



UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Justitia

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA REVISI 2020-2024





UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Justitia

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA REVISI 2020-2024

**Memperkuat Penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi Dan Berperan Sebagai
Advokator Dalam Menyelesaikan Masalah Dan Tantangan Pada Tingkat Nasional Maupun
Global, Dan Masuk Peringkat 5 (lima) Besar di Asia Tenggara**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, dengan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan Rencana Strategis (Renstra) UI Revisi 2020-2024. Sebagaimana mandat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 75 tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia, Renstra yang merupakan penjabaran Visi dan Misi Rektor UI, disusun untuk periode 5 (lima) tahun dengan mengacu pada Rencana Pengembangan Jangka Panjang.

Dua faktor besar yang menyebabkan perlunya dilakukan revisi atas Renstra UI 2020-2024 adalah tindak lanjut hasil evaluasi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi atas Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) UI Tahun 2021 serta adanya pandemi Covid-19 di Tahun 2020.

Pendetailan Renstra khususnya terkait indikator dan target keberhasilan yang mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kepmendikbud) Nomor 3 Tahun 2021 tentang Indikator Kinerja Utama PTN menjadi faktor pertama yang menjadi dasar penyusunan Renstra UI Revisi. Kedua, Pandemi Covid-19 tidak hanya mempengaruhi kinerja UI terkait capaian di Tahun 2020 dan 2021 yang jauh dari target, namun juga berpengaruh kepada *stakeholder* dari UI. Untuk itu perlu ditinjau kembali program kerja Universitas sehingga dapat dilakukan percepatan agar target di akhir Tahun 2024 tetap dapat dicapai.

Renstra UI Revisi ini menjadi acuan utama dalam menyusun rencana kegiatan dan penganggaran di setiap unit kerja sesuai dengan target kinerja yang diturunkan dan ditetapkan dari target kinerja Renstra UI. Peran serta seluruh sivitas akademika dan seluruh elemen Universitas Indonesia secara aktif, menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai target-target kinerja yang ditetapkan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Majelis Wali Amanat, Dewan Guru Besar dan Senat Akademik yang telah memberikan masukan dalam penyusunan Renstra UI Revisi ini. Kami juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak atas partisipasi dan peran sertanya dalam penyusunan Renstra UI Revisi.

Depok, 29 Juli 2022

Rektor Universitas Indonesia



Prof. Ari Kuncoro, SE., MA., Ph.D

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi.....	iii
Daftar Istilah.....	iv
BAGIAN 1 PENDAHULUAN	4
1. 1. Landasan Penyusunan Rencana Strategis.....	4
1. 2. Latar Belakang Pemikiran	5
1. 3. Landasan Hukum.....	7
BAGIAN 2 RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA PANJANG UNIVERSITAS	8
2. 1. Tahapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas.....	8
2. 2. Kebijakan Umum Universitas	9
2. 3. Visi, Misi, Tujuan dan Nilai-Nilai Universitas	10
BAGIAN 3 KONDISI SAAT INI	13
3. 1. Peringkat Universitas Indonesia	13
3. 2. Kondisi Per Bidang	19
3.1.1. Bidang Pendidikan.....	19
3.1.2. Bidang Riset dan Inovasi	21
3.1.3. Bidang Pengabdian Masyarakat.....	25
3.1.4. Bidang Tata Kelola.....	29
3.1.5. Bidang Sumber Daya Manusia	32
3.1.6. Bidang Keuangan	34
3.1.7. Bidang Sarana dan Prasarana	35
3. 3. Peluang dan Tantangan	37
3. 4. Analisa SWOT	39
BAGIAN 4 STRATEGI	42
4. 1. Peta Strategi dan Sasaran Strategis	42
4. 2. Indikator Kinerja dan Target	49
4. 3. Program Kerja	52
BAGIAN 5 PENDANAAN.....	56
5. 1. Rencana Pendapatan Tahun 2020-2024.....	56
5. 2. Rencana Belanja Tahun 2020-2024	56

DAFTAR ISTILAH

ABEST	<i>The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow</i>
ANDIENI	Aplikasi Naskah Dinas Elektronik Universitas Indonesia
ANRI	Arsip Nasional Republik Indonesia
APACPH	<i>Asia Pacific Academic Consortium for Public Health</i>
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APD	Alat Perlindungan Diri
ART UI	Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia
AUN QA	<i>ASEAN University Network Quality Assurance</i>
BAN PT	Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi
BP	Biaya Pendidikan
BPPTN	Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi
BSC	<i>Balanced Scorecards</i>
CDC	<i>Career Development Centre</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission</i>
CPNS	Calon Pegawai Negeri Sipil
CPPBT	Calon Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi
CPUI	Calon Pegawai Universitas Indonesia
DGB	Dewan Guru Besar
DIPA	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
Ditjen Dikti	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
DPPU	Direktorat Pengelolaan dan Pengembangan Unit-Unit Usaha
EMAS UI	E-Learning Management Systems Universitas Indonesia
GERMAS	Gerakan Masyarakat Hidup Sehat
GTCI	<i>Global Talent Competitiveness Index</i>
HDI	<i>Human Development Index</i>
IKU	Indikator Kinerja Utama
ILRC	<i>Integrated Laboratory and Research Center</i>
IPT	Inovasi Perguruan Tinggi
IPTEK	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
IPTEKS	Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni
IS RBTU	Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas
ITB	Institut Teknologi Bandung
JABEE	<i>Japanese Accreditation Board for Engineering Education</i>
Jabfung	Jabatan Fungsional
JAKI	Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia
K2N	Kuliah Kerja Nyata
K3L	Kesehatan, Keselamatan, Keamanan dan Lingkungan
Kemenristekdikti	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi
Kementerian PAN-RB	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Kepmendikbud	Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan
KLB	Kejadian Luar Biasa
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MAC	<i>Makara Art Center</i>
MBKM	Merdeka Belajar Kampus Merdeka

RENCANA STRATEGIS UI

MOOCs	<i>Massive Open Online Courses</i>
MWA UI	Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia
NIDK	Nomor Induk Dosen Khusus
NIDN	Nomor Induk Dosen Nasional
Non-BP	Non Biaya Pendidikan
NTU	<i>Nanyang Technological University</i>
NUS	<i>National University of Singapore</i>
OVIS UI	<i>Open Videos</i> Universitas Indonesia
PBB	Perserikatan Bangsa Bangsa
PHLN	Pinjaman-Hibah Luar Negeri
PINDAI DIKTI	Papan Informasi dan Data Institusi Pendidikan Tinggi
PJJ	Pendidikan Jarak Jauh
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PPBT	Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi
Prodi	Program Studi
PT UIC	Perseroan Terbatas Usaha Indonesia Corpora
PTN	Perguruan Tinggi Negeri
PTN BH	Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
PTT	Pegawai tidak tetap
PUI	Pegawai Universitas Indonesia
QS	<i>Quacquarelli Symonds</i>
QS AUR	<i>QS Asia University Ranking</i>
QS GER	<i>QS Graduate Employability Rankings</i>
QS WUR	<i>QS World University Ranking</i>
RBTU	Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas
Renstra UI	Rencana Strategis Universitas Indonesia
RISPRO LPDP	Riset Inovatif-Produktif Lembaga Pengelola Dana Pendidikan
RJPP UI	Rencana Jangka Panjang Perusahaan
RPJM	Rencana Pembangunan Jangka Menengah
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJP UI	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia
RSP	Rumah Sakit Pendidikan
SA	Senat Akademik
SAKIP	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
SBSN	Surat Berharga Syariah Negara
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i>
SDM	Sumber Daya Manusia
SINTA AWARD	Penghargaan Science and Technology Index
SIPDUGA	Sistem Pengaduan Dugaan Pelanggaran
SKSG	Sekolah Kajian Stratejik dan Global
SMA	Sekolah menengah atas
SNPT	Standar Nasional Pendidikan Tinggi
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
SPI	Satuan Pengawas Internal
SPIP	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
STP	<i>Science Techno Park</i>
SWOT	<i>Strength-Weakness-Opportunity-Threat</i>

TaLis	Tabung Listrik
TEM	<i>Transmission Electron Microscopy</i>
THE	<i>Times Higher Education</i>
THE IR	<i>THE Impact Rankings</i>
TI	Teknologi Informasi
TPA	Tempat Pemrosesan Akhir
UGM	Universitas Gajah Mada
UKK	Unit Kerja Khusus
UKK PPM	UKK Pelayanan dan Pengabdian Masyarakat
UKK UK	UKK Usaha Komersial
UKM	Usaha Kecil Menengah
UM	<i>University of Malaya</i>
UNAIR	Universitas Airlangga
WBBM	Wilayah Birokrasi Bersih Melayani
WBK	Wilayah Bebas Korupsi
WCU	<i>World Class University</i>
WUR	<i>World University Rankings</i>

BAGIAN 1

PENDAHULUAN

Rencana Strategis Universitas Indonesia (Renstra UI) adalah acuan bagi organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Renstra UI 2020 – 2024 telah disusun pada Tahun 2019, namun dalam perjalanannya terdapat banyak perubahan di lingkungan eksternal Universitas yang berdampak pada perlunya dilakukan evaluasi atas Renstra agar capaian visi dan misi dapat tetap diraih. Dua faktor besar yang menyebabkan perlunya dilakukan revisi atas Renstra UI 2020-2024 adalah adanya hasil evaluasi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi atas Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) UI Tahun 2021 serta adanya pandemi Covid-19 di Tahun 2020. Pendetailan Renstra khususnya terkait indikator dan target keberhasilan yang mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kepmendikbud) Nomor 3 Tahun 2021 tentang Indikator Kinerja Utama PTN menjadi faktor pertama yang menjadi dasar penyusunan Renstra UI Revisi. Kedua, Pandemi Covid-19 tidak hanya mempengaruhi kinerja UI terkait capaian di Tahun 2020 dan 2021 yang jauh dari target, namun juga berpengaruh kepada *stakeholder* dari UI. Untuk itu perlu ditinjau kembali program kerja Universitas sehingga dapat dilakukan percepatan agar target di akhir Tahun 2024 tetap dapat dicapai.

Renstra UI Revisi 2020-2024 disusun mengacu pada Renstra UI 2020-2024 dengan beberapa penyesuaian khususnya pada aspek analisa kondisi organisasi, indikator kinerja, target serta program kerja. Berikut ini diuraikan dasar dan latar belakang penyusunan Renstra. Penyusunan Renstra 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 seperti yang tercantum dalam Statuta UI. Renstra Revisi Tahun 2020-2024 ini disusun dengan mengacu kepada:

- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012),
- Peraturan Pemerintah Nomor 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia (PP 75/2021 atau Statuta UI);
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
- 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);

- Peraturan MWA UI Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia (RPJP UI) 2015-2035; serta
- Peraturan MWA UI Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2020 tentang Rencana Strategis Universitas Indonesia 2020-2024.

Renstra UI Revisi juga mendokumentasikan hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (*SWOT analysis*) untuk kemudian menjadi pertimbangan dalam merumuskan strategi yang akan diambil untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi UI. Peta strategi juga disusun dan akan memuat indikator kinerja utama serta target yang ingin dicapai dalam periode 2020-2024. Untuk mencapai target-target tersebut harus disusun program kerja sebagai implementasi atas peta strategi serta kebutuhan pendanaan di tingkat Universitas.

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 PricewaterhouseCoopers memprediksi Indonesia berkembang menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada Tahun 2050¹, saat itu Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) memperkirakan penduduk Indonesia berjumlah sekitar 331 juta jiwa dengan 65%-nya adalah usia produktif². Harus dipastikan karenanya, bahwa *human capital* kita memiliki kualitas sesuai yang dibutuhkan dalam kondisi tersebut.

Tambahan lagi pada Tahun 2018, Indonesia menempati peringkat 116 dari 189 negara berdasarkan *Human Development Index* (HDI) sebesar 0,694³ 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 Filipina⁴. Dalam konteks Sumber Daya Manuasi (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 ini adalah sebagian dari tantangan Indonesia saat ini, dan juga menjadi tantangan UI, yang membutuhkan adanya pendekatan baru dan inovatif.

Perguruan Tinggi tentunya juga tidak lepas dari berbagai perubahan lingkungan seperti perubahan teknologi, perubahan generasi, perubahan masyarakat, perubahan budaya dan gaya hidup, serta perubahan proses industri. Ketidakpastian perubahan lingkungan ini juga menuntut Perguruan Tinggi untuk dapat menyesuaikan diri menghadapi berbagai tantangan dan memanfaatkan berbagai peluang. Kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri ini membutuhkan perubahan dalam pola pikir serta perilaku dari organisasi sehingga dapat

¹ *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>

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

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

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

menciptakan berbagai inovasi untuk tidak hanya merespon tapi juga mengantisipasi perubahan lingkungan.

Sebagai sebuah institusi yang memiliki berbagai *stakeholder*, Perguruan Tinggi menghadapi tuntutan dari banyak pihak untuk dapat terus melakukan perbaikan. Pemerintah tentunya berharap Perguruan Tinggi dapat menyiapkan SDM yang dapat berkontribusi bagi pembangunan bangsa dan negara. Pemerintah juga berharap Perguruan Tinggi dapat semakin mandiri dalam mengelola pendanaannya. Industri atau pihak pemberi kerja berharap Perguruan Tinggi tidak hanya dapat membekali mahasiswanya dengan pengetahuan dan ketrampilan tapi juga mengembangkan *softskill* yang dibutuhkan di dunia kerja.

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 biologi⁵. 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 memecahkan masalah yang kompleks dan baru (*complex problem solving*); memiliki kemampuan untuk melakukan koordinasi, negosiasi, persuasi dan mentoring (*social skill*); berpikir kritis (*critical thinking*) dan memiliki *cognitive abilities* yang terdiri dari *cognitive flexibility*, *creativity*, dan *logical reasoning*.

Dengan tantangan dan perubahan keadaan industri, sistem pendidikan tinggi perlu menjadi lebih adaptif. UI akan menerapkan sistem universitas generasi 3.0, dimana 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 pengetahuan⁶. Riset dan pengajaran menjadi saling terkait dan saling mendukung. Bahkan, dalam Universitas 3.0, misi pendidikan tinggi juga mencakup komersialisasi pengetahuan⁷.

UI akan mengambil peran sebagai *Leading University* dalam menjawab tantangan di atas dengan memanfaatkan berbagai kelebihan yang dimiliki UI dibandingkan perguruan tinggi lain

⁵ *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/>

⁶ *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

⁷ Misi pendidikan tinggi dalam Universitas 1.0 adalah pendidikan dan dalam Universitas 2.0 adalah pendidikan dan riset. *University 3.0 as a Corporate Entity of Knowledge Economy: Models and Missions*. International Journal of Economics and Financial Issues, 2016, 6(S8) 354-360.

di Indonesia. Sebagai universitas tertua di Indonesia, terletak di ibukota, memiliki alumni yang menempati banyak posisi kunci dalam pemerintahan, memiliki *green campus* yang luas, dan memiliki lulusan yang memiliki daya saing tinggi. Akan tetapi, masih banyak yang harus dilakukan UI agar tetap menjadi panutan perguruan tinggi se-Indonesia.

1.3. Landasan Hukum

Peraturan yang menjadi acuan penetapan Renstra UI Revisi 2020-2024 secara lengkap adalah sebagai berikut:

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU 20/2003);
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012);
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (UU 11/2019);
- 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);
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia (PP 75/2021 atau Statuta UI);
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
- 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;
- Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2020 tentang Rencana Strategis Universitas Indonesia 2020-2024; 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

BAGIAN 2

RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA PANJANG UNIVERSITAS

2. 1. Tahapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas

Rencana Pembangunan Jangka Panjang UI (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:



Gambar 2.1. RPJP UI 2015-2035

- **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.

2. 2. Kebijakan Umum Universitas

Arah pengembangan UI disusun dengan memperhatikan jati diri UI, tantangan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, dan tantangan global yang dihadapi, perubahan sisi penawaran dan permintaan dalam dunia pendidikan, serta pencapaian UI di periode sebelumnya. Secara spesifik, arah pengembangan UI 2019-2024 memperhatikan bahwa:

1. UI adalah Universitas yang membawa nama bangsa dan negara yang telah berkomitmen untuk menjadi Guru Bangsa, menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, mengangkat martabat dan kekayaan budaya bangsa, serta menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun Internasional.
2. Jati diri sebagai institusi pendidikan tinggi mengamanahkan UI untuk melihat tiga dharma yang ada sebagai satu kesatuan, atau *three-in-one*. Artinya, fokus kegiatan UI, dan pengembangan, pengukuran kinerja dan beban kerja dosen juga perlu mencakup ketiga dharma ini. Hanya dengan memberikan perhatian yang proporsional kepada tiga dharma ini, UI dapat relevan bagi bangsa Indonesia, diakui reputasinya dan dapat memastikan kebermaknaannya di masa depan.
3. Adanya globalisasi dan kemajuan teknologi, persaingan pendidikan tinggi di Indonesia dan di dunia menjadi semakin ketat dan transparan. Persaingan yang tidak dapat dihindari ini ditunjukkan antara lain dengan sistem pemeringkatan Kemendikbudristekdikti dan sistem pemeringkatan global ternama, seperti *Quacquarelli Symonds (QS)* dan *Times Higher Education (THE)*, yang membandingkan secara menyeluruh dan sederhana (mudah dimengerti) berbagai universitas. Karenanya, pemeringkatan ini seringkali menjadi acuan bagi berbagai pihak dalam menilai kualitas dan reputasi suatu universitas. UI perlu memperhatikan posisinya di pemeringkatan nasional maupun internasional.
4. RPJP UI 2015-2035 telah menargetkan bahwa di Tahun 2025 UI menjadi universitas yang mandiri, unggul dan otonom. Secara khusus, telah ditetapkan bahwa di Tahun 2025 UI mencapai 5 besar Asia Tenggara, sementara peringkat UI stagnan di 5 tahun terakhir (2016-2020) yaitu di tingkat 9 Asia Tenggara menurut QS dunia atau peringkat 10 Asia Tenggara menurut QS Asia. Target yang lebih tinggi lagi bagi UI tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Republik Indonesia 2020-2024, yang menyebutkan bahwa di Tahun 2024 UI perlu mencapai 100 universitas ternama di dunia berdasarkan pemeringkatan THE, padahal peringkat UI pada tahun 2019 masih berada pada tingkat 601-800 dunia. Dengan adanya target

yang sedemikian tinggi, maka diperlukan perubahan yang besar (*major changes*) di berbagai bidang yang berperan pada reputasi universitas.

5. Adanya perubahan kondisi global yang menyebabkan perubahan sisi penawaran dan permintaan atas jasa pendidikan. Dari sisi penawaran atau penyedia jasa pendidikan, terjadi pergeseran pola layanan karena adanya disrupsi teknologi, yaitu pola pelayanan yang awalnya bersifat tatap muka (konvensional) menjadi sistem daring (*online*). Dari sisi permintaan akan tenaga kerja, ekspektasi dari masyarakat dan industri sekarang lebih berfokus kepada kompetensi dibandingkan ijazah. Dengan demikian, UI perlu melakukan beberapa langkah strategis untuk lebih memberikan tempat bagi metode belajar-mengajar yang digital serta meningkatkan kompetensi dari lulusannya agar sesuai kebutuhan dunia kerja saat ini.
6. 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.
7. 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 SDM 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. 3. Visi, Misi, Tujuan dan Nilai-Nilai Universitas

Berdasarkan peta jalan RPJP UI 2015-2035 dan juga seperti tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia (PP 75/2021 atau Statuta UI); berikut ini adalah Visi, Misi serta Tujuan yang menjadi tujuan pencapaian Rencana Strategis UI Revisi Tahun 2020-2024:

Visi Universitas

Visi UI adalah untuk menjadi pusat ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan kebudayaan yang unggul dan berdaya saing, melalui upaya mencerdaskan kehidupan bangsa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berlandaskan Pancasila.

Misi Universitas

UI memiliki misi:

- a. menyediakan akses yang luas dan adil, serta menyelenggarakan/mengelola pendidikan dan pengajaran yang berkualitas;
- b. menyelenggarakan kegiatan tridharma perguruan tinggi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan dan tantangan nasional serta global;
- c. menciptakan lulusan yang berintelektualitas tinggi, memiliki kecerdasan emosi yang baik, berbudi pekerti luhur, dan mampu bersaing secara global, yang memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak dalam semangat kebangsaan; 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.

Tujuan Universitas

UI menetapkan tujuan yang akan menjadi acuan dalam menyusun strategi, yaitu:

- a. menciptakan komunitas pendidikan yang inklusif, berdasar pada adab, kepercayaan, integritas, saling menghargai dan kebhinekaan dalam lingkungan yang aman dan bersahabat;
- b. menyiapkan peserta didik agar menjadi lulusan yang cerdas dan bernurani luhur melalui penyediaan program pendidikan yang jelas dan terfokus sehingga dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya, dan memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan;
- c. mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan kebudayaan serta mengupayakan penerapannya untuk meningkatkan martabat dan kehidupan masyarakat, dan memperkaya kesenian dan kebudayaan nasional;
- d. mendorong dan mendukung peran serta aktif Sivitas Akademika dalam pembangunan dan pengabdian kepada masyarakat yang demokratis, sejahtera, dan beradab sebagai kekuatan moral yang mandiri;
- e. memperkuat peran sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, dan bekerjasama dengan lembaga dan asosiasi profesi di dalam dan luar negeri, sehingga lulusan dapat memperoleh keahlian pada tingkat profesional;
- f. meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan kepada bangsa, negara, dan dunia melalui kolaborasi dan kemitraan di dalam dan luar negeri, serta kesempatan untuk pengayaan seni, budaya dan pendidikan berkelanjutan; dan

- g. berinvestasi pada pengembangan profesionalisme bagi semua warga UI dalam pengembangan teknologi yang bermanfaat dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif melalui pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Nilai-nilai Utama Universitas

Sesuai dengan fungsi universalnya sebagai rumah dan lumbung pengetahuan, teladan, dan kekuatan moral bagi masyarakat, UI adalah perguruan tinggi yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan perilaku. Nilai-nilai utama yang menjadi pedoman dan membentuk karakter seluruh Warga UI dalam mewujudkan visi dan misinya adalah:

1. Kejujuran
2. Keadilan
3. Keterpercayaan
4. Kemartabatan
5. Tanggung Jawab
6. Kebersamaan
7. Keterbukaan
8. Kebebasan Akademik
9. Kepatuhan pada aturan

BAGIAN 3

KONDISI SAAT INI

Sebagai salah satu universitas negeri terkemuka di Indonesia, UI terus berperan aktif dan memberikan kontribusi untuk mengatasi permasalahan bangsa. Hingga saat ini, UI berupaya memberi sumbangsih pemikiran dan kerja nyata, termasuk dalam mengatasi permasalahan global yang menjadi fokus pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*). Di sisi lain, Kebijakan Umum UI menyatakan bahwa globalisasi dan kemajuan teknologi membuat persaingan perguruan tinggi juga semakin ketat. Persaingan tersebut tidak hanya di level nasional, seperti pemeringkatan berbasis klasterisasi perguruan tinggi oleh Kemenristekdikti, tetapi juga peringkat di level global, seperti *Quacquarelli Symonds* (QS) *World University Rankings* (WUR) dan *Times Higher Education* (THE).

UI juga harus berinovasi untuk membekali mahasiswa dengan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan kebutuhan kini dan di masa depan. Dalam jaman disruptif, di masa depan akan terciptakan pekerjaan yang sama sekali baru dan belum ada di hari ini. Pekerja di abad 21 harus mampu mencari pemecahan masalah kompleks, berpikir kritis dan kreatif, serta memiliki literasi digital dan berkolaborasi.

Mengantisipasi hal ini, UI semakin aktif membenahi diri dan meningkatkan kualitas dalam berbagai bidang. UI juga mengupayakan peningkatan dan perbaikan berkelanjutan untuk memantapkan diri bersaing dengan universitas-universitas unggulan di level global. Sebagai pelopor pengembangan intelektual dan peningkatan kehidupan bangsa, UI setidaknya mampu menempati posisi lebih tinggi dari yang saat ini diperoleh di level regional (ASEAN).

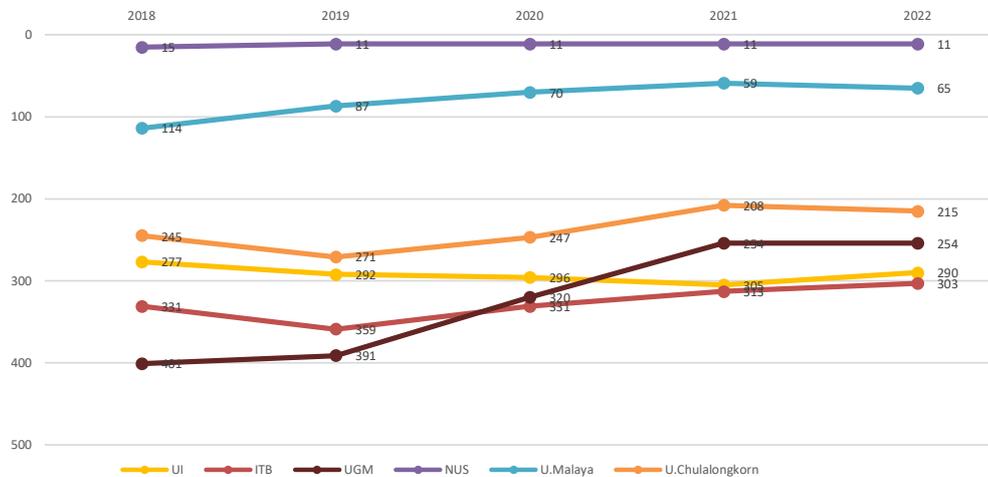
Untuk itu, selain memperhatikan visi, misi serta tujuan, penyusunan strategi juga akan memperhatikan kondisi UI saat ini baik dari kekuatan dan kelemahan di berbagai bidang juga peluang dan tantangan masa depan. Analisis dan evaluasi yang komprehensif atas kemajuan UI dalam periode lima tahun terakhir sangat diperlukan guna menyusun sasaran dan program-program kerja yang tepat dan efektif guna mengisi perjalanan UI lima tahun ke depan. Isu-isu strategis yang dihasilkan dari analisis ini menjadi input bagi perumusan rencana strategis UI lima tahun kedepan.

Berikut ini akan disampaikan kondisi saat ini terkait peringkat Universitas Indonesia serta kondisi di bidang pendidikan, riset dan inovasi, pengabdian masyarakat, tata kelola, sumber daya manusia, keuangan, serta sarana dan prasarana. Selain itu akan dipaparkan juga faktor lingkungan eksternal yang dapat menjadi peluang maupun tantangan bagi pencapaian visi UI.

3. 1. Peringkat Universitas Indonesia

Setelah mengalami penurunan peringkat sejak Tahun 2018 hingga 2021 (peringkat 277, 292, 296 dan 305), peringkat UI pada QS *World University Ranking* (QS WUR) 2022 berhasil naik ke peringkat 290 kembali dan masuk dalam top 10 di Asia Tenggara. Jika dibandingkan dengan pergerakan peringkat dari beberapa perguruan tinggi terkemuka baik di dalam maupun luar

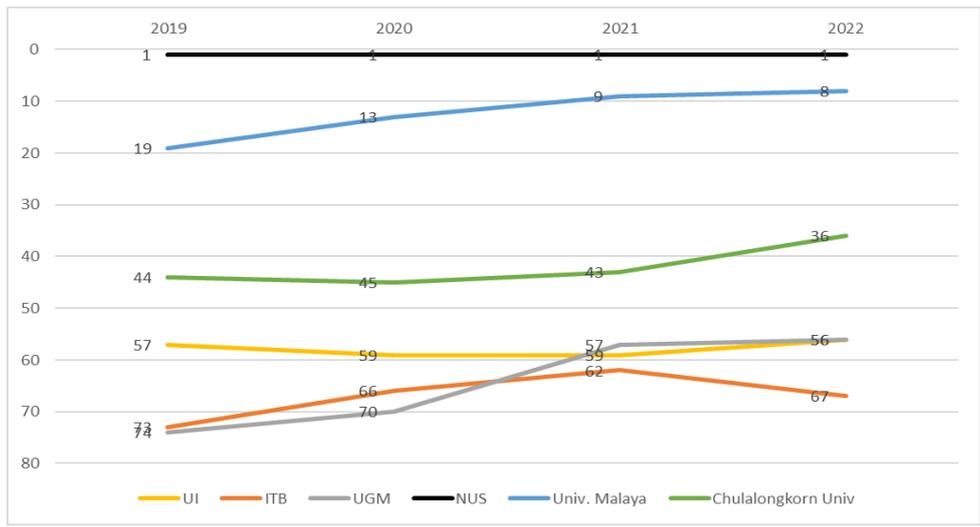
negeri pada lima tahun terakhir, terlihat adanya peningkatan yang signifikan dari beberapa perguruan tinggi yang juga mempengaruhi peringkat UI. Pada tahun 2020, peringkat UI adalah 296 dan masih lebih tinggi dibandingkan Universitas Gajah Mada (UGM) yang berada pada peringkat 320. Namun disaat terjadi penurunan peringkat UI di Tahun 2021, peringkat UGM justru meningkat menjadi 251.



Gambar 3.1. Perbandingan Peringkat Universitas Indonesia dengan Universitas Lain berdasarkan QS WUR tahun 2018-2022

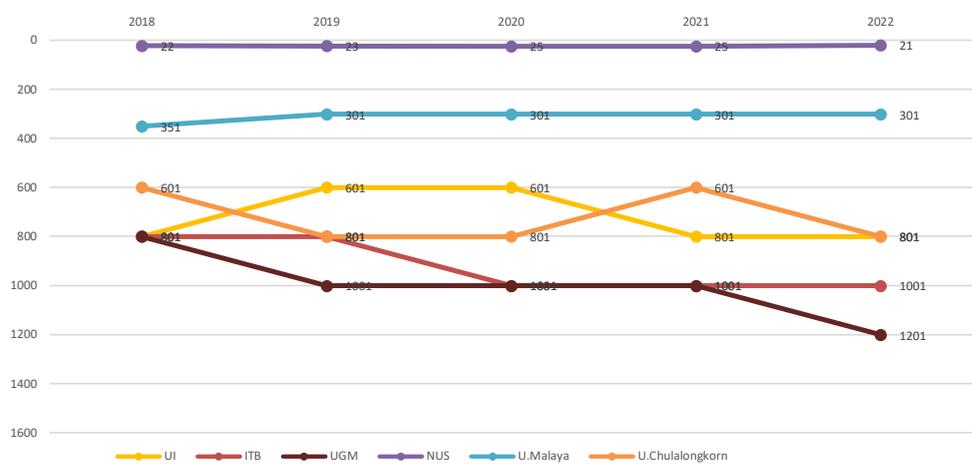
QS WUR melakukan pemeringkatan universitas di dunia berdasarkan reputasi akademik (bobot 40%), rasio dosen mahasiswa (20%), sitasi per dosen (20%), reputasi *employer* (10%), proporsi mahasiswa internasional (5%), dan proporsi dosen internasional (5%). Dari seluruh komponen ini, indikator dengan pencapaian terendah adalah pada sitasi per dosen (*citation per faculty*), rasio mahasiswa asing (*international student ratio*) dan rasio dosen mahasiswa (*faculty-student ratio*). Sedangkan ketiga komponen lainnya juga tetap harus ditingkatkan agar dapat meningkatkan peringkat Universitas.

Selain QS WUR, peringkat UI juga mengalami peningkatan berdasarkan QS *Asia University Ranking* (QS AUR), yaitu 56 pada Tahun 2022. Berdasarkan peringkat ini, UI berada dalam posisi teratas untuk universitas di Indonesia dibandingkan ITB dan UGM. Berdasarkan QS AUR, universitas terbaik adalah *National University of Singapore* (NUS) yang selalu menduduki peringkat 1 dari Tahun 2019-2022. Berikutnya yang juga mengalami peningkatan dan menduduki posisi tertinggi di Malaysia adalah *University of Malaya* yang pada Tahun 2022 menduduki peringkat 8 QS AUR. Untuk negara Thailand, peringkat tertinggi adalah *Chulalongkorn University* yang berdasarkan QS AUR menduduki peringkat 36 pada tahun 2022 yang juga mengalami peningkatan sejak Tahun 2019.



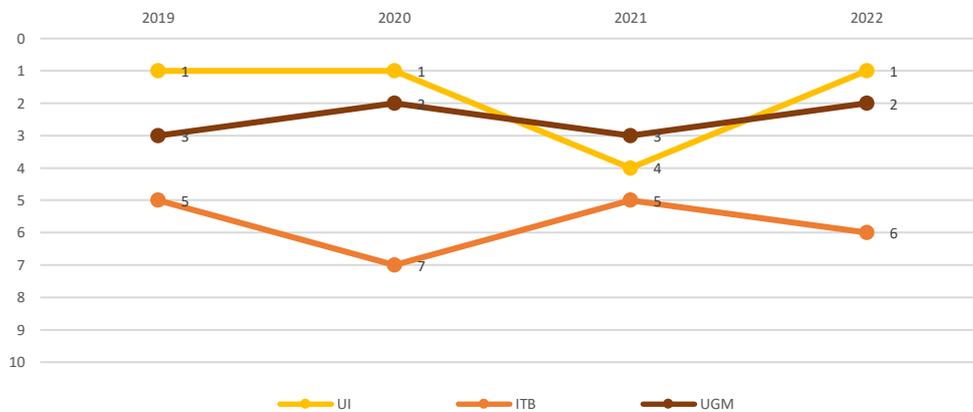
Gambar 3.2. Perbandingan Peringkat Universitas Indonesia dengan Universitas lain berdasarkan QS AUR Tahun 2019-2022

Berikutnya peringkat UI juga dapat dilihat berdasarkan *Times Higher Education Rankings* (THE). Hasil pemeringkatan dari QS WUR 2020 dan THE WUR 2020 menunjukkan konsistensi dari NUS, NTU dan UM sebagai 3 universitas terbaik di kawasan Asia Tenggara. Universitas Indonesia (UI) berhasil mempertahankan posisinya di kancah nasional pada pemeringkatan THE WUR 2022, yaitu menempati peringkat pertama di Indonesia. Ke depan, UI harus berupaya untuk dapat kembali menduduki peringkat 601-800 seperti yang pernah diraih pada Tahun 2019 dan 2020. Walaupun memiliki pengelompokkan indikator pemeringkatan yang sedikit berbeda, namun untuk peringkat UI pada THE WUR tetap harus diperhatikan indikator sitasi (*citation*) sebagai indikator yang paling rendah. Selain indikator sitasi, indikator lain yang ada pada THE WUR adalah pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), pandangan internasional (*international outlook*), dan pendapatan industri (*industry income*).



Gambar 3.3. Perbandingan Peringkat Universitas Indonesia dengan Universitas lainnya, berdasarkan THE WUR Tahun 2018-2022

Times Higher Education juga memiliki THE Impact Rankings (THE IR) yang melihat peringkat universitas dalam kaitannya dengan isu Sustainable Development Goals (SDGs). Pada Tahun 2020 UI menempati peringkat 1 di Indonesia dan peringkat 47 di dunia. Dan pada Tahun 2022 dapat meningkatkan peringkatnya menjadi peringkat 1 di Indonesia dan peringkat 18 di dunia setelah sempat mengalami penurunan pada Tahun 2021 menjadi peringkat 4 di Indonesia dan peringkat 85 di dunia.



Gambar 3.4. Perbandingan peringkat Universitas Indonesia dengan Universitas lain berdasarkan THE Impact Rankings di Indonesia Tahun 2019-2022

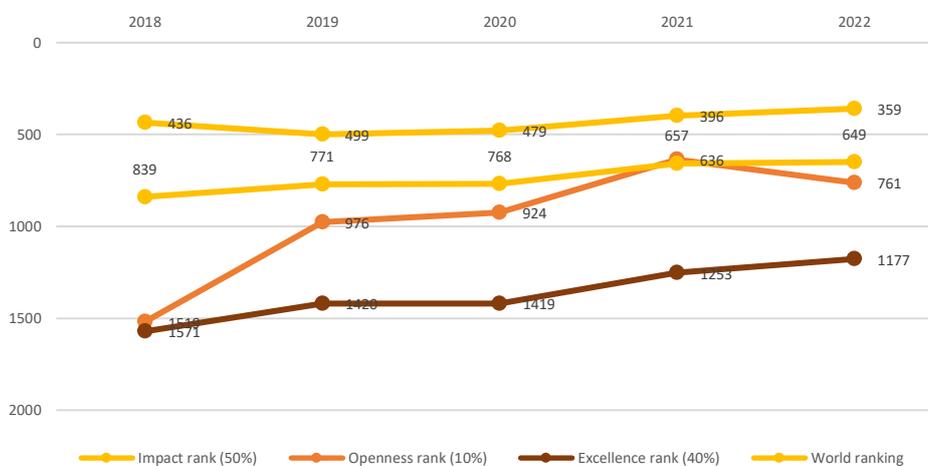
Peringkat yang baik pada Tahun 2022 didukung oleh tingginya peringkat di tiap komponen SDG dibandingkan Perguruan Tinggi lainnya di Indonesia (Tabel 3.1.).

No	SDG	Ranking			
		UI (18)	UGM (87)	IPB (101-200)	ITB (201-300)
1	No Poverty	5	10	51	101-200
2	Zero Hunger	81	20	45	301-400
3	Good Health and Well-Being	22	101-200	601-800	601-800
4	Quality Education	79	401-600	50	601-800
5	Gender Equality	2	201-300	201-300	601-800
6	Clean Water and Sanitation	11	75	101-200	601-800
7	Affordable and Clean Energy	9	53	101-200	30
8	Decent Work and Economic Growth	46	12	101-200	401-600
9	Industry Innovation and Infrastructure	76	100	101-200	101-200
10	Reduced Inequalities	101-200	301-400	401-600	-
11	Sustainable Cities and Communities	101-200	101-200	301-400	101-200
12	Responsible Consumption and Production	59	101-200	101-200	401-600
13	Climate Action	101-200	201-300	101-200	201-300
14	Life Below Water	47	77	46	-
15	Life on Land	73	62	73	101-200
16	Peace, justice, and strong institutions	13	50	201-300	401-600
17	Partnership for The Goals	75	101-200	101-200	201-300

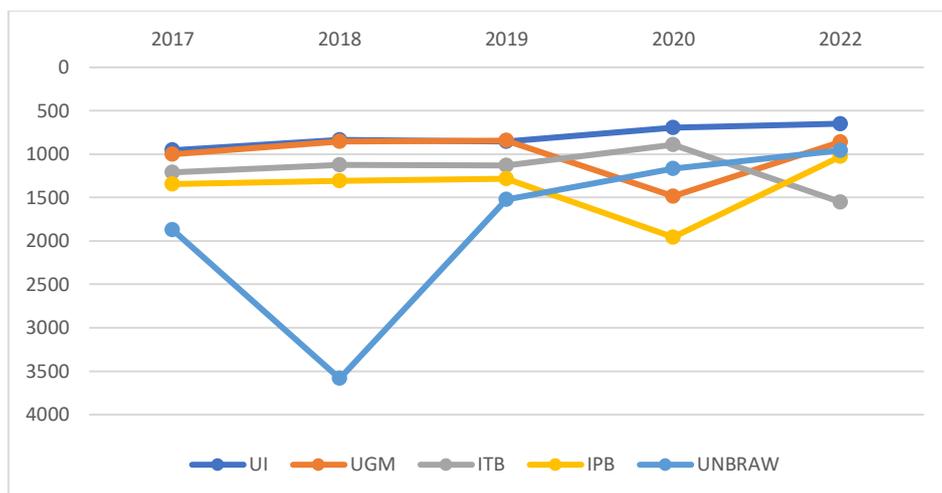
Tabel 3.1. Perbandingan komponen SDG pada THE Impact Ranking Tahun 2022 antara Beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia

Selain tiga peringkat di atas, terdapat 2 (dua) pemeringkatan lainnya yang juga penting. Pertama, *QS Graduate Employability Rankings* (QS GER) yang mencerminkan bagaimana kualitas program pendidikan dilihat dari kemampuan lulusan dalam menembus pasar kerja. Ada 5 indikator yang dilihat pada QS GER Rankings yaitu *Graduate Employment Rate, Partnership with Employers, Employer Reputation, Employer-Student Connections* serta *Alumni Outcomes*. Universitas Indonesia pada Tahun 2018 ada di peringkat 251-300 namun mengalami penurunan pada Tahun 2019 dan 2020 yaitu pada peringkat 301-500. Kondisi ini mengalami perubahan dimana pada Tahun 2021 peringkat UI kembali pada peringkat 251-300. Untuk Universitas lain di Indonesia seperti UGM, ITB dan UNAIR sejak Tahun 2018 masih berada pada peringkat 301-500.

Kedua, adalah peringkat *Webometrics Ranking of World Universities*, dimana pada Tahun 2021 UI menempati peringkat 1 di Indonesia, peringkat 9 di Asia Tenggara dan peringkat 649 di dunia. Untuk pemeringkatan ini, ada 3 indikator yang harus diperhatikan yaitu *impact rank, openness rank* serta *excellence rank*.



Gambar 3.5. Peringkat Pencapaian Indikator Webometrics Tahun 2018-2022



Gambar 3.6. Perbandingan Peringkat Universitas Indonesia dengan Universitas lain di Indonesia berdasarkan *Webometrics Ranking* Tahun 2017-2022

Selain peringkat internasional ada juga pemeringkatan nasional yang tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan yaitu Pemenuhan 8 Indikator Kinerja Utama (IKU). Perguruan Tinggi dinilai berdasarkan pada Pemenuhan 8 IKU melalui aplikasi PINDAI DIKTI. Aplikasi tersebut memberikan informasi kepada masyarakat mengenai profil perguruan tinggi dan agar masyarakat dapat mengetahui perguruan tinggi yang bermutu, serta untuk melakukan pengendalian mutu perguruan tinggi. Data capaian 8 IKU untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang selalu dimutakhirkan. Berikut ini adalah pencapaian IKU UI dengan data pada Tahun 2020 mendapatkan urutan ke-8 dari 11 Universitas PTN BH, dan urutan ke-1 dari 12 Universitas PTN BH di tahun 2021.

Pencapaian IKU PTN BH pada Sistem PINDAI di Tahun 2020 dan 2021			
2020		2021	
Urutan	Perguruan Tinggi	Urutan	Perguruan Tinggi
1	Universitas Airlangga	1	Universitas Indonesia
2	Universitas Diponegoro	2	Universitas Sebelas Maret
3	Universitas Gadjah Mada	3	Universitas Hasanuddin
4	Institut Pertanian Bogor	4	Universitas Airlangga
5	Universitas Hasanuddin	5	Institut Pertanian Bogor
6	Institut Teknologi Bandung	6	Institut Teknologi Sepuluh Nopember
7	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	7	Universitas Diponegoro
8	Universitas Indonesia	8	Universitas Padjadjaran
9	Universitas Pendidikan Indonesia	9	Universitas Gadjah Mada
10	Universitas Padjadjaran	10	Universitas Sumatera Utara
11	Universitas Sumatera Utara	11	Institut Teknologi Bandung
		12	Universitas Pendidikan Indonesia

Tabel 3.2. Pencapaian 8 Indikator Kinerja Utama (IKU) PTN BH Tahun 2020 dan 2021

Hasil peringkat dari berbagai pemeringkatan baik dalam maupun luar negeri menjadi indikator keberhasilan pencapaian tujuan universitas dari berbagai hal. Upaya perbaikan atau upaya mempertahankan peringkat UI di berbagai pemeringkatan tentunya harus dilakukan melalui upaya di berbagai bidang. Berikut ini adalah gambaran atas kondisi UI di berbagai bidang.

3. 2. Kondisi Per Bidang

Peringkat dan kinerja Universitas tentunya merupakan gabungan atas kinerja dari berbagai bidang. Berikut ini akan disampaikan kondisi umum UI dalam lima tahun kebelakang ditinjau dari tujuh bidang, yaitu: 1) Pendidikan, 2) Riset dan Inovasi, 3) Pengabdian pada Masyarakat, 4) Tata Kelola, 5) Sumber Daya Manusia, 6) Keuangan, dan 7) Sarana dan prasarana. Pencapaian tujuh bidang ini dalam lima tahun terakhir menjadi pijakan kuat untuk membangun pondasi rencana strategis UI lima tahun ke depan, sekaligus juga menjadi evaluasi UI untuk meningkatkan reputasi di masa depan.

3.1.1. 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 dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) serta sertifikasi dan akreditasi internasional disajikan dalam tabel 3.3.

Sebagian besar prodi memperoleh akreditasi A, yaitu 159 prodi dari 253 prodi (atau 63%) dan 49 prodi memperoleh predikat unggul. Sebanyak 33 (tiga puluh tiga) prodi telah memiliki sertifikasi 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. Beberapa prodi saat ini sedang dalam proses akreditasi ulang (karena evaluasi akreditasi secara periodik).

Fakultas	Jumlah Prodi	Akreditasi Nasional							Sertifikasi Internasional	Akreditasi Internasional (RSC dan IABEE)
		Unggul	Baik Sekali	Baik	A	B	Min	Dalam Proses	AUN-QA	
FK	46	1			39	4		2	1	
FKG	13	4			8		1		1	
FMIPA	21	5		2	7	7			3	1
FT	34	15	1	4	11	3			5	8
FH	4	2			2				1	

Fakultas	Jumlah Prodi	Akreditasi Nasional							Sertifikasi Internasional	Akreditasi Internasional (RSC dan IABEE)
		Unggul	Baik Sekali	Baik	A	B	Min	Dalam Proses	AUN-QA	
FEB	16	3	1		12				3	
FIB	28	2		1	23	2			3	
FPSI	5	1			3	1				
FISIP	20	3	1		15	1			4	
FKM	10	3			6	1			1	
FASILKOM	5	4			1					
FIK	9				9				2	
FF	5	3			2					
FIA	5				5					
SIL	3	1		1	1					
SKSG	10	2	1		6		1			
VOKASI	19			2	9	2	6			
TOTAL	253	49	4	10	159	21	8	2	24	9

Tabel 3.3. Akreditasi Program Studi di UI

Dalam bidang pendidikan dan pengajaran, UI menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi lain di dalam maupun di luar negeri terkait penyelenggaraan program pendidikan maupun pertukaran mahasiswa/dosen/periset; dengan lembaga-lembaga atau institusi pemerintahan terkait kontribusi UI dalam program pembangunan; dan dengan dunia industri terkait kontribusi UI terhadap pemecahan berbagai persoalan yang ada di masyarakat, baik skala lokal maupun global.

Internasionalisasi pendidikan dilakukan UI dengan mengikuti pameran pendidikan dan kerjasama internasional maupun menghadiri forum pertemuan dengan para akademisi dunia (program *World Class University*). UI juga menyelenggarakan program UI *Creates* dan UI *Resolve* yang memobilisasi mahasiswa dan dosen asing untuk belajar mengenal Indonesia serta mengirimkan mahasiswa dan dosen UI *outbound*. Selain itu, UI juga telah menyelenggarakan kelas internasional, baik dengan program pertukaran mahasiswa, program *double degree*, program *sandwich*, dan akademisi tamu.

Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) merupakan langkah UI untuk mendistribusikan pendidikan bermutu ke semua lapisan masyarakat tanpa dibatasi oleh jarak ruang dan waktu. PJJ diselenggarakan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi daring, dengan berbasis *open courses* dan *open content* (MOOCs). Beberapa materi dapat diunduh secara gratis untuk kuliah terbuka dan kuliah umum. Berdasarkan data di awal Tahun 2022 terdapat 132 mata kuliah di aplikasi MOOCs UI, 337 materi terbuka (*open content*) di aplikasi OVIS UI serta 4058 mata kuliah E-learning (mata kuliah di aplikasi EMAS UI). Keunggulan dari PJJ UI juga dibuktikan dengan meraih penghargaan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik dari Kementerian PAN-RB pada tahun 2018. Tabel 3.4 menunjukkan daftar program PJJ yang aktif hingga saat ini.

Nomor	Fakultas	Nama Mata Kuliah
1	FEB	Perpajakan 1
2	FEB	Akuntansi Islam
3	FEB	Kewirausahaan - Teori Perilaku
4	FF	Pemodelan Molekul Obat
5	FIB	Teknologi Multimedia
6	FIB	Aplikasi Teknologi Pengelolaan Informasi
7	FIK	Ilmu Dasar Keperawatan dan Praktikum
8	FISIP	Penulisan dan Presentasi Ilmiah
9	FISIP	Sosiologi Organisasi dan Institusi
10	FK	Infeksi Nosokomial
11	FK	Dasar Kedokteran Herbal
12	FKM	Advokasi Kesehatan
13	FKM	Biostatistik Intermediet
14	FMIPA	Komputasi Sainifik
15	FMIPA	Metabolisme
16	FMIPA	Machine Learning
17	FMIPA	Aljabar Linier Elementer
18	FT	Kapita Seleкта
19	FT	Divais Semikonduktor
20	Vokasi	Teknik Perangkat Lunak
21	Vokasi	Matematika Keuangan
22	Vokasi	Statistik Deskriptif

Tabel 3.4. Program PJJ UI

Kapasitas mahasiswa UI berada di kisaran 45.000-50.000 mahasiswa per tahun. Tabel 3.5 mengikhtisarkan jumlah mahasiswa UI dalam kurun waktu 2017-2021 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.

Program Pendidikan	2017	2018	2019	2020	2021
D3	2.869	2.649	2.660	2.786	2.657
D4	-	-	-	-	396
Sarjana	28.481	27.939	29.294	30.524	31.027
Profesi	1.262	1.472	1.423	1.535	1.753
Spesialis	2.676	2.647	2.664	2.668	2.885
Magister	10.474	10.095	10.295	11.765	12.135
Doktor	1.784	1.734	1.796	2.016	2.192
Total	47.546	46.536	48.132	51.294	53.045

Tabel 3.5. Jumlah Mahasiswa UI Tahun 2017-2021

3.1.2. Bidang Riset dan Inovasi

UI berkomitmen untuk selalu melaksanakan riset-riset yang unggul serta menghasilkan publikasi berkualitas yang akan menunjukkan keunggulan kompetitif UI baik pada skala nasional maupun internasional. Hilirisasi riset sebagai langkah lanjutan dari rangkaian riset-

inovasi adalah upaya UI dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya inovasi industri dan bisnis yang pada gilirannya memajukan ekonomi dan kemandirian bangsa.

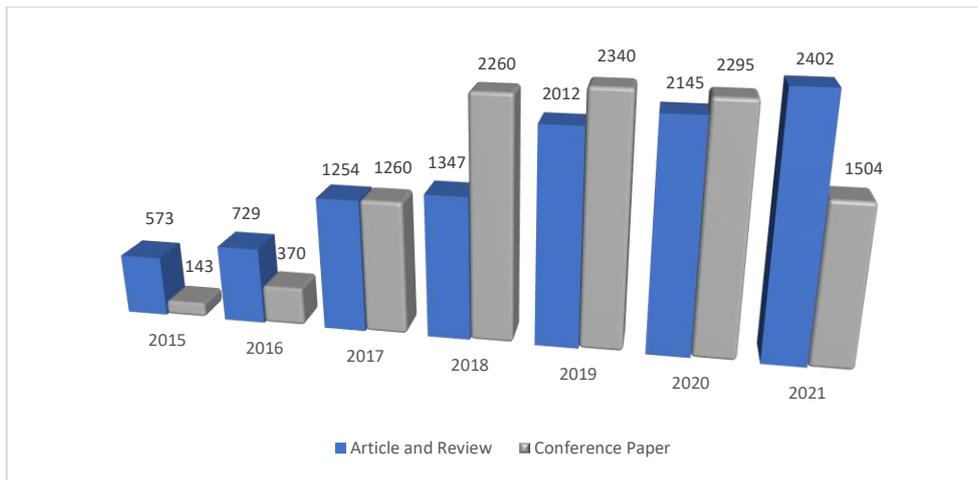
Reputasi dalam bentuk peringkat nasional maupun internasional sebuah institusi pendidikan tinggi salah satunya bergantung pada kuantitas dan kualitas publikasi. Pada institusi yang memiliki keunggulan riset, terdapat keseimbangan antara kuantitas dan kualitas di mana kualitas publikasi ditunjukkan dari jumlah publikasi yang disitasi serta total sitasi yang diterima.

Strategi peningkatan kualitas publikasi sekaligus mempertahankan kuantitasnya terus diupayakan melalui pembudayaan publikasi dalam bentuk artikel jurnal bereputasi oleh sivitas akademika UI. Strategi ini merupakan langkah lanjutan dari strategi sebelumnya yakni pembudayaan riset-publikasi dengan mendorong lebih banyak sivitas akademika UI yang mampu menghasilkan publikasi dalam bentuk paper konferensi terindeks di database bereputasi seperti Scopus. Strategi lainnya adalah menggalakkan kolaborasi khususnya dengan periset dari institusi luar negeri dan mencari sumber-sumber pendanaan baru untuk membiayai kegiatan riset.



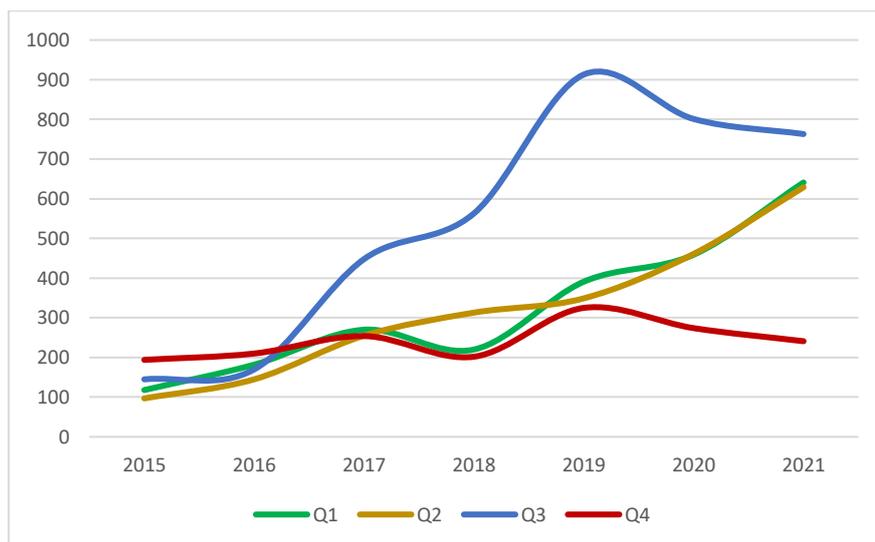
Gambar 3.7. Perbandingan jumlah proposal riset yang dibiayai dengan publikasi internasional (Data Scopus per 2021)

Dari data publikasi UI di Scopus (Gambar 3.7), terlihat bahwa jumlah publikasi UI terus meningkat sejak Tahun 2015 hingga Tahun 2020. Dari data publikasi yang dibiayai UI juga terdapat peningkatan yang signifikan sejak Tahun 2018. Hal ini menunjukkan upaya UI untuk terus meningkatkan alokasi anggaran riset guna meningkatkan jumlah publikasi-publikasi karya ilmiah UI.



Gambar 3.8. Perbandingan jumlah artikel (+ artikel review) dan paper konferensi. (Data Scival per 16 Maret 2022)

Peningkatan publikasi UI dianalisis lebih jauh pada artikel dan review serta paper konferensi. Gambar 3.8. memperlihatkan peningkatan publikasi terutama disebabkan peningkatan paper konferensi yang meningkat dengan pertumbuhan cukup signifikan dalam kurun waktu 2015-2019. Namun pada kurun waktu 2019-2021 terlihat peningkatan dari publikasi melalui artikel dan review hingga pada Tahun 2021 jumlahnya sudah melebihi publikasi paper konferensi.



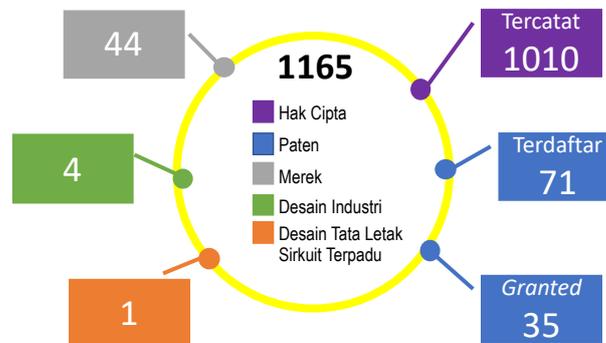
Gambar 3.9. Perbandingan Jumlah Artikel Q1-Q4 Tahun 2015-2021 (Kuartil menurut *Scimago Journal Rankings*. Data Scival per 16 Maret 2022)

Publikasi meningkat tidak hanya dalam kuantitas, namun juga semakin berkualitas. Pada Gambar 3.9. terlihat bahwa publikasi dalam jurnal Q1 dan Q2 meningkat cukup signifikan mulai Tahun 2019 yang disertai dengan penurunan publikasi dalam jurnal Q4. Peningkatan publikasi juga dikontribusikan oleh dosen dan berdasarkan data terakhir terdapat 1.813 dosen (yang memiliki NIND/NIDK pada Tahun 2022) yang memiliki publikasi di Scopus.

Prestasi dalam bidang penelitian juga pernah di raih pada Tahun 2018, dimana 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*.

Dua temuan riset akademisi UI yang telah teruji manfaatnya adalah Tabung Listrik (TaLis) dan *platform* Gotongroyong.in. TaLis adalah alat yang ringan dan portabel dan dapat menyimpan 630Wh energi listrik berbasis baterai *lithium-ion*. Karya ini sangat membantu saat musibah gempa Lombok dan Palu. Sementara Gotongroyong.in merupakan *platform* donasi tanpa uang. Untuk mengumpulkan dana donasi, para pengguna *platform* cukup menonton iklan sepanjang 10 detik yang kemudian dikonversi ke dalam bentuk donasi. Untuk menyalurkan donasi yang terkumpul, Gotongroyong.in bekerjasama dengan Badan Amil Zakat Nasional guna memastikan donasi tepat sasaran.

Pada Tahun 2021, menunjukkan potensi besar dari Sivitas Akademika untuk menghasilkan produk riset selain publikasi. Dalam Gambar 3.9. juga terlihat data kumulatif di Tahun 2021 UI menghasilkan 1.165 berbagai jenis kekayaan intelektual. Bidang Riset dan Inovasi UI terus meningkatkan kesadaran sivitas akademika UI untuk melindungi karya-karya mereka.



Gambar 3.10. Jumlah Kekayaan Intelektual Tahun 2021

Tiga orang alumni Fasilkom UI menciptakan inovasi *platform* transfer dana antarbank gratis yang diberi nama Flip. Flip bekerja sebagai jembatan transaksi antarbank. Saat ini Flip telah mendapat legalitas dari Bank Indonesia dan dapat digunakan untuk melakukan transfer dari dan ke bank-bank besar Indonesia.

Tahun 2018, UI turut mendampingi hibah eksternal dari Kemenristekdikti pada program Inovasi Perguruan Tinggi di Industri (IPT). Terdapat dua proposal, yaitu dari Fakultas Kedokteran (FK) dan Fakultas Teknik (FT). Luaran yang diharapkan dari program hibah tersebut adalah produk dan *teaching industry*. Tahun 2018 merupakan tahun kedua bagi pengembangan kedua proposal tersebut. FK dengan *stem cell* dan FT dengan biomaterial. *Teaching industry stem cell* menjadi pembelajaran program studi di FK dan biomaterial menunjang dua fakultas, yaitu FT dan FK. FT mendesain implan yang disesuaikan dengan

kebutuhan pasien pada patah tulang wajah, sedangkan FK melakukan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga medis untuk menggunakan implan tersebut. UI juga mendampingi empat proposal hibah Riset Inovatif-Produktif Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (RISPRO LPDP) dan tiga proposal hibah Program Calon Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (CPPBT) Kemenristekdikti.

Salah satu *tenant* (CPPBT) binaan UI, 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 3.11) 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 diikutsertakan dalam pameran-pameran berskala nasional maupun internasional. Para *start-up* ini dipertemukan dengan calon inventor dalam program *business matching*. Program ini memiliki peningkatan di Tahun 2019 yaitu menjadi 33 *start-up* yang diinkubasi. Namun pada Tahun 2020 dan 2021 terdapat penurunan yang signifikan yaitu sejumlah 8 *start-up* dan 14 *start-up*. Hal ini bisa disebabkan karena faktor Pandemi di Tahun 2020.



Gambar 3.11. *Start-Up* Binaan UI Tahun 2018 (22 *Start-Up*)

3.1.3. Bidang Pengabdian Masyarakat

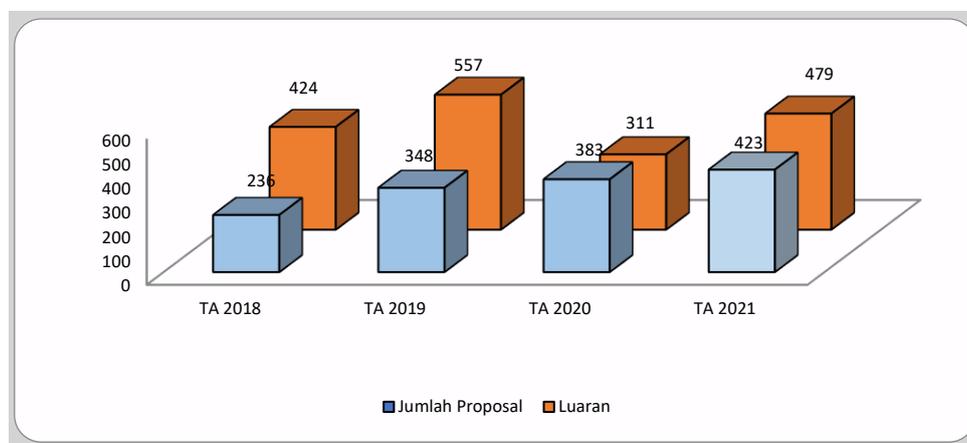
Program-program pengabdian masyarakat UI sejak beberapa tahun lalu telah menggunakan paradigma *penta helix* yang mengedepankan kolaborasi lima lini, yakni akademisi, pemerintah, industri, NGO, dan masyarakat sehingga relevan dan menjangkau semua kepentingan. Program pengabdian masyarakat UI memprioritaskan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

Selaras dengan program Kampus Merdeka dan Merdeka Belajar, program pengabdian masyarakat UI juga fokus melakukan pengembangan desa/kampung binaan yang bersifat tematik, misal, Desa Produktif dan Kreatif, Desa Bahari, Desa Sehat, Desa Budaya, Desa Aplikasi Teknologi dan Informasi, dan Desa Hijau. Selain itu juga terdapat Program Kuliah Kerja Nyata (K2N UI) yang merupakan salah satu agenda tahunan UI yang dilaksanakan melalui Direktorat Kemahasiswaan.

Sejak Tahun 2018 hingga 2021 terdapat peningkatan dari jumlah proposal dan luaran program Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat seperti terlihat pada Gambar 3.12. Faktor Pandemi di Tahun 2020 berdampak pada luaran yang dihasilkan, dimana terdapat penurunan yang signifikan dari 557 pada Tahun 2019 menjadi 311 di Tahun 2020. Namun hal ini mulai membaik terlihat pada jumlah proposal dan luaran di Tahun 2021.



Gambar 3.12. Jumlah Proposal dan Luaran Program Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat Tahun 2018-2021

Jumlah Unit Kerja Khusus di UI sampai dengan tahun 2021 terdiri dari 51 UKK Pelayanan dan Pengabdian Masyarakat (UKK PPM), 1 UKK Usaha Komersial (UKK UK) hasil konsolidasi (PT UIC), dan 1 UKK Rumah Sakit Pendidikan. UKK PPM terdiri dari 36 UKK PPM Fleksibilitas Penuh dan 15 UKK PPM Fleksibilitas Terbatas yang tersebar di bawah koordinasi Fakultas dan UI. Pengelolaan dan pengembangan UKK PPM dan UKK UK dilaksanakan oleh Direktorat Pengelolaan dan Pengembangan Unit-Unit Usaha (DPPU). Ke depan UKK PPM akan diarahkan semuanya menjadi UKK PPM berstatus fleksibilitas penuh. Jumlah UKK PPM menurun signifikan dari total 143 pada tahun 2017. Hal ini mempertimbangkan amanat dalam Peraturan Rektor No. 032 tahun 2016 tentang UKK PPM dan temuan SPI, sehingga jumlah UKK PPM menjadi lebih terfokus dalam kerangka penerapan ilmu, pengetahuan, dan keahlian sesuai disiplin ilmu yang diselenggarakan oleh universitas dan/atau fakultas.

Beberapa UKK PPM UI yang berstatus Fleksibilitas Penuh di bawah DPPU antara lain, Pusat Studi Jepang, Studi Pengembangan Talenta dan *Brainware*, *Center for Study of Governance and Administrative Reform*, Pusat Studi Halal, dan *Indonesia Human Development*. Hingga triwulan ke-4 Tahun 2018, jumlah kegiatan dari UKK PPM mencapai 258 aktivitas, meningkat sebesar 11% dari Tahun 2017. Di samping itu, kegiatan UKK PPM Fakultas juga meningkat tajam. Dari 440 kegiatan di Tahun 2017 menjadi 1.234 kegiatan di Tahun 2018.

Sejak Tahun 2018, UI mulai menerapkan skema hibah pengabdian masyarakat dalam empat kelompok utama, yaitu Peningkatan Kapasitas Produk Unggulan Daerah, IPTEKS, Kemitraan, serta UI Peduli (Aksi dan Kajian Strategis).

Program Peningkatan Kapasitas Produk Unggulan Daerah

Program ini bertujuan meningkatkan kualitas manajemen Usaha Kecil Menengah (UKM) dan daya saing (SDM, bahan baku, proses produksi, keunikan produk, dan pemasaran dalam negeri) melalui penggunaan IT dan kelengkapan standar prosedur pengelolaan; meningkatkan kesejahteraan masyarakat; dan meningkatkan nilai aset dan omzet UKM. Program yang dilaksanakan antara lain:

1. FMIPA mengembangkan bengkel etnobotani di Desa Sukarame (Carita) dan Desa Banyubiru (Labuan), Banten untuk mengolah tumbuhan hutan menjadi cenderamata yang bernilai seni;
2. FEB meningkatkan mutu dan kualitas biji kakao dengan teknik fermentasi di Desa Sawah Sudut, Solok, Sumatera Barat;
3. FIB memberikan sosialisasi dan pelatihan peningkatan kualitas souvenir berbasis komoditas budaya kepada para pengusaha di Toba Samosir;
4. Program Pendampingan Peningkatan Perekonomian Masyarakat melalui Sekolah Budaya Jawa di Desa Senden, Boyolali. Di program ini warga yang sebagian besar hanya bercocok tanam (tembakau) diberi pelatihan sehingga mereka bisa mengelola *homestay* (5 rumah) serta menjadi fasilitator untuk pengajaran budaya jawa seperti tari dan gamelan.

IPTEKS Bagi Masyarakat

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:

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

5. Program Penerapan Teknologi *Coating Hard Anodizing* untuk meningkatkan nilai jual produk pengrajin aluminium local. Pada program ini dilakukan pelatihan pada 19 UKM pengrajin logam sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas produknya.

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.

Beberapa mitra yang terlibat dalam program ini antara lain adalah PT Paiton Energi (dalam bentuk pemberian Pembangkit Listrik Berskala Kecil Waste to Energy), PT Sarana Multigriya Finansial (Persero), PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero), PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), Kementerian Sosial, PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) dan PT Indonesia Infrastructure Finance.

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 serta yang terkait dengan Pandemi Covid-19, 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;
4. FMIPA menginisiasi program "*Autiscare Special Camp 2018*" bagi 21 peserta anak berkebutuhan khusus di Sentul, Bogor yang bertujuan memberikan ruang mandiri bagi penyandang autisme untuk berinteraksi dengan alam terbuka (Aksi);
5. FIA menyambangi anak-anak penyandang disabilitas di tiga sekolah luar biasa di Depok, Jawa Barat sebagai bentuk dukungan terhadap upaya pemerintah menjadikan Depok sebagai Kota Ramah Anak;
6. SKSG mengadakan program meningkatkan minat baca di Kelurahan Tanah Tinggi, Jakarta Pusat yang merupakan wilayah rawan kebakaran.

7. UI Peduli Banjir Jabodetabek. Program yang dilakukan berupa aksi psikoedukasi, aksi pendistribusian logistic dan alat kebersihan serta aksi edukasi kesehatan.
8. UI Peduli Natuna Covid-19. Kegiatan yang dilakukan dengan memperkenalkan Gerakan Masyarakat Hidup Sehat (GERMAS) kepada masyarakat setempat. Natuna pada saat itu dijadikan tempat karantina bagi masyarakat yang baru melakukan perjalanan luar negeri yang saat itu Pandemi Covid-19 baru melanda.
9. UI Peduli Covid-19. Kegiatan yang dilaksanakan berupa penerima donasi dan pendistribusian kepada tenaga kesehatan dan pihak strategis yang membutuhkan berupa kelengkapan kebersihan diri (*sanitary kit*), alat perlindungan diri (APD), *sanitizer*, masker, sarung tangan, *desinfectant kit* dan alat perlengkapan non medis sepanjang Tahun 2020-2021.
10. UI Peduli Erupsi dan banjir lahar Gunung Semeru. Tim UI Peduli memberikan bantuan paket Pendidikan bagi anak-anak yang terdampak bencana di Dusun Umbulan, Desa Supiturang, Kecamatan Pronojiwo, Kabupaten Lumajang, serta warga di sekitar Jembatan Gladak Perak di Desa Sumberwuluh, Kecamatan Candipuro, Kabupaten Lumajang.

3.1.4. Bidang Tata Kelola

Sejak Tahun 2016, UI mulai membangun fondasi kepatuhan tata kelola universitas (*good university governance*). Salah satunya mengupayakan pengelolaan keuangan UI yang memenuhi asas dan prinsip berupa tertib, efektif, efisien, ekonomis, transparan, akuntabel, serta bertanggung jawab. Tata kelola UI memerhatikan kepatutan dan manfaat untuk semua kepentingan, termasuk masyarakat. Pada Tahun 2016 juga Renstra UI disesuaikan dengan instrumen *Balanced Scorecards* (BSC).

Good university governance di UI juga menggambarkan hubungan kolegialitas dalam penerapan sistem *checks and balances* di antara organ-organ tertinggi UI, yakni Majelis Wali Amanat (MWA), Senat Akademik (SA), Dewan Guru Besar (DGB), dan Rektor. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, MWA dibantu oleh Komite Audit dan Komite Risiko. *Key performance indicators* UI merupakan keputusan kolegial yang harus menjadi komitmen bersama seluruh impinan di semua tingkatan, dan masing-masing pimpinan harus menurunkannya ke jajaran di bawahnya.

Penerapan *good university governance* di UI diperkuat dengan transformasi budaya yang mengedepankan sembilan nilai, yakni Kejujuran, Keadilan, Keterpercayaan, Kemartabatan, Tanggung Jawab, Kebersamaan, Keterbukaan, Kebebasan Akademik dan Otonomi Keilmuan, serta Kepatuhan pada Peraturan Perundang-Undangan yang Berlaku. Nilai-nilai tersebut 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*.

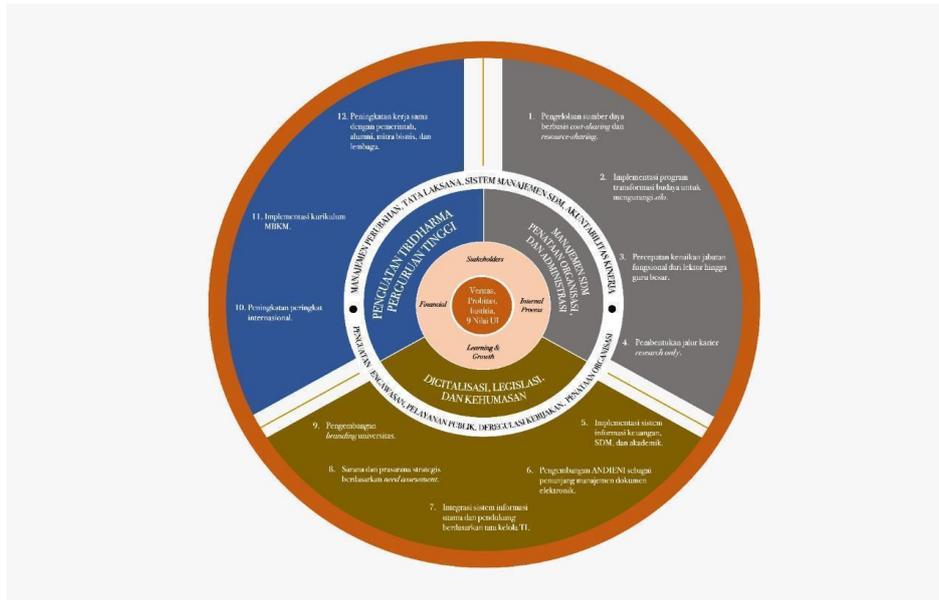
Sistem informasi yang terintegrasi dan transparan juga akan meningkatkan akuntabilitas universitas yang kini menjadi kebutuhan penting perguruan tinggi, selain juga memberikan pelayanan prima bagi seluruh Warga UI. Integrasi pada seluruh sistem informasi diharapkan mampu memfasilitasi tata kelola UI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

Pada akhir 2018, MWA UI telah 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.

Dalam rangka mencapai tujuan dari reformasi birokrasi dan transformasi di Universitas Indonesia, maka perlu adanya kerangka Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas (IS RBTU) yang menjadi acuan dalam penyusunan rencana aksi dan inisiatif program transformasi di UI. Kerangka ini juga berfungsi untuk memastikan keterlibatan pimpinan serta seluruh pihak dalam transformasi universitas. Untuk memastikan bahwa semua program dan upaya yang dilakukan UI selaras dengan tujuan, visi dan misi universitas, penyusunan kerangka acuan dan rencana aksi transformasi ini mengacu pada Peta Strategi UI 2020 – 2024.



Gambar 3.13 Kerangka Acuan Reformasi Birokrasi dan Transformasi UI (RBTU)

Berdasarkan Sasaran Strategis UI, muncul 3 (tiga) tema utama yang mendasari Reformasi Birokrasi Universitas Indonesia, yaitu: 1) Tema Manajemen SDM, Penataan Organisasi dan Administrasi; 2) Tema Digitalisasi, Legislasi, dan Humas; dan, 3) Tema Penguatan Tridharma Perguruan Tinggi. Berikut penjabaran inisiatif strategis terkait masing-masing tema:

A. Tema Manajemen SDM, Penataan Organisasi dan Administrasi

Untuk tema manajemen SDM, penataan organisasi dan fasilitas, inisiatif strategis yang muncul sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya berbasis cost-sharing dan resource-sharing;
2. Implementasi program transformasi budaya untuk mengurangi silo;
3. Percepatan kenaikan jabatan fungsional dari lektor hingga guru besar;
4. Pembentukan jalur karir research-only.

B. Tema Digitalisasi, Legislasi, dan Kehumasan

Untuk tema digitalisasi & legislasi, inisiatif strategis yang muncul sebagai berikut:

1. Pengembangan sistem keuangan, SDM, dan akademik yang sudah terbangun;
2. Pengembangan ANDIENI sebagai penunjang manajemen dokumen elektronik;
3. Integrasi sistem informasi utama dan pendukung berdasarkan tata kelola TI;
4. Sarana prasarana strategis berdasarkan *need assessment*;
5. Pengembangan *branding* universitas.

C. Tema Penguatan Tridharma Perguruan Tinggi

Untuk tema penguatan tridharma perguruan tinggi, inisiatif strategis yang muncul sebagai berikut:

1. Peningkatan peringkat internasional;
2. Implementasi kurikulum MBKM;
3. Peningkatan kerja sama dengan pemerintah, alumni, mitra bisnis dan Lembaga.

Ketiga tema tersebut perlu dilihat sebagai sistem yang dinamis, yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini, misalnya, untuk mencapai UI yang unggul di Asia Tenggara dan dunia maka penguatan tridharma perguruan tinggi perlu dilakukan, yang dapat dicapai dengan memperkuat manajemen SDM, penataan organisasi dan administrasi serta didukung oleh digitalisasi dan legislasi.

Hal ini mencerminkan bahwa reformasi birokrasi yang diterapkan di UI disesuaikan dengan Tridharma Perguruan Tinggi dan *framework* (kerangka acuan) transformasi UI. Beberapa produk kebijakan serta pembentukan gugus tugas yang telah dilaksanakan oleh UI dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi di tingkat universitas di antaranya sebagai berikut:

1. Penyusunan *framework* Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas (RBTU);
2. Penyusunan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas (RBTU);
3. Penetapan Keputusan Rektor Universitas Indonesia Nomor 1812/SK/R/UI/2021 Tentang Pembentukan Gugus Tugas Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas Indonesia (RBTU).

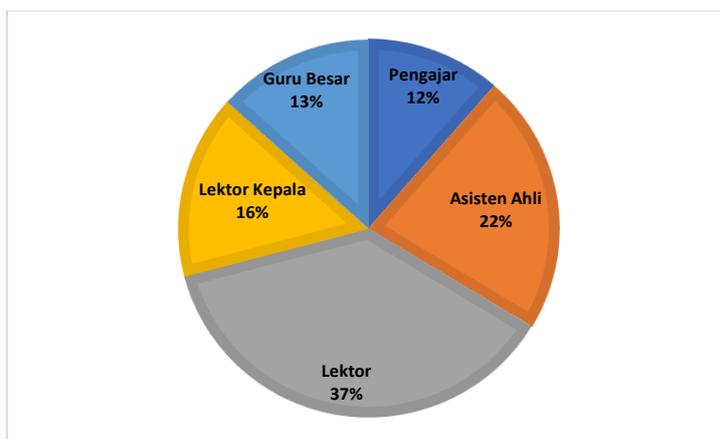
3.1.5. Bidang Sumber Daya Manusia

Statuta UI menyebutkan bahwa 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 Maret 2022 berjumlah 2.415 orang. Sedangkan total tendik tetap sebanyak 2.004 orang. Pegawai tidak tetap (PTT), baik dosen maupun tendik PTT total berjumlah 2.436 orang. Rinciannya terdiri dari dosen tidak tetap 1.460 orang dan tendik tidak tetap 976 orang.

Status Dosen	Jumlah Dosen (orang)	Status Tendik	Jumlah Tendik (orang)
Calon PNS/NonPNS	95	Calon PNS	2
PNS	1198	PNS	516
Non PNS	739	Non PNS	1486
NIDK	383	PTT	976
Tidak Tetap	1460		
Total	3875	Total	2980

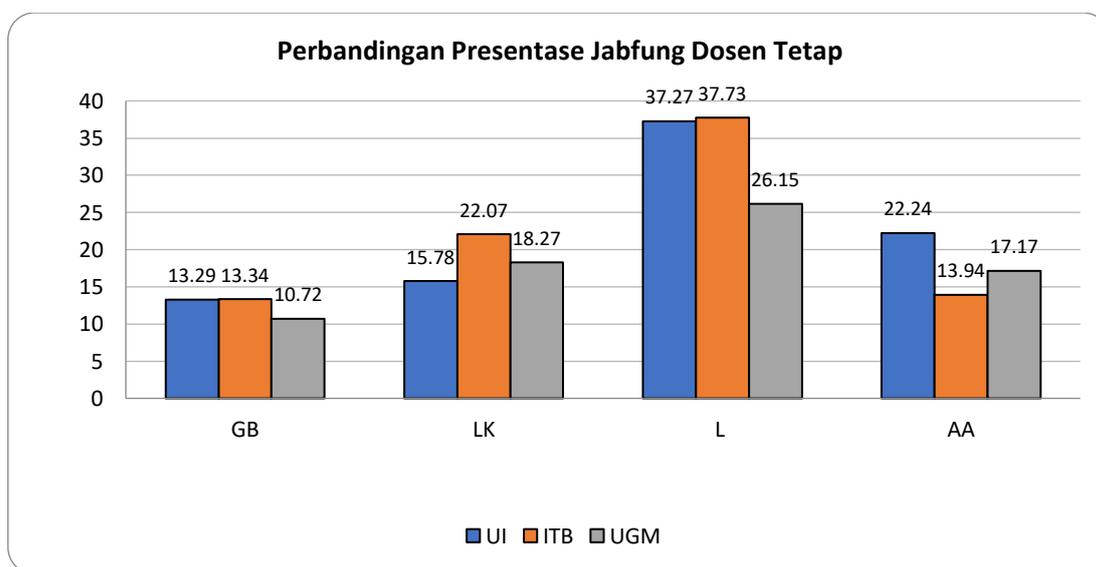
Tabel 3.6. Data Dosen dan Tendik Berdasarkan Jenis Pegawai Tahun 2022

Gambar 3.13 memperlihatkan jumlah dosen tetap berdasarkan jabatan akademik per Maret 2022. Dalam gambar terlihat bahwa struktur dosen dengan jabatan akademik lektor memegang porsi terbesar yakni 37%, diikuti asisten ahli 22%, lektor kepala 16%, guru besar 13% dan terakhir pengajar 12%. Untuk dosen tidak tetap seluruhnya memiliki jabatan akademik pengajar.



Gambar 3.13. Data Dosen Tetap Berdasarkan Jabatan Akademik Tahun 2022

Bila dibandingkan jabatan akademik antara UI, ITB, dan UGM, sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 3.14, tampak bahwa jabatan akademik lektor memegang persentase terbesar, baik di UI, ITB, maupun UGM. Sebaliknya untuk porsi kedua terbesar, di UI ditempati oleh asisten ahli, sementara di ITB dan UGM ditempati oleh lektor kepala. Untuk posisi per Maret 2022, persentase jumlah guru besar UI sudah cukup berimbang dibanding ITB dan UGM yaitu sekitar 15% dari total dosen.



Sumber:

Sistem Kepegawaian UI

https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/QTFFOEMzNTYtNDhFRi00ODcxLUFGM0UtODUwNzk0NDNGOTUy

<http://sdm.ugm.ac.id/statistik/statistik-jumlah-dosen-berdasar-jabatan-fungsional-2/>

Gambar 3.14. Perbandingan Persentase Jumlah Dosen per Jabatan Akademik terhadap Total Dosen UI, ITB, dan UGM Tahun 2022

Salah satu program yang perlu dikuatkan adalah peningkatan kualitas dosen, mengingat dosen yang berkualitas yang akan mewujudkan kualitas pendidikan. Dosen juga merupakan

komponen yang sangat menentukan keberhasilan mahasiswa. Ini berarti peningkatan kompetensi dosen sangat menentukan kualitas lulusan sebuah perguruan tinggi. UI perlu terus melakukan upaya pembinaan dan peningkatan kompetensi dosen secara berkala. Peningkatan kompetensi dosen juga bertujuan untuk mengembangkan mutu, wawasan, keterampilan dan profesionalitas dosen secara terarah dan berkelanjutan. Begitu pula dengan tenaga kependidikan sebagai aset berharga yang berperan besar dalam menentukan perkembangan UI juga mendapatkan pembinaan melalui program peningkatan kompetensi yang terstruktur untuk mendorong profesionalisme dan kualitas tenaga kependidikan sesuai jabatan yang diemban.

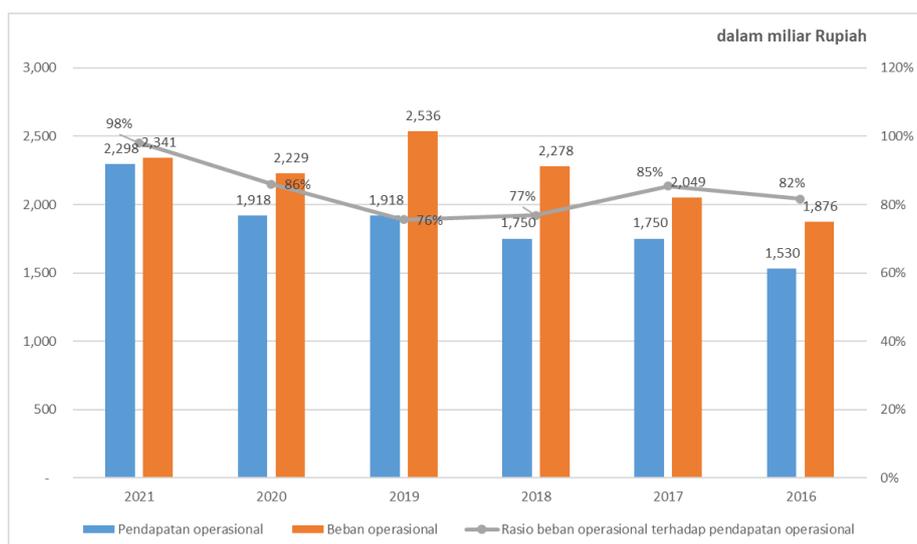
Aspek penting lain yang terus dilakukan dalam bidang SDM adalah internalisasi karakter unggul pada sivitas akademika UI dalam mewujudkan universitas yang unggul berbasis nilai-nilai UI. Internalisasi karakter unggul merupakan bagian dari upaya mendorong sivitas akademika berkembang dengan kompetensi 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.

3.1.6. Bidang Keuangan

Laporan Keuangan UI Tahun 2021 mendapat opini wajar dalam semua hal yang material sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia. Dalam laporan keuangan tersebut (termasuk Entitas Anak), total pendapatan Tahun 2021 sebesar Rp 3,1 triliun dengan Rp 2,3 triliun merupakan pendapatan operasional UI dan selebihnya merupakan pendapatan BPPTN/APBN, hibah/sumbangan, dan lain-lain. Total pendapatan Tahun 2021 meningkat sebesar 15% atau Rp. 402,5 M dibandingkan total pendapatan Tahun 2020.

Pendapatan operasional dalam periode 2016-2021 bertumbuh rata-rata sebesar 10% per tahun (walaupun terdapat penurunan 3% pada Tahun 2018) hingga mencapai Rp 2,3 triliun pada Tahun 2021. Beban operasional dalam periode yang sama bertumbuh rata-rata sebesar 5% per tahun (walaupun terdapat penurunan pada Tahun 2020 sebesar 12%) hingga mencapai Rp 2,3 triliun pada Tahun 2021. Defisit operasional pada Tahun 2016 sebesar Rp 455 miliar menurun menjadi defisit operasional sebesar Rp 43,5 miliar pada Tahun 2021.



Gambar 3.15. Pendapatan dan Beban Operasional 2016-2021 (Laporan Keuangan UI *Audited*)

Total aset UI pada 31 Desember 2021 sebesar Rp 5,87 triliun dengan Rp 2,17 triliun dalam bentuk kas, giro di bank, deposito serta reksadana dan Rp 3,46 triliun berupa aset tetap terutama bangunan dan fasilitasnya serta peralatan laboratorium dan peralatan penunjang pendidikan. Aset tetap berupa tanah tidak dicatat dalam laporan keuangan, sesuai dengan Statuta UI. Total liabilitas pada 31 Desember 2021 sebesar Rp 1,34 triliun, sehingga aset neto adalah sebesar Rp 4,5 triliun dengan Rp 4,2 triliun di antaranya adalah aset neto tidak terikat.

Salah satu tantangan yang dihadapi UI adalah harus lebih mandiri dalam mengelola dan mendanai beragam kegiatannya. Salah satu sumber pendanaan yang terus diupayakan adalah Dana Abadi yang dihimpun dari alumni, orang tua mahasiswa, dan masyarakat. UI hanya menggunakan hasil investasi dari pengelolaan Dana Abadi, sedangkan dana pokoknya tetap dikelola oleh Bank Negara Indonesia. Sumber penerimaan dana abadi terdiri atas pelaksanaan wisuda, *platform* Sahabat Makara, pembagian keuntungan kartu kredit BNI-UI, dan penyelenggaraan BNI-UI *Half Marathon*. Salah satu produk penempatan Dana Abadi UI adalah Reksadana BNI-AM Makara Investasi. Ke depannya UI akan meningkatkan pendapatan dari pengelolaan dananya melalui unit usaha komersial dan pengelola investasi.

3.1.7. Bidang Sarana dan Prasarana

UI membenahi infrastruktur untuk mendukung budaya riset dan memunculkan potensi mahasiswa berprestasi, antara lain melalui perbaikan sarana olahraga, pemutakhiran peralatan laboratorium, perbaikan *teaching class* dengan mengadaptasi teknologi terbaru, 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.

Berbagai fasilitas bagi mahasiswa juga telah dibangun seperti asrama mahasiswa, bus kampus, sarana olahraga, juga pendirian Unit Pelayanan Disabilitas. 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 penelitian dengan pendekatan *interprofessional* antara prodi dalam Rumpun Ilmu Kesehatan, Rumpun Ilmu Sains dan Teknologi, serta Rumpun Ilmu Sosial dan Humaniora.

Sarana dan prasarana umum kampus, misalnya kantin, banyak yang rusak dan terbengkalai, namun sudah mulai dilakukan renovasi kantin-kantin yang tersebar di area fakultas. Gedung perpustakaan *Crystal of Knowledge* telah direnovasi dan menjadi pusat bagi semua perpustakaan fakultas. Layanannya mencakup layanan terpadu bagi semua mahasiswa UI dan bukan sivitas akademika yang menjadi anggota.

UI juga memiliki Kantor Arsip yang dikelola dengan mengacu pada ketentuan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI). Kantor Arsip mensupervisi aktivitas pengarsipan di Pusat Administrasi Universitas dan fakultas-fakultas.

UI memiliki *Career Development Centre* (CDC UI) sebagai wadah pengembangan kualitas SDM untuk menjadi tenaga kerja yang kompeten dan siap pakai. CDC UI bertujuan menjadi mediator yang baik antara para pencari kerja dengan perusahaan/instansi/industri yang sedang membutuhkan tenaga kerja. Berdiri di bawah Direktorat Hubungan Alumni UI, CDC UI mempunyai dua klien utama yaitu lulusan/mahasiswa tingkat akhir (UI maupun non-UI) dan perusahaan/instansi/industri.

3. 3. Peluang dan Tantangan

Visi UI untuk periode 2020-2024 adalah menjadi pusat ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan kebudayaan yang unggul dan berdaya saing, melalui upaya mencerdaskan kehidupan bangsa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berlandaskan Pancasila. Selain pencapaian peringkat sebagai indikator penting yang menunjukkan posisi UI di tingkat nasional dan internasional, ada beberapa isu penting yang juga harus diperhatikan terkait pengelolaan dan pengembangan UI menjadi Universitas yang unggul.

Perguruan tinggi saat ini diharapkan lebih banyak meningkatkan keterlibatannya dengan *stakeholder*. Dari seluruh aktivitas Pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat akan sangat terkait dengan peran *stakeholder*. Perguruan tinggi dituntut untuk juga dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya serta terus melakukan inovasi yang dapat dimanfaatkan oleh *stakeholder*. Selain itu, khususnya di Indonesia, dimana tantangan untuk mendapatkan pendanaan dari Pemerintah semakin tinggi membutuhkan pemikiran inovatif untuk dapat mendapatkan sumber dana dari pihak eksternal lainnya. Salah satu konsep yang diterapkan untuk menjawab permasalahan ini adalah *entrepreneurship*. Konsep *entrepreneurship* sendiri adalah proses dimana sebuah organisasi diharapkan dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Hal ini tidak hanya diterapkan di sektor komersil (dunia industri) tapi juga diterapkan dalam konteks perguruan tinggi dan dikenal dengan konsep *entrepreneurial university*. Menjadi sebuah *entrepreneurial university* berarti Perguruan Tinggi diharapkan dapat merespon apa yang terjadi di lingkungannya, serta meraih peluang yang ada untuk dapat mencapai visi misinya dengan sumber daya yang mungkin terbatas. Selain itu dalam menghadapi tuntutan untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas utamanya (Pendidikan, Riset dan Pengabdian Masyarakat), sebagai *entrepreneurial university* maka Perguruan Tinggi diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan *stakeholder* dalam berbagai bidang.

Dalam konsep *entrepreneurial university*, inovasi menjadi faktor penting yang tidak hanya dilihat dalam bentuk inovasi proses untuk meningkatkan kinerja aktivitas utamanya tapi juga harus dapat meningkatkan inovasi produk yang dapat dimanfaatkan secara langsung oleh *stakeholder*. Dalam kaitannya dengan hal ini, perlu dipertimbangkan adanya jabatan khusus fungsional peneliti yang dapat mengembangkan inovasi dalam perguruan tinggi secara lebih pesat.

Keterlibatan Perguruan Tinggi dengan *stakeholder* juga ditunjukkan dengan perhatian UI untuk terlibat dalam program-program SDGs. Salah satu bentuk program yang sudah dijalankan saat ini adalah Program UI *GreenMetric*. UI kembali menjadi Kampus Hijau Terbaik di Indonesia versi pemeringkatan UI *GreenMetric*. UI unggul dalam semua indikator UI *GreenMetric*, yaitu pengolahan limbah, pengelolaan air, dan pendidikan. Dalam skala internasional, UI berhasil menempati urutan 27 dalam pemeringkatan *GreenMetric* Tahun 2018. Selain itu berbagai Program baik yang terkait dengan Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat juga diarahkan untuk memperhatikan isu SDGs.

Salah satu perubahan lingkungan yang tidak dapat dihindari adalah perubahan teknologi yang sangat pesat. Mahasiswa yang sudah merupakan generasi di era digital tentunya juga diperhatikan oleh Perguruan Tinggi sehingga proses belajar mengajar juga sesuai dengan perkembangan teknologi. Dalam proses pengelolaan Perguruan Tinggi serta bagaimana para-Dosen dan Tenaga Kependidikan melakukan aktivitasnya tentu juga tidak lepas dari dampak teknologi. Inovasi baik dalam produk maupun proses diharapkan sudah berbasiskan teknologi sehingga dapat lebih menjawab tantangan dan kebutuhan dari *stakeholder*.

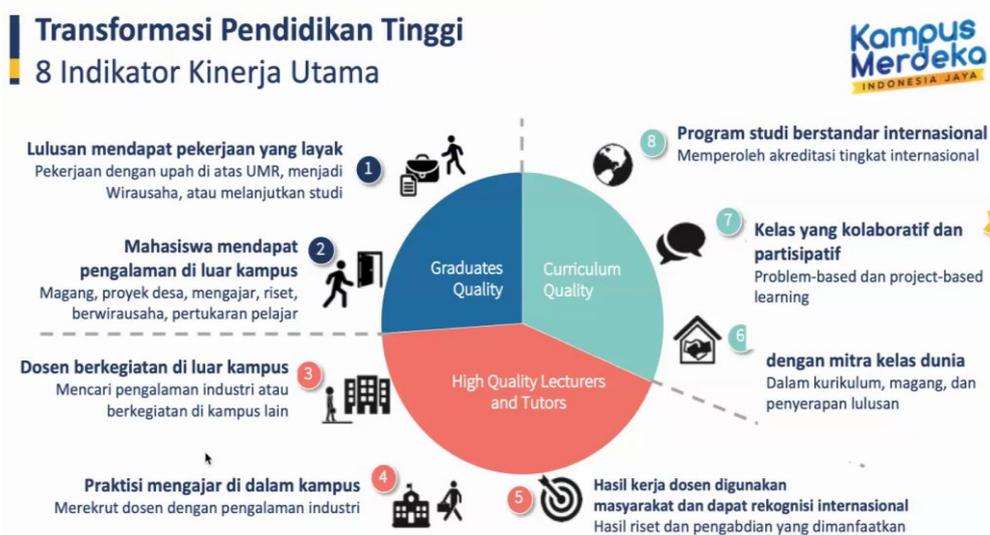
Konsep *smart campus* menjadi jawaban untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan dalam aspek teknologi. Berdasarkan kajian dari Deloitte (2019) *smart campus* tidak hanya terkait dengan pengembangan sistem atau pengembangan aplikasi serta infrastruktur tapi juga membutuhkan adanya perubahan *mindset* sehingga teknologi dapat memberikan nilai tambah bagi sivitas akademika dan juga *stakeholder*.

Selain pengembangan sarana dan prasarana, perubahan lingkungan yang dinamis juga menuntut setiap individu untuk sehat secara fisik dan mental sehingga dapat merespon setiap perubahan dan menghadapi setiap tantangan dari aktivitas yang dilakukan. Hal ini membutuhkan perhatian yang lebih atas Kesehatan fisik dan mental dari tiap sivitas akademika. Perguruan Tinggi juga diharapkan dapat mengembangkan program-program yang memperhatikan *health and well-being* dari sivitas akademika dan juga menciptakan lingkungan kampus yang sehat.

Terkait dengan isu *people health and well-being*, juga terdapat satu isu yang harus diperhatikan oleh sebuah Perguruan Tinggi yaitu terkait dengan Kesehatan, Keselamatan, Keamanan dan Lingkungan (K3L). Berbagai peraturan tentang isu K3L serta kesadaran organisasi akan keberlanjutan dan wawasan lingkungan harus diwujudkan dalam berbagai program K3L yang juga akan mendukung dan terkait dengan berbagai isu lainnya seperti SDGs serta *people health and well-being*.

Berbagai isu diatas adalah isu yang berkembang di dunia internasional terkait dengan pengembangan Perguruan Tinggi. Di tingkat nasional sendiri, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga mencanangkan konsep Kampus Merdeka yang juga harus menjadi satu acuan dalam pengembangan Perguruan Tinggi. Pada konsep Kampus Merdeka, prioritas utama Perguruan Tinggi adalah penciptaan SDM unggul pemimpin masa depan yang harus bersiap untuk era industri 4.0 dan *society 5.0*. Mahasiswa memiliki kesempatan untuk merdeka belajar atau mendapatkan pembelajaran yang relevan dengan dunia industri/usaha.

Kemendikbud menerapkan transformasi Pendidikan Tinggi dengan 8 indikator kinerja utama yaitu:



Gambar 3.16. Transformasi Pendidikan Tinggi – Kampus Merdeka

3. 4. Analisa SWOT

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 (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) 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.

Strength - Kekuatan

- UI sebagai universitas tertua di Indonesia dan terletak di pusat pemerintahan dan perekonomian
- Alumni bereputasi dan berdaya saing tinggi, serta menempati banyak posisi kunci dalam pemerintahan dan swasta
- Mutu akademik UI telah diakui di tingkat nasional dan internasional
- Dosen dan mahasiswa yang berkualitas

- Tingginya jumlah Lektor dan Lektor Kepala yang berpotensi untuk dipromosikan menjadi Guru Besar
- Disiplin ilmu yang beragam yang dikembangkan dalam berbagai fakultas, departemen dan program studi.
- Jejaring periset yang luas baik di dalam negeri, regional maupun internasional
- Sarana yang lengkap untuk menunjang aktivitas
- Memiliki kampus yang luasnya memungkinkan untuk pengembangan di masa depan

Weaknesses - Kelemahan

- Budaya silo yang membuat UI kurang cepat merespon kebutuhan internal dan peluang eksternal
- Kurangnya strategi pemasaran dan *branding* di tingkat internasional
- Implementasi *research management* yang belum optimal
- Jumlah publikasi terindeks Scopus masih minim dan jumlah sitasi yang masih rendah
- Keberadaan Guru Besar belum berdampak signifikan pada publikasi internasional
- Jumlah program S3 yang masih sedikit
- Persentase dosen berpendidikan Strata Tiga yang masih terbatas
- Sistem informasi yang belum terintegrasi dan belum mampu memberikan *real time data* dari setiap proses bisnis
- Struktur organisasi yang sering berubah sehingga proses bisnis belum mapan
- Pengelolaan keuangan yang belum optimal
- Pengelolaan SDM belum optimal termasuk sistem perekrutan serta retensi staf yang berkualitas
- Belum ada jalur karir yang jelas untuk Tenaga Kependidikan
- Belum optimalnya fasilitas dan sarana-prasarana pendidikan, riset dan inovasi

Opportunity - Peluang

- Meningkatnya permintaan untuk melakukan kolaborasi riset multidisiplin dengan institusi pendidikan lainnya
- Tingginya permintaan untuk menyelenggarakan kegiatan PJJ
- Tingginya minat mahasiswa untuk melakukan perkuliahan lintas disiplin dan lintas fakultas
- Meningkatnya permintaan untuk menyelenggarakan program *long life learning* dan *executive education*
- Maraknya program internasionalisasi dari berbagai lembaga pendidikan LN
- Tingginya apresiasi masyarakat dan industri akan kekayaan intelektual dari perguruan tinggi
- Jumlah peminat pendidikan program Strata Satu masih sangat tinggi
- Meningkatnya jumlah pendaftar kelas khusus internasional
- Tingginya permintaan untuk melakukan kemitraan dan terlibat dalam komunitas di masyarakat

Threat - Ancaman

- Beragamnya pilihan bagi lulusan SMA selain melanjutkan ke Strata Satu
- Kompetisi yang tajam dengan perguruan tinggi lain baik dalam maupun luar negeri
- Berubahnya kebutuhan pemberi kerja atas ketrampilan yang dibutuhkan (revolusi inudstri 4.0)

- Berkurangnya pendanaan dari Pemerintah
- Masih adanya beberapa regulasi Pemerintah yang tidak harmonis baik di dalam maupun antar Kementerian
- Maraknya pemahaman akan eksklusivisme di dalam pemikiran dan tindakan
- Dampak Pandemi terhadap penurunan pendapatan masyarakat serta industri

Kekuatan yang dimiliki UI mendukung untuk meningkatkan reputasi akademik. Profil UI, mutu alumni, dan jejaring periset merupakan modal membentuk jejaring yang kuat di level internasional sehingga menerima pengakuan lebih luas dari akademisi di seluruh dunia. Disiplin ilmu yang beragam dan jejaring periset yang luas, baik di dalam negeri, regional, maupun internasional merupakan kekuatan UI yang dapat meningkatkan aktivitas riset dan publikasi dari para dosen dan akhirnya meningkatkan jumlah sitasi per dosen.

UI perlu menghilangkan budaya silo dengan meningkatkan interaksi antar fakultas. Budaya yang lebih bersinergi, mengutamakan kerjasama dan kolaborasi, serta menjunjung kebhinekaan (inklusivitas) dapat meningkatkan semangat sebagai satu UI. Strategi pemasaran/*branding* di tingkat internasional juga memungkinkan UI mencapai reputasi 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 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-ekonomi⁸.

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

BAGIAN 4

STRATEGI

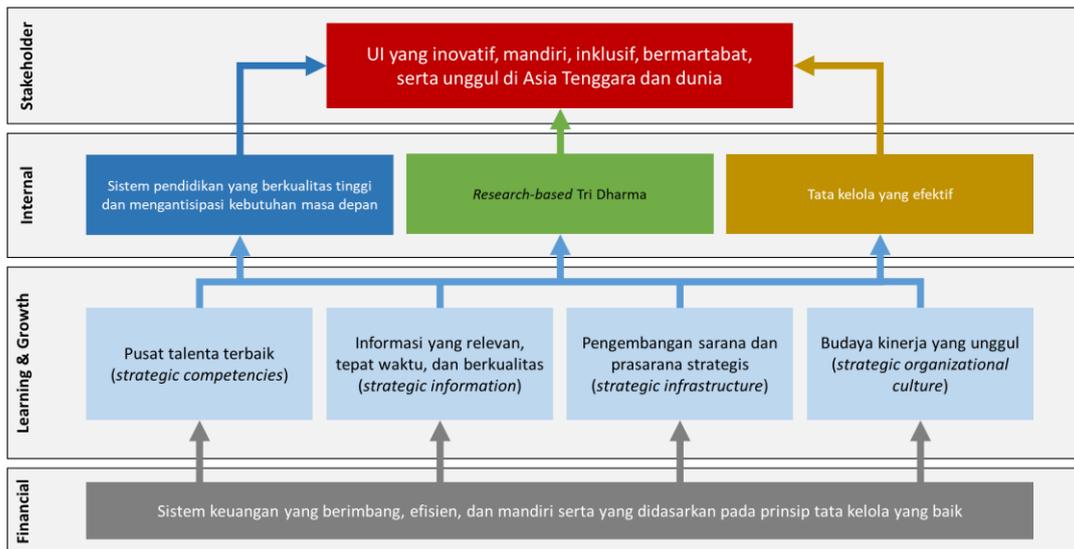
4. 1. Peta Strategi dan Sasaran Strategis

Peta Strategi UI 2020-2024 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecards* (BSC) 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.

Sebagai alat pengukuran kinerja, BSC membantu organisasi untuk tidak hanya melakukan evaluasi kinerja dari aspek keuangan tapi juga aspek non keuangan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas dalam pencapaian kinerja organisasi. Selanjutnya BSC juga dijadikan alat untuk dapat menyusun rencana strategis.

Tidak hanya untuk organisasi profit, BSC juga dapat digunakan pada organisasi non-profit seperti halnya di Perguruan Tinggi. Dengan perubahan lingkungan yang cukup pesat yang juga mempengaruhi perkembangan sebuah Perguruan Tinggi, maka juga perlu digunakan alat pengukuran kinerja serta penyusunan strategi yang dapat melihat berbagai aspek kinerja Perguruan Tinggi secara menyeluruh. Akan tetapi penggunaan BSC tentunya harus disesuaikan dengan konteks organisasi Perguruan Tinggi.

Jika 4 (empat) perspektif yang pada awalnya terdapat dalam BSC adalah perspektif *financial, customer, internal process* serta *learning and growth*; maka dalam Perguruan Tinggi tentunya harus dilakukan penyesuaian. Perguruan Tinggi tentunya juga harus memperhatikan berbagai *stakeholder* yang dimiliki seperti alumni, mahasiswa serta masyarakat atau komunitas. Selain itu kegiatan utama dalam Perguruan Tinggi atau Tridharma yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat menjadi fokus internal proses yang membedakan dengan organisasi profit lainnya. Sedangkan dalam pengelolaannya, sedikit banyak dapat diadopsi apa yang dilakukan dalam berbagai organisasi dimana akan terkait dengan pengelolaan SDM, informasi, sarana prasarana (aset) serta budaya. Dan satu hal yang menjadi pembeda dengan penggunaan BSC di Perguruan Tinggi adalah aspek keuangan bukanlah menjadi indikator utama keberhasilan organisasi namun menjadi aspek sumber daya penting yang dapat memfasilitasi perkembangan organisasi. Sehingga, perspektif yang akan digunakan dalam penggunaan BSC di Universitas Indonesia adalah Perspektif Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*), Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*), dan Keuangan (*Financial*).



Gambar 4.1. Peta Strategi UI Tahun 2020-2024

Peta Strategis menggambarkan hubungan antara tiap perspektif dalam BSC. Untuk mencapai tujuan perspektif *stakeholder*, UI melakukan proses internal yang terdiri atas pencapaian pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi; pengelolaan pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat yang berbasis riset; dan penerapan tata kelola yang efektif. Proses internal yang efektif perlu ditunjang oleh target dan kegiatan yang selaras dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan difokuskan untuk membangun semua elemen penting di dalam UI yang mencakup aktivitas pencapaian pusat talenta yang terbaik; informasi yang relevan, tepat waktu, dan berkualitas; pengembangan sarana dan prasarana yang strategis; serta budaya kinerja yang unggul. Semua aspek dalam ketiga perspektif di atas akan berjalan dengan baik bila ditunjang oleh dukungan keuangan yang kuat. Maka fokus UI dalam perspektif keuangan adalah menargetkan kemandirian keuangan sebagai pondasi yang kuat dan mantap untuk dapat mencapai target-target yang dijabarkan dalam ketiga perspektif sebelumnya. Melalui tercapainya kemandirian keuangan, maka sasaran strategis yang tersusun dalam perspektif lainnya akan lebih mudah dicapai.

Sasaran Strategis

Dalam Peta Strategis akan tergambar hubungan antara tiap persepektif dalam BSC. Keempat perspektif akan memiliki sasaran strategisnya masing-masing yang akan menjadi acuan dalam penyusunan program kerja yang lebih detail. Berikut ini akan diuraikan sasaran strategi yang akan dicapai dalam tiap perspektif.

Perspektif *Stakeholder*

Mengacu pada RJPP UI 2015-2035, dimana pada Tahun 2024 diharapkan UI telah mantap sebagai advokator, menjadi 5 besar Asia Tenggara, maka sasaran strategis menjadi UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia harus sudah tercapai. 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.

Pencapaian sasaran strategis dari ketiga perspektif dalam BSC (*internal process, learning and growth; dan financial*) 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 pencapaian seluruh sasaran strategis yang ada dalam peta strategi.

Perspektif *Internal Process*

Untuk dapat mencapai tujuan besar UI Tahun 2024 sebagaimana terangkum dalam sasaran strategis perspektif pemangku kepentingan, maka diperlukan sinergi yang kuat dalam proses internal UI. Untuk itu, UI mengembangkan tiga sasaran strategis yang diharapkan mampu mewujudkan tujuan UI Tahun 2024. Ketiga sasaran strategis dalam perspektif proses internal (*internal process*) adalah:

1. Pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi,
2. *Research-based* Tridharma, dan
3. Tata kelola yang efektif.

Sinergi yang baik dari ketiga sasaran strategis di atas, bukan saja mampu menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi, terampil, mudah beradaptasi dengan perubahan, dan siap kerja, tetapi juga menghasilkan riset yang selaras dengan kebutuhan industri. Pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi perlu ditunjang oleh *research-based* Tridharma. Kedua sasaran strategis ini diharapkan semakin memantapkan peran UI dalam meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat melalui program-program yang menyatukan ketiga misi utama UI (Tridharma). Hal lain yang juga penting menjadi fokus dan pelekot berjalannya semua proses bisnis internal di UI dengan baik adalah penerapan tata kelola yang efektif.

Ketiga sasaran strategis di atas memerlukan strategi yang tepat, dirancang sedemikian rupa agar dapat mendukung pencapaian visi UI 2024. Pembahasan ringkas terkait strategi dari ketiga sasaran strategis dalam perspektif proses internal dijelaskan di bawah ini.

Pencapaian sasaran strategis pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi menjadi pondasi munculnya lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi pula. Pendidikan yang relevan dalam hal ini mencakup beragam bentuk, mulai dari proses pembelajaran yang berkualitas dan berdampak signifikan, program pengajaran yang aktual dan memanfaatkan teknologi (*digital-oriented*), hingga ke sistem pendidikan yang mengantisipasi kebutuhan masa depan. Strategi yang tepat perlu diterapkan untuk mencapai sasaran strategis ini, di antaranya adalah menyusun kurikulum berkualitas, relevan, fleksibel dan bersifat *lifelong learning*, mengadopsi teknologi MOOCs (*massive open online courses*), termasuk merekrut dosen berkualitas yang

mampu mengajar dengan kreatif, memanfaatkan TI, dan hasil-hasil riset terkini sebagai bahan ajar.

Untuk mengantisipasi kebutuhan dunia industri sehubungan dengan revolusi industri 4.0, UI berencana membangun sistem pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman, di antaranya, memutakhirkan mata ajar yang memiliki *high-impact*, memperkuat elemen *soft skills* dalam proses pembelajaran, dan merevisi kurikulum agar sesuai dengan revolusi industri 4.0. Strategi lain yang juga efektif untuk meningkatkan reputasi akademik UI adalah menambah akreditasi internasional dan menghadirkan praktisi ternama di bidang masing-masing, baik di tingkat nasional dan global, sebagai pengampu ilmu di kelas-kelas virtual.

Dalam sasaran strategis *research-based* Tridharma, fokus UI adalah mampu memberikan solusi yang relevan dan komprehensif untuk menjawab tantangan, baik tantangan di tingkat 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 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.

Key Performance Indicator (KPI) akan menjadi tolok ukur yang efektif untuk mengukur pencapaian program kerja. Sudah seharusnya KPI disusun dengan cermat dan akurat untuk menilai kinerja semua pihak yang berkepentingan. KPI yang telah ditetapkan menjadi keputusan bersama yang harus menjadi komitmen seluruh pimpinan dan jajarannya di semua tingkatan. Masing-masing pemimpin bertanggung jawab untuk menurunkan KPI dan memantau pencapaiannya ke semua jajaran yang ada di bawahnya.

Perspektif *Learning and Growth*

Selanjutnya untuk menunjang kegiatan di dalam proses internal yang dilaksanakan UI, dibutuhkan aspek-aspek yang mendukung pencapaian sasaran strategis proses bisnis internal tersebut. Aspek-aspek ini merupakan empat sasaran strategis yang dirangkum dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun keempat sasaran strategis yang menjadi prioritas pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. Pusat talenta terbaik (*Strategic competencies*),
2. Informasi yang relevan, tepat waktu dan berkualitas (*Strategic information*),
3. Pengembangan sarana dan prasarana strategis (*Strategic infrastructure*),
4. Budaya kinerja yang unggul (*Strategic performance culture*),

Sinergi di antara ke-empat sasaran strategis di atas diharapkan mampu memberikan dukungan optimal untuk pencapaian sasaran strategis yang lebih tinggi lagi, terutama menjadikan UI inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat dan unggul di Asia Tenggara dan dunia.

Keberadaan UI sebagai universitas negeri terkemuka di Indonesia dan menghasilkan individu-individu cerdas dan berkemampuan unggul memungkinkan UI untuk menjadi pusat talenta terbaik, namun demikian diperlukan strategi-strategi yang tepat untuk mewujudkan hal ini.

Strategi yang perlu diprioritaskan adalah meningkatkan jumlah dosen berkualitas, di antaranya melalui proses rekrutmen yang andal, pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional dari mulai lektor hingga menjadi guru besar. Memberikan pelatihan berkala untuk membangun kapasitas dan komitmen untuk dosen dan staf tendik juga menjadi elemen yang diprioritaskan. Strategi lainnya lagi adalah mengundang profesional dengan talenta terbaik untuk bergabung di UI, dengan menawarkan paket remunerasi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Di samping itu, menciptakan iklim kerja dan lingkungan akademik yang kondusif dan inklusif diyakini akan

mendorong SDM UI untuk mewujudkan potensi terbaik dan meningkatkan kinerja optimal mereka. Hal ini perlu ditunjang dengan memastikan *merit system* terlaksana dengan baik, terutama memberikan penghargaan berbasis kinerja yang adil dan kompetitif mulai dari proses rekrutmen, pengembangan karir, hingga manajemen talenta. Dengan demikian, talenta-talenta terbaik yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai UI, memiliki potensi inovatif, dan berkinerja unggul yang tumbuh dan berkembang di UI. Talenta ini yang akan mewujudkan UI yang inklusif, bermartabat, inovatif, dan unggul.

Sistem informasi yang relevan, tepat waktu dan berkualitas menjadi sasaran strategis berikutnya dan menjadi bagian penting bagi pertumbuhan UI. Kemajuan teknologi harus dimanfaatkan UI dalam penguatan struktur sistem informasi universitas. Dengan terwujudnya sistem informasi terintegrasi diharapkan koordinasi semua bidang yang terlibat dalam 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 membeda-bedakan 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.

Perspektif *Financial*

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 kelola yang baik. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi UI adalah pendanaan. UI sebagai PTN BH yang memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan, juga menghadapi konsekuensi lain, yakni menemukan sumber pendanaan baru dan tidak semata bersandar pada alokasi dana dari pemerintah. Untuk membangun dukungan finansial bagi pengembangan dan keberlangsungan universitas yang mandiri dan unggul, maka UI harus lebih proaktif dalam mencari sumber-sumber pendanaan karena alokasi dan yang semakin terbatas dari pemerintah.

Fokus UI dalam perspektif finansial adalah memastikan tersedianya pendapatan UI yang bersumber dari pendapatan Non-BP dan terlaksananya efisiensi biaya dengan memprioritaskan pada pengeluaran yang penting dan berdampak strategis. Alokasi anggaran yang berimbang antara kegiatan tridharma pendidikan tinggi dengan belanja dan sarana prasarana juga menjadi tantangan yang harus dihadapi dalam hal pendanaan. Saat ini persentase pendapatan Non-BP UI belum optimal, dibutuhkan upaya besar untuk mewujudkan UI yang mandiri dalam hal keuangan. Di sisi lain, UI memiliki banyak aset fisik dan intelektual yang dapat diberdayakan. Aset berharga ini jika berhasil dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, misal melalui kerjasama mitra eksternal dan kolaborasi non-akademik antara UI, pemerintah, dan swasta akan mampu mendongkrak pendapatan UI.

Dengan dasar ini, maka disusun sasaran strategis dalam perspektif keuangan, yaitu sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik. Untuk mencapai sasaran ini, beberapa strategi yang ditempuh antara lain, memperkuat sistem keuangan dan akuntansi, menjalankan kegiatan UI secara efektif dan efisien, serta menciptakan alternatif sumber pendanaan baru.

Ketiga strategi ini dapat diwujudkan dengan memastikan keseimbangan alokasi dana bagi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan sarana pendukung; memperkuat perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengendalian keuangan; dan memastikan sistem informasi keuangan yang sudah dibangun diimplementasikan dengan baik. Disisi lain, diperlukan inisiatif-inisiatif yang dapat memunculkan sumber alternatif pendanaan baru yang bisa meningkatkan pendapatan UI secara signifikan. Inisiatif seperti membangun aliansi dengan universitas di luar dan dalam negeri dalam pelaksanaan *joint programmes*,

mendapatkan investor untuk *start-up companies*. *Joint venture* dengan industri atau lembaga lain yang kredibel melalui optimalisasi aset UI dan menciptakan *executive programmes* sesuai kebutuhan masyarakat menjadi alternatif lain yang dapat meningkatkan pendapatan UI dan menjadi sumber pendanaan baru.

4. 2. Indikator Kinerja dan Target

Setiap sasaran strategis harus diikuti dengan penetapan indikator kinerja sebagai alat ukur keberhasilan serta target yang akan dicapai dalam tiap periodenya. Indikator kinerja pada Renstra UI Revisi 2020-2024 akan mengalami penyesuaian dibandingkan indikator kinerja serta target yang terdapat pada Renstra UI 2020-2024 sebelumnya. Penyesuaian pertama dilakukan karena adanya indikator kinerja yang menjadi indikator kinerja wajib bagi sebuah Perguruan Tinggi mengacu pada aturan yang ditetapkan Kemendikbudristekdikti. Penyesuaian berikutnya mengacu pada penetapan indikator kinerja yang dapat memacu pencapaian visi dan misi Universitas.

Perubahan pada target di Renstra Revisi ini menyesuaikan pada perubahan yang terjadi dalam lingkungan UI serta diluar UI khususnya karena adanya Pandemi Covid-19. Mengingat revisi dilakukan pada awal Tahun 2022 maka target yang tercantum pada tabel Indikator Kinerja dan Target adalah realisasi capaian untuk Tahun 2020 dan 2021 serta target yang direncanakan akan diraih pada Tahun 2022 hingga 2024.

Indikator Kinerja	Target					
	Satuan	2020 (realisasi)	2021 (realisasi)	2022 (rencana)	2023 (rencana)	2024 (rencana)
Sasaran Strategis 1: UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia						
1. Peringkat QS WUR	Peringkat	305	290	280	270	250
2. Peringkat QS AUR	Peringkat	n.a.	n.a.	n.a.	54	52
3. Peringkat THE WUR	Peringkat	800	801-1000	601-800	601-800	601-800
4. Peringkat THE <i>Impact Ranking</i>	Peringkat	47	85	70	60	40
5. Peringkat QS <i>Graduate Employability Ranking</i>	Peringkat	500	251-300	301-500	251-300	201-250
6. Peringkat <i>Webometric Indonesia</i>	Peringkat	n.a.	n.a.	n.a.	1	1
7. Peringkat Nasional	Peringkat	2	8	1	1	1
Sasaran Strategis 2: Pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan						
8. Jumlah penyelenggaraan <i>Massive Open Online Course</i>	Jumlah MOOCs	127	259	424	575	750
9. Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra	Persentase	84,41	84,34	50	50	70
10. Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau	Persentase	10	28	10	30	50

Indikator Kinerja	Target					
	Satuan	2020 (realisasi)	2021 (realisasi)	2022 (rencana)	2023 (rencana)	2024 (rencana)
sertifikasi internasional yang diakui Pemerintah						
11. Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	Persentase	93	90	80	80	80
12. Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	Persentase	116,81	38,67	25	30	35
13. Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi	Persentase	35	40	50	50	80
14. Persentase mahasiswa asing berkegiatan di UI	Persentase	n.a.	n.a.	n.a.	3	5
15. Persentase dosen asing	Persentase	n.a.	n.a.	n.a.	34	40
Sasaran Strategis 3: Research-based Tridharma						
16. Rasio Sitasi per Dosen	Sitasi	2,1	1,8	2,2	2,2	2,2
17. Jumlah hasil riset dan inovasi yang dikomersialisasi (kumulatif 5 tahun)	HKI	14	27	27	40	50
18. Jumlah inovasi sosial untuk membantu pemecahan masalah bangsa	Inovasi	109	69	40	70	80
19. Jumlah riset untuk <i>policy making</i> (kumulatif 5 tahun)	Riset	18	49	40	90	120
20. Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	Jumlah luaran	1,54	1,52	1	1	1
Sasaran Strategis 4: Tata kelola yang efektif						
21. Terimplementasinya sistem pengendalian internal berbasis COSO (tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP)	Level	4,3	4,37	4,3	4,35	4,4
22. Persentase temuan audit tata kelola yang diselesaikan	Persentase	77,5	80	80	100	100
23. Predikat SAKIP UI di tingkat Kemendikbudristek	Level	A	A	n.a.	A	A

Indikator Kinerja	Target					
	Satuan	2020 (realisasi)	2021 (realisasi)	2022 (rencana)	2023 (rencana)	2024 (rencana)
24. Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) atau Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM)	Unit kerja	n.a.	n.a.	n.a.	2	3
Sasaran Strategis 5: <i>Strategic competencies</i>: Pusat talenta terbaik						
25. Persentase pemenuhan tendik, dosen, staf peneliti dan pejabat struktural sesuai dengan jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan UI	Persentase	62	61,75	65	67	69
26. Persentase dosen dengan gelar S3	Persentase	63,59	64,58	66	67	69
27. Jumlah penambahan guru besar	Dosen	35	31	41	35	35
28. Jumlah penambahan lektor kepala	Dosen	35	37	41	35	35
29. Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 <i>by subject</i>), bekerja sebagai praktisi di dunia industri atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir	Persentase	20	24,08	30	40	45
30. Persentase dosen tetap berkualifikasi S3, memiliki sertifikasi kompetensi / profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja, atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	Persentase	59	60,48	50	65	67
Sasaran Strategis 6: <i>Strategic information</i>: Informasi yang relevan, tepat waktu dan berkualitas						
31. Persentase sistem informasi yang terintegrasi sesuai dengan IT <i>Road Map</i> UI	Persentase	56,8	66,02	70	70	80
32. Persentase pemenuhan laporan untuk pihak eksternal secara tepat waktu dan akurat	Persentase	n.a.	n.a.	n.a.	100	100
33. Persentase pemenuhan laporan untuk pihak internal secara tepat waktu dan akurat	Persentase	70	100	80	100	100
Sasaran Strategis 7: <i>Strategic infrastructure</i>: Pengembangan sarana dan prasarana strategis						
34. Persentase sarana prasarana penyelenggaraan	Persentase	251,9	122,87	100	50	70

Indikator Kinerja	Target					
	Satuan	2020 (realisasi)	2021 (realisasi)	2022 (rencana)	2023 (rencana)	2024 (rencana)
Tridharma yang sesuai dengan SNPT						
35. Persentase terwujudnya SMART Campus	Persentase	n.a.	n.a.	n.a.	50	80
36. UI GreenMetric WUR	Peringkat	n.a.	24	25	23	20
Sasaran Strategis 8: Strategic organizational culture: Budaya kerja yang unggul						
37. Tingkat pencapaian penerapan nilai-nilai UI	Skala	5,09	5,53	5,2	5,4	5,5
38. Persentase mahasiswa, dosen, peneliti dan tenaga kependidikan yang berada dalam keadaan sehat jiwa raga	Persentase	n.a.	n.a.	n.a.	50	60
39. Persentase pemenuhan implementasi Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Kesehatan Lingkungan Kampus	Persentase	n.a.	n.a.	n.a.	50	60
Sasaran Strategis 9: Sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri serta yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik						
40. Persentase pendapatan Non-BP terhadap total pendapatan	Persentase	48,2	40,64	48	48	50
41. Jumlah dana hasil penggalangan Dana Khusus Masyarakat (kumulatif 5 tahun)	Milyar Rupiah	58,56	125,66	145	400	500
42. Persentase efisiensi beban operasional	Persentase	189	100	100	100	100
43. Persentase peningkatan total pendapatan Universitas Indonesia	Persentase	3	12,3	5	9,5	10

Tabel 4.1. Indikator Kinerja serta Target 2020-2024

4.3. Program Kerja

Rencana pencapaian target dalam tiap sasaran strategis harus dijabarkan dalam program kerja yang akan menjadi acuan seluruh unit kerja di Universitas baik di tingkat Universitas maupun di Fakultas hingga Program Studi. Dalam implementasinya, program kerja ini tidak hanya menjadi tanggung jawab satu unit kerja namun dapat menjadi program kerja bersama dari beberapa unit kerja. Berikut ini adalah program kerja dari tiap sasaran strategis yang dapat menjadi acuan untuk penyusunan rencana kerja tahunan.

Sasaran Strategis	Program Kerja
<p>UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia</p>	<p>Sebagai sasaran akhir, seluruh program kerja sasaran strategis 2 hingga 9 akan mendukung pencapaian sasaran strategis 1</p>
<p>Pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan proses pembelajaran dan pengajaran berbasis IT 2. Pemutakhiran bahan ajar sesuai dengan perkembangan IPTEK 3. Menerapkan program merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) untuk seluruh program studi S1, D4/D3 (termasuk program major minor lintas fakultas) 4. Meningkatkan keikutsertaan Universitas dan Prodi untuk mendapatkan akreditasi atau sertifikasi nasional dan internasional 5. Memperkuat elemen <i>soft skills</i> dalam proses pembelajaran, membekali mahasiswa dengan <i>interpersonal skill</i>, kemampuan beradaptasi, kemampuan berkoordinasi, empati dan kepemimpinan 6. <i>Alumni Engagement</i> 7. <i>Employer Connection</i> 8. Mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan <i>stakeholder</i> dan dinamika lingkungan 9. Memberikan beasiswa untuk mahasiswa asing yang akan mengambil program bergelar atau <i>student exchange</i> atau program singkat minimal 3 bulan. 10. Meningkatkan <i>global academic program</i> 11. Meningkatkan <i>global joint research program</i>
<p><i>Research-based</i> Tridharma</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah luaran yang berkualitas 2. Meningkatkan kolaborasi peneliti dengan jejaring internasional 3. Memperkuat kolaborasi riset, inovasi dan pengabdian masyarakat dengan pendekatan <i>n-helix</i> 4. Mengembangkan hasil riset dan inovasi yang memberikan dampak positif bagi <i>stakeholder</i> 5. Mengembangkan program komersialisasi hasil riset dan inovasi 6. Meningkatkan peran aktif di dunia bisnis dan masyarakat dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran pada penyelesaian masalah bangsa
<p>Tata kelola yang efektif</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem pengendalian internal, dan pengembangan fungsi <i>compliance</i> dan <i>three lines of defense</i> 2. Meningkatkan penerapan manajemen risiko 3. Menyusun pedoman tata kelola Universitas 4. Pemetaan proses bisnis dan pemutakhiran SOP di berbagai bidang sesuai kebutuhan 5. Mengimplementasikan parameter SAKIP

Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Implementasi Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Universitas
<p>Pusat talenta terbaik (<i>strategic competencies</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengembangan kompetensi, kapasitas dan komitmen dosen, staf peneliti dan tendik 2. Menerapkan konsep <i>merit system</i> dalam proses rekrutmen dan manajemen talenta 3. Menyempurnakan kebijakan insentif 4. Menciptakan jabatan fungsional peneliti 5. Pemetaan kompetensi dan kebutuhan pengembangan kompetensi 6. Meningkatkan jumlah dosen berkualitas dengan kualifikasi S3 7. Mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional mulai dari lektor hingga guru besar 8. Mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional mulai dari lektor hingga lektor kepala 9. Menjalin kerjasama kelembagaan dengan berbagai instansi, asosiasi profesi atau lembaga sertifikasi kompetensi untuk meningkatkan kualifikasi dosen, staf peneliti dan tendik.
<p>Informasi yang relevan, tepat waktu, dan berkualitas (<i>strategic information</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan transformasi digital di seluruh bidang dan seluruh unit kerja 2. Mengakselerasi penerapan <i>masterplan</i> sistem informasi yang terintegrasi 3. Membentuk kantor transformasi dan <i>Business Intelligent Unit</i> 4. Meningkatkan kualitas tata kelola laporan internal
<p>Pengembangan sarana dan prasarana strategis (<i>strategic infrastructure</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan sarana prasarana strategis berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) 2. Mengelola sumber daya menggunakan prinsip <i>cost-sharing</i> dan <i>resource-sharing</i> 3. Mengembangkan <i>master plan</i> pengembangan sarana dan prasarana dengan konsep <i>SMART Campus</i> 4. Meningkatkan penerapan konsep <i>green building</i> 5. Meningkatkan penerapan <i>green management</i> di seluruh unit kerja
<p>Budaya kinerja yang unggul (<i>strategic performance culture</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan program internalisasi nilai-nilai UI di setiap individu sivitas akademika 2. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang mengacu pada konsep <i>performance-based</i> untuk seluruh unit kerja di lingkungan UI 3. Melaksanakan kegiatan keagamaan, sosial dan kebudayaan di lingkungan UI mengacu pada nilai-nilai UI 4. Menyelenggarakan program pencegahan, penapisan dan pelayanan kesehatan komprehensif bagi warga kampus serta pemberdayaan kesehatan komunitas kampus

Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Meningkatkan program muatan promosi kesehatan jiwa dan raga dalam kurikulum program studi dan penelitian 6. Meningkatkan pelibatan dan partisipasi seluruh warga UI termasuk pemangku kepentingan di UI terhadap implementasi K3L 7. Meningkatkan program kesehatan dan keselamatan kerja lingkungan kampus terkait penyediaan sarana prasarana yang sesuai dengan persyaratan K3L.
<p>Sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Endowed professorship fund</i> – Mendapatkan sponsor dari berbagai pihak untuk mendanai kegiatan Tridharma dosen sampai dengan pencapaian gelar guru besar, misalnya seperti <i>sabbatical leave</i> 2. Mencari investor untuk <i>start-up companies</i> 3. Pembangunan <i>income-generating properties</i> 4. <i>Joint venture</i> dengan industri atau lembaga lain yang kredibel melalui optimalisasi aset UI 5. Komersialisasi sarana dan fasilitas 6. <i>Alumni giving back program</i> 7. Monetisasi kekayaan intelektual 8. <i>Co-branding</i> antara UI dengan mitra kerja atau dunia usaha 9. Meningkatkan penerimaan hibah eksternal 10. Mendirikan unit usaha pengelola investasi 11. Penggalangan Dana Khusus Masyarakat 12. Pengembangan sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi biaya

Tabel 4.2. Program Kerja Per Sasaran Strategis

BAGIAN 5 PENDANAAN

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis tentunya membutuhkan rencana pendapatan dan belanja yang mendukung pelaksanaan program kerja. Berikut ini adalah uraian rencana pendapatan dan belanja selama Tahun 2020 - 2024

5. 1. Rencana Pendapatan Tahun 2020-2024

Rencana pendapatan pada dokumen Renstra UI Revisi 2020-2024 akan terdiri dari beberapa sumber penerimaan yaitu Bantuan Pendanaan Pemerintah, Dana Masyarakat serta Pendanaan Internal. Yang termasuk dalam kelompok Bantuan Pendanaan Pemerintah adalah dana APBN DIPA/BPPTN, Hibah/Sumbangan serta Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)/Pinjaman-Hibah Luar Negeri (PHLN); Dana Masyarakat terdiri dari Pendapatan BP, Pendapatan Non-BP dan Pendapatan UKK; serta Pendanaan Internal. SBSN diperuntukkan dalam pembangunan fisik gedung *Science Techno Park* (STP) UI sementara PHLN akan digunakan untuk pengelolaan STP seperti hibah penelitian terapan dan pengembangan kapasitas dan kualitas SDM STP. Secara keseluruhan, estimasi pendapatan UI adalah sebagai berikut:

NO	URAIAN	TAHUN						
		2020 (Rencana)	2020 (Realisasi)	2021 (Rencana)	2021 (Realisasi)	2022 (Rencana)	2023 (Rencana)	2024 (Rencana)
A	Bantuan Pendanaan Pemerintah	636,109	583,095	625,499	644,411	769,870	711,768	1,023,495
B	Dana Masyarakat	1,870,380	2,174,049	1,948,837	2,456,986	2,227,256	2,348,181	2,533,495
	Pendapatan BP	1,080,959	1,144,341	1,155,576	1,234,928	1,272,498	1,297,948	1,336,886
	Pendapatan Non BP	304,499	235,117	197,435	265,804	202,910	223,201	245,521
	Pendapatan UKK	484,922	794,591	595,826	956,254	751,847	827,032	951,087
C	Pendanaan Internal	71,175	2,416	87,383	23,382	142,560	142,560	142,560
TOTAL PENDAPATAN		2,577,663	2,759,560	2,661,719	3,124,779	3,139,685	3,202,509	3,699,549

Tabel 5.1. Rencana Pendapatan Tahun 2020-2024 – Tanpa Entitas Anak (dalam Juta Rupiah)

5. 2. Rencana Belanja Tahun 2020-2024

Rencana Belanja UI pada Tahun 2020-2024 disusun berdasarkan kelompok sasaran strategis yang mengacu pada empat perspektif dari peta strategi UI. Setiap sasaran strategis memiliki beberapa program kerja yang akan mendapatkan alokasi dana (alokasi belanja). Khusus untuk Sasaran Strategis 1 (SS1) pada Perspektif *Stakeholder*, tidak dimunculkan alokasi belanja. Hal ini dikarenakan Perspektif *Stakeholder* dengan SS1 adalah tujuan akhir dari seluruh program

yang akan dilakukan di seluruh Sasaran Strategis 2 hingga Sasaran Strategis 9 (SS2-SS9). Dengan demikian rencana belanja untuk pencapaian SS1 pada dasarnya adalah seluruh rencana belanja SS2 hingga SS9.

PERSPECTIVE	SASARAN STRATEGIS UNIVERSITAS	2020 (Rencana)	2020 (Realisasi)	2021 (Rencana)	2021 (Realisasi)	2022 (Rencana)	2023 (Rencana)	2024 (Rencana)
STAKEHOLDER	1. UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia	--	--	--	--	--	--	--
INTERNAL PROCESS	2. Pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan	386,319	290,900	361,838	289,938	418,748	439,686	461,670
	3. <i>Research-based</i> Tridharma	262,774	222,392	240,135	198,583	436,461	392,093	703,820
	4. Tata kelola yang efektif	17,303	6,726	12,586	7,697	29,295	30,759	32,297
LEARNING & GROWTH	5. <i>Strategic competencies</i> : Pusat talenta terbaik	892,276	824,963	957,364	891,971	977,207	1,026,068	1,077,371
	6. <i>Strategic information</i> : Informasi yang relevan, tepat waktu dan berkualitas	111,835	21,398	100,732	47,363	109,975	115,473	121,247
	7. <i>Strategic infrastructure</i> : Pengembangan sarana dan prasarana strategis	311,181	203,551	348,802	219,300	390,248	429,273	450,736
	8. <i>Strategic organizational culture</i> : Budaya kerja yang unggul	44,351	39,788	46,638	39,097	50,662	53,195	55,855
FINANCIAL	9. Sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri serta yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik	672,033	697,632	721,361	804,149	658,831	721,420	793,562

Tabel 5.2. Rencana Belanja Tahun 2020-2024 – Tanpa Entitas Anak (dalam Juta Rupiah)



UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Justitia



RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS INDONESIA
REVISI 2020 - 2024