



PERATURAN
MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA
NOMOR 001/Peraturan/MWA-UI/2020

TENTANG
RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS INDONESIA
2020-2024

Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa
MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA

- Menimbang :
- a. Bahwa berdasarkan Pasal 36 ayat (1) huruf (a) Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Indonesia, Rencana Strategis (Renstra) disiapkan oleh Rektor;
 - b. Bahwa berdasarkan Pasal 25 ayat (1) huruf (c) Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Indonesia, salah satu tugas dan kewajiban MWA adalah mengesahkan Rencana Strategis serta mengevaluasi implementasinya;
 - c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, dan huruf b, Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia perlu mengesahkan dan menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia tentang Rencana Strategis Universitas Indonesia 2019-2024.
- Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 2013 Tentang Statuta Universitas Indonesia;
 3. Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 011/SK/MWA-UI/2019 tentang Kebijakan Umum Universitas Indonesia 2019-2024;
 4. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia 2015 – 2035.

WA

MEMUTUSKAN

Menetapkan PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA 2020-2024

KESATU : Rencana Strategis Universitas Indonesia 2020-2024 sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan ini.

KEDUA : Peraturan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan dapat dikaji ulang serta disempurnakan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan atau perlu disesuaikan dengan kebutuhan untuk perkembangan Universitas Indonesia, maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di: Jakarta
Pada Tanggal: 03 Maret 2020

Majelis Wali Amanat
Universitas Indonesia
Ketua,



WA Saleh Husin



UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Justitia

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA

2020-2024

Kampus Baru UI Depok, Jawa Barat – 16424

Phone +62 21 7867222

Hotline: 1500-002



RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA 2020-2024

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

Daftar Isi

BAGIAN 1 PENDAHULUAN 1

1. 1. Landasan Penyusunan Rencana Strategis 1

1. 2. Latar Belakang Pemikiran 1

1. 3. Landasan Hukum 3

1. 4. Visi Universitas 4

1. 5. Misi Universitas 4

1. 6. Tujuan Universitas 5

1. 7. Nilai-nilai Utama Universitas 5

1. 8. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas 6

1. 9. Kebijakan Umum Universitas 7

BAGIAN 2 RENCANA STRATEGIS 2020-2024 9

2. 1. Kondisi Saat Ini 9

2.1.1. Bidang Pendidikan 10

2.1.2. Bidang Riset dan Inovasi 12

2.1.3. Bidang Pengabdian Masyarakat 16

2.1.4. Bidang Tata Kelola 19

2.1.5. Bidang Sumber Daya Manusia 20

2.1.6. Bidang Keuangan 24

2.1.7. Bidang Sarana dan Prasarana 25

2. 2. Proyeksi dan Tantangan 27

2. 3. *Strength-Weakness-Opportunity-Threat Analysis* 32

2. 4. Peta Strategi 36

2. 5. Sasaran Strategis 37

2. 6. Indikator Kinerja dan Target 44

2. 7. Program Kerja 45

BAGIAN 1

PENDAHULUAN

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

1. 1. Landasan Penyusunan Rencana Strategis

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

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

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

1. 2. Latar Belakang Pemikiran

Kiprah UI dari masa ke masa tidak mungkin dapat dilepaskan dari kondisi Indonesia baik secara regional maupun internasional. Tahun 2017 Pricewaterhouse Coopers memprediksi Indonesia berkembang menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada tahun 2050¹, saat itu 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.

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/>

Tambahan lagi pada tahun 2018 lalu, 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 SDM, hal lain yang sangat memprihatinkan adalah angka pengangguran terbuka Indonesia pada tahun 2019 yang menjadi kurang lebih 7 juta orang, dan 618.000 orang di antaranya adalah sarjana. Jelas bahwa kualitas dan daya saing *human capital* Indonesia masih kurang, termasuk yang telah mengikuti pendidikan tinggi.

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

Revolusi industri 4.0 adalah keadaan industri saat perubahan terjadi besar-besaran melalui perpaduan teknologi yang mengurangi sekat antara dunia fisik, digital, dan biologis⁵. Revolusi ini ditandai dengan kemajuan teknologi dalam berbagai bidang, khususnya kecerdasan buatan, robot, *blockchain*, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, *internet of things*, percetakan 3D, dan kendaraan tanpa awak. Revolusi Industri 4.0 membutuhkan jenis keterampilan pekerja yang sangat berbeda dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu, yaitu berpikir tingkat tinggi (*higher order of thinking*) dan *complex problem solving* (memecahkan masalah yang belum pernah ada); *social skill* (kemampuan untuk melakukan koordinasi, negosiasi, persuasi dan mentoring); dan berpikir kritis (*critical thinking*) dan *cognitive abilities* yang terdiri dari *cognitive flexibility*, *creativity*, dan *logical reasoning*.

Dengan tantangan dan perubahan keadaan industri, sistem pendidikan tinggi perlu adaptif. UI akan menerapkan sistem universitas generasi 3.0. Dalam sistem ini, pendidikan tinggi lebih menghubungkan dunia yang berubah dengan cepat dengan proses belajar. Pendidikan tinggi fokus pada menyiapkan cara atau lingkungan belajar sehingga mahasiswa didukung dalam memperoleh pengetahuan⁶. Riset dan pengajaran menjadi saling terkait dan saling

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

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

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

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 berbagai kelebihan yang dimiliki UI dibanding perguruan tinggi lain di Indonesia, seperti 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.

QS World University Rankings 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%). Pada tahun 2019, UI menempati peringkat 292 dengan nilai keseluruhan 34,7, dan peringkat UI turun ke 296 pada tahun 2020. Posisi UI diikuti oleh UGM (peringkat 391 naik ke 320 dengan nilai 33,2) dan ITB (peringkat 359 naik ke 331 dengan nilai 32,3). Peringkat UI yang turun bukan disebabkan prestasi yang menurun, namun terutama karena perguruan tinggi lain berlari lebih cepat dari UI dalam meraih prestasi.

Masih menurut QS World University Rankings, di Asia Tenggara UI menempati posisi ke-9. Posisi pertama dan ke-2 ditempati oleh Nanyang Technological University (peringkat 12 naik ke 11 dengan nilai 91,8) dan National University of Singapore (stabil di peringkat 11 dengan nilai 91,8). Posisi ke-3 sampai dengan posisi ke-7 ditempati oleh University Malaya, University Putra Malaysia, University Kebangsaan Malaysia, University Sains Malaysia, dan University Teknologi Malaysia (peringkat 87-228 naik ke 70-217 dengan nilai 41,4-67,1). Chulalongkorn University dari Thailand menempati posisi ke-8 (peringkat 271 naik ke 247 dengan nilai 38,3).

Berdasarkan Times Higher Education, UI dengan nilai 32,7 pada tahun 2020 adalah universitas peringkat pertama di Indonesia, peringkat 133 di Asia, dan peringkat 601-800 di dunia. Posisi ini diperoleh juga pada tahun 2016 dan 2019, penurunan peringkat pada tahun 2017 dan 2018 berhasil diperbaiki. Berbagai tantangan di atas merupakan latar belakang penetapan Renstra UI 2020-2024.

1. 3. Landasan Hukum

Peraturan yang menjadi acuan penetapan Renstra UI 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);

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.

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

1. 4. Visi Universitas

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

1. 5. Misi Universitas

UI memiliki misi:

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

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

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

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

1. 6. Tujuan Universitas

UI menetapkan tujuan:

- menciptakan komunitas pendidikan yang inklusif, berdasar pada adab, kepercayaan, integritas, saling menghargai dan kebhinekaan dalam lingkungan yang aman dan bersahabat;
- menyiapkan peserta didik agar menjadi lulusan yang cerdas dan bernurani melalui penyediaan program pendidikan yang jelas dan terfokus sehingga dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya, dan memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan;
- mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan serta mengupayakan penerapannya untuk meningkatkan martabat dan kehidupan masyarakat, dan memperkaya kebudayaan nasional;
- mendorong dan menguatkan pengembangan ilmu-ilmu yang telah ada, maupun ilmu-ilmu dan kajian baru dalam bidang monodisiplin, multidisiplin, interdisiplin, dan transdisiplin demi menjawab tantangan persoalan kehidupan yang makin kompleks;
- mendorong dan mendukung peran serta aktif sivitas akademika dalam pembangunan dan pengabdian kepada masyarakat yang demokratis, sejahtera, dan beradab sebagai kekuatan moral yang mandiri;
- memperkuat peran sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, dan bekerjasama dengan lembaga dan asosiasi profesi, sehingga lulusan dapat memperoleh keahlian pada tingkat profesional;
- meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan kepada bangsa, negara, dan dunia melalui kolaborasi, kemitraan, dan kesempatan untuk pengayaan budaya dan pendidikan berkelanjutan; serta
- berinvestasi pada pengembangan profesional bagi semua warga UI dan juga dalam teknologi yang bermanfaat dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif melalui pengajaran, riset, dan pengabdian kepada masyarakat.

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

1. 8. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas

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

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

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

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



Gambar 1.1. RPJP UI 2015-2035

1. 9. 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:

- 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.
- 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.
- Dengan 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 Kemenristekdikti dan sistem pemeringkatan global ternama, seperti QS dan 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.
- 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.
- 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.

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

BAGIAN 2

RENCANA STRATEGIS 2020-2024

2. 1. 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 klusterisasi perguruan tinggi oleh Kemenristekdikti, tetapi juga peringkat di level global, seperti Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings dan Times Higher Education (THE). Walaupun peringkat UI oleh QS dan THE tahun 2019 masih bertahan di posisi pertama bila dibandingkan perguruan tinggi lainnya di Indonesia, tidak menutup kemungkinan universitas-universitas lain, baik di Indonesia maupun di luar Indonesia terus bergerak maju dan meraih posisi lebih baik.

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, 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 pemaparan 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.

2.1.1. Bidang Pendidikan

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

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

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

Tabel 2.1. Akreditasi Program Studi di UI

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

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

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

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*. Beberapa materi dapat diunduh secara gratis untuk kuliah terbuka dan kuliah umum. PJJ UI meraih penghargaan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik dari Kementerian PAN-RB pada tahun 2018. Tabel berikut merupakan 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 Selekt
19	FT	Divais Semikonduktor
20	Vokasi	Teknik Perangkat Lunak
21	Vokasi	Matematika Keuangan
22	Vokasi	Statistik Deskriptif

Tabel 2.2. Program PJJ UI

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

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

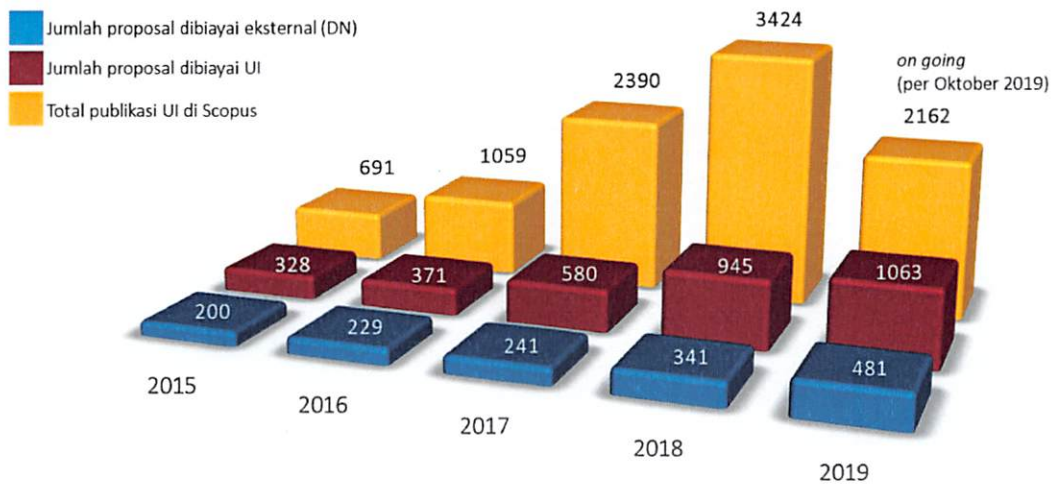
Tabel 2.3. Jumlah Mahasiswa UI

2.1.2. Bidang Riset dan Inovasi

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

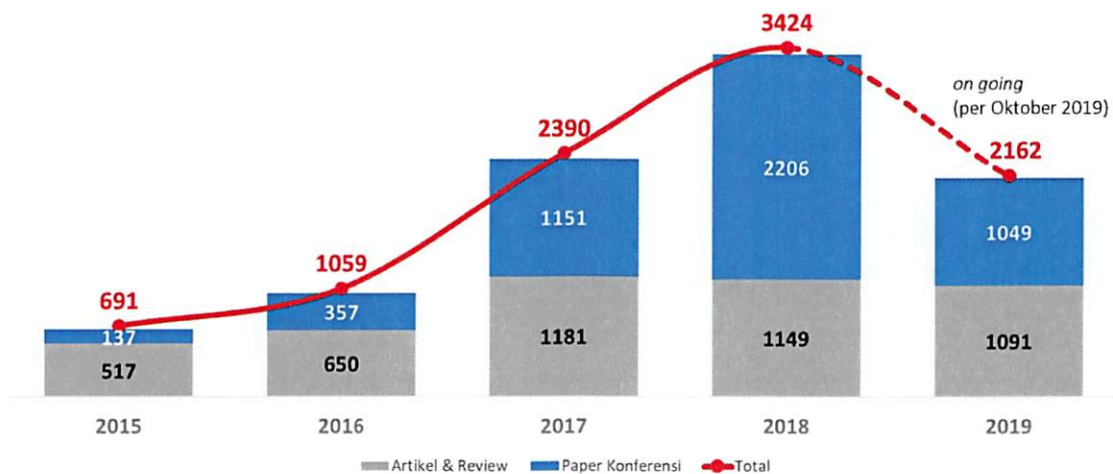
Bidang riset dan inovasi mendampingi fakultas menyiapkan dan menyelenggarakan berbagai pertemuan ilmiah tingkat internasional yang diarahkan agar dapat menampung berbagai naskah ilmiah hasil riset, kemudian dapat dipublikasikan dan terindeks di database bereputasi seperti Scopus. Kebijakan lain adalah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

RENCANA STRATEGIS UI



Gambar 2.1. Perbandingan jumlah proposal riset yang dibiayai dengan publikasi internasional (Data Scopus per 22 Oktober 2019)

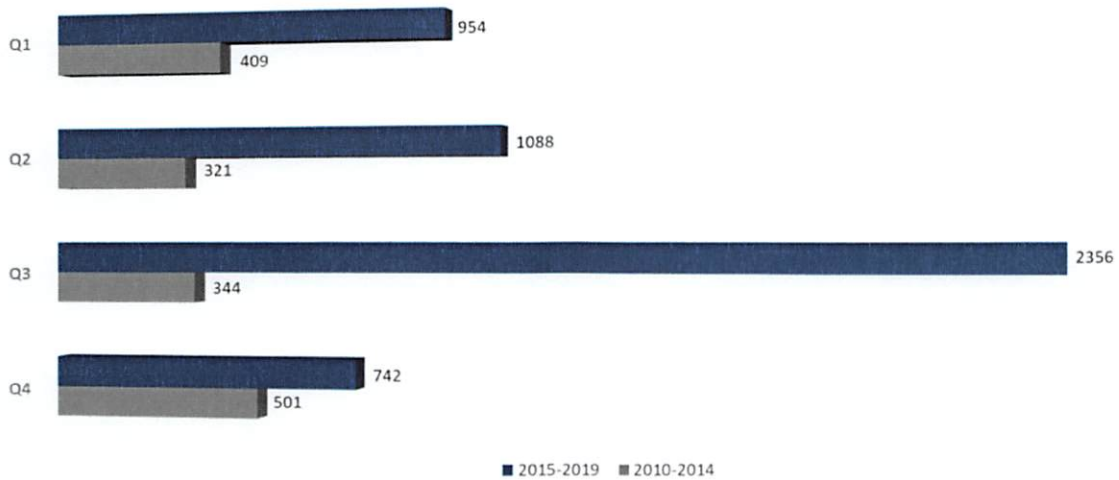
Dari data publikasi UI di Scopus (Gambar 2.1), terlihat bahwa jumlah publikasi UI terus meningkat. Sejak tahun 2015 hingga 2018 terjadi pertumbuhan sebesar 70%. Dari data publikasi yang dibiayai UI, tahun 2019 menunjukkan kenaikan signifikan sebanyak 1063 publikasi dibandingkan 945 publikasi selama tahun 2018. Hal ini menunjukkan upaya UI untuk terus meningkatkan alokasi anggaran riset guna meningkatkan jumlah publikasi-publikasi karya ilmiah UI.



Gambar 2.2. Perbandingan jumlah artikel (+ artikel review) dan paper konferensi. (Data Scopus per 22 Oktober 2019)

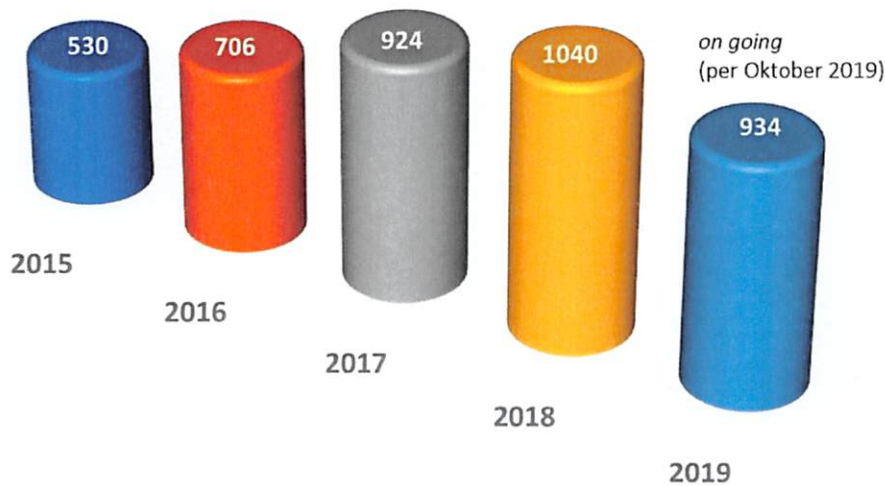
Peningkatan publikasi UI di Scopus dianalisis lebih jauh pada artikel dan review serta paper konferensi. Dalam Gambar 2.2 terlihat bahwa peningkatan publikasi di Scopus terutama disebabkan peningkatan paper konferensi yang meningkat dengan pertumbuhan cukup signifikan sebesar 155% dalam kurun waktu 2015-2018. Publikasi melalui artikel dan review juga meningkat dengan pertumbuhan sebesar 30% dalam kurun waktu yang sama.

RENCANA STRATEGIS UI



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

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

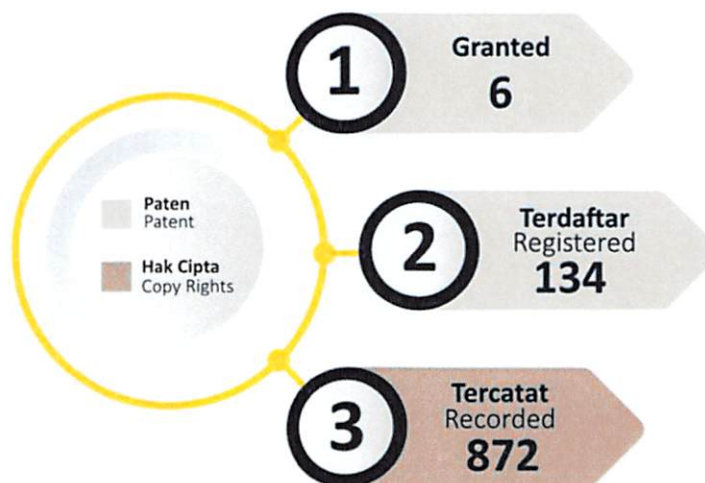


Gambar 2.4. Jumlah Dosen UI yang Melakukan Publikasi di Scopus.

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

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 2018, UI mendaftarkan 134 kekayaan intelektual milik sivitas akademika UI dengan enam di antaranya telah memperoleh pengakuan melalui Ditjen KI Kemenkumham RI. Sivitas akademika UI menunjukkan potensi besar untuk menghasilkan produk riset selain publikasi. Dalam Gambar 2.5 juga terlihat selama tahun 2018 UI menghasilkan 872 Hak Cipta yang telah terdaftar di Ditjen KI. Bidang Riset dan Inovasi UI terus meningkatkan kesadaran sivitas akademika UI untuk melindungi karya-karya mereka.



Gambar 2.5. Jumlah Kekayaan Intelektual

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, DIIB 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. DIIB juga mendampingi empat proposal hibah RISPRO LPDP dan tiga proposal hibah CPPBT Kemenristekdikti.

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

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



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

2.1.3. Bidang Pengabdian Masyarakat

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

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

5. Program memulihkan kualitas lingkungan.

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.

Sepanjang tahun 2018, jumlah kegiatan pengabdian yang berasal dari Unit Kerja Khusus (UKK PPM), fakultas, dan individu dosen di tingkat universitas telah mencapai target 275 kegiatan. Sedangkan di tingkat fakultas mencapai 311 kegiatan atau melebihi target dari rencana awal 240 kegiatan (129,58% capaian).

Jumlah UKK PPM di UI yang berada dibawah DPPU saat ini berjumlah 49 UKK, terdiri dari 25 UKK PPM Fleksibilitas Penuh dan 14 UKK PPM Fleksibilitas Terbatas. 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, DRPM 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 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.

IPTEKS

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

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

Program Kemitraan

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

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

UI Peduli

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

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

4. FMIPA menginisiasi program “Autiscare Special Camp 2018” bagi 21 peserta anak berkebutuhan khusus di Sentul, Bogor yang bertujuan memberikan ruang mandiri bagi penyandang autis 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.

Kuliah Kerja Nyata (K2N UI)

Program K2N merupakan salah satu agenda tahunan UI yang dilaksanakan melalui Direktorat Kemahasiswaan dengan dana internal.

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 peringkat GreenMetric tahun 2018.

2.1.4. 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) antara lain guna menilai kinerja Rektor.

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. Rapat koordinasi eksekutif setidaknya dua bulan sekali menjadi agenda penting untuk membahas keputusan-keputusan strategis. 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 pimpinan 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 memberlakukan kebijakan tentang Mekanisme Pengenaan Sanksi Pelanggaran Warga UI dengan mendelegasikan ke Dewan Guru Besar UI. MWA juga memberi masukan terkait pentingnya sistem pengaduan (*whistle blowing*) yang ditindaklanjuti Rektor dengan pembentukan Sistem Pengaduan Dugaan Pelanggaran (SIPDUGA).

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

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

2.1.5. Bidang Sumber Daya Manusia

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

RENCANA STRATEGIS UI

Rinciannya terdiri dari dosen tetap 1637 orang dan tendik tidak tetap 823 orang. Tabel 2.4 memperlihatkan sebaran data dosen tetap dan tidak tetap di semua fakultas di tahun 2019.

No	Fakultas	Dosen				TOTAL	TENAGA KEPENDIDIKAN				TOTAL	PTT	
		CPNS	CPUI	PNS	PUI		Tendik CPNS	Tendik CPUI	Tendik PNS	Tendik PUI		Dosen	Tendik
1	FK	8	0	195	71	274	0	2	121	108	231	220	189
2	FKG	3	3	83	11	100	1	2	17	66	86	31	42
3	FMIPA	3	8	134	20	165	0	0	45	65	110	84	17
4	FT	2	2	180	32	216	0	2	40	99	141	137	37
5	FH	1	13	72	39	125	0	0	13	86	99	69	10
6	FEB	1	16	123	139	279	0	2	47	286	335	220	37
7	FIB	0	12	128	85	225	0	0	22	85	107	58	18
8	Fpsi	1	1	44	41	87	0	0	12	54	66	33	18
9	FISIP	1	16	90	53	160	0	0	20	105	125	116	55
10	FKM	1	6	83	8	98	1	0	63	37	101	62	9
11	BAS	0	0	0	0	0	0	0	29	19	48	19	0
12	FASILKOM	2	0	39	11	52	0	5	14	23	42	44	18
13	FIK	1	0	58	8	67	0	1	10	30	41	11	11
14	VOKASI	1	18	1	38	58	0	0	6	40	46	222	15
15	FF	2	2	25	4	33	0	0	4	22	26	27	18
16	FIA	1	3	29	23	56	0	0	1	17	18	44	24
17	SIL	0	4	2	0	6	0	0	0	0	0	20	0
18	SKSG	0	10	2	0	12	0	0	0	0	0	86	0
19	PAU	0	0	0	0	0	0	85	262	446	793	0	221
20	PMU	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	132	0
21	RSUI	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	84
Jumlah		28	114	1291	583	2016	2	99	726	1590	2417	1637	823

Tabel 2.4. Data Dosen dan Tendik per-Fakultas Berdasarkan Jenis Pegawai

Fakultas	Jumlah Dosen Tetap					Total
	1. Pengajar	2. Asisten Ahli	3. Lektor	4. Lektor Kepala	5. Guru Besar	
FK	41	58	115	30	31	275
FEB	82	71	75	24	11	263
FH	19	31	38	20	13	121
FT	36	23	53	64	59	235
FF	12	8	8	5	6	39
Fpsi	8	32	30	14	6	90
FIKOM	5	10	18	9	3	45
FKG	23	14	24	31	14	106
FIA	12	10	23	6	7	58
FIK	14	14	19	12	5	64
FKM	15	15	25	24	16	95
FIB	25	63	72	42	12	214
FISIP	22	33	60	23	15	153
FMIPA	21	27	65	33	10	156
SKSG	10			2		12
SIL	4		1	1		6
Vokasi	20	19	18			57
PAU	1					1
PMU				1		1
PPS						
Grand Total	370	428	644	341	208	1991

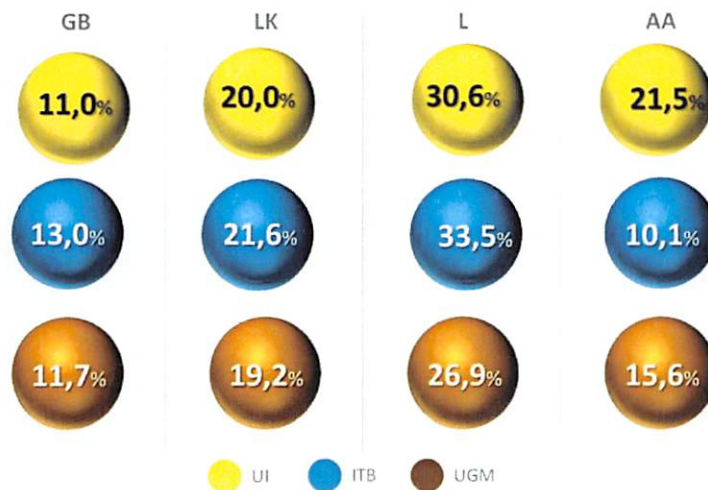
Tabel 2.5. Data Dosen Tetap Berdasarkan Jabatan Akademik per Fakultas

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

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

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

RENCANA STRATEGIS UI

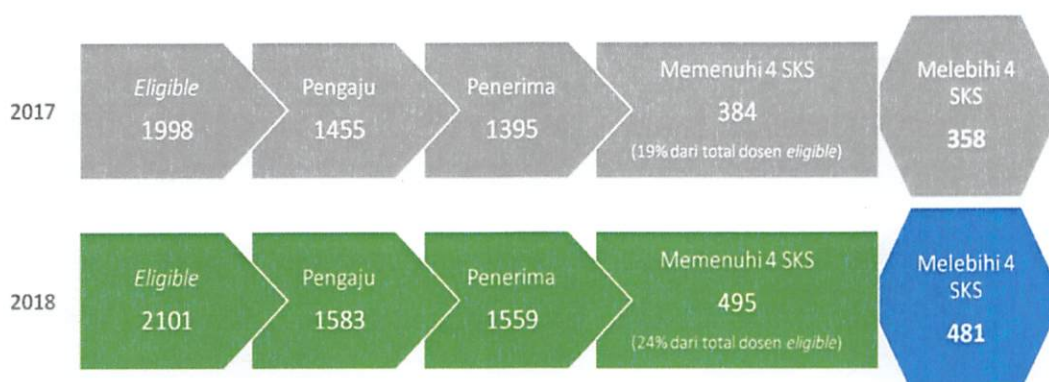


Gambar 2.7. Perbandingan Persentase Jumlah Dosen per Jabatan Akademik terhadap Total Dosen UI, ITB, dan UGM

Bila dibandingkan jabatan akademik antara UI, ITB, dan UGM, sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 2.7, 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. Demikian juga persentase jumlah guru besar UI merupakan yang terkecil dibandingkan ITB dan UGM. Target mencapai 300 guru besar selama lima tahun terakhir masih belum tercapai. Capaian kinerja yang kurang memuaskan dalam pengelolaan SDM selama tahun 2016, 2017, dan 2018 mengindikasikan perlunya pengelolaan SDM menjadi fokus dalam program kerja rektor selanjutnya.

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.

RENCANA STRATEGIS UI



Gambar 2.8. Tingkat Partisipasi Dosen Terkait FTE Riset dan Inovasi

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

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

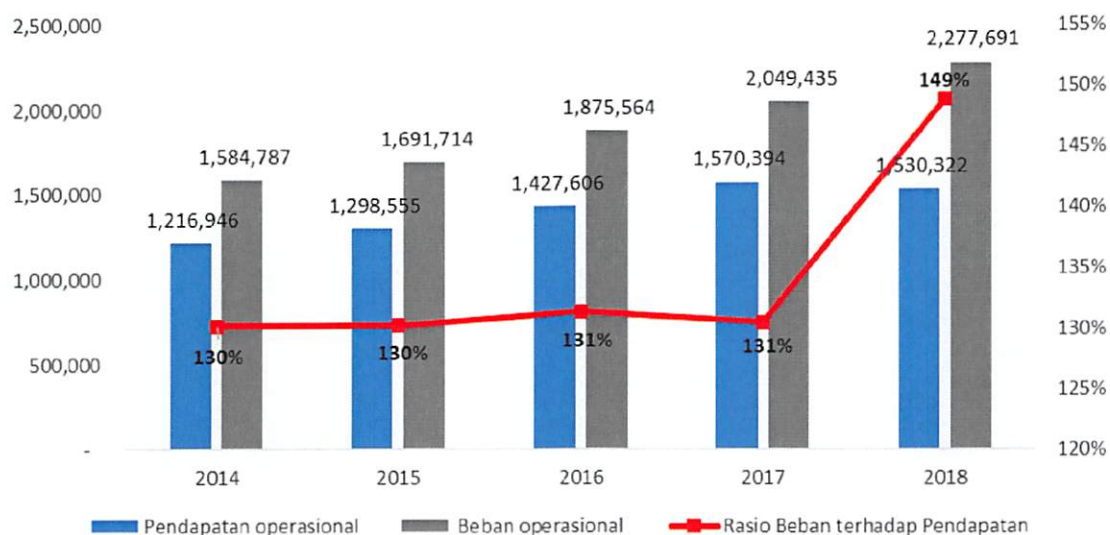
Nilai-nilai UI mencakup kejujuran, keadilan, keterpercayaan, kemartabatan dan/atau penghormatan, tanggung jawab dan akuntabilitas, kebersamaan, keterbukaan, kebebasan akademik dan otonomi keilmuan, serta kepatuhan pada aturan, prosedur dan panduan-panduan UI dan panduan-panduan lainnya. Nilai-nilai ini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

2.1.6. Bidang Keuangan

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

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

Defisit operasional pada tahun 2014 sebesar Rp 368 miliar meningkat menjadi defisit operasional sebesar Rp 747 miliar pada tahun 2018.



Gambar 2.9. Pendapatan dan Beban Operasional 2014-2018 (Laporan Keuangan UI)

Total aset UI pada 31 Desember 2018 sebesar Rp 4,4 triliun dengan Rp 1,4 triliun ditempatkan dalam deposito beberapa bank dan Rp 2,5 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 2018 sebesar Rp 0,2 triliun, sehingga aset neto adalah sebesar Rp 4,2 triliun dengan Rp 4,0 triliun di antaranya adalah aset neto tidak terikat.

UI harus lebih mandiri dalam mengelola dan mendanai beragam kegiatannya. Salah satu sumber pendanaan 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.

Perhimpunan Dana Abadi UI dilaksanakan oleh Direktorat Pengembangan Karir Lulusan dan Hubungan Alumni (DPKHA) dan setiap fakultas. Pada tahun 2018, DPKHA melaksanakan 25 kegiatan sosialisasi penggalangan dana dengan total dana abadi dan donasi senilai Rp 51 miliar. 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.

2.1.7. 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. Pengadaan pada laboratorium ILRC selama lima tahun ini telah diadakan sebanyak tiga kali, yaitu satu peralatan Laboratorium TEM pada tahun 2015 dan beroperasi pada tahun 2016; tiga peralatan laboratorium pada tahun 2017 yang diterima pada awal tahun 2018; dan sebelas peralatan laboratorium pada tahun 2018 yang diterima pada awal tahun 2019.

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

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

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

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

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

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

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* sedang dalam proses renovasi dengan target selesai di tahun 2020. Perpustakaan Pusat UI menjadi fusi 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.

2. 2. Proyeksi dan Tantangan

Visi UI untuk periode 2020-2024 adalah mantap melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan di tingkat nasional maupun global, dan menjadi 5 besar di Asia Tenggara.

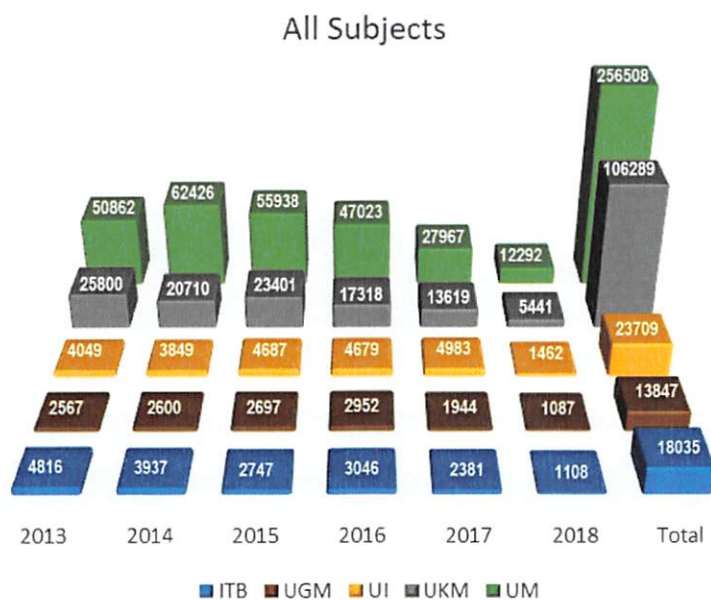
Pada saat ini, UI menempati posisi ke-9 di Asia Tenggara berdasarkan QS World University Rankings 2020 dengan nilai 34,7. Posisi ke-5 ditempati oleh Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) dengan nilai 48,3. Penentuan nilai dan peringkat ditentukan antara lain oleh komponen rasio dosen mahasiswa. Rasio dosen mahasiswa UI sebesar 1:10. Sementara rasio dosen mahasiswa UKM 1:6. Universitas di posisi pertama sampai dengan tujuh memiliki rasio sebesar 1:6 sampai dengan 1:8. Rasio dosen mahasiswa menyumbang 20% bobot penilaian QS World University Rankings.

Rasio dosen mahasiswa menjadi salah satu tantangan bagi UI dalam meraih posisi lima besar. Peningkatan jumlah dosen tidak serta merta meningkatkan nilai peringkat. Hal ini disebabkan karena penilaian QS World University Rankings juga memasukkan komponen rasio sitasi per dosen yang menyumbang bobot yang sama dengan rasio dosen mahasiswa, yakni 20%. Jumlah sitasi UI dalam enam tahun terakhir tercatat sejumlah 23.709 sementara jumlah sitasi UKM dalam periode yang sama tercatat sejumlah 106.289, atau 5 kali jumlah sitasi UI. Jika jumlah dosen dinaikkan tanpa mempertimbangkan kemampuan dosen menghasilkan paper ilmiah berkualitas, maka hal ini akan berdampak pada penurunan nilai QS untuk kriteria penilaian jumlah sitasi per dosen. Paper ilmiah berkualitas adalah paper ilmiah yang disitasi oleh penulis lain. Semakin banyak disitasi akan semakin tinggi kualitas paper tersebut. *Naturally*, paper ilmiah tersebut dipublikasikan dalam jurnal terindeks Scopus yang memiliki peringkat Q1 dan Q2 dan memiliki *cite-score* yang tinggi.

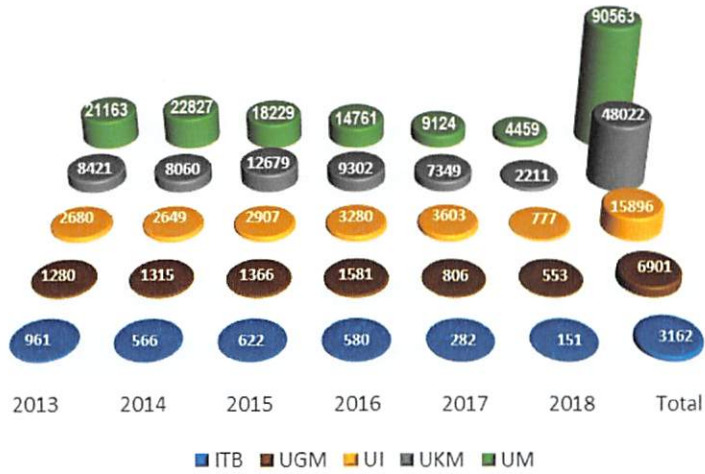
RENCANA STRATEGIS UI

2020	2019	Institution Name	Classification					Academic Reputation		Employer Reputation		Faculty Student		Citations per Faculty		International Faculty		International Students		Overall Score
			SIZE	FOCUS	RES	AGE	STATUS	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	SCORE	RANK	
11=	12	Nanyang Technological University (NTU)	L	FC	VH	3	A	92.1	37	93.8	35	93.9	66	88.8	36	100	21	74.2	169	91.8
11=	11	National University of Singapore (NUS)	XL	FC	VH	5	A	99.8	11	99.2	14	88.3	89	75.7	71	100	23	76.4	158	91.8
70=	87=	Universiti Malaya (UM)	L	FC	VH	5	A	66.2	91	72	92	90.7	78	41.5	317	62.8	280	57.2	251	67.1
159	202	Universiti Putra Malaysia (UPM)	L	FC	VH	3	A	44.8	177	44.4	204	73.2	178	20.9	541	58.8	300	82.3	135	48.4
160=	194	Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	L	FC	VH	3	A	50.9	153	44.7	203	87.8	95	13.7	601+	24	510	38.9	351	48.3
165=	207	Universiti Sains Malaysia (USM)	L	FC	VH	4	A	49.6	158	52.5	158	74.9	165	17.7	594	37.5	411	46	309	47.9
217=	228	Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	L	CO	VH	3	A	33.9	251	45	201	73.3	177	22.7	511	27.3	479	53.7	271	41.4
247=	271	Chulalongkorn University	XL	FC	HI	5	A	62.4	108	56.5	141	25.6	573	8.5	601+	11.5	601+	2.5	601+	38.3
296=	292=	Universitas Indonesia	XL	FC	HI	5	A	39.5	205	47.3	166	43.4	353	1.9	601+	94.5	135	5	601+	34.7
298=	323=	Universiti Brunei Darussalam (UBD)	S	CO	VH	3	A	13.4	501+	6.2	501+	94.9	61	6.2	601+	100	47	66.2	201	34.6

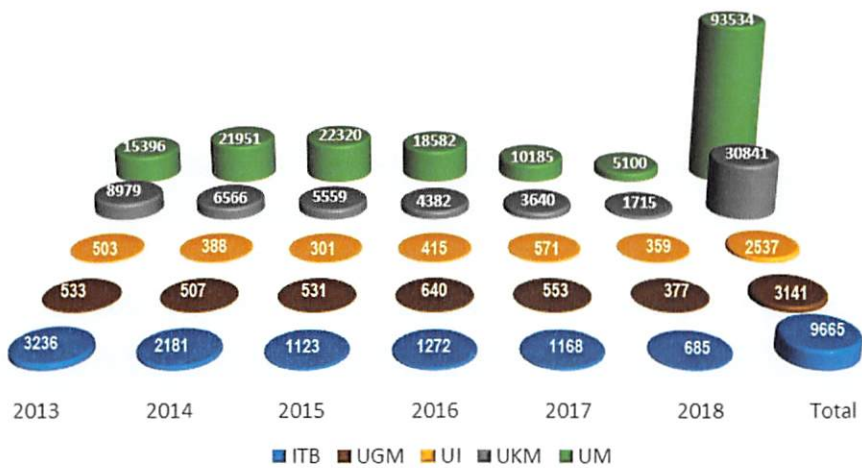
Tabel 2.7. Nilai dan Peringkat QS World University Rankings 2020 di Asia Tenggara



Life Sciences



Natural Sciences



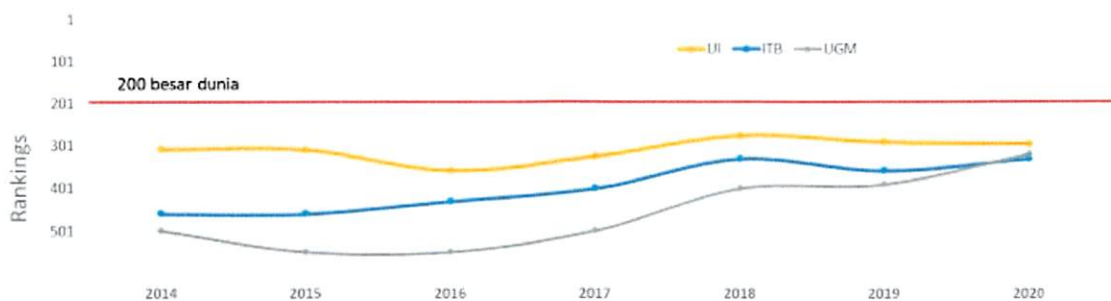
Gambar 2.10. Jumlah Sitasi UI dan Empat Universitas Lain 2013-2018

Gambar 2.10 memperlihatkan jumlah sitasi dosen UI secara total dan dari dua *subject area* yang berkontribusi terbesar terhadap total sitasi (*life science* dan *engineering & technology*). Sitasi ini membandingkan antara UI dengan ITB, UGM, UKM, dan UM. Dari gambar tersebut UI memiliki sitasi lebih banyak daripada ITB dan UGM, namun masih jauh di bawah UKM dan UM. *Life science* UI menghasilkan sitasi lebih banyak daripada ITB dan UGM, namun *engineering & technology* UI masih kalah dibandingkan ITB dalam jumlah sitasi.

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

Tabel 2.8. Komponen Penilaian QS World University Rankings

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



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

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

menurun, namun karena universitas lain berlari lebih cepat. Agar hal ini tidak terjadi, UI perlu menyusun program kerja yang mampu menaikkan peringkat UI.

Selain QS World University Rankings, ada dua pemeringkatan lagi yang perlu diperhatikan UI yaitu Times Higher Education Rankings (THE) dan Peringkat Klasterisasi PT Nasional. Dalam pemeringkatan THE Tahun 2020, UI menempati posisi 601-800 dan menjadi satu-satunya universitas di tanah air yang berada pada posisi tersebut. Sampai saat ini, belum ada universitas dari Indonesia yang mampu menembus peringkat 500 besar THE Rankings.

Top 10 Rankings South East Asia							Scores					
Rank	Name	Country	Number of Students	Number of Students per Staff	International Students	Female:Male Ratio	Teaching	Research	Citations	Industry Income	International Outlook	Overall
25	NUS	SIN	30,869	17.9	28%	51 : 49	76.8	90.4	76.9	58.8	95.5	81.9
48	NTU	SIN	25,088	15.9	27%	48 : 52	57.6	70.4	84.9	76.5	95.1	72.9
301-350	U. of Malaya	MY	15,140	8	20%	63 : 37	41.6	30.5	56.6	48.1	81.6	44.5-46.8
401-500	U. of Brunei D	BD	3,830	10.9	15%	67 : 37	23	19.3	74.4	34.8	85.8	38.8-42.3
401-501	U. of Philippines	PHI	39,877	8.4	1%	58 : 42	24.1	17.2	86.9	39.4	37.9	38.8-42.3
501-600	U. Tunku Abdul R.	MY	18,763	16.1	2%	52 : 48	14.8	12.2	81.4	38	30.3	35.3-38.7
601-800	UI	INA	41,170	9.9	11%	65 : 35	38.7	19.2	16.7	81.6	53.7	28.3-35.2
601-800	UKM	MY	17,180	10.1	15%	61 : 39	34.2	19.6	32.3	37.1	52.9	28.3-35.2
601-801	Mae Fah Luang	MY	13,534	22.3	4%	73 : 27	14.4	9	74.4	34.5	50.6	28.3-35.2
601-802	Mahidol	THA	28,476	10.2	4%	49 : 51	31.6	21	45.2	73.4	46.1	28.3-35.2

Tabel 2.9. Peringkat dan skor THE 2020 Sepuluh Besar Asia Tenggara

Pada 2019 dan 2020, UI berhasil menduduki peringkat 601-800 dunia. Skor yang didapatkan UI pada 2019 sebesar 26-33,4 dan 2020 sebesar 28,3-35,2. Pada 2016, hanya UI yang berhasil masuk ke dalam jajaran universitas terbaik dunia dengan peringkat 601-800. Namun, pada 2017 UI turun ke peringkat 801-1.000 bersama dengan ITB dengan skor 8,3-18,6. 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. Dari fakta tersebut, UI berpeluang untuk mengejar ketertinggalan dan masuk ke dalam 5 besar unversitas terbaik di Asia Tenggara.

Di dalam negeri, hasil pemeringkatan PTN oleh Kemenristekdikti pada tahun 2019 ini mendudukkan UI pada posisi ke-5, turun satu peringkat dari tahun sebelumnya. Adapun daftar peringkat dan indikatornya tersaji dalam gambar pada halaman selanjutnya.

RENCANA STRATEGIS UI

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

Tabel 2.10. Peringkat PTN dan Indikator Klasterisasi Kemenristekdikti Tahun 2019

2.3. *Strength-Weakness-Opportunity-Threat Analysis*

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

RENCANA STRATEGIS UI

<p>KEKUATAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Dosen dan mahasiswa yang berkualitas. • Disiplin ilmu yang beragam yang dikembangkan dalam berbagai fakultas, departemen, dan program studi. • Adanya jejaring periset yang luas baik di dalam negeri, di tingkat regional maupun internasional. • Sarana yang lengkap untuk menunjang aktivitas mahasiswa. • Memiliki kampus yang luasnya memungkinkan untuk pengembangan di masa depan. 	<p>KELEMAHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya <i>silos</i> yang sulit dihilangkan, membuat UI lambat merespons kebutuhan internal dan peluang eksternal. • Kurangnya strategi pemasaran dan <i>branding</i> di tingkat internasional. • Implementasi <i>research management</i> belum optimal. • Jumlah publikasi terindeks Scopus masih minim dan jumlah sitasi yang masih sangat rendah. • Keberadaan Guru Besar belum berdampak signifikan pada publikasi internasional. • Jumlah program S3 yang masih sedikit. • Persentase dosen berpendidikan Strata Tiga masih terbatas. • Sistem informasi belum terintegrasi dan belum mampu memberikan <i>real-time data</i> 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. • Tidak ada jalur karir yang jelas untuk Tenaga Kependidikan • Kurang memadainya fasilitas dan sarana-prasarana pendidikan, riset, dan inovasi.
<p>PELUANG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi riset multidisiplin • Pengembangan kegiatan pendidikan jarak jauh. • Perkuliahan lintas disiplin dan lintas fakultas. • <i>Longlife learning, executive education.</i> • Jaringan kerjasama dengan lembaga pendidikan luar negeri • Tingginya jumlah L dan LK yang berpotensi untuk dipromosikan menjadi GB. • Monetisasi Kekayaan Intelektual. • Jumlah peminat pendidikan program Strata Satu masih sangat tinggi. • Meningkatnya jumlah pendaftar Kelas Khusus Internasional. • Pengembangan kemitraan dan keterlibatan dalam komunitas. 	<p>ANCAMAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turunnya jumlah pendaftar mahasiswa S1. • Kompetisi yang tajam dengan perguruan tinggi lain baik dalam dan luar negeri. • Berubahnya kebutuhan pemberi kerja atas ketrampilan yang dibutuhkan (revolusi industri 4.0). • Berkurangnya pendanaan dari Pemerintah. • Masih adanya beberapa regulasi pemerintah yang tidak harmonis baik di dalam maupun antar kementerian. • Eksklusivisme di dalam pemikiran dan tindakan

Gambar 2.12. Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar, maka tahap selanjutnya adalah penyusunan matriks TOWS. Dalam analisis matriks TOWS ini akan ditentukan strategi-strategi yang akan diterapkan oleh UI untuk lima tahun mendatang. Analisis TOWS dilakukan dengan menyusun strategi untuk setiap kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki oleh UI.

Tabel 2.12 berikut ini mengikhtisarkan strategi dan program kerja yang ditetapkan berdasarkan analisis SWOT di atas, yang dikelompokkan dalam empat strategi, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT.



Peluang (O)

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

Ancaman (T)

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

Kekuatan (S)

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

Strategi SO

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

Strategi ST

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

Kelemahan (W)

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

Strategi WO

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

Strategi WT

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

		<p>W8,T2 – implementasi sistem akademik berbasis IT</p> <p>W9,T6 – menciptakan lingkungan kerja dan akademik yang kondusif dan inklusif</p> <p>W9,T6 – transformasi budaya nilai-nilai UI</p> <p>W10,T2 – mengembangkan sisdur keuangan dan akuntansi khusus untuk riset</p> <p>W10,T2 - memastikan sistem informasi keuangan yang sudah dibangun diimplementasikan dengan baik</p> <p>W10,T4 – memastikan keseimbangan alokasi dana bagi pelaksanaan tridharma PT dan sarana pendukung</p> <p>W10,T4 – memperkuat perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengendalian keuangan</p> <p>W11,T2 – menyempurnakan kebijakan insentif (FTE Tridharma)</p> <p>W11,T2 – menambahkan jabatan fungsional peneliti (bukan dosen)</p> <p>W11,T2 – memanfaatkan hasil riset sebagai bahan ajar</p> <p>W11,T2 – mengundang profesional dengan talenta terbaik</p> <p>W11,T2 – pelatihan berkala untuk membangun kapasitas dan komitmen dosen dan tendik</p> <p>W11,T2 – melaksanakan merit system, rekrutmen dan manajemen talenta</p> <p>W11,T3 – elemen <i>softskills</i> dalam pembelajaran</p> <p>W13,T2 – membangun sarpras berdasarkan <i>needs assessment</i></p> <p>W13,T4 – mengelola sumber daya dengan prinsip <i>cost-sharing & resources</i></p> <p>W13,T4 – <i>joint venture</i> dengan industri atau lembaga lain yang kredibel melalui optimalisasi aset</p>
--	--	---

Tabel 2.11. Matriks TOWS

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 program S3 dan dosen berpendidikan S3 dapat memfasilitasi peningkatan jumlah lulusan dan riset berkualitas.

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

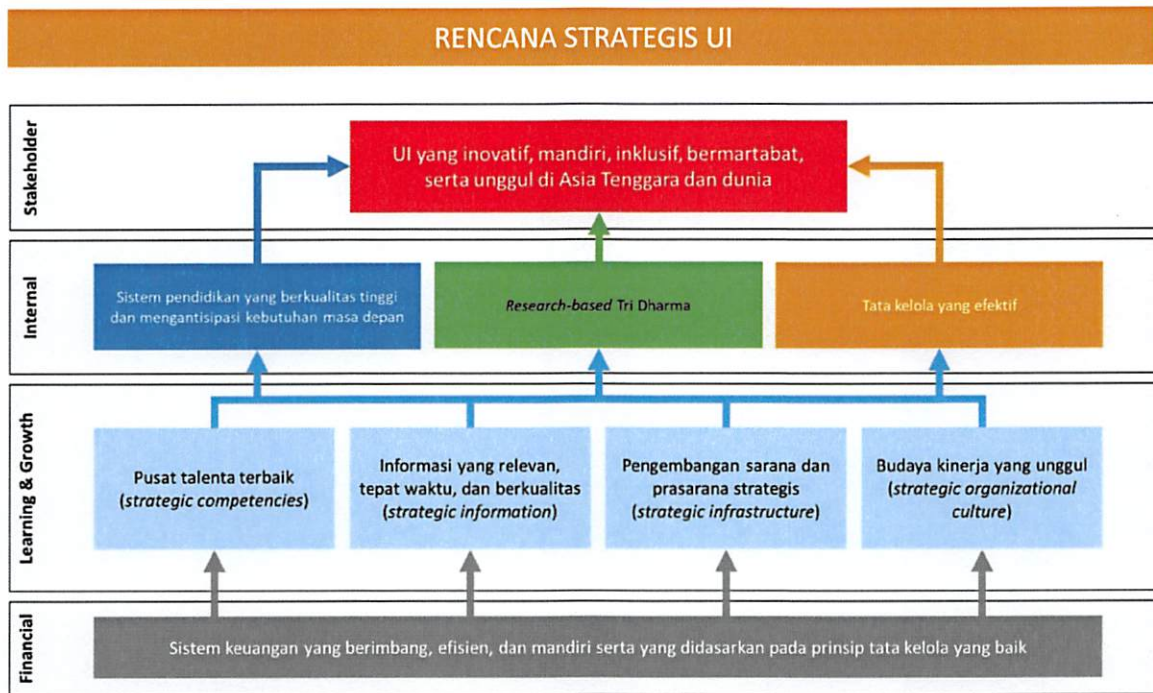
UI juga menghadapi ancaman yang dapat menghambat tercapainya peningkatan reputasi akademik dan peningkatan jumlah riset berdampak tinggi. Jumlah pendaftar mahasiswa S1 menurun, kompetisi yang tajam dengan universitas lain, revolusi industri 4.0, berkurangnya pendanaan dari Pemerintah, dan masih ada regulasi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

Perguruan tinggi yang mengusung semangat universalisme nilai-nilai dalam kehidupan seharusnya mampu mendidik mahasiswa menjadi pribadi inklusif dan toleran serta menghargai kemajemukan dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, dengan menjadi ladang penyemaian benih-benih pemikiran inklusif, dewasa dalam pemikiran dan tindakan, berdaya kritis, dan komprehensif dalam memandang berbagai macam persoalan sosial-ekonomi⁸.

2. 4. Peta Strategi

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

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



Gambar 2.13. Peta Strategi 2020-2024

Tujuan UI dalam perspektif pemangku kepentingan adalah menuju UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia. Pemangku kepentingan mencakup mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan, industri dan bisnis, serta masyarakat lainnya. Untuk mencapai tujuan pemangku kepentingan, UI melakukan proses bisnis 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 bisnis 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-aspek dalam ketiga perspektif di atas akan berjalan baik bila ditunjang oleh dukungan keuangan yang kuat.

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 kemandirian keuangan yang dicapai, maka sasaran strategis yang disusun dalam perspektif-perspektif lain akan lebih mudah dicapai.

2. 5. Sasaran Strategis

Dalam rangka mencapai tujuan besar UI di tahun 2024 yang juga menjadi visi Rektor UI 2020-2024, yakni menjadi UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia, sebagaimana telah dinyatakan dalam peta strategi UI, maka UI perlu menetapkan sasaran strategis dan strategi pendukung yang komprehensif dan selaras dengan

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

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

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

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

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

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

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

4. Peningkatan kontribusi untuk kesejahteraan dan kemandirian masyarakat (SDGs)

Untuk dapat mencapai tujuan besar UI 2024 sebagaimana terangkum dalam sasaran strategis perspektif pemangku kepentingan, maka diperlukan sinergi yang kuat dalam proses bisnis internal UI. Untuk itu, UI mengembangkan tiga sasaran strategis yang diharapkan mampu mewujudkan tujuan UI 2024. Ketiga sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal 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 pelekat 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 bisnis 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 MOOC (*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 bisnis internal. Aspek utama yang memperlambat terciptanya tata kelola yang efektif adalah budaya silo. Budaya silo diidentifikasi berpengaruh besar menghambat koordinasi antar bidang, direktorat, dan departemen, baik di rektorat maupun fakultas berdampak pada kinerja yang tidak optimal. UI perlu membangun interaksi konstruktif antar organ yang didasari pada prinsip-prinsip kebersamaan, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan berkeadilan. Di sisi lain, untuk mencegah terjadinya miskomunikasi, dan agar UI dapat menentukan kebijakan yang tepat, maka informasi yang *realtime* mengenai operasional proses bisnis juga perlu dibangun. Hal ini akan mempermudah dilakukannya pemantauan dan evaluasi terhadap implementasi dan realisasi program kerja. Hal yang tidak kalah pentingnya untuk mewujudkan tata kelola yang efektif adalah penyusunan dan pengimplementasian peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar organ agar selaras dan sesuai dengan Statuta dan Anggaran Rumah Tangga UI.

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.

Selanjutnya untuk menunjang kegiatan di dalam proses bisnis 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.

Sasaran strategis perspektif finansial ditentukan dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran 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 PTNBH 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*, termasuk mendirikan perusahaan modal ventura, sebagai cara mendapatkan pendanaan baru dengan memberdayakan *start-ups* yang dikembangkan UI. *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.

RENCANA STRATEGIS UI

2. 6. Indikator Kinerja dan Target

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

RENCANA STRATEGIS UI

Sasaran Strategis	Indikator	Target 2024
Sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri serta yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik	21 Rasio pendapatan Non-BP terhadap total pendapatan	50%
	22 Jumlah dana hasil penggalangan Dana Khusus Masyarakat (kumulatif 5 tahun)	500 Milyar
	23 Persentase efisiensi biaya tidak langsung	100%
	24 Persentasi peningkatan total pendapatan Universitas Indonesia	10%

2. 7. Program Kerja

Sasaran Strategis	Program Kerja
UI yang inovatif, mandiri, inklusif, bermartabat, serta unggul di Asia Tenggara dan dunia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Global academic program – Seperti exchange program, internship, summer program, study trip for engagement and enrichment dan research attachment 2. Menciptakan executive programs sesuai kebutuhan masyarakat 3. Menyusun prioritas kegiatan riset yang aktual dan berdampak pada penyelesaian masalah bangsa, misalnya: masalah perkotaan dan health and quality of life 4. Akreditasi institusi dan prodi di tingkat nasional dan internasional 5. Joint classroom - Mengikutkan mahasiswa UI ke kuliah dosen-dosen ternama LN via video conference untuk memperoleh materi dan tema mutakhir 6. Meningkatkan sumbangan pemikiran dengan keterlibatan pada penyelesaian masalah-masalah bangsa, baik masyarakat umum maupun industry
Pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat elemen soft-skills dalam proses pembelajaran, membekali mahasiswa dengan interpersonal skill, kemampuan beradaptasi, kemampuan berkoordinasi, empati, dan kepemimpinan 2. Major minor lintas fakultas 3. Menjadikan pengembangan mahasiswa sarjana dan pascasarjana sebagai fokus Pendidikan 4. Merevisi kurikulum sesuai revolusi industri 4.0 5. Menyusun dan mengimplementasikan kurikulum yang fleksibel, sesuai kebutuhan pengguna lulusan, dan lifelong learning 6. Memutakhirkan mata ajar agar memiliki high-impact 7. Memberdayakan peran teknologi dalam proses pembelajaran 8. Mendorong dosen mengajar dengan kreatif dan inovatif dengan memanfaatkan TI 9. Membangun aliansi dengan universitas di luar dan dalam negeri dalam pelaksanaan joint programs

RENCANA STRATEGIS UI

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

RENCANA STRATEGIS UI

Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Membentuk kantor transformasi dan business intelligent unit 5. Mengembangkan sistem prosedur pertanggungjawaban keuangan dan pelaporan akuntansi khusus untuk kegiatan riset
Pengembangan sarana dan prasarana strategis (<i>strategic infrastructure</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sarana prasarana strategis berdasarkan need assessment 2. Mengelola sumber daya menggunakan prinsip cost-sharing dan resource-sharing
Budaya kinerja yang unggul (<i>strategic performance culture</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan transformasi budaya nilai-nilai UI 2. Melaksanakan kegiatan keagamaan, sosial dan kebudayaan
Sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Endowed professorship fund – Mendapatkan sponsor dari berbagai pihak untuk mendanai kegiatan Tridharma dosen sampai dengan pencapaian gelar guru besar, misalnya seperti sabbatical leave 2. Mencari investor untuk start-up companies 3. Mendirikan perusahaan modal ventura 4. Pembangunan income-generating properties 5. Joint venture dengan industri atau lembaga lain yang kredibel melalui optimalisasi aset UI 6. Komersialisasi sarana dan fasilitas 7. Alumni giving back program 8. Monetisasi kekayaan intelektual 9. Co-branding antara UI dengan mitra kerja atau dunia usaha 10. Meningkatkan penerimaan hibah eksternal 11. Penggalangan Dana Khusus Masyarakat 12. Memprioritaskan keseimbangan alokasi dana bagi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan sarana pendukung 13. Memperkuat perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengendalian keuangan 14. Memastikan sistem informasi keuangan yang sudah dibangun diimplementasikan dengan baik 15. Peningkatan total pendapatan Universitas Indonesia



UNIVERSITAS
INDONESIA

Veritas, Probitas, Iustitia