportasi mahasiswa di dalam kampus. Bus-bus kuning tersebut secara rutin akan melayani rute di dalam kampus mulai pukul 07.00 hingga pukul 21.00.

Sarana olahraga yang dimiliki UI adalah stadion lapangan sepak bola, lompat jangkit, dan atletik; lapangan bulutangkis dan voli *in-door*; serta lapangan *hockey*, tenis, basket, dan voli *out-door*.

Sejalan dengan misi UI untuk menyediakan pendidikan yang inklusif bagi setiap kalangan, UI meluncurkan Unit Pelayanan Disabilitas pada Oktober 2018. Kehadiran unit ini menjadi sebuah gerakan untuk menciptakan lingkungan yang ramah dan berkualitas untuk mahasiswa penyandang disabilitas sekaligus menunjukkan kesetaraan di dalam kampus.

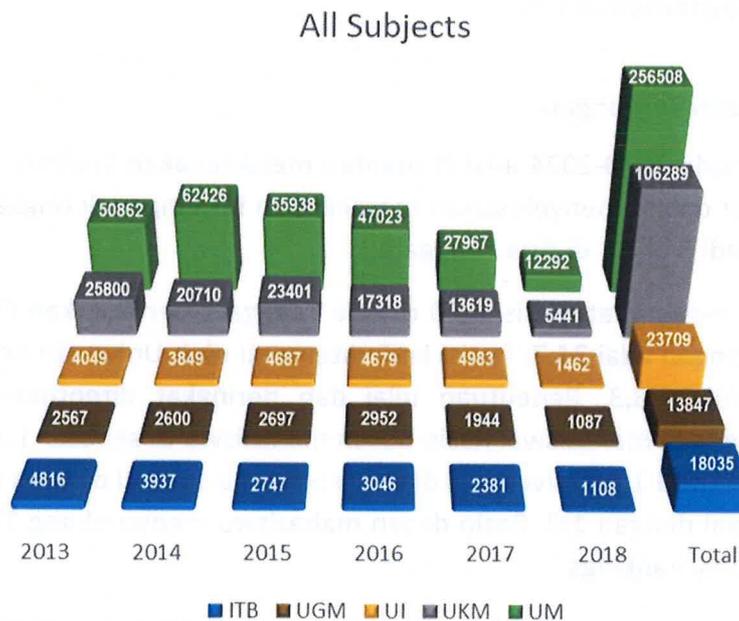
Pada akhir 2018, Rektor UI meresmikan Makara Art Center (MAC), fasilitas pusat kesenian sebagai ruang apresiasi terhadap kegiatan seni dan budaya, baik itu seni musik, seni rupa, seni teater, seni tari, hingga kerajinan tangan. Gedung MAC diperuntukkan bagi sivitas akademika UI dan umum, terdiri atas lima lantai yang di dalamnya terdapat auditorium pertunjukan utama dengan kapasitas 418 bangku dan sistem tata akustik dan pencahayaan yang mumpuni. Selain itu, terdapat pula ruang galeri untuk menampilkan seni lukis dan kerajinan tangan.

Pada Februari 2019, Rumah Sakit Pendidikan (RSP) UI di area UI Kampus Depok beroperasi secara resmi setelah proses inisiasi dan pembangunannya bergulir dalam tiga periode rektor. Gedung RSP UI mengadopsi konsep dan rancang bangun fisik yang ramah lingkungan. RSP UI berada di bawah naungan Rektorat UI sebagai pemilik dan dewan pengawas. Selain memberikan pelayanan terhadap masyarakat, RSP UI juga menjalankan pendidikan dan

## RENCANA STRATEGIS UI

2020	2019	Institution Name	Classification					Academic Reputation		Employer Reputation		Faculty Student		Citations per Faculty		International Faculty		International Students		Overall Score
			SIZE	FOCUS	RES	AGE	STATUS	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	
11=	12	Nanyang Technological University (NTU)	L	FC	VH	3	A	92.1	37	93.8	35	93.9	66	88.8	36	100	21	74.2	169	91.8
11=	11	National University of Singapore (NUS)	XL	FC	VH	5	A	99.6	11	99.2	14	88.3	89	75.7	71	100	23	76.4	158	91.8
70	87=	Universiti Malaya (UM)	L	FC	VH	5	A	68.2	91	72	92	90.7	78	41.5	317	62.8	280	57.2	251	67.1
159	202	Universiti Putra Malaysia (UPM)	L	FC	VH	3	A	44.8	177	44.4	204	73.2	178	20.9	541	58.8	300	82.3	135	48.4
160=	184=	Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	L	FC	VH	3	A	50.9	153	44.7	203	87.8	95	13.1	601+	24	510	38.9	351	48.3
165=	207	Universiti Sains Malaysia (USM)	L	FC	VH	4	A	49.6	158	52.5	158	74.9	165	17.7	594	37.5	411	46	309	47.9
217=	228	Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	L	CO	VH	3	A	33.9	251	45	201	73.3	177	22.7	511	27.3	479	53.7	271	41.4
247=	271	Chulalongkorn University	XL	FC	HI	5	A	62.4	108	56.5	141	25.6	573	8.5	601+	11.5	601+	2.5	601+	38.3
296=	292=	Universitas Indonesia	XL	FC	HI	5	A	39.5	205	47.3	186	43.4	353	1.9	601+	94.5	135	5	601+	34.7
298=	323=	Universiti Brunei Darussalam (UBD)	S	CO	VH	3	A	13.4	501+	6.2	501+	94.9	61	6.2	601+	100	47	66.2	201	34.6

Tabel 2.7. Nilai dan Peringkat QS World University Rankings 2020 di Asia Tenggara

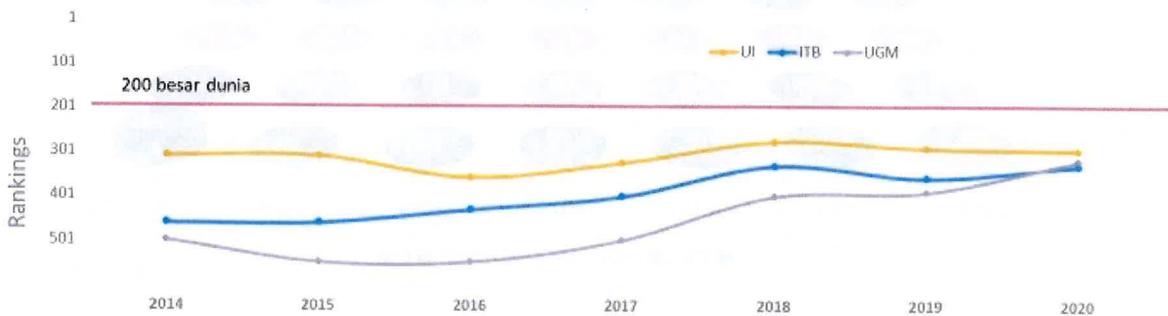


**Indikator QS World University Rankings**

Reputasi Akademik	40%
Rasio dosen mahasiswa	20%
Sitasi per dosen (Scopus)	20%
Reputasi <i>Employer</i>	10%
Proporsi mahasiswa internasional	5%
Proporsi dosen internasional	5%

Tabel 2.8. Komponen Penilaian QS World University Rankings

Reputasi akademik sebagai komponen yang menyumbangkan 40% penilaian dalam peringkat QS World University Rankings sebagaimana terlihat pada Gambar 2.9 menjadi faktor penting yang perlu ditingkatkan UI. Tantangan UI adalah memastikan terbentuknya jejaring yang kuat di level internasional. Penilaian reputasi akademik dilakukan melalui survei terhadap akademisi di seluruh dunia mengenai universitas top di bidang masing-masing. Setiap responden survei menominasikan maksimal 30 universitas, tetapi tidak dapat memberikan suara untuk universitas sendiri.



Gambar 2.11. Peringkat QS World University Rankings 2014-2020 UI, ITB, dan UGM

Dalam periode 2014-2020, posisi UI dalam peringkat QS World University Rankings relatif stabil, namun ITB dan UGM berhasil meningkatkan peringkat hampir menyamai peringkat UI. Jarak peringkat UI dengan ITB dan UGM dari tahun 2014 hingga saat ini semakin mengecil. Jika UI tidak melakukan perubahan yang signifikan, maka besar kemungkinan posisi UI di peringkat pertama akan dilewati oleh ITB atau UGM. Hal ini bukan karena prestasi UI

13 Besar PTN Klasterisasi Tahun 2019		NO	KRITERIA	INDIKATOR
 1 Institut Teknologi Bandung  2 Universitas Gadjah Mada  3 Institut Pertanian Bogor  4 Institut Teknologi Sepuluh Nopember  5 Universitas Indonesia  6 Universitas Diponegoro  7 Universitas Airlangga  8 Universitas Hasanuddin  9 Universitas Brawijaya  10 Universitas Padjadjaran  11 Universitas Andalas  12 Universitas Sebelas Maret  13 Universitas Sumatera Utara	A	INPUT 15%	1 Dosen berpendidikan S3 2 Dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar 3 Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen 4 Jumlah mahasiswa asing 5 Jumlah dosen asing	
	B	PROSES 25%	1 Akreditasi institusi BAN-PT 2 Akreditasi program studi BAN-PT 3 Pembelajaran Daring 4 Kerjasama Perguruan Tinggi 5 Kelengkapan Laporan PDDIKTI 6 Laporan Keuangan	
	C	OUTPUT 25%	1 Jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen 2 Kinerja penelitian 3 Kinerja kemahasiswaan 4 Jumlah program studi terakreditasi internasional	
	D	OUTCOME 35%	1 Kinerja inovasi 2 Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 (enam) bulan 3 jumlah sitasi per dosen 4 jumlah paten per dosen 5 Kinerja pengabdian kepada masyarakat	

Tabel 2.10. Peringkat PTN dan Indikator Klasterisasi Kemenristekdikti Tahun 2019

### 2. 3. *Strength-Weakness-Opportunity-Threat Analysis*

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menjawab tantangan di atas, UI melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar. UI sekarang menempati posisi ke-9 di Asia Tenggara berdasarkan QS World University Rankings 2020 dan memproyeksikan menempati posisi 5 besar di Asia Tenggara pada tahun 2024. Terdapat tiga komponen penilaian QS World University Rankings yang menjadi sasaran perbaikan peringkat UI untuk mencapai posisi 5 besar tersebut, yaitu rasio dosen mahasiswa, sitasi per dosen, dan reputasi akademik. Di sisi lain, UI juga perlu mendorong sinergi dan kolaborasi antar seluruh sivitas akademika agar dapat melakukan transformasi UI menjadi sebuah universitas yang unggul, inovatif, mandiri, inklusif, dan bermartabat. Analisis SWOT yang didasarkan pada visi dan misi akan mengarahkan pembentukan peta strategi untuk mengatasi permasalahan internal dan menghadapi tantangan dari luar UI dengan mengkapitalisasi kekuatan UI dan peluang eksternal yang ada.



**Peluang (O)**

1. Kolaborasi riset multidisiplin
2. Pengembangan PJJ
3. Perkuliahan lintas fakultas
4. *Lifelong learning*
5. Jaringan kerjasama dengan lembaga pendidikan luar negeri
6. Potensi GB dari L dan LK
7. Monetisasi Kekayaan Intelektual
8. Peminat S1 tinggi
9. Pendaftar KKI tinggi
10. Kemitraan dan keterlibatan

**Ancaman (T)**

1. Turunnya pendaftar S1
2. Kompetisi dengan PT lain
3. Revolusi industri 4.0
4. Berkurangnya dana Pemerintah
5. Regulasi yang tidak harmonis
6. Eksklusivisme

**Kekuatan (S)**

1. Di pusat pemerintahan
2. Alumni bereputasi dan jaringan yang kuat
3. Mutu akademik diakui
4. Dosen, mahasiswa berkualitas
5. Disiplin ilmu yang beragam
6. Jejaring periset yang luas
7. Sarana aktivitas yang lengkap
8. Kampus yang luas

**Strategi SO**

- S2,O1 – riset dengan diaspora UI  
 S2,O4 – *executive learning*  
 S3,O4 – menyusun kurikulum yang fleksibel dan mendukung *lifelong learning*  
 S4,O5 – ikut konferensi internasional  
 S4,O5 – *joint classroom*  
 S4,O5 – *Global academic program* seperti *exchange program, internship, winter program, study trip for engagement and enrichment* dan *research attachment*  
 S4,O5 – membangun aliansi dengan universitas di luar dan dalam negeri dalam pelaksanaan *joint programmes*  
 S4,O7 – monetisasi Kekayaan Intelektual  
 S4,O10 - mencari investor untuk *start-up companies*  
 S5,O10 – menyusun prioritas kegiatan riset yang berdampak penyelesaian masalah bangsa  
 S6,O1 – memperkuat kolaborasi riset dengan pendekatan *n-helix*

**Strategi ST**

- S1,T4 – *endowed professorship fund*  
 S2,T3 – praktisi sebagai pengampu kelas virtual  
 S2,T4 – menciptakan *executive programmes* sesuai kebutuhan masyarakat  
 S2,T4 – *alumni giving back*  
 S3,T2 – menambah akreditasi internasional  
 S3,T3 – adopsi teknologi MOOC  
 S3,T3 – revisi kurikulum sesuai Revolusi Industri 4.0  
 S3,T3 – memasukkan teknologi dalam proses pembelajaran  
 S3,T3 – memutakhirkan mata ajar agar memiliki *high impact*  
 S4,T2 – menjadikan pengembangan mahasiswa pascasarjana dan sarjana sebagai fokus pendidikan  
 S4,T3 – dosen mengajar kreatif & inovatif dengan TI  
 S8,T4 – pembangunan *income-generating properties*  
 S8,T4 – komersialisasi sarana fasilitas

**Kelemahan (W)**

1. Budaya silo sulit dihilangkan
2. Strategi pemasaran/*branding*
3. *Research management*
4. Publikasi terindeks Scopus
5. GB belum berdampak signifikan
6. Program S3 masih sedikit
7. Dosen berpendidikan S3 sedikit
8. Integrasi sistem informasi
9. Proses bisnis belum mapan
10. Pengelolaan keuangan
11. Pengelolaan SDM
12. Jalur karir untuk tendik
13. Fasilitas tridharma PT

**Strategi WO**

- W1,O10 – meningkatkan implementasi hasil riset  
 W3,O7 – mendirikan Perusahaan Modal Ventura  
 W4,O1 – *joint research*  
 W4,O5 – publikasi bersama  
 W4,O5 – *joint supervision*  
 W4,O5 – menyiapkan pendampingan dan penerjemah bagi peneliti UI  
 W11,O6 – mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional

**Strategi WT**

- W1,T2 – komitmen menghilangkan budaya silo  
 W4,T2 – meningkatkan kualitas riset dan publikasi internasional  
 W4,T2 – publikasi bereputasi  
 W4,T2 – meningkatkan kemampuan peneliti dalam menghasilkan publikasi bereputasi  
 W4,T2 – meningkatkan sitasi  
 W7,T2 – meningkatkan jumlah dosen berkualitas  
 W8,T2 – akselerasi perwujudan IT masterplan terintegrasi  
 W8,T2 – implementasi sistem SDM berbasis IT

akademik yang tinggi, sekaligus juga meningkatkan daya saing UI ke level global. Sistem informasi terintegrasi dan proses bisnis yang mapan membantu meningkatkan reputasi akademik dan meningkatkan transparansi dalam tata kelola UI. Untuk meningkatkan jumlah riset yang berdampak tinggi, UI perlu mengoptimalkan *research management* dan internasionalisasi penelitian. Peningkatan jumlah dan kualitas Guru Besar serta peningkatan jumlah program S3 dan dosen berpendidikan S3 dapat memfasilitasi peningkatan jumlah lulusan dan riset berkualitas.

Peluang kolaborasi riset multidisiplin, kegiatan pendidikan jarak jauh dan lintas disiplin, pengalaman pembelajaran internasional, dan tingginya jumlah lektor dan lektor kepala dapat meningkatkan jumlah riset dan publikasi berkualitas. Peluang pengalaman pembelajaran internasional, monetisasi kekayaan intelektual, jumlah peminat dan pendaftar yang masih tinggi, dan properti yang dimiliki dapat meningkatkan daya saing UI dan reputasi akademik.

UI juga menghadapi ancaman yang dapat menghambat tercapainya peningkatan reputasi akademik dan peningkatan jumlah riset berdampak tinggi. Jumlah pendaftar mahasiswa S1 menurun, kompetisi yang tajam dengan universitas lain, revolusi industri 4.0, berkurangnya pendanaan dari Pemerintah, dan masih ada regulasi pemerintah yang tidak harmonis, serta eksklusivisme di dalam pemikiran dan tindakan harus dimitigasi UI.

Perguruan tinggi yang mengusung semangat universalisme nilai-nilai dalam kehidupan seharusnya mampu mendidik mahasiswa menjadi pribadi inklusif dan toleran serta menghargai kemajemukan dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, dengan menjadi ladang penyemaian benih-benih pemikiran inklusif, dewasa dalam pemikiran dan tindakan, berdaya kritis, dan komprehensif dalam memandang berbagai macam persoalan sosial-ekonomi<sup>8</sup>.

#### 2. 4. Peta Strategi

Peta strategi UI 2020-2024 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecards* yang terdiri atas empat perspektif, yaitu Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*), Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*), dan Keuangan (*Financial*). Ke-empat perspektif menjadi dasar untuk memastikan bahwa semua program dan upaya yang dilakukan UI selaras dengan visi, misi, dan tujuan UI.

---

<sup>8</sup> Era Disrupsi – Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia. 2017. Mayling Oey-Gardiner dkk. Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia.

visi tersebut. Agar pencapaian tujuan besar tahun 2024 tetap sejalan dengan RPJP UI, maka sasaran strategis ini disusun dengan mengacu pada misi dan visi UI, situasi internal dan eksternal saat ini, serta tantangan yang dihadapi UI di masa kini dan masa depan.

Peringkat internasional UI yang stabil selama lima tahun terakhir, yakni di peringkat 290-an (berdasarkan QS World University Rankings) dan di Asia Tenggara stabil di peringkat 9, menjadi faktor penggerak utama untuk menaikkan reputasi akademik UI di level global. Strategi memperkenalkan UI ke dunia internasional melalui program-program pendidikan, penelitian, dan kolaborasi global, diharapkan mampu meningkatkan reputasi UI di mata dunia.

Strategi ini meliputi membangun program-program yang tepat sasaran seperti *joint classroom*, *joint research*, *joint supervision*, *executive education*, dan *global academic programme* (misal *exchange programme*, *internship*, dan *research attachment*). Melalui kolaborasi yang melibatkan mahasiswa, peneliti, dan pembimbing dengan kolaborator dari berbagai universitas luar negeri, nama UI diharapkan akan semakin dikenal di level internasional. Selain itu, program yang mendorong bertambahnya wawasan dosen UI melalui partisipasi dalam pertemuan-pertemuan ilmiah internasional bereputasi dalam konferensi luar negeri dan publikasi bersama dengan periset universitas ternama di dunia akan menjadi daya ungkit yang bagus untuk memperkenalkan UI ke dunia internasional.

Diaspora UI juga menjadi sumber penting untuk memperkenalkan UI pada universitas-universitas unggulan di luar negeri. Melalui kolaborasi riset antara periset UI dan periset dalam Diaspora UI yang terafiliasi dengan universitas terkenal di luar negeri, periset UI diharapkan mampu memberdayakan perannya untuk meningkatkan visibilitas UI di mata internasional. Strategi lain yang tak kalah penting adalah melalui *endowed professorship fund*. Melalui *endowed professorship fund*, kegiatan Tridharma dosen disponsori perusahaan sampai dengan pencapaian gelar guru besar. Dalam penyebutan gelarnya disebut nama perusahaan sponsor tersebut.

Pencapaian sasaran strategis di atas diharapkan dapat mewujudkan UI yang unggul (berkualitas, relevan, dan berperingkat tinggi, baik di level nasional, regional, maupun internasional) dan UI yang bermartabat (bereputasi tinggi dan berintegritas). Di sisi lain, UI juga perlu memantapkan diri sebagai *leading university*. Dengan turut mengawal Indonesia menghadapi tantangan global masa kini dan masa depan, UI turut mengambil peran aktif dan menjadi pelopor kemajuan bangsa. Dengan demikian, UI dapat meningkatkan kontribusi dalam kemajuan bangsa.

Mengingat besarnya bobot tujuan UI tahun 2024, maka hanya ditetapkan satu sasaran strategis dalam perspektif pemangku kepentingan, yakni, menjadi UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia. Hal ini dicapai melalui:

1. Pemantapan peran *leading university* di Indonesia, melalui beragam bentuk kolaborasi di tingkat regional dan internasional.
2. Peningkatan daya saing UI, melalui peringkat dan reputasi UI di level global.
3. Penguatan *academic excellence*, yang unggul dan bermartabat.

nasional maupun global. Dengan memadukan pendidikan, penelitian, inovasi, dan pengabdian masyarakat sebagai sebuah pendekatan yang tunggal, utuh dan menyentuh langsung ke akar permasalahan, maka UI dapat berkontribusi langsung sesuai kebutuhan masyarakat dan industri, sekaligus juga menumbuhkan riset-riset berkualitas yang relevan dengan tuntutan perkembangan zaman. Untuk itu diperlukan strategi-strategi yang mengedepankan riset dan inovasi yang unggul, inovatif, dan bereputasi internasional. Riset yang dapat dikembangkan dan diaplikasikan sebagai produk dan jasa layanan, inovasi-inovasi yang dihasilkan dari riset ini yang pada akhirnya meningkatkan kualitas masyarakat Indonesia.

Pencapaian sasaran strategis *research-based* Tridharma diwujudkan melalui strategi menciptakan pusat-pusat keunggulan riset (*center of excellence in research*) di UI, terutama dalam rumpun ilmu kesehatan, iptek, dan humaniora. Strategi lainnya adalah menciptakan sinergi dan kolaborasi antar disiplin ilmu, kolaborasi antar mitra domestik dan internasional, memperkuat kolaborasi riset dengan pendekatan n-helix, serta meningkatkan kualitas riset dan publikasi internasional.

Di sisi lain, agar strategi yang disusun sebelumnya dapat dicapai, dibutuhkan peneliti-peneliti andal. Oleh karena itu, UI perlu menguatkan kompetensi dan daya saing peneliti-peneliti UI. Hal ini dapat dicapai melalui, penciptaan jabatan fungsional peneliti, pemberian insentif yang tepat sasaran, serta bantuan pendampingan dan penerjemahan bagi para peneliti yang penelitiannya memiliki kualitas tinggi untuk publikasi dan sitasi. Di samping itu, agar dampak hasil riset kepada masyarakat tercapai, maka diperlukan pemilihan prioritas kegiatan riset yang aktual dan relevan dengan masalah bangsa. Riset inovatif yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan mudah diimplementasikan melalui program pengabdian masyarakat menjadi strategi pendukung yang disusun untuk dapat membantu mencapai sasaran strategis *research-based* Tridharma. Kedepannya, riset yang inovatif, unggul, dan aplikatif akan menjadi dasar kegiatan pendidikan dan pengabdian masyarakat. Pelibatan industri dan masyarakat menjadi elemen penting untuk mencapai sasaran strategis *research-based* Tridharma.

Tata kelola yang efektif menjadi sasaran strategis terakhir di dalam perspektif proses bisnis internal. Aspek utama yang memperlambat terciptanya tata kelola yang efektif adalah budaya silo. Budaya silo diidentifikasi berpengaruh besar menghambat koordinasi antar bidang, direktorat, dan departemen, baik di rektorat maupun fakultas berdampak pada kinerja yang tidak optimal. UI perlu membangun interaksi konstruktif antar organ yang didasari pada prinsip-prinsip kebersamaan, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan berkeadilan. Di sisi lain, untuk mencegah terjadinya miskomunikasi, dan agar UI dapat menentukan kebijakan yang tepat, maka informasi yang *realtime* mengenai operasional proses bisnis juga perlu dibangun. Hal ini akan mempermudah dilakukannya pemantauan dan evaluasi terhadap implementasi dan realisasi program kerja. Hal yang tidak kalah pentingnya untuk mewujudkan tata kelola yang efektif adalah penyusunan dan pengimplementasian peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar organ agar selaras dan sesuai dengan Statuta dan Anggaran Rumah Tangga UI.

pelaksanaan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat menjadi efektif dan lancar tanpa hambatan berarti. Konektivitas sistem informasi yang *realtime* akan mempermudah proses pemantauan dan evaluasi atas setiap aktivitas UI, sehingga kemajuan dapat dimonitor dan diperbaiki secara berkelanjutan. Untuk mencapai sasaran tersebut, beberapa strategi perlu diterapkan, di antaranya mengakselerasi perwujudan *masterplan* sistem informasi yang terintegrasi, mengimplementasikan sistem informasi SDM berbasis TI, mengimplementasikan sistem informasi akademik berbasis TI, dan mengembangkan sistem prosedur pertanggungjawaban keuangan dan pelaporan akuntansi khusus untuk kegiatan riset.

Pengembangan sarana dan prasarana strategis menjadi sasaran strategis yang juga menjadi prioritas untuk dicapai. Sarana dan prasarana yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT), ramah lingkungan, dan terintegrasi akan mendukung peningkatan produktivitas kerja individu, di samping juga memfasilitasi inisiatif-inisiatif yang bertujuan untuk menjadikan UI mandiri, inovatif, dan unggul. Saat ini, sarana dan prasarana UI belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan tepat dan sesuai kegunaannya. Sarana dan prasarana UI juga belum sepenuhnya sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh SNPT. Oleh karena itu, salah satu tugas besar UI ke depan adalah berupaya membangun dan meningkatkan kualitas sarana prasarana pendidikan, penelitian, dan inovasi agar sejalan dengan kebutuhan dan standar yang ditetapkan. Strategi-strategi yang perlu diprioritaskan antara lain, membangun sarana prasarana strategis berdasarkan *needs assessment* dan mengelola sumber daya menggunakan prinsip *cost-sharing* dan *resource-sharing*.

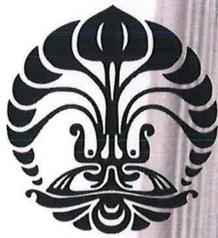
Budaya kinerja yang unggul menjadi sasaran strategis yang perlu diwujudkan untuk mendorong UI terus tumbuh dan belajar menjadi yang terbaik. UI yang inovatif, bermartabat, inklusif, dan unggul membutuhkan dukungan budaya yang kondusif dan tepat. Budaya yang mendukung tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai UI yang kuat perlu dikedepankan. Dengan nilai-nilai UI yang terinternalisasi di dalam setiap hati Warga UI, maka nilai-nilai ini yang akan mendasari keputusan dan kebijakan yang diambil. Keputusan yang sejalan dengan tujuan UI dan untuk kepentingan UI semata. Salah satu pendorong kuat kemajuan UI yang harus mendapatkan prioritas utama adalah membangun budaya yang inklusif, budaya yang tidak membedakan namun menghargai perbedaan. Bahwa perbedaan yang ada di UI untuk menjadi penguat dan pemersatu Warga UI mewujudkan visi besar UI. Bahwa terkotak-kotak dan hanya mementingkan direktorat, departemen, ataupun fakultasnya sendiri hanya akan melemahkan UI dan menjauhkan UI dari mewujudkan mimpi menjadi guru bangsa. Untuk itu, strategi yang difokuskan dalam mencapai sasaran ini adalah meningkatkan komitmen bersama untuk menghilangkan budaya silo, memastikan bahwa transformasi budaya dan nilai-nilai UI dapat diwujudkan, menerapkan transformasi organisasi mencakup transformasi proses SDM mulai dari rekrutmen sampai dengan purnabakti, serta mengimplementasikan manajemen kinerja (*performance management*) untuk seluruh organisasi.

Sasaran strategis perspektif finansial ditentukan dengan mempertimbangkan sasaran-sasaradin strategis sebelumnya. Sasaran strategis keuangan mendasari terlaksananya pencapaian tujuan besar UI. Untuk mewujudkan tujuan UI tersebut perlu dikembangkan sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata

2. 6. Indikator Kinerja dan Target

Sasaran Strategis	Indikator	Target 2024
UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia	1 Peringkat QS Dunia	200
	2 Peringkat WUR/THE	501-600
	3 Peringkat Nasional Kemenristekdikti	1
Pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan	4 QS Graduate Employability Rankings	201-300
	5 Jumlah penyelenggaraan <i>Massive Online Open Course</i>	68
<i>Research-based</i> Tridharma	6 Rasio Sitasi per Dosen	3
	7 Jumlah hasil riset dan inovasi yang dikomersialisasi (kumulatif 5 tahun)	50
	8 Jumlah inovasi sosial untuk membantu pemecahan masalah bangsa	5
	9 Jumlah riset untuk <i>policy making</i> (kumulatif 5 tahun)	100
Tata kelola yang efektif	10 Terimplementasinya sistem pengendalian internal berbasis COSO (Tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP)	4
	11 Terimplementasinya peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar organ	100%
<i>Strategic competencies</i> : Pusat talenta terbaik	12 Persentase pemenuhan tendik, dosen dan pejabat struktural sesuai dengan jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan UI	60%
	13 Persentase dosen dengan gelar S3	80%
	14 Jumlah penambahan guru besar dan lektor kepala	400
<i>Strategic information</i> : Informasi yang relevan, tepat waktu dan berkualitas	15 Persentase sistem informasi yang terintegrasi sesuai dengan IT Road Map UI	100%
	16 Terbentuknya Business Intelligence Unit dengan fokus untuk kebutuhan internal	1
	17 Persentase laporan manajemen yang dihasilkan tepat waktu, akurat, dan transparan	100%
<i>Strategic infrastructure</i> : Pengembangan sarana dan prasarana strategis	18 Persentase ketaatan, ketepatan waktu, dan kualitas pengadaan sesuai dengan kebutuhan Tridharma	100%
<i>Strategic performance culture</i> : budaya kerja yang unggul	19 Tingkat pencapaian penerapan nilai-nilai UI	80%
	20 Terimplementasinya sistem penilaian kinerja untuk seluruh organisasi	100%

Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Memanfaatkan hasil riset sebagai bahan ajar</li> <li>11. Mengadopsi teknologi massive open online courses (MOOC)</li> </ol>
<i>Research-based Tridharma</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Joint research – Melaksanakan kolaborasi riset dengan peneliti universitas dan perusahaan ternama luar negeri</li> <li>2. Konferensi luar negeri – Meningkatkan wawasan dosen UI melalui partisipasi dalam pertemuan-pertemuan ilmiah internasional bereputasi</li> <li>3. Publikasi bersama – Meningkatkan kualitas karya ilmiah sivitas akademika UI dengan melakukan publikasi bersama dengan peneliti universitas dan perusahaan ternama luar negeri</li> <li>4. Diaspora UI – Melaksanakan riset dengan peneliti diaspora UI yang terafiliasi dengan universitas/institut luar negeri</li> <li>5. Meningkatkan kualitas riset dan publikasi internasional</li> <li>6. Menerbitkan hasil penelitian di jurnal terindeks (bereputasi)</li> <li>7. Menyiapkan pendamping dan penerjemah bagi peneliti UI</li> <li>8. Meningkatkan hilirisasi riset dan inovasi</li> <li>9. Memperkuat kolaborasi riset dengan pendekatan n-helix</li> <li>10. Pemanfaatan hasil riset dan inovasi untuk membantu pemecahan masalah bangsa</li> <li>11. Pemanfaatan hasil riset untuk policy making</li> </ol>
Tata kelola yang efektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan sistem pengendalian internal, dan pengembangan fungsi compliance dan three lines of defense</li> <li>2. Meningkatkan komitmen bersama untuk menghilangkan budaya silo</li> <li>3. Penyusunan dan pengimplementasian peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar lembaga pemerintah, organ, bidang, fakultas, unit kerja agar selaras</li> </ol>
Pusat talenta terbaik ( <i>strategic competencies</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pelatihan berkala untuk membangun kapasitas dan komitmen dosen dan tendik</li> <li>2. Mengundang profesional dengan talenta terbaik untuk bergabung di UI</li> <li>3. Mengupayakan merit system dalam rekrutmen dan manajemen talenta</li> <li>4. Menyempurnakan kebijakan insentif</li> <li>5. Menciptakan jabatan fungsional peneliti</li> <li>6. Meningkatkan kemampuan peneliti dalam menghasilkan publikasi bereputasi</li> <li>7. Meningkatkan jumlah dosen berkualitas</li> <li>8. Mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional mulai dari lektor hingga guru besar</li> </ol>
Informasi yang relevan, tepat waktu, dan berkualitas ( <i>strategic information</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengakselerasi perwujudan masterplan sistem informasi yang terintegrasi</li> <li>2. Mengimplementasikan sistem informasi SDM berbasis TI</li> <li>3. Mengimplementasikan sistem informasi akademik berbasis TI</li> </ol>



UNIVERSITAS  
INDONESIA

*Veritas, Probitas, Iustitia*