



KEPUTUSAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA
NOMOR 011/SK/MWA-UI/2019

TENTANG
KEBIJAKAN UMUM
ARAH PENGEMBANGAN UNIVERSITAS INDONESIA 2019-2024

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA,

- Menimbang:
- a. bahwa Kebijakan Umum Universitas Indonesia yang telah ditetapkan melalui SK MWA UI Nomor 009/SK/MWA-UI/2014 perlu disesuaikan dengan perkembangan terakhir;
 - b. bahwa pada saat ini Universitas Indonesia telah memiliki Rencana Pokok Jangka Panjang (RPJP) 2015 – 2035;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan pada huruf a dan b di atas, perlu ditetapkan Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2019-2024.
- Mengingat:
1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2003, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 2. Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 2013 Tentang Statuta Universitas Indonesia;
 4. Peraturan Pemerintah RI Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;

WA 1

5. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 11566/M/KP/2019 tentang Pemberhentian Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Periode Tahun 2014-2019 dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Tahun 2019-2024;
6. Surat Keputusan Bersama Empat Organ Universitas Indonesia: Keputusan Majelis Wali Amanat Nomor 003/SK/MWA-UI/2019, Keputusan Dewan Guru Besar Universitas Indonesia Nomor 001/SK/DGB-UI/2019, Keputusan Senat Akademik Nomor 004/SK/SA/UI/2019 dan Keputusan Rektor Universitas Indonesia Nomor 562/SK/R/UI/2019 tentang Keberlanjutan Program Strategis Universitas Indonesia;
7. Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia nomor 005/SK/MWA-UI/2019 tentang Pembentukan Panitia Khusus Penyusun Kebijakan Umum Universitas Indonesia 2019-2024.

Memperhatikan: Keputusan Rapat Paripurna MWA UI tanggal 02 September 2019 tentang Penetapan Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2019-2024.

MEMUTUSKAN,

Menetapkan KEPUTUSAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA TENTANG KEBIJAKAN UMUM ARAH PENGEMBANGAN UNIVERSITAS INDONESIA 2019-2024.

KESATU: Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2019-2024 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan yang tidak terpisahkan dari SK ini.

KEDUA: Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia berlaku sejak tanggal diputuskan dengan ketentuan bahwa jika di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

WA 1

KETIGA:

Hal-hal lain yang belum dan/atau yang tidak cukup diatur dalam Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2019-2024 harus diputuskan oleh Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia dalam Rapat Paripurna Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia.

Ditetapkan di: Jakarta
Pada Tanggal: 02 September 2019

Majelis Wali Amanat
Universitas Indonesia
Ketua,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a small flourish.

WA Saleh Husin

KEBIJAKAN UMUM
ARAH PENGEMBANGAN UI 2019-2024

I. PENDAHULUAN

Arah Pengembangan Universitas Indonesia 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 Universitas Indonesia di periode sebelumnya. Secara spesifik, Arah Pengembangan Universitas Indonesia ini memperhatikan bahwa:

- (1) Universitas Indonesia adalah universitas yang membawa nama bangsa dan negara, yang sesuai Rencana Jangka Panjang (RPJP) Universitas Indonesia 2015 – 2035, telah berkomitmen untuk menjadi Guru Bangsa, menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, mengangkat martabat dan kekayaan budaya bangsa, serta menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun internasional.
- (2) Jati diri sebagai institusi pendidikan tinggi mengamankan Universitas Indonesia 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, Universitas Indonesia dapat relevan bagi bangsa Indonesia, diakui reputasinya dan dapat memastikan kebermaknaannya di masa depan.
- (3) 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 perankingan Dikti dan sistem perankingan global ternama, seperti QS dan THE, yang membandingkan secara menyeluruh dan sederhana (mudah dimengerti) berbagai universitas. Karenanya, perankingan ini seringkali menjadi acuan bagi berbagai pihak dalam menilai kualitas dan reputasi suatu universitas. UI perlu memperhatikan posisinya di perankingan nasional maupun internasional.
- (4) RPJP 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 ranking UI stagnan di 5 tahun terakhir (2016 – 2020) yaitu di tingkat 9 Asia Tenggara menurut QS dunia (Lihat Data Lampiran 2, Tabel 2.4, Ranking QS 15 universitas terbaik Asia Tenggara 2016 – 2020) atau ranking 10 Asia Tenggara menurut QS Asia (Lihat Data Lampiran 2, Tabel 2.4, Ranking 10 Universitas Terbaik di Asia Tenggara Berdasarkan QS Asia 2019), atau di ranking 296 terbaik dunia (lihat Data Lampiran 1: Ranking 15 universitas terbaik di Asia Tenggara, berdasarkan QS dunia).

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 ranking THE, padahal ranking UI pada tahun 2019 masih berada pada tingkat 601-800 dunia (Lihat Data Lampiran 2, Tabel 2.2: Ranking THE UI 2016 – 2019). Dengan adanya target yang sedemikian tinggi, maka diperlukan perubahan yang besar (*major changes*) di berbagai bidang yang berperan pada reputasi universitas.

- (5) Adanya perubahan kondisi global yang menyebabkan perubahan sisi penawaran dan permintaan atas jasa Pendidikan. Dari sisi penawaran atau penyedia jasa pendidikan, terjadi pergeseran pola layanan karena adanya disrupsi teknologi, yaitu pola pelayanan yang awalnya bersifat tatap muka (konvensional) menjadi sistem daring (*online*). Dari sisi permintaan akan tenaga kerja, ekspektasi dari masyarakat dan industri sekarang lebih berfokus kepada kompetensi dibandingkan ijazah. Dengan demikian, UI perlu melakukan beberapa langkah strategis untuk lebih memberikan tempat bagi metode belajar-mengajar yang digital serta meningkatkan kompetensi dari lulusannya agar sesuai kebutuhan dunia kerja saat ini.
- (6) Sebagai universitas yang membawa nama bangsa dan mempunyai jejaring bermakna di pemerintahan, Universitas Indonesia perlu mendayagunakan nama besar dan jejaring yang bermakna tersebut untuk membangun kolaborasi nasional dan internasional, demi lompatan kemajuan UI. Hal ini terutama penting mengingat pentingnya kolaborasi dan networking di persaingan dunia saat ini.
- (7) Selama lima tahun terakhir (2014 – 2019), Universitas Indonesia 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 (Lihat Data Lampiran 3: *Strategic Maps UI*). Dua tahun terakhir ini (2017 – 2019), Universitas Indonesia 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 Universitas Indonesia selanjutnya.

Dengan tujuan untuk memberikan *strategic priorities* atau arah pengembangan yang dapat segera diimplementasikan dan dapat diukur pencapaiannya, maka Arah Pengembangan Universitas Indonesia ini disusun dengan pendekatan yang *pragmatic* dan *measurable*, dengan fokus pada beberapa bidang (tidak semua bidang) yang telah diketahui akan berdampak besar pada peran Universitas Indonesia sebagai Guru Bangsa, dan posisinya di persaingan internasional. Dengan demikian, Arah Pengembangan Universitas Indonesia ini dapat dijadikan evaluasi pencapaian bagi *executive* di tingkat universitas dan fakultas, di tahun 2019 – 2024.

Berdasarkan pada Arah Pengembangan ini maka Universitas Indonesia harus menyusun perubahan besar dan bersifat sistemik dan strategis (*systemic, strategic and major changes*) untuk mengaktualkan jati diri Universitas Indonesia dengan memperhatikan (1) tantangan nasional dan global yang dihadapinya, (2) kebutuhan untuk menjadikan Universitas Indonesia tempat yang kondusif untuk belajar dan bekerja, dan (3) memastikan bahwa Universitas Indonesia menerapkan prinsip tata kelola yang profesional dan transparan.

II. BIDANG PENDIDIKAN

1. Salah satu kunci penilaian reputasi akademis internasional adalah rasio dosen dan mahasiswa. Pada saat ini, dibandingkan dengan 15 besar universitas di Asia Tenggara, nilai *faculty-student ratio* UI merupakan kedua terendah (Lihat Data Lampiran 1: Ranking QS untuk 15 universitas terbaik di Asia Tenggara). Selain itu, jumlah mahasiswa UI adalah yang tertinggi di antara 15 universitas ternama di Asia Tenggara. Karena rasio ini berperan 20% dari keseluruhan pemeringkatan QS, maka perbaikan rasio dosen dan mahasiswa adalah hal yang urgen dan penting untuk dilakukan. Langkah strategis yang perlu dilakukan adalah:
 - (1) Perlu ada kesepakatan terkait jumlah mahasiswa dan jumlah dosen yang dikehendaki di tiap fakultas, berdasarkan proyeksi akan kebutuhan mahasiswa sebagai sumber *income*, dengan tetap menjaga keseimbangan *faculty-student ratio*.
 - (2) Dalam meningkatkan jumlah dosen, jumlah dosen S3 di UI perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Hal ini juga akan menguntungkan posisi UI di level nasional.
 - (3) Menjadikan aspek *faculty-student ratio* sebagai indikator kinerja Dekan.
 - (4) Salah satu upaya untuk meningkatkan *faculty-student ratio* adalah dengan memisahkan program vokasi menjadi unit tersendiri serta mengurangi jumlah mahasiswa ekstensi dengan juga meningkatkan mahasiswa pascasarjana (yang lebih mendukung aspirasi UI dalam hal riset, dan juga untuk meningkatkan *income* UI).
2. Mengingat jumlah mahasiswa internasional di universitas adalah salah satu kriteria penilaian perankingan Dikti dan perankingan QS, maka UI perlu memberikan perhatian khusus terkait hal ini. Berdasarkan QS 2020, nilai terkait mahasiswa internasional di UI adalah 5, dan angka ini sangat jauh tertinggal dari universitas ternama di Malaysia, Singapura bahkan Brunei Darussalam. (Lihat Data Lampiran 1: Ranking QS untuk 15 universitas terbaik di Asia Tenggara). Jika UI ingin menempatkan dirinya di jajaran 5 universitas ternama di Asia Tenggara, maka jumlah mahasiswa internasional di UI perlu ditingkatkan. Beberapa caranya, antara lain dengan:

- (1) Menambah jumlah kelas yang menggunakan Bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar. Mata kuliah yang diampu dengan bahasa Inggris akan meningkatkan kemungkinan mahasiswa asing mendaftar di UI.
 - (2) Membuka kelas-kelas *niche* dan spesifik yang tidak banyak ditawarkan di universitas lain untuk menjadi daya tarik bagi mahasiswa internasional, dengan memanfaatkan kolaborasi antar fakultas atau disiplin ilmu di UI.
 - (3) Membuka lebih banyak program *exchange* untuk mahasiswa internasional mendaftar sebagai mahasiswa di Universitas Indonesia.
 - (4) Meningkatkan jumlah program yang keseluruhannya dalam bahasa Inggris, dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa internasional yang belajar di UI.
3. Mengingat akreditasi internasional adalah penting untuk pengakuan kualitas belajar-mengajar sesuai standar internasional, peningkatan reputasi akademis, perekrutan mahasiswa internasional dan pembangunan kerjasama dengan universitas mancanegara, maka Universitas Indonesia perlu mengupayakan peningkatan jumlah prodi yang telah terakreditasi Lembaga internasional, bukan saja akreditasi AUN (ASEAN University Network), tetapi juga akreditasi spesifik untuk bidang studi, seperti misalnya *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) untuk Fakultas Ekonomi dan Bisnis, atau *Accreditation Board for Engineering and Technology* (ABET) untuk Fakultas Teknik (Lihat Data Lampiran 4: Akreditasi Internasional di 15 universitas terbaik di Asia Tenggara). Pencapaian akreditasi internasional perlu menjadi target pencapaian UI. Saat ini, *academic reputation* UI berada di ranking 9 dari 15 universitas ternama di Asia Tenggara, sementara *academic reputation* berperan 20% dari perankingan QS. Sekalipun akreditasi internasional bukan satu-satunya cara meningkatkan reputasi akademis, tetapi akreditasi internasional akan membantu UI untuk membangun jejaring internasional, yang pada waktunya akan meningkatkan reputasi akademis UI.
4. Mengingat salah satu fokus pembangunan nasional, sesuai RPJMN 2020-2024, adalah pada pendidikan dan pelatihan vokasi, sementara Universitas Indonesia perlu fokus pada pengembangan mahasiswa pascasarjana dan sarjananya dengan tetap memperhatikan tanggung jawabnya terhadap pencapaian RPJMN, maka arah pengembangan pendidikan vokasi, adalah:
- (1) Pendidikan Vokasi perlu difokuskan pada peningkatan kualitas Pendidikan Vokasi, bukan pada peningkatan jumlah mahasiswanya, dengan tujuan agar Pendidikan Vokasi Universitas Indonesia menjadi *role model* bagi Pendidikan vokasi di Indonesia. Dengan demikian, sekalipun tidak menjadi besar, Pendidikan Vokasi UI bisa berperan pada pencapaian RPJMN 2020 – 2024.

- (2) Pendidikan vokasi yang sekarang adalah program D3, dapat dikembangkan menjadi program Sarjana Vokasi (atau D4) sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan amanat peraturan pemerintah.
 - (3) Dengan perannya sebagai *role model* (Guru Bangsa) bagi pendidikan vokasi di Indonesia, program vokasi dapat dikembangkan menjadi *income generator* bagi Universitas Indonesia. Untuk ini, Pendidikan Vokasi dapat dipisahkan sebagai unit yang tidak termasuk di bidang Pendidikan Universitas Indonesia, yaitu menjadi unit Universitas Indonesia – Vokasi. Pemisahan ini juga dapat memfasilitasi fleksibilitas dalam mengembangkan program vokasi lebih lanjut, khususnya melalui program sertifikasi khusus, kolaborasi dengan industri, dan kerja sama internasional yang lebih luas.
5. Sesuai dengan Renstra UI 2015 – 2019, pemakaian teknologi informasi dalam pembelajaran di UI telah menjadi prioritas. Pemakaian teknologi informasi ini telah memungkinkan program *blended learning* dan *distance learning* (program Pembelajaran Jarak Jauh atau PJJ) dan telah menjadi salah satu indikator inti pencapaian perspektif internal (Lihat Data Lampiran 3: *Strategic Maps* UI berdasarkan Renstra 2015 – 2019). Yang perlu ditingkatkan adalah pengukuran pelaporan pencapaian dari implementasi kedua program ini yang berupa target kuantitatif serta insentif bagi prodi yang berhasil mencapai target. Kedua program ini perlu agar dibandingkan kinerjanya dengan komparasi data baik dari universitas nasional maupun internasional. Selain itu, sebagai bagian dari PJJ UI, perlu dipertimbangkan pengembangan suatu portal *online* tempat materi kuliah UI dapat diakses publik (*open courseware*). Portal ini dapat di-brand menjadi salah satu realisasi peran UI sebagai guru bangsa untuk masyarakat Indonesia secara lebih luas dan juga membantu pemerataan pendidikan di universitas lain. Selain itu, metode online ini juga dapat dijadikan ujung tombak untuk meningkatkan *cost effectiveness* dari UI sebagai institusi pendidikan tinggi.
 6. Universitas Indonesia adalah salah satu ujung tombak pembangunan karakter bangsa sesuai nilai luhur Pancasila dan moto bangsa: Bhinneka Tunggal Ika. Peran ini terutama penting, mengingat, di satu sisi, salah satu fokus pembangunan nasional 2020 – 2024 adalah pada pembangunan karakter manusia, sikap moderasi beragama, sikap toleransi dan sikap inklusivitas, sementara, di sisi lain, di Indonesia saat ini tengah berkembang paham intoleransi yang mengancam karakter manusia Indonesia yang menghargai persatuan bangsa. Dalam rangka tanggung jawab UI untuk menjadikan mahasiswanya sebagai calon pemimpin bangsa, bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan perlu memprioritaskan kegiatan, antara lain:
 - (1) Di level Fakultas dan Universitas perlu ada program yang kreatif untuk meningkatkan penerimaan, bukan hanya pemahaman mahasiswa, dosen dan tendik akan Pancasila, kebhinekaan dan NKRI serta moderasi beragama. Program kerja dan persepsi mahasiswa, dosen dan tendik tersebut perlu diukur dan dijadikan indikator kinerja Dekan dan Rektor. Program sebaiknya tidak terjebak pada metode P4

ataupun seminar, tetapi perlu dibangun program yang lebih kreatif dan interaktif, sehingga lebih relevan untuk diikuti oleh mahasiswa. Di level Fakultas dan Universitas, diperlukan pembinaan terhadap pengajar agama, baik di kuliah agama maupun di tempat beribadah agar moderasi beragama, sikap toleransi dan sikap inklusivitas dapat terbina.

- (2) Pemetaan profil psikologis mahasiswa di tahun pertama, agar universitas dan fakultas bisa mengidentifikasi mahasiswa mana yang rentan bermasalah. Hal ini penting untuk dilakukan, karena salah satu penyebab mudahnya paham radikalisme diterima oleh mahasiswa adalah karena faktor psikologis atau kesehatan mental mahasiswa yang masih belum kuat. Selanjutnya, program pemetaan ini dilanjutkan dengan program *mentoring* atau *peer counseling* untuk mahasiswa baru. Perlu dialokasikan dana bagi penanganan konseling bagi mahasiswa yang membutuhkan.
 - (3) Pengembangan aspek kepemimpinan mahasiswa secara bertahap, di semua tingkat atas pengawasan rektorat, terutama untuk meningkatkan penerimaan atas Pancasila dan kebhinekaan, peningkatan sikap toleransi, dan pemantapan visi kebangsaan. Pembangunan solidaritas kemahasiswaan, yang selama ini dilakukan dengan program orientasi di tingkat departemen perlu diawasi dengan ketat agar tidak terjadi sistem perploncoan. Dengan demikian, diharapkan mahasiswa UI bisa menjadi katalisator pembangunan bangsa bagi mahasiswa lainnya.
 - (4) Untuk memantapkan peran mahasiswa sebagai pemimpin bangsa di area riset, dan untuk meningkatkan perankingan UI di level nasional, UI perlu menstimulasi kreativitas mahasiswa melalui kegiatan riset dan PKM. Saat ini, jumlah mahasiswa UI yang berhasil meluluskan PKMnya hingga tingkat PIMNAS masih sedikit. UI dapat membantu mahasiswa melalui dana talangan riset dan pemberdayaan mahasiswa untuk bisa membuat laporan dana talangan dengan mudah melalui *software* pembuatan laporan dana talangan. Dekan perlu membangun budaya riset dan budaya berprestasi dari mahasiswanya. Banyaknya riset mahasiswa yang berhasil sampai di tingkat PIMNAS, maupun mahasiswa yang berhasil berprestasi nasional dan internasional perlu dijadikan ukuran kinerja Dekan.
7. Mengingat adanya indikasi bahwa terdapat risiko kesehatan yang cukup tinggi di kalangan mahasiswa UI, baik dari segi risiko biologik, aktivitas fisik dan asupan nutrisi, maupun risiko psikologik (lihat Data Lampiran 8: Hasil Pemeriksaan Kesehatan Mahasiswa Baru Mei 2019), maka UI perlu mengambil langkah antara lain:
- (1) Tindakan pencegahan yang holistik berupa kegiatan penyuluhan kesehatan (misalnya melalui web), pemeriksaan kesehatan yang berkala bagi mahasiswa, tenaga kependidikan, dan dosen, serta penyediaan tempat-tempat penyedia makanan yang sehat serta seimbang gizinya.

WA

- (2) Peningkatan jumlah layanan kesehatan fisik dan mental serta kemudahan akses mahasiswa terhadap fasilitas kesehatan dengan mempertimbangkan waktu perkuliahan dan kepadatan jumlah SKS.

III. BIDANG RISET

1. Mengingat Universitas Indonesia telah berhasil menumbuhkan budaya riset yang terlihat dari jumlah publikasi internasional di scopus yang meningkat tajam 3 tahun terakhir ini (2015 – 2018), serta ranking publikasi scopus Universitas Indonesia berada di peringkat satu di Indonesia, maka Universitas Indonesia perlu bergerak dari fokus ke jumlah publikasi terindeks scopus ke kualitas publikasi. Saat ini, kualitas publikasi Universitas Indonesia, yang ditunjukkan antara lain dengan nilai *citation per faculty*, belum menggembirakan (yaitu Universitas Indonesia berada di 2 terbawah dari 15 universitas terbaik di Asia Tenggara, lihat Data Lampiran 1: Ranking QS untuk 15 universitas terbaik di Asia Tenggara). Karena *citation per faculty* berperan 20% dari perankingan QS dunia, dan 10% dari perankingan QS Asia (Lihat Tabel 2.5: Ranking 10 universitas terbaik di Asia Tenggara berdasarkan QS Asia 2019), maka fokus pada kualitas hasil riset ini adalah hal yang urgen dan sangat penting untuk ditingkatkan. Untuk itu, perlu dilakukan beberapa hal, antara lain:
 - (1) Fokus perlu diberikan pada kualitas hasil riset, bukan hanya kuantitas (banyaknya publikasi). Hal ini terutama difokuskan pada bidang sosial humaniora, mengingat nilai *citation per faculty* bidang tersebut tertinggal dari bidang lainnya, sehingga menurunkan nilai *citation per faculty* UI. Artinya, alokasi anggaran riset diutamakan pada riset yang akan menghasilkan publikasi yang berkualitas, dan bukan hanya sekedar publikasi terindeks scopus (untuk menambah jumlah publikasi).
 - (2) Pemetaan kapabilitas periset Universitas Indonesia atas kompetensinya dalam menghasilkan publikasi yang berkualitas (yaitu yang disitasi oleh periset lainnya), dan dalam membangun jejaring riset internasional, yang adalah penting untuk meningkatkan sitasi hasil riset. Dalam penentuan kriteria publikasi berkualitas, UI perlu mempertimbangkan adanya perbedaan kriteria di disiplin ilmu yang berbeda.
 - (3) Peningkatan rasio mahasiswa S3 di UI untuk mendukung peningkatan jumlah publikasi riset.
 - (4) Disepakatinya indikator kinerja bagi Rektor dan Dekan yang mencakup baik jumlah publikasi, kualitas publikasi, maupun banyaknya kolaborasi riset internasional yang berhasil dibangun. Indikator kinerja ini perlu disertai dengan konsekuensi bagi yang berhasil maupun yang gagal mencapai target kinerja.

WA

2. Demi meningkatkan kualitas hasil riset dan efektifitas pemakaian dana riset, maka Universitas Indonesia perlu merumuskan fokus risetnya, dan membangun pusat unggulan yang didasarkan pada peta kompetensi periset Universitas Indonesia, tantangan masyarakat Indonesia, dan dengan memperhatikan fokus riset dari universitas ternama lainnya di ASEAN (Lihat Data Lampiran 5: Fokus Riset di 15 Universitas Terbaik Asia Tenggara, Tabel 5.1). Saat ini, riset oleh Universitas Indonesia cenderung terfokus pada bidang-bidang tertentu yang tidak sepenuhnya sesuai dengan fokus riset yang telah dirumuskan sehingga diperlukan penyesuaian rumusan fokus riset UI (Lihat Data Lampiran 5: Fokus Riset di 15 Universitas Terbaik Asia Tenggara, Gambar 5.4 dan 5.5) dengan berdasarkan pada kompetensi dosen UI berdasarkan hibah yang berhasil didapatkan (Lihat Gambar 5.4 dan 5.5). Selain itu, Universitas Indonesia perlu memilih fokus riset yang berpotensi besar untuk kolaborasi lintas-fakultas sehingga dapat lebih merekatkan universitas (yaitu Fokus Riset periode 2019 – 2024, lihat Gambar 5.2.). Fokus riset dan pusat unggulan perlu dibentuk menjadi *competitive advantage* dan dasar bagi *academic reputation* Universitas Indonesia.
3. Saat ini, riset UI berdasarkan ukuran *citations per faculty* didominasi oleh bidang sains dan teknologi, sedangkan publikasi di bidang sosial dan humaniora masih terbatas dan menyebabkan nilai keseluruhan UI tidak menggembirakan (Lihat Data Lampiran 5: Fokus Riset di 15 Universitas Terbaik Asia Tenggara, Gambar 5.3). Oleh karena itu, perlu dialokasikan anggaran secara khusus untuk meningkatkan *citation per faculty* di bidang sosial humaniora.
4. Mengingat komitmen Universitas Indonesia untuk semakin relevan bagi masyarakat Indonesia bahkan berperan sebagai Guru Bangsa, riset dan publikasi juga perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia, antara lain:
 - (1) Pemberdayaan riset yang bertujuan untuk *policy making* (pemberian informasi bagi pengambilan kebijakan). Hal ini dapat merupakan bentuk hilirisasi riset dalam ilmu sosial-humaniora. Untuk mendorong hilirisasi ini, UI perlu memberdayakan peran lembaga riset universitas yang berperan sebagai think tank, di mana kegiatan riset dilakukan seperti konsultan dan bersifat cepat, melalui alokasi dana riset kebijakan (*commissioned research*) serta pembuatan desain riset yang rinci untuk lalu ditawarkan ke peneliti yang memenuhi syarat (dilelang). Selain itu, perlu disepakati alokasi anggaran, cara pengukuran kualitas riset yang terkait pengambilan kebijakan dan penghargaan akan kinerja dosen yang risetnya berdampak pada pengambilan kebijakan.
 - (2) Penelitian mengenai kebijakan sebaiknya dipublikasi dan didiseminasikan dalam rangka merealisasikan peran UI sebagai guru bangsa. Selain itu, tulisan pakar UI di media massa sebaiknya diabadikan dalam suatu portal khusus yang juga diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris.

WA 

- (3) Pemberdayaan jurnal internasional yang UI miliki, yaitu jurnal yang telah terindeks di lembaga internasional. Pemberdayaan jurnal perlu diarahkan pada peningkatan kualitas dan bukan kuantitas (jumlah jurnal yang UI miliki). Untuk itu, diperlukan langkah sistematis untuk mensinergikan jurnal yang telah ada, pengukuran kinerja jurnal secara transparan, dan penghargaan beban kerja editor.
5. Mengingat tantangan akan hilirisasi hasil riset, maka sesuai dengan amanat dari Kemenristek Dikti, riset perlu juga diarahkan ke inovasi yang siap dimanfaatkan oleh industri. Dengan kata lain, Universitas Indonesia perlu juga mengembangkan riset sebagai sumber solusi inovatif bagi tantangan sosial (penyelesaian masalah bangsa) serta memperhatikan eksploitasi dari inovasi tersebut agar bermakna secara sosial dan ekonomis bagi masyarakat. Hal ini diupayakan agar hasil riset Universitas Indonesia dapat berperan nyata bagi peningkatan daya saing nasional. Karenanya, diperlukan beberapa hal, antara lain:
- (1) Pemetaan hasil riset di tiap fakultas berdasarkan tingkatan riset yang dilakukan (tingkat 1-3, 4-6 dan 7-9) (Lihat Data Lampiran 6: Tingkatan Riset berdasarkan Hilirisasi hasil risetnya), kompetensi dan keahlian (*expertise*) periset Universitas Indonesia menurut tingkat hilirisasi risetnya.
 - (2) Hasil pemetaan perlu dijadikan dasar untuk pemberdayaan dosen di setiap tingkatan riset untuk dapat memahami tingkat kesiapan teknologi (TKT), semakin mampu mengeksploitasi inovasinya agar bermakna secara sosial dan ekonomis bagi masyarakat. Perlu dipertimbangkan untuk pemberian insentif bagi dosen berdasarkan TKT dari inovasi yang dilakukan.
 - (3) Universitas Indonesia perlu memprioritaskan pembangunan *Science Techno Park* (STP) di level universitas demi memenuhi target yang telah ditetapkan bagi Universitas Indonesia di RPJMN Indonesia 2020 – 2024. Riset yang dipilih untuk menjadi fokus di STP ini seyogyanya adalah riset dengan tingkat teknologi di level 8 atau 9, yaitu teknologi yang sudah siap produksi massal, riset yang merupakan *innovative product flagship* dan riset yang telah mempunyai kerjasama industri. Karena luasnya kegiatan yang tercakup di STP, seperti misalnya, kegiatan edukasi terkait hasil riset, pengembangan riset, dan komersialisasi hasil riset, maka perlu dipertimbangkan untuk membentuk unit kegiatan khusus (UKK) terkait STP ini. Salah satu STP yang dapat dikembangkan adalah IMERI UI yang bergerak di bidang kesehatan, yang diharapkan berkolaborasi lintas-disiplin dengan fakultas-fakultas lain yang relevan, misalnya Fakultas Ilmu Komputer terkait teknologi *telemedicine* dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis terkait ekonomi kesehatan.

WA 

IV. BIDANG PENGABDIAN MASYARAKAT / *COMMUNITY ENGAGEMENT*:

1. Karena ke-tiga dharma yang ada terkait dalam satu kesatuan *three-in-one*, maka seyogyanya UI perlu memperhatikan *community engagement* atau pengabdian masyarakat, seperti UI memperhatikan dua dharma yang lain. Hal ini dapat dilakukan dengan pertama-tama memaknai Pengabdian Masyarakat bukan saja sebagai aktifitas 'mengabdi' (pro-bono) ke masyarakat, tetapi sebagai *research-based* atau *expertise-based activities* demi solusi inovatif bagi penyelesaian masalah di masyarakat. Kegiatan ini bisa mencakup kegiatan pro-bono, maupun berbagai kegiatan lain, seperti aktivitas sebagai teknokrat di pemerintahan, kerjasama dengan industri, dan kegiatan di asosiasi. Dengan makna ini, UI akan dapat mendokumentasikan dan mengkomunikasikan lebih banyak kinerja bermakna dari dosennya di masyarakat, dalam dan luar negeri, demi peningkatan reputasi akademisnya.
2. Saat ini banyak kegiatan *community engagement* telah dilakukan dalam koordinasi unit kerjasama, unit usaha dan ventura, unit riset dan pengabdian masyarakat, maupun unit inovasi dan inkubator bisnis. Koordinasi antar unit terkait hal ini perlu dikembangkan, agar potensi kegiatan *community engagement* ini dikembangkan secara optimal, dan kegiatan ini juga dapat berfungsi sebagai *income generator* bagi UI, sambil menjalankan fungsinya sebagai wahana pemberdayaan kepakaran dosen, dan media interaksi dosen dan masyarakat yang membuat UI semakin relevan di masyarakat.

Mengingat telah adanya kerjasama bidang kesehatan Rumah Sakit UI (RSUI) dan Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) maka UI perlu mengembangkan *community engagement* di bidang kesehatan, misalnya seperti kerja sama UI dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam penelitian kesehatan masyarakat dan pengembangan kebijakan dan sistem pelayanan kesehatan.

3. *Branding* riset UI ke dunia industri perlu ditingkatkan. Selain peningkatan jumlah kerjasama dengan industri, upaya *branding* terkait kerjasama tersebut perlu sangat ditingkatkan.

V. TATA KELOLA UNIVERSITAS INDONESIA

1. Sebagai universitas yang memiliki otonomi sesuai dengan aturan PTN-BH, maka UI harus berani untuk membuat aturan yang memungkinkan debirokratisasi kampus, dan akselerasi pertumbuhan UI dengan mengaktualkan potensi UI untuk menjadi otonom. Salah satunya, UI dapat mengupayakan:
 - (1) Menetapkan sistem prosedur pertanggungjawaban keuangan dan pelaporan akuntansi khusus untuk kegiatan riset. Hal ini diperlukan agar kegiatan riset di UI tidak terjebak menjadi tugas administrasi. Kerjasama dengan Ikatan Akuntan Indonesia akan membantu proses penting ini.

- (2) Upaya debirokratisasi dan bantuan bagi dosen dalam hal pengelolaan keuangan hibah riset, misalnya dengan membuat unit khusus untuk membantu dosen dalam pelaporan hibah riset, atau dengan membangun *software yang user friendly* agar dosen UI semakin terinsentif untuk melakukan riset dengan kemudahan birokrasi ini.
2. Seperti telah diungkapkan dalam RPJP 2015 - 2035, koordinasi antara Rektorat dengan Fakultas (dan sebaliknya) dan koordinasi antar unit di Rektorat masih sangat perlu ditingkatkan. Perlu dikembangkan tata kelola yang ditandai dengan transparansi, hubungan yang produktif dan saling menghargai antara Rektorat dan fakultas, serta antar unit di Rektorat. Hal ini dapat dilakukan dengan, antara lain:
 - (1) Sistem informasi berbasis data tunggal, yang telah mulai dikembangkan, perlu diimplementasikan dengan menyeluruh dan dijadikan dasar pengambilan keputusan di berbagai unit secara transparan.
 - (2) Pemanfaatan teknologi informasi demi mengembangkan *Balanced Scorecards*. Saat ini, UI telah menggunakan *balanced score card*, tetapi UI belum mendayagunakan teknologi informasi yang memungkinkan tiap pimpinan unit mendapatkan data dalam *real time*, dan mampu melihat keterkaitan kinerja unitnya dalam menunjang ataupun menghambat kinerja unit lain dalam satu *dashboard*. Dengan demikian, diharapkan (1) akan terbentuk pemahaman akan kesalingterkaitan tiap unit; dan (2) koordinasi dan identifikasi *root cause* dalam suatu masalah bisa dilakukan secara transparan.
 - (3) Perlu dibangun indikator kinerja tiap unit yang juga mencakup kepuasan *internal customer*-nya. Selain itu, dapat disepakati bahwa sebagian (katakanlah 20%) pengukuran kinerja suatu unit juga tergantung dari tercapainya kinerja unit lain yang tergantung dari unit tersebut. Dengan demikian, tiap unit kerja akan mendapatkan insentif untuk melayani *internal customer*-nya, dan membantu pencapaian kinerja unit lain. Hanya dengan cara ini, sekat antar unit dapat mulai dihilangkan.
 3. Pengelolaan sumber daya perlu menggunakan prinsip *cost-sharing* dan *resource sharing*, dengan mengoptimalkan sistem teknologi informasi yang telah ada sebagai media komunikasi. Hal ini dapat dilakukan antara lain pada:
 - (1) Manajemen mata kuliah lintas fakultas yang mengoptimalkan penggunaan sistem keuangan terintegrasi yang baru, yang telah memungkinkan pengukuran *unit cost* tiap mahasiswa di setiap prodi. Dengan diketahuinya *unit cost* tiap mahasiswa antar prodi, maka dapat dibangun komunikasi yang terbuka terkait *cost sharing* dan



resource sharing dalam hal kerjasama beberapa fakultas dalam memberikan mata kuliah lintas fakultas.

- (2) Manajemen kegiatan non-akademik juga perlu mengoptimalkan penggunaan sistem teknologi informasi yang telah ada, misalnya sistem penjadwalan pemakaian ruang kuliah dan fasilitas di tiap fakultas. Semua kegiatan ini perlu didukung dengan adanya aturan yang jelas dan adil, serta adanya teknologi informasi yang memungkinkan transparansi.
4. Sebagai bagian dari Perguruan Tinggi Negeri, Universitas Indonesia perlu memprioritaskan langkahnya dalam reformasi birokrasi. Saat ini, UI telah mulai membenahi birokrasinya, dan upaya tersebut perlu dilengkapi, antara lain, dengan:
- (1) Upaya Pimpinan Rektorat untuk berkoordinasi dengan kementerian dan Lembaga nasional lainnya terkait berbagai aspek de-birokatisasi kampus, misalnya birokrasi pelaporan keuangan riset yang seringkali mengambil waktu kerja yang substansial dari peneliti. UI perlu mendayagunakan posisinya sebagai PTN BH dan membuat Peraturan Rektor yang memungkinkan reformasi birokrasi, serta mensosialisasikan dan melakukan sinkronisasi peraturan tersebut dengan peraturan lain di kementerian terkait.
 - (2) Mengagendakan revisi statuta dan ART UI untuk menghindarkan pasal yang multitafsir, maupun pasal yang terlalu kaku yang membuat berbagai urusan birokrasi kampus menjadi terhambat.
 - (3) Pemberdayaan SIPDUGA (Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran Universitas Indonesia) yang telah dibangun dengan tujuan menerapkan *Good University Governance* secara konsisten dan berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan dengan Sosialisasi terkait sistem ini kepada dosen, mahasiswa dan tendik di UI secara masif. Pada saat ini belum jelas bagi banyak *civitas academica* UI: Apa saja yang dapat dan perlu dilaporkan, bagaimana cara pelaporannya, pihak yang menangani pelaporan, apa konsekuensi bagi yang melaporkan, dst. Perlu dibangun kesadaran bagi tiap pimpinan unit bahwa (1) pelaporan dugaan pelanggaran adalah hal yang diperlukan oleh setiap pimpinan untuk dapat memperbaiki tata kelola di unitnya; dan (2) tidak adanya pelaporan belum tentu berarti bahwa semua berlangsung dengan baik. Hal ini dapat berarti bahwa sosialisasi belum terjadi, dan/atau *civitas academica* UI belum percaya akan sistem tersebut. Sosialisasi SIPDUGA perlu dijadikan indikator kinerja Rektor dan Dekan. Selanjutnya, SIPDUGA dapat diperjelas mekanismenya serta dikembangkan menjadi sistem pelaporan yang komprehensif, bukan saja terkait tata kelola keuangan, tetapi juga aspek etika lainnya. Sistem SIPDUGA juga dapat digunakan sebagai mekanisme *whistle blowing* untuk bidikmisi agar program bidikmisi bisa lebih tepat sasaran.



- (4) Sebagai langkah dalam melakukan integrasi dari berbagai sistem online parsial, maka ada baiknya UI membangun sistem online terintegrasi untuk sistem pendidikan, administrasi, sistem keuangan, dan lainnya sehingga proses birokrasi di UI bisa berjalan lebih optimal. Pengintegrasian sistem online ini nantinya akan dibantu oleh tim dari FASILKOM UI.

VI. SUMBER DAYA MANUSIA

1. Capaian kinerja Rektor tahun 2016, 2017 dan 2018 secara konsisten menunjukkan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) masih menjadi salah satu kelemahan utama UI, dengan rendahnya capaian pada indikator kinerja dan kurangnya kepuasan dosen dan tendik terkait *service excellence*-nya. Pengelolaan SDM perlu menjadi fokus pada program kerja *executive*, dengan memperhatikan perbaikan sistem pengelolaan dan perbaikan cara komunikasi antara Rektorat dan Fakultas (dan sebaliknya).
2. Mengingat ketiga dharma dari Universitas Indonesia adalah satu kesatuan, *three-in-one*, maka perlu ada penyempurnaan perumusan beban kerja dosen dengan memberikan acuan yang jelas bagi SKS *equivalence* untuk kegiatan pengabdian masyarakat (*community engagement*). Saat ini, aturan FTE (*full time equivalence*) dosen belum mengakui beban kerja pengabdian masyarakat sebagai bagian integral dari kegiatan dosen UI. Karenanya, perlu dilakukan beberapa hal, antara lain:
 - (1) Penghargaan dan pemberian SKS *equivalence* bagi dosen yang berkiprah sebagai teknokrat di pemerintahan maupun berperan sebagai pimpinan di asosiasi ilmu dan asosiasi profesi (nasional dan internasional). Dengan demikian, dosen UI akan terdorong untuk berperan di masyarakat, dan meningkatkan relevansi Universitas Indonesia di tingkat nasional dan internasional.
 - (2) Sistem FTE UI perlu juga menghargai dosen yang mampu memenangkan hibah riset dari luar UI, yaitu dari industri, dan dari luar negeri. Dengan demikian, dosen akan terdorong untuk mencari dana riset dari luar UI untuk pelaksanaan risetnya, dan untuk komersialisasi hasil riset.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia perlu dilakukan dengan menggunakan alat *Talent Management*, yaitu pengembangan dosen dan tendik berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan kinerja yang telah ditunjukkan. Langkah *Talent Management* juga telah menjadi langkah di Kementerian PAN-RB, dan banyak kementerian lainnya. Karenanya, UI perlu segera memberlakukan langkah pengelolaan ini demi pengembangan SDM yang ada. Secara khusus, perlu dilakukan langkah:
 - (1) Pembuatan pengukuran kinerja yang objektif dan transparan, agar dapat terpetakan mereka yang berkompentensi dan berkinerja baik, sedang dan yang buruk.

WA

- (2) Pengukuran kompetensi dan kinerja dosen perlu memperhatikan 3 dharma, yaitu Pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, sementara pengukuran kompetensi dan kinerja tendik perlu memperhatikan deskripsi jabatannya. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang telah ada dapat dioptimalkan untuk menjadi salah satu alat pengukuran kinerja dosen dan tendik.
 - (3) Perlu dilakukan peningkatan kemampuan bagi atasan yang melakukan penilaian, agar penilaian yang dilakukan seturut dengan standar UI, dan objektif. Hal ini terutama penting mengingat adanya kecenderungan orang dari budaya kolektif, seperti Indonesia, untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan bawahan dan rekan kerja, serta enggan memberikan penilaian apa adanya. Atasan perlu dimampukan untuk menilai dengan memperhatikan prinsip distribusi normal (*bell curve distribution*).
 - (4) Dalam membuat peta talenta dosen, dan peta talenta tendik, perlu disepakati, berapa persen dosen maupun tendik yang akan masuk dalam kategori Hi-po (*high potential*). Sebagai contoh, 20% yang masuk hi-po, dan 10% yang masuk tidak berkinerja dan tidak berpotensi. UI perlu membuat batasan yang dinilai tepat untuk UI.
 - (5) Pengalokasian anggaran pengembangan dosen dan tendik seturut dengan tempat mereka di peta talenta (*Talent map*) yang dihasilkan dari pengukuran kompetensi dan kinerja dosen dan tendik. Alokasi waktu dan dana pengembangan perlu lebih banyak diberikan bagi mereka yang berada dalam kategori Hi-Po (*high potential*), yaitu mereka yang berpotensi baik dan berkinerja baik.
 - (6) Perlu dibuat aturan pemberhentian bagi dosen dan tendik yang, dalam kurun waktu tertentu, terus menerus berada di kategori kompetensi dan kinerja yang buruk.
4. Mengingat peran UI sebagai guru bangsa, dan mengingat moto bangsa adalah *Bhinneka Tunggal Ika*, maka, sesuai dengan prinsip *Upper Echelon Theory* (yang menekankan bahwa karakter demografis pimpinan organisasi akan menyiratkan karakter organisasi) maka UI perlu menunjukkan bahwa proporsionalitas keragaman gender, usia dan agama di tingkat pimpinan UI mencerminkan visi UI sebagai guru bangsa. Hal ini perlu dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip *meritocracy*. Karenanya, UI perlu melakukan langkah antara lain:
- (1) Memetakan diversitas usia, agama dan gender dari pimpinan UI. Peta proporsionalitas keragaman saat ini dilihat di Data Lampiran 7 (Diversitas Usia, Agama dan Gender di Pimpinan Universitas Indonesia).
 - (2) Jika terdapat kekurangan diversitas di salah satu komponen) maka UI perlu melakukan langkah pemberdayaan agar keragaman / diversitas dapat tercapai, agar prinsip *meritocracy* dan nilai diversitas bisa dikembangkan di UI.



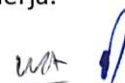
5. Saat ini, jumlah guru besar di UI masih terbilang rendah apabila dibandingkan dengan universitas lain. Jumlah guru besar ini mengurangi kecepatan langkah UI dan menjadi salah satu faktor kurang tingginya ranking UI di tingkat nasional. Oleh karena itu diperlukan berbagai langkah strategis untuk mempercepat proses penambahan guru besar di UI untuk kemajuan riset di UI, antara lain:
 - (1) Membangun kapasitas dosen UI agar siap menjadi Guru Besar (GB), salah satunya dengan membangun kolaborasi riset internasional untuk membuat riset dan publikasi yang berkualitas.
 - (2) Membangun jaringan dengan PTN lain sebagai sesama *reviewer* Guru Besar (GB). Jejaring ini bisa dibuat dengan mengundang dosen / Guru Besar PTN lain untuk berperan sebagai *reviewer* calon GB UI, maupun dengan mengundang mereka sebagai penguji di UI. Perlu dialokasikan anggaran terkait hal ini.
 - (3) Membangun kerjasama dengan Ristekdikti agar proses pengajuan status guru besar berjalan dengan lebih lancar

6. Saat ini, jenjang karier yang jelas untuk tendik belum terbentuk. Salah satu penyebabnya adalah karena nomenklatur jabatan membatasi tendik untuk menjabat jabatan tertentu. Misalnya, jabatan Direktur tidak dapat diisi oleh tendik karena nomenklatur jabatan untuk tendik adalah Kepala Biro, sementara di UI tidak ada biro. Selain itu, saat ini sudah cukup banyak tendik yang berpendidikan cukup tinggi, yang memiliki aspirasi yang tinggi pula. Oleh karena itu, diperlukan beberapa langkah strategis, antara lain:
 - (1) Pimpinan Universitas Indonesia perlu memiliki filosofi bahwa tendik bukanlah warga kelas 2 di UI. Filosofi ini penting agar pengembangan SDM di UI tidak hanya berpusat pada pengembangan dosen, tetapi juga pada pengembangan tendik menjadi tenaga kerja yang profesional.
 - (2) Perlu ada koordinasi dengan PAN-RB terkait nomenklatur jabatan yang bisa dipegang oleh tendik dan UI. Jika tidak ada jalan keluarnya, maka UI perlu mengoptimalkan statusnya untuk bisa secara otonom membangun jenjang karir tendiknya.
 - (3) Menjalankan sistem *talent management* sebagai alat untuk pengembangan karir, yaitu alat untuk mengetahui tendik mana yang lebih berpotensi untuk dikembangkan, dan layak untuk diberikan alokasi anggaran pengembangan yang lebih banyak.
 - (4) Meningkatkan sistem meritokrasi dalam merekrut dan memberdayakan SDM yang ada di tendik. Pemberdayaan tendik perlu melalui program Pendidikan formal dan nonformal.

WA 

VII. SUMBER DAYA KEUANGAN

1. Karena tingginya target yang hendak dicapai (yaitu ranking 5 di Asia Tenggara, dan aktualisasi peran sebagai Guru Bangsa), dan banyaknya dimensi yang perlu diperhatikan yang semuanya membutuhkan sumber daya keuangan, UI perlu melakukan pemetaan kemampuan keuangan, baik terkait penerimaan dari pemerintah maupun dari masyarakat melalui UKK pengabdian masyarakat. Target yang tinggi tetapi *achievable*, *measurable* dan *realistic* perlu ditetapkan, dan dijadikan indikator kinerja bagi Dekan dan Rektorat. Alokasi anggaran (termasuk alokasi anggaran untuk sarana) perlu ditetapkan dengan memfokuskan diri pada peningkatan kemampuan tri-dharma.
2. Dalam 5 tahun terakhir, UI telah berhasil membuat tiap unit di Rektorat maupun di Fakultas untuk sadar (*aware*) akan penyerapan dananya. Hal yang telah baik ini, perlu ditingkatkan dengan diadakannya efisiensi keuangan (bukan saja penyerapan dana) sebagai salah satu indikator kinerja untuk tiap unit di Rektorat dan Fakultas. Efisiensi keuangan yang dimaksud mencakup antara lain:
 - (1) Alokasi anggaran yang diprioritaskan pada langkah strategis untuk pencapaian target. Selain alokasi anggaran yang tepat, UI perlu meningkatkan efisiensi biaya operasional, dan menjadikan peningkatan efisiensi biaya operasional sebagai indikator kinerja setiap unit di Rektorat dan Fakultas.
 - (2) Efisiensi manajemen pendidikan dengan mendayagunakan sistem keuangan yang baru yang memiliki *chart of account* yang memudahkan pengukuran *student unit cost*. Dengan sistem ini, UI dapat mengukur seberapa jauh setiap prodi yang ada adalah *self-sufficient*. Karena UI telah bertekad menjadi Guru Bangsa, maka dapat dimengerti jika ada prodi yang tetap perlu dijalankan sekalipun tidak *self-sufficient*. Dalam hal ini, yang perlu diupayakan adalah suatu keseimbangan antara *self-sufficiency* keuangan suatu prodi dengan keterkaitan dan kontribusinya di bidang riset sesuai dengan kebutuhan negara. Sekalipun demikian, *executive* perlu memantau kondisi ini dan perlu mengambil langkah untuk meningkatkan jumlah mahasiswa di suatu prodi yang tidak *self-sufficient*, atau mengambil langkah efisiensi demi tercapainya keuangan yang sehat.
 - (3) Pengelolaan keuangan yang bertanggung jawab perlu juga diperhatikan dalam pengelolaan semua badan dan unit riset dan pengabdian masyarakat yang UI miliki, termasuk RSUI maupun RSGM. Artinya, perlu ditetapkan target waktu agar tiap unit ini bisa *self-sufficient*, dan dilakukan monitoring pada pencapaian target tersebut.
 - (4) Efisiensi manajemen riset, yakni dengan memastikan bahwa anggaran riset tidak sekadar menghasilkan publikasi tetapi lebih memperhatikan kualitas publikasi. Kinerja unit dan fakultas dalam mengalokasikan dana untuk kegiatan riset yang menghasilkan publikasi berkualitas perlu diukur dan dijadikan indikator kinerja.



3. Demi Universitas Indonesia mencapai status mandiri secara keuangan, maka perlu dilakukan langkah besar yang strategis untuk meningkatkan penerimaan dana dari masyarakat. Sejauh ini, UI telah melakukan langkah-langkah strategis untuk mengidentifikasi unit ventura sebagai *income generator*, yang disebut Unit Keuangan Khusus (UKK) pengabdian masyarakat, di tingkat Fakultas dan Universitas, dan membuat aturan yang lebih jelas untuk pengelolaannya. Hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah perlu disepakati indikator kinerja keuangan sebagai alat evaluasi UKK pengabdian masyarakat di tingkat Fakultas dan Universitas untuk menemukan UKK dengan kinerja yang tinggi, sedang dan kurang baik. UKK yang berkinerja tinggi di tingkat fakultas perlu dihargai dan didukung, sementara UKK yang kurang baik diharapkan untuk ditutup. Selain itu, UI perlu memperkuat sistem tata kelola yang transparan dan *accountable* untuk UKK.
4. Saat ini, Universitas Indonesia memiliki *endowment fund* yang terbatas. UI perlu secara khusus meningkatkan penggalangan dana dengan memanfaatkan dana yang didapat dari pemerintah serta menerapkan berbagai *best practices* terkait penggalangan dana, misalnya dengan menggunakan model reksadana untuk memperluas basis investor. Perlu ditelusuri kemungkinan permintaan keringanan pajak bagi investor yang terlibat untuk penggalangan *endowment fund* UI. Selain itu, pengelolaan *endowment fund* dengan menggunakan manajer investasi perlu diperhatikan dan dijadikan indikator kinerja bagi unit yang bertanggung jawab untuk hal ini.
5. Mengingat Universitas Indonesia memiliki beberapa lahan yang belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung keuangan UI, perlu dipertimbangkan pembuatan suatu UKK khusus yang bergerak di bidang tanah dan properti. UI dapat mengimplementasikan suatu skema kerja sama pemanfaatan tanah dan property dengan bekerja sama dengan pihak pengembang untuk memanfaatkan lahan secara produktif dengan lahan tetap tercatat sebagai aset UI. Oleh karena itu, rektorat UI perlu membuat payung hukum mengenai aset-aset yang dimiliki UI sehingga proses pemanfaatan tanah dan property dapat berjalan dengan baik.

VIII. PENUTUP

Arah pengembangan Universitas Indonesia ditujukan agar, di tahun 2024, UI bisa semakin memantapkan jati dirinya sebagai universitas yang membawa nama bangsa dan negara dengan cara meningkatkan relevansinya bagi kemaslahatan masyarakat Indonesia, mengaktualkan perannya sebagai Guru Bangsa, dan membawa kebanggaan negara Republik Indonesia dengan berhasil mencapai ranking 5 universitas ternama di Asia Tenggara.

Untuk mencapai target yang tinggi ini, diharapkan bahwa Universitas Indonesia bisa (1) memfokuskan diri pada kegiatan yang secara langsung berperan pada target yang tinggi tersebut; (2) menetapkan



perubahan besar yang bersifat sistemik dan strategis (*systemic, strategic and major changes*), seperti telah dijabarkan di Arah Pengembangan ini, dengan berlandaskan pada langkah-langkah strategis yang telah dilakukan sebelumnya; (3) mengukur pencapaian di tingkat Universitas dan Fakultas dan menjadikan pencapaian kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja *executive*; dan (4) memastikan bahwa, dengan mendayagunakan teknologi informasi, Universitas Indonesia menerapkan prinsip tata kelola yang profesional dan transparan.

Arah pengembangan ini disusun dengan kepercayaan pada integritas dan kompetensi dari dosen, tendik, dan pejabat struktural Universitas Indonesia, serta komitmen bersama untuk kemajuan Universitas Indonesia.



Data Lampiran 1. Ranking QS untuk 15 Universitas Terbaik di Asia Tenggara

Tabel 1.1 Perbandingan Ranking dan Penilaian QS untuk 15 Universitas Terbaik di Asia Tenggara Tahun 2020

	UI	NUS	NTU	UM	UPM	UKM	USM	UTM	Chula	UBD	Mahidol	UGM	ITB	UP	UTB	
Ranking (QS Rank)	296.0	11.0	11.0	87.0	159.0	160.0	165.0	217.0	247.0	298.0	314.0	320.0	331.0	356.0	379.0	
QS Criteria	Overall Score	34.7	91.8	91.8	67.1	48.4	48.3	47.9	41.4	38.3	34.6	33.4	33.2	32.3	30.7	28.9
	Academic Reputation (40%)	39.5	99.8	92.1	68.2	44.8	50.9	49.6	33.9	62.4	13.4	38.9	41.3	39.3	34.2	9.7
	Employer Reputation (10%)	47.3	99.2	93.8	72.0	44.4	44.7	52.5	45.0	56.5	6.2	33.2	36.7	39.8	39.5	9.8
	Faculty Student (20%)	43.4	88.3	93.9	90.7	73.2	87.8	74.9	73.3	25.6	94.9	61.4	51.3	51.3	62.0	85.3
	Citations per faculty (20%)	1.9	75.7	88.8	41.5	20.9	13.1	17.7	22.7	8.5	6.2	6.7	1.6	3.7	2.1	5.5
	International faculty (5%)	94.5	100.0	100.0	62.8	58.8	24.0	37.5	27.3	11.5	100.0	8.9	42.9	29.2	1.8	99.2
	International Students (5%)	5.0	76.4	74.2	57.2	82.3	38.9	46.0	53.7	2.5	66.2	5.9	2.5	1.6	1.5	16.9
	Total Students	41,170	30,226	25,088	15,140	19,002	16,977	18,141	15,956	36,878	2,975	29,004	38,310	17,516	39,300	1,146
	% Post Graduate of Total	42.4	18.7	18.3	33.3	42.8	32.3	36.4	25.8	31.7	17.2	28.3	31.2	26.2	24.1	5.8
	% Undergraduate of Total	57.6	81.3	81.7	66.7	57.2	67.7	63.6	72.2	68.3	82.8	71.7	68.2	73.8	75.9	94.2
Students and Staff	International Students	1,648	7,787	6,719	3,082	4,524	2,551	2,711	3,156	874	639	1,153	652	307	230	116
	% International Students of Total	4.00%	25.76%	26.78%	20.36%	23.81%	15.03%	14.94%	19.78%	2.37%	21.48%	3.98%	1.70%	1.75%	0.59%	10.12%
	% Post Graduate of Total	24.2	51.8	49.9	26.9	76.6	75.5	66.6	81.8	65	57.9	69.6	35.6	48.9	55.7	9.5
	% Undergraduate of Total	75.8	48.2	50.1	73.1	23.4	24.5	33.4	18.2	35	42.1	30.4	64.4	51.1	44.3	90.5
	Total Faculty Staff	4,141	4,766	4,216	2,464	2,274	2,432	2,427	2,297	2,879	497	2,802	4,445	1,874	4,318	152
	International Staff	1,598	3,082	2,902	456	455	404	346	265	281	253	206	659	295	28	67
	Domestic Staff	2,543	1,684	1,314	2,008	1,819	2,028	2,081	2,032	2,661	244	2,596	3,786	1,579	4,290	85

WA A

Analisis

Di antara 15 universitas terbaik di Asia Tenggara,

1. Nilai *citations per faculty* UI adalah terendah ke-2.
2. Nilai *faculty-students ratio* UI adalah terendah ke-2.
3. Nilai *international students* UI adalah terendah ke-5.
4. Nilai *academic reputation* UI berada di ranking 9.
5. Nilai *international faculty* UI berada di ranking 5.

Legenda

Universitas Indonesia
Lebih baik dari Universitas Indonesia
Lebih buruk dari Universitas Indonesia
Faktor lain yang tidak dapat dibandingkan lebih baik atau buruk

Daftar Akronim dan Abreviasi

Chula	Chulalongkorn University
ITB	Institut Teknologi Bandung
Mahidol	Mahidol University
NTU	Nanyang Technological University
NUS	National University of Singapore
UBD	Universiti Brunei Darussalam
UI	Universitas Indonesia
UGM	Universitas Gadjah Mada
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UM	Universiti Malaya
UP	University of the Philippines
UPM	Universiti Putra Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia
UTB	Universiti Teknologi Brunei
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

Sumber

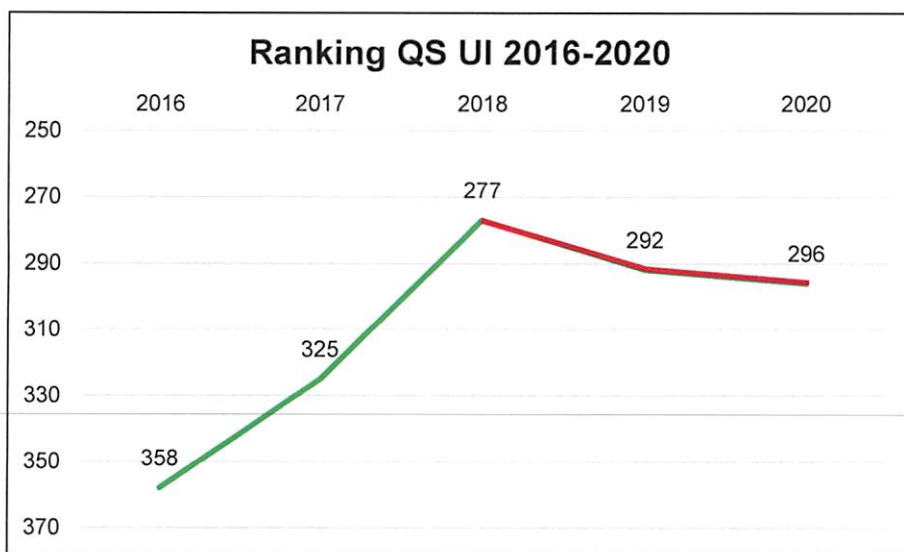
QS World University Rankings. (n.d.). QS World University Rankings 2019. QS. Diakses pada 8 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>

WA 

Data Lampiran 2. Pencapaian Ranking QS dan THE UI di 4 Tahun Terakhir

Tabel 2.1 Ranking QS UI 2016-2019

	2016	2017	2018	2019	2020
Ranking	358	325	277	292	296



Tabel 2.2 Ranking THE UI 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Ranking	601-800	>800	801-1000	601-800

WA

Tabel 2.3 Perbandingan Nilai QS UI Tahun 2019 dan 2020

		2019	Perubahan	2020
Ranking (QS Rank)		292		296.0
QS Criteria	Overall Score	34.8		34.7
	Academic Reputation (40%)	36.1		39.5
	Employer Reputation (10%)	51.3		47.3
	Faculty Student (20%)	49.1		43.4
	Citations per faculty (20%)	1.8		1.9
	International faculty (5%)	93.9		94.5
	International Students (5%)	5.5		5.0

Legenda

	Lebih baik dari tahun sebelumnya
	Lebih buruk dari tahun sebelumnya

Tabel 2.4 Ranking QS 15 Universitas Terbaik di Asia Tenggara 2016-2019

Ranking	2016	2017	2018	2019	2020
1	NUS	NUS	NTU	NUS	NUS (=)
2	NTU	NTU	NUS	NTU	NTU (=)
3	UM	UM	UM	UM	UM
4	Chula	Chula	UPM	UKM	UPM
5	USM	UPM	UKM	UPM	UKM
6	Mahidol	Mahidol	Chula	USM	USM
7	UTM	UTM	UTM	UTM	UTM
8	UKM	UKM	USM	Chula	Chula
9	UPM	UI	UI	UI	UI
10	UI	USM	ITB	UBD	UBD
11	UP	UP	Mahidol	ITB	Mahidol
12	ITB	ITB	UBD	Mahidol	UGM
13	Ateneo	SMU	UP	UP	ITB
14	Chiang Mai	UGM	UGM	UGM	UP
15	IIUM	Ateneo	SMU	UTB	UTB

Analisis

Selama empat tahun terakhir, ranking UI di antara 15 universitas terbaik di Asia Tenggara stagnan pada posisi ke-9. Sementara itu, kebanyakan universitas lain mengalami fluktuasi naik-turun pada ranking selama 2016-2019.

Tabel 2.5 Ranking 10 Universitas Terbaik di Asia Tenggara Berdasarkan QS Asia 2019

QS Ranking	Nama Institusi	Indikator dan Bobot											Overall
		Academic Reputation	Employer Reputation	Faculty Student Ratio	Staff with PhD	Papers per Faculty from Scopus	Citations per paper from Scopus	International faculty	International students	Inbound Exchange	Outbound Exchange	International Research Network	
		30%	20%	15%	5%	10%	10%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	(N/A)	
1	National University of Singapore	100	100	97.2	100	66.2	100	100	99.8	100	100	100	100
3	Nanyang Technological University	99.5	99.6	98.6	55.1	68.8	100	100	99.9	100	100	100	97.8
19	Universiti Malaya	87	88.5	98	80.5	66.3	79.7	97.1	97.8	100	100	100	90.6
34	Universiti Putra Malaysia	68.4	67.8	80.3	88	57.4	44.5	96.7	99.5	100	98.8	99.4	75.1
41	Universiti Kebangsaan Malaysia	74.5	68.7	90.9	31.6	51.7	28.2	91	88	79.4	94.8	97.8	72.2
43	Universiti Sains Malaysia	73.6	74.8	77.6	30.7	51.1	55	83.7	83.7	38.6	5.3	99.6	71
44	Chulalongkorn University	88	81	37.7	70.8	23.7	50.5	46.6	12.8	39.3	37.1	97	70.6
47	Universiti Teknologi Malaysia	55.2	68.8	93.7	21.4	60.8	43.2	78.4	95.8	61.2	73.4	99.5	67.1
52	Mahidol University	66	56.6	63	89.7	21.9	60.3	45.2	22.7	72.3	39.4	87.1	63.5
57	University of Indonesia	67.3	83.7	62.4	2.9	5.3	11	100	22.8	97.3	96.3	70.4	60.8

Daftar Akronim dan Abreviasi

- Ateneo Ateneo de Manila University
- Chiang Mai Chiang Mai University
- Chula Chulalongkorn University
- IUM International Islamic University Malaysia
- ITB Institut Teknologi Bandung
- Mahidol Mahidol University
- NTU Nanyang Technological University
- NUS National University of Singapore

SMU	Singapore Management University
UBD	Universiti Brunei Darussalam
UI	Universitas Indonesia
UGM	Universitas Gadjah Mada
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UM	Universiti Malaya
UP	University of the Philippines
UPM	Universiti Putra Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia
UTB	Universiti Teknologi Brunei
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

Sumber

THE World University Rankings. (n.d.). University of Indonesia. *THE*. Diakses pada 12 Juni 2019 dari <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-indonesia>

QS World University Rankings. (n.d.). QS World University Rankings 2016. QS. Diakses pada 8 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016>

QS World University Rankings. (n.d.). QS World University Rankings 2017. QS. Diakses pada 8 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2017>

QS World University Rankings. (n.d.). QS World University Rankings 2018. QS. Diakses pada 8 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

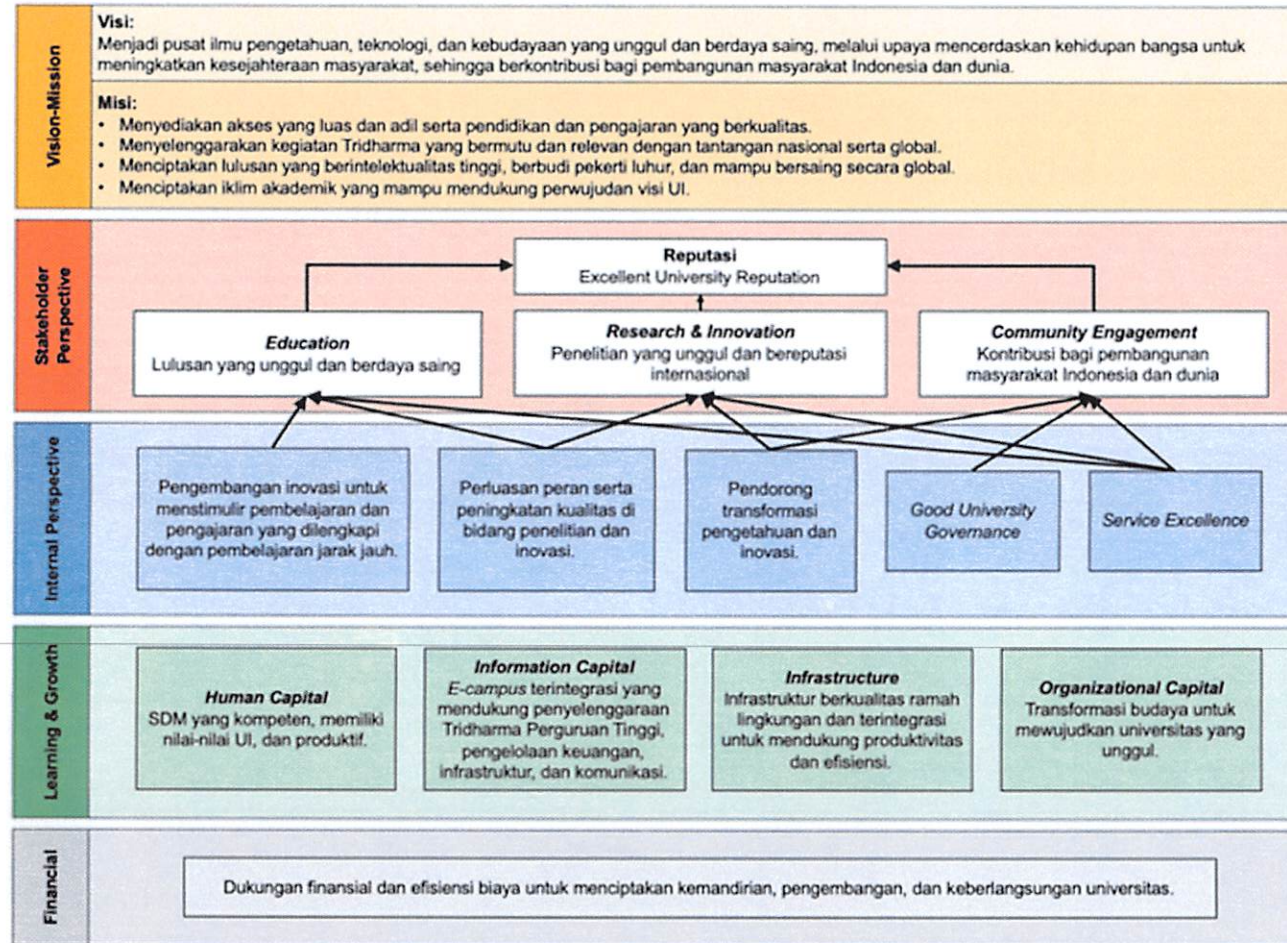
QS World University Rankings. (n.d.). QS World University Rankings 2019. QS. Diakses pada 8 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>

QS World University Rankings. (n.d.). QS World University Rankings 2020. QS. Diakses pada 21 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>

QS World University Rankings. (n.d.). Universitas Indonesia. QS. Diakses pada 21 Juni 2019 dari <https://www.topuniversities.com/universities/universitas-indonesia>



Data Lampiran 3. Strategic Maps UI berdasarkan Renstra 2015-2019



Sumber

Universitas Indonesia. (2019). *Rencana Strategis Universitas Indonesia Revisi 2015-2019*.

Data Lampiran 4. Akreditasi Internasional di 15 Universitas Terbaik di Asia Tenggara

Tabel 4.1 Keanggotaan AUN dan Akreditasi Internasional untuk Program Ekonomi dan Bisnis, Teknik dan Kedokteran 15 Universitas Terbaik di Asia Tenggara

	AUN Membership	Economics and Business	Engineering	Medical School
UI	✓	AUN-QA Management Economics Accounting ABEST21 Master of Management CPA – Australia Accounting	AUN-QA Mechanical Engineering Civil Engineering Electrical Engineering Metallurgical Materials Engineering Architecture Chemical Engineering Naval Engineering Bioprocess Engineering Industrial Engineering Environmental Engineering Computer Engineering JABEE - Japan Chemical Engineering	AUN-QA
NUS	✓	AACSB Business CPA – Australia Accounting	ABET - US Computer Science, B. Comp	<i>No international accreditation.</i>
		EQUIS Business		
NTU	✓	AACSB Business Accounting CPA – Australia Accounting EQUIS Business	<i>No international accreditation.</i>	<i>No international accreditation.</i>

UM	✓	AACSB Business AMBA - UK Business CPA - Australia Accounting	Engineering Accreditation Board of the Engineering Council - UK BEng Chemical Engineering AUN-QA Biochemical Engineering Computer Aided Design and Manufacture Engineering	No international accreditation.
UKM	✓	ABEST21 Graduate School of Business	No international accreditation.	No international accreditation.
UPM	✓	AACSB Business	No international accreditation.	No international accreditation.
USM	✓	ABEST21 Graduate School of Business CPA – Australia Accounting	No international accreditation.	No international accreditation.
UTM	×	ACCA Accounting	Engineering Accreditation Board of the Engineering Council - UK Naval Architecture and Offshore Engineering	
Chula	✓	AACSB Business CPA – Australia Accounting EPAS Business Finance	No international accreditation.	No international accreditation.
UBD	✓	ACCA Accounting and Finance	No international accreditation.	No international accreditation.
ITB	✓	ABEST21 School of Business and Management	ABET - US Chemical Engineering, BS Civil Engineering, BS Electrical Engineering, BSEE Engineering Management Engineering Physics Environmental Engineering, BS Industrial Engineering, BS Informatics and Computer Science, BS Mining Engineering, BS Ocean Engineering, BSOE Petroleum Engineering, BS JABEE - Japan	

ua
X

			Metallurgical Engineering	
Mahidol	✓	AACSB Business	No international accreditation.	No international accreditation.
UP	✓	No international accreditation.	AUN-QA Agriculture and Biosystem Engineering	No international accreditation.
UGM	✓	AACSB Business	Engineering Accreditation Board of the Engineering Council - UK Chemical Engineering (BEng) ABET - US Agro-Industrial Technology Civil Engineering Geodetic Engineering Mechanical Engineering AUN-QA Agro-Industrial Technology Geology Engineering (2011) Civil and Environmental Engineering (2011) Mechanical Engineering (2014)	PAASCU AUN-QA
UTB	×	ACCA Accounting and Information Systems	JBM - UK Civil Engineering BCS - UK Computing and Informatics	

Daftar Akronim dan Abreviasi

Akreditasi Internasional

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business (US)
ABEST21	The Alliance on Business education and Scholarship for Tomorrow (Japan)
ABET	Accreditation Board for Engineering and Technology (US)
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
AMBA	Association of MBAs (UK)
AUN-QA	ASEAN University Network – Quality Assessment
BCS	The British Computing Society (UK)
CPA	Certified Practising Accountant (Australia)
EPAS	EFMD Programme Accreditation System
EQUIS	EFMD Quality Improvement System
JABEE	Japan Accreditation Board for Engineering Education (Japan)
JBM	Joint Board of Moderators (UK)

WA

PAASCU Philippine Accrediting Association of Schools, Colleges and Universities

Universitas

Chula Chulalongkorn University
ITB Institut Teknologi Bandung
Mahidol Mahidol University
NTU Nanyang Technological University
NUS National University of Singapore
SMU Singapore Management University
UBD Universiti Brunei Darussalam
UI Universitas Indonesia
UGM Universitas Gadjah Mada
UKM Universiti Kebangsaan Malaysia
UM Universiti Malaya
UP University of the Philippines
UPM Universiti Putra Malaysia
USM Universiti Sains Malaysia
UTB Universiti Teknologi Brunei
UTM Universiti Teknologi Malaysia

Sumber

AACSB. (n.d.). AACSB-Accredited Universities and Business Schools. AACSB. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://www.aacsb.edu/accreditation/accredited-schools>

ABEST21. (n.d.). Accredited Schools. ABEST21. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://www.abest21.org/qa/school/index.html>

ABET. (n.d.). ABET-Accredited Programs. ABET. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <http://main.abet.org/aps/Accreditedprogramsearch.aspx>

ACCA. (n.d.). Universities with assessed courses. ACCA. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://www.accaglobal.com/an/en/student/tuition-study-options/universities/international-masters/university-assessed-courses.html>

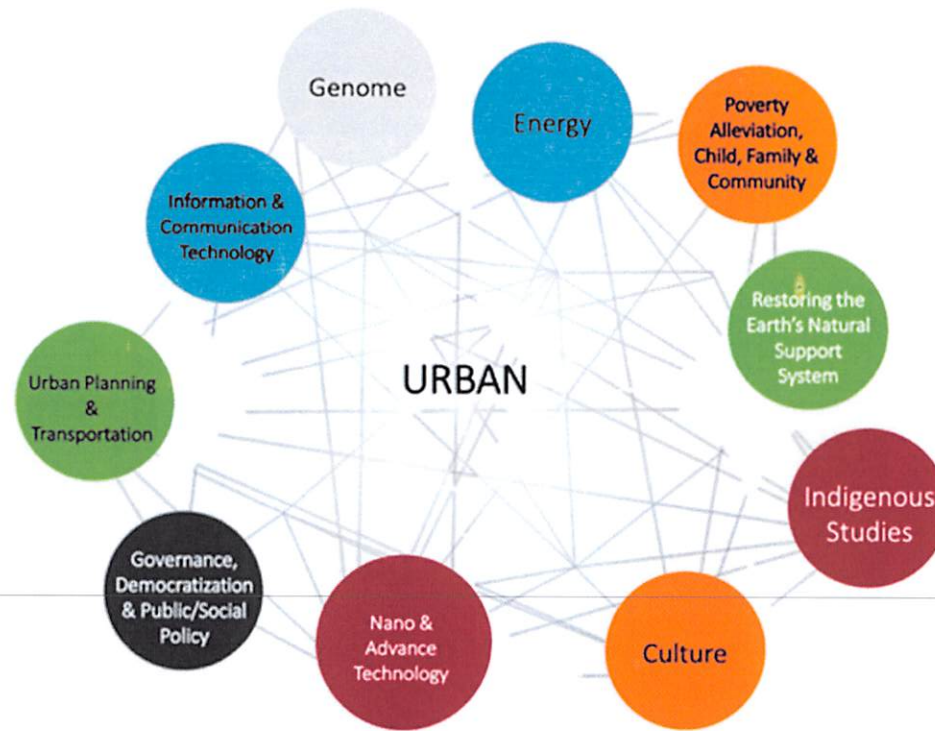
Accreditation.org. (n.d.) Diakses pada 7 Juni 2019 dari <http://accreditation.org/>

AMBA. (n.d.). Accredited Business Schools A-Z. AMBA. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://www.mbaworld.com/business-schools/business-school-search/schools-a-to-z>



- AUN. (2015). *List of AUN Actual Quality Assessments at Programme Level*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari [http://www.aunsec.org/pdf/06.Master%20List%20of%20of%20Actual%20Assessments as%20of%2023 01 2015.doc](http://www.aunsec.org/pdf/06.Master%20List%20of%20of%20Actual%20Assessments%20of%202023%2001%202015.doc)
- CPA Australia. (n.d.). Search Accredited Courses. *CPA Australia*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://www.cpaaustralia.com.au/ManageApplications/AccreditedCourse.mvc/SearchAccreditedCourses>
- EFMD Global Network. (n.d.). EPAS Accredited Programmes. *EFMD Global Network*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://efmdglobal.org/accreditations/business-schools/epas/epas-accredited-programmes/>
- EFMD Global Network. (n.d.). EQUIS Accredited Schools. *EFMD Global Network*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/equis-accredited-schools/>
- JABEE. (n.d.). Accredited Programs. *JABEE*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://jabee.org/en/accreditation/program>
- Jobs.ac.uk. (n.d.). Universiti Teknologi Brunei. *Jobs.ac.uk*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari <https://www.jobs.ac.uk/enhanced/employer/universiti-teknologi-brunei/>
- PAASCU. (n.d.). Members. *PAASCU*. Diakses pada 7 Juni 2019 dari http://paascu.org.ph/?page_id=119

Data Lampiran 5. Fokus Riset di 15 Universitas Terbaik di Asia Tenggara

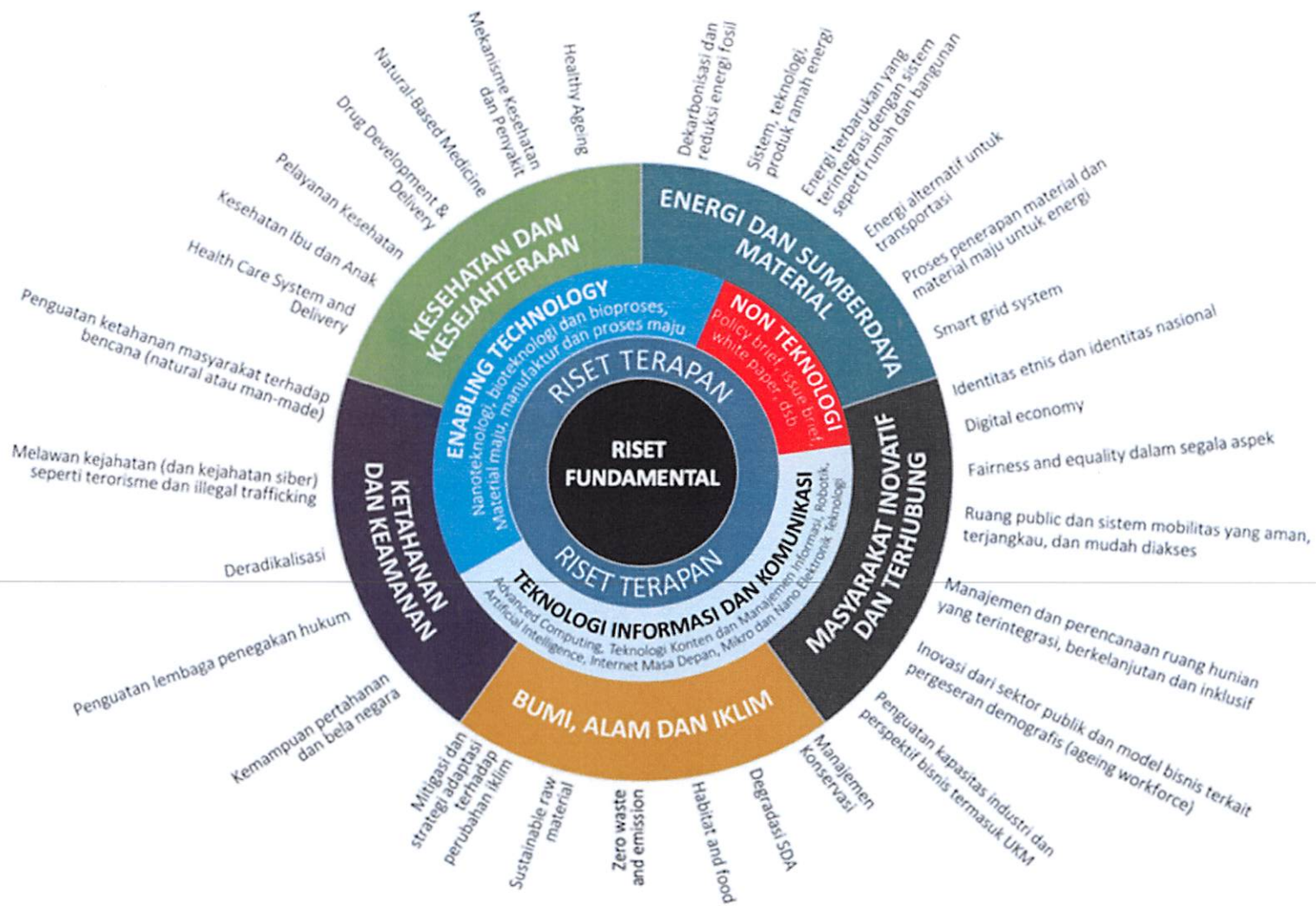


Fokus Riset UI 2014-2018



Fokus Riset UI 2019

Gambar 5.1 Fokus Riset Universitas Indonesia 2014-2018 dan 2019



Gambar 5.2 Fokus Riset Universitas Indonesia 2019 dengan Sub-Fokus

Citation per Faculty

Explanation

Methodology

Citations, evaluated in some fashion to take into account the size of institution, are the best understood and most widely accepted measure of research strength.

Often calculated on a “per paper” basis, the QS World University Rankings™ has adopted a “per faculty member” approach since its inception in 2004. The Citations per Faculty score contributes 20% to the overall rankings score.

Citations count for six years for papers published over a five-year period

Full Time Equivalent (FTE) faculty

Faculty numbers used are totals... whilst it would be ideal to separate the notions of teaching and research and use the former for calculating the Student Faculty Ratio and the latter for this indicator, it has not been possible to do so as data to that degree of distinction has so far proved unavailable for many countries in the study.

In 2015, two significant additional modifications were applied:

1. Papers featuring authors from more than ten affiliated institutions have been excluded.
2. Faculty Area Normalization:

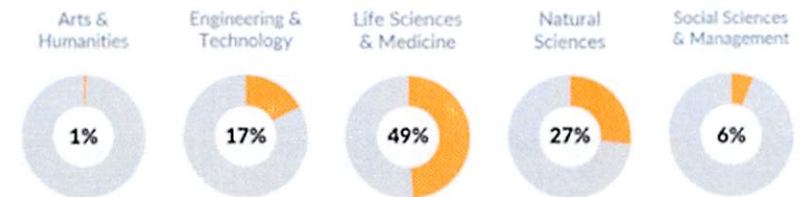


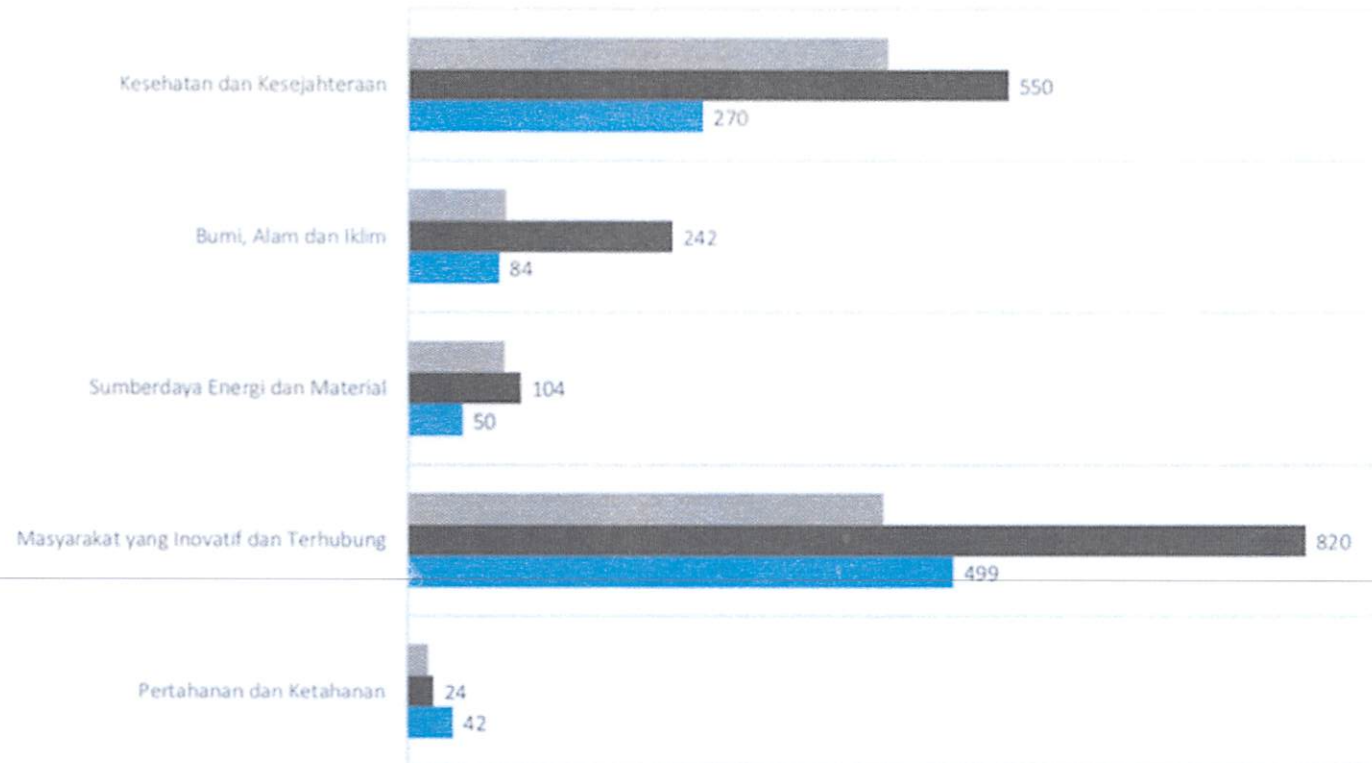
Fig.1 – The distribution of citations across faculty areas in Scopus (2010-2014)

It can be seen from Fig. 1 that the distribution of citations across faculty areas is far from equitable, leading to a situation where the Citations per Faculty indicator and, ultimately, the ranking overall favours institutions with a strong emphasis in the sciences. The central intention of this new model, is to equalize the influence of the five faculty areas on the overall outcome of the citations per faculty measure –essentially weighting citations so that each area contributes 20% to the final indicator

Gambar 5.3 Distribusi Kutipan (*Citations*) UI dari Tiap Bidang Fakultas di Scopus (2010-2014)

Hibah PITTA Berdasarkan Fokus UI

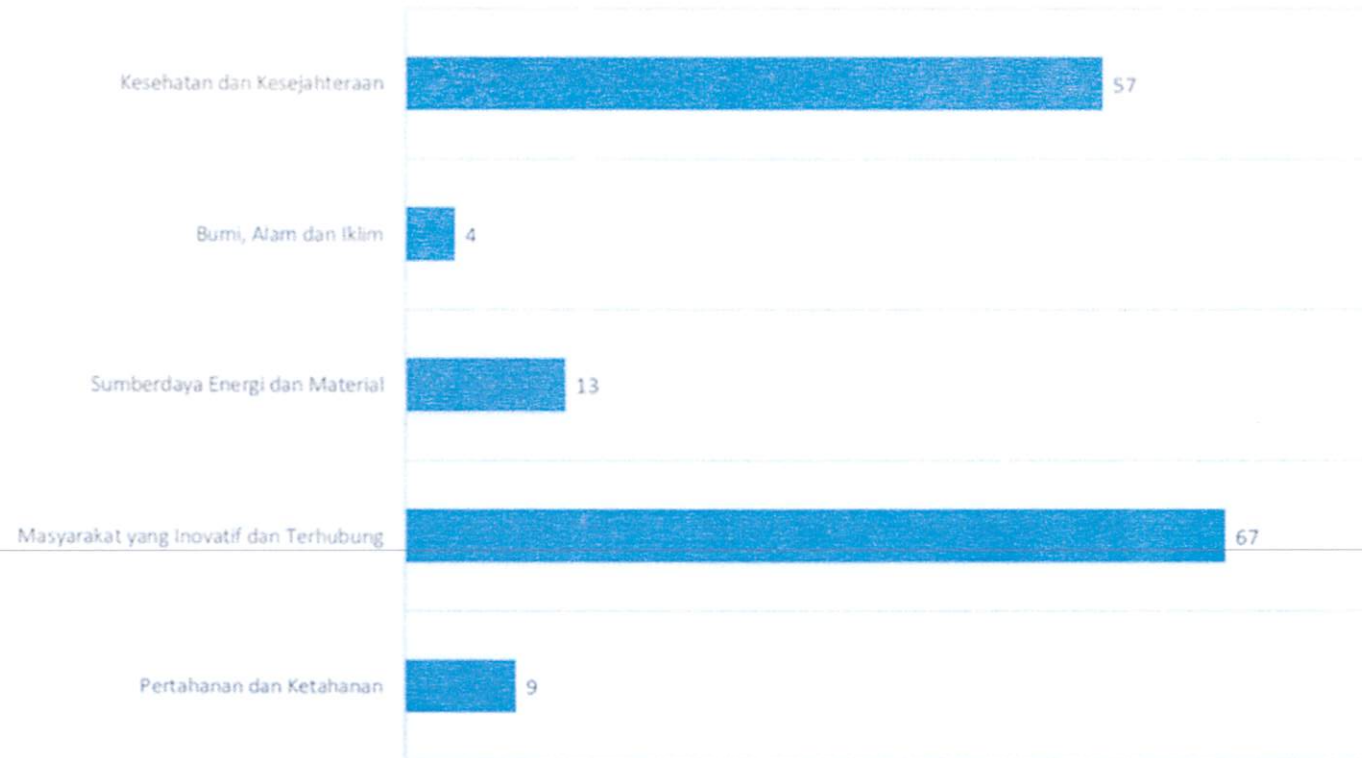
2016 2017 2018



Gambar 5.4 Hibah PITTA Berdasarkan Fokus Riset UI

Hibah TADOK Berdasarkan Fokus UI

2018



Gambar 5.5 Hibah TADOK Berdasarkan Fokus Riset UI

Tabel 5.1 Perbandingan Fokus Riset UI, NUS, UM, UKM, UPM, UTM, Chula, UBD, ITB, UGM dan UTB

<p>Universitas Indonesia (2014-2018)</p> <p>10 research focus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture ▪ Energy ▪ Genome ▪ Governance, Democratization & Public/Social Policy ▪ Indigenous Studies ▪ Information & Communication Technology ▪ Nano & Advanced Technology ▪ Poverty Alleviation, Child, Family & Community ▪ Restoring the Earth's Natural Support System ▪ Urban Planning & Transportation 	<p>NUS</p> <p>8 key research areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ageing ▪ Asian Studies ▪ Biomedical Science and Translational Medicine ▪ Finance and Risk Management ▪ Integrative Sustainability Solutions ▪ Maritime ▪ Material Science ▪ Smart Nation 	<p>UM</p> <p>4 research clusters:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Advancement and Happiness ▪ Frontiers of the Natural World ▪ Health and Well-being ▪ Innovative Industry and Sustainability Science <p>Each cluster has its own niche and thrust areas.</p>	<p>UKM</p> <p>8 research niches:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Challenges of National Building ▪ Development of Sustainable Region ▪ Advanced Energy ▪ Health Technology and Medicine ▪ Climate Change ▪ Biodiversity for Biotechnology Development ▪ ICT: Content-Based Informatics ▪ Nanotechnology and Advanced Materials 	<p>UPM</p> <p>11 research clusters:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agriculture and Food ▪ Applied Sciences and Engineering ▪ Biosystems and Biotechnology ▪ Business, Economics and Governance ▪ Environment and Energy ▪ Forestry and Biodiversity ▪ Humanities and Nation Building ▪ Halal Science and Management ▪ Health and Well-being ▪ Mathematical Sciences, Information and Communication Technology ▪ Materials Science and Technology 	<p>UTM</p> <p>5 niche areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frontier Materials ▪ Innovation Engineering ▪ Health and Wellness ▪ Resource Sustainability ▪ Smart Digital Community
	<p>Universitas Indonesia (2019)</p> <p>5 research focus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Health and Welfare ▪ Earth, Climate and Environment ▪ Energy and Material Resource ▪ Innovative and Connected Society ▪ Resilience and Security 	<p>Chula</p> <p>9 research clusters:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Advanced Materials ▪ Ageing Society ▪ ASEAN Studies ▪ Automation Robotics ▪ Climate Change and Disaster Management ▪ Energy ▪ Food ▪ Health ▪ Social Development and Human Security 	<p>UBD</p> <p>8 thrust areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Biodiversity Research ▪ Energy Research ▪ Asian Studies ▪ Islamic Studies ▪ Data Analytics ▪ Sensor Technology Research (for food security, environment and health) ▪ Catalysis Research ▪ Herbal Research 	<p>ITB</p> <p>7 research priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Energy ▪ Information ▪ Disaster ▪ Health ▪ Regional and Infrastructure ▪ Food ▪ Culture Products 	<p>UGM</p> <p>10 flagship research themes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Food and Smart Agriculture System ▪ Smart Systems and Materials for Energy ▪ Smart Systems and Materials for Service and Provision of Tools of Health and Medicine ▪ Culture, Democracy, and Clean Organizational Governance ▪ Socio-economic and National Sufficiency System ▪ Demography, Gender, and Cultural Transformation ▪ Smart Systems and Materials for Infrastructure, Transportation, and National Security ▪ Smart Systems and Materials for Environment and Disaster Mitigation ▪ Nanotechnology, Manufacturing 4.0, Bioengineering, Biological System-Material Interface ▪ Maritime

Daftar Akronim dan Abreviasi

Chula	Chulalongkorn University
ITB	Institut Teknologi Bandung
Mahidol	Mahidol University
NTU	Nanyang Technological University
NUS	National University of Singapore
UBD	Universiti Brunei Darussalam
UI	Universitas Indonesia
UGM	Universitas Gadjah Mada
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UM	Universiti Malaya
UP	University of the Philippines
UPM	Universiti Putra Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia
UTB	Universiti Teknologi Brunei
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

Sumber

Chulalongkorn University. (n.d.). Research Cluster. *Research & Innovation. Chulalongkorn University*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <https://www.chula.ac.th/en/research-and-innovation/research-cluster/>

Institut Teknologi Bandung. (2015). Academic Senate Regulation No. 12/SK/K01-SA/OT/2015.

National University of Singapore. (n.d.). Key Areas. *Research. National University of Singapore*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <http://www.nus.edu.sg/research/key-areas>

Saleh, Rosari. (2019). *A Brief Guide to QS Rankings*. Universitas Indonesia.

Saleh, Rosari. (2019). *Menentukan Arah Riset dan Inovasi UI*. Universitas Indonesia.

Universiti Brunei Darussalam. (n.d.). Research Thrusts. *Research. Universiti Brunei Darussalam*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <http://www.ubd.edu.bn/research/research-thrusts/>



- Universitas Indonesia. (n.d.). Potential Clusters of Knowledge. *Research Focus*. Universitas Indonesia International Office. Diakses pada 3 Juni 2019 dari <https://international.ui.ac.id/research-focus.html>
- Universitas Gadjah Mada. (2017). *Rencana Induk Penelitian 2017-2022 UGM*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <https://penelitian.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/295/2018/09/Rencana-Induk-Penelitian-lengkap.pdf>
- Universiti Kebangsaan Malaysia. (n.d.). UKM Research Niche. *Universiti Kebangsaan Malaysia*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <http://www.ukm.my/pkt/index.php/en/research/areas-of-research/niche-area>
- University of Malaya. (n.d.). Research Clusters. *University of Malaya*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <https://www.um.edu.my/research-and-community/information-for-researchers/research-clusters>
- Universiti Putra Malaysia. (n.d.). Research Program & Cluster. *Research*. Universiti Putra Malaysia. Diakses pada 1 Juni 2019 dari http://www.rmc.upm.edu.my/research_upm/research_program_cluster-6246?L=en
- Universiti Teknologi Brunei. (n.d.). Research Thrusts. *Universiti Teknologi Brunei*. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <http://www.utb.edu.bn/research-thrusts/>
- Universiti Teknologi Malaysia. (n.d.). Niche Areas. *Research Structure*. *Research*. Universiti Teknologi Malaysia. Diakses pada 1 Juni 2019 dari <http://experts.utm.my/research-structure/niche-areas/>

Data Lampiran 6. Tingkatan Riset Berdasarkan Hilirisasi Hasil Riset

Dalam konteks hilirisasi hasil riset, terdapat 9 tingkatan yang perlu dilalui suatu hasil riset untuk dapat mencapai hilir dari hulu, yakni Tingkatan Kesiapterapan Teknologi (TKT). Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 42 Tahun 2016 tentang Pengukuran dan Penetapan Tingkat Kesiapterapan Teknologi mendefinisikan TKT sebagai tingkat kesiapterapan hasil riset dan pengembangan yang selanjutnya akan masuk pada tahap komersialisasi sehingga dapat dimanfaatkan oleh industri, pemerintah dan masyarakat. TKT dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu Riset Dasar (TKT 1-3), Riset Terapan (TKT 4-6), dan Riset Pengembangan (TKT 7-9).

Tabel 6.1 Tingkatan Kesiapterapan Teknologi *Hard Engineering*

Riset Dasar (TKT 1-3)	Tingkat 1	Prinsip dasar dari teknologi diteliti dan dilaporkan.
	Tingkat 2	Formulasi konsep dan/atau aplikasi formulasi.
	Tingkat 3	Pembuktian konsep fungsi dan/atau karakteristik penting secara analitis dan eksperimental.
Riset Terapan (TKT 4-6)	Tingkat 4	Validasi komponen/subsistem dalam lingkungan laboratorium
	Tingkat 5	Validasi komponen/subsistem dalam suatu lingkungan yang relevan.
	Tingkat 6	Demonstrasi model atau prototipe sistem/subsistem dalam suatu lingkungan yang relevan.
Riset Pengembangan (TKT 7-9)	Tingkat 7	Demonstrasi prototipe sistem dalam lingkungan sebenarnya.
	Tingkat 8	Sistem telah lengkap dan handal melalui pengujian dan demonstrasi dalam lingkungan sebenarnya.
	Tingkat 9	Sistem benar-benar teruji/terbukti melalui keberhasilan pengoperasian.

Permen tersebut juga mengatur bahwa pengukuran TKT menjadi syarat untuk pendanaan dan kerja sama kegiatan penelitian dan pengembangan dengan pemerintah. Selain itu, pengukuran TKT juga menjadi prasyarat untuk penjaminan risiko dan komersialisasi teknologi yang dilakukan oleh Teknologi Transfer Office (TTO). Dalam pengukuran TKT, setiap TKT memiliki indikator-indikator yang perlu dicapai oleh suatu hasil riset untuk dapat lanjut ke TKT yang lebih tinggi. Dalam pemetaan keterpenuhan indikator, pemenuhan pada suatu indikator dilaporkan dalam bentuk prosentase dan suatu hasil riset dapat memenuhi suatu TKT tertentu jika jumlah keterpenuhan indikator-indikator TKT tersebut sama atau lebih dari 80%.

Sumber

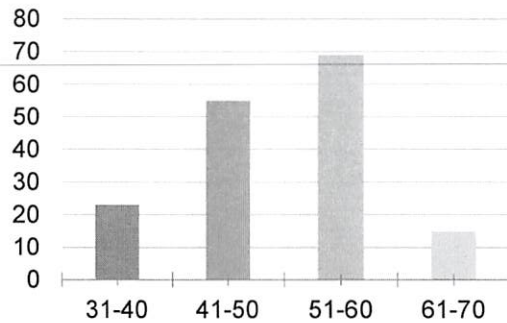
Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. (2016). *Peraturan Menteri Nomor 42 Tahun 2016 tentang Pengukuran dan Penetapan Tingkat Kesiapterapan Teknologi*.

Data Lampiran 7. Diversitas Usia, Agama dan Gender di Pimpinan Eksekutif Universitas Indonesia

Diversitas Usia

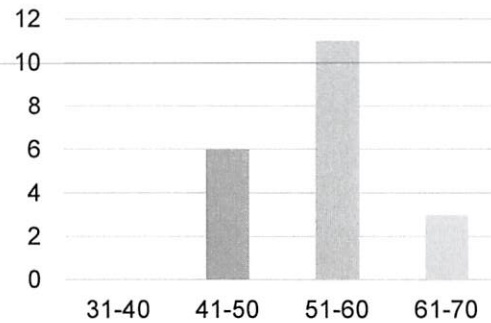
Semua Pejabat UI*

Ukuran Rata-Rata					
Mean	50.44	Min	32		
Median	51	Max	69		
Mode	53				
Frekuensi					
31-40	23	14.20%		<= 50	78
41-50	55	33.95%		>50	84
51-60	69	42.59%		Total	162
61-70	15	9.26%			
Total	162				



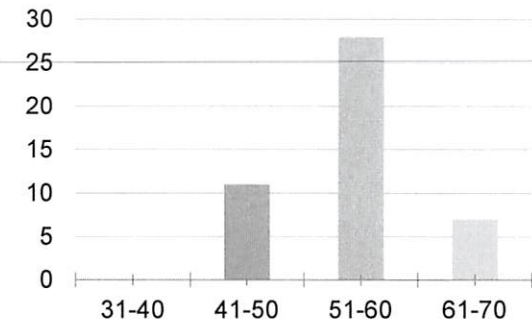
Rektorat**

Ukuran Rata-Rata					
Mean	54.25	Min	42		
Median	53	Max	69		
Mode	53				
Frekuensi					
31-40	0	0.00%		<= 50	6
41-50	6	30.00%		>50	14
51-60	11	55.00%		Total	20
61-70	3	15.00%			
Total	20				

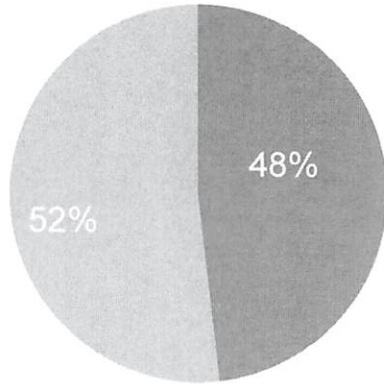


Fakultas***

Ukuran Rata-Rata					
Mean	54.22	Min	42		
Median	54.5	Max	68		
Mode	48				
Frekuensi					
31-40	0	0.00%		<= 50	11
41-50	11	23.91%		>50	35
51-60	28	60.87%		Total	46
61-70	7	15.22%			
Total	46				

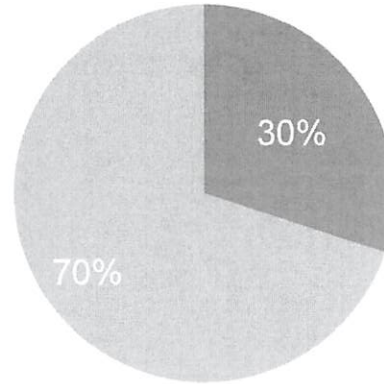


WA



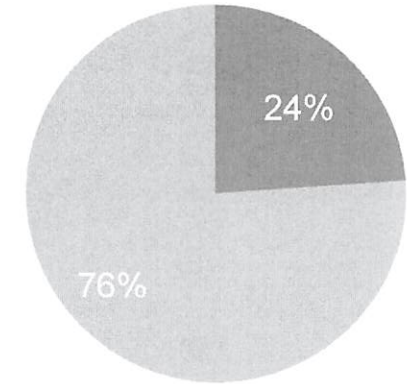
■ <= 50 th ■ >50 th

*Termasuk Kepala Sub Direktorat, Kepala Badan/Unit, Manajer Fakultas, dan berbagai jabatan tinggi lainnya.



■ <= 50 th ■ >50 th

**Hanya Rektor, Wakil Rektor, dan Direktur.



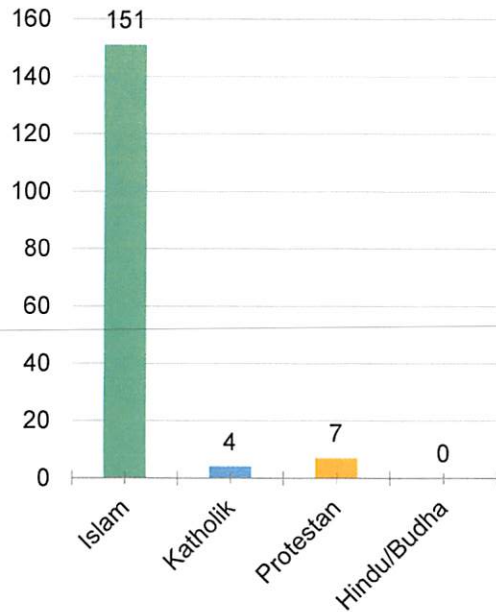
■ <= 50 th ■ >50 th

***Hanya Dekan dan Wakil Dekan, plus Direktur dan Wakil Direktur Program Vokasi, SIL dan SKSG.

Diversitas Agama

Semua Pejabat UI*

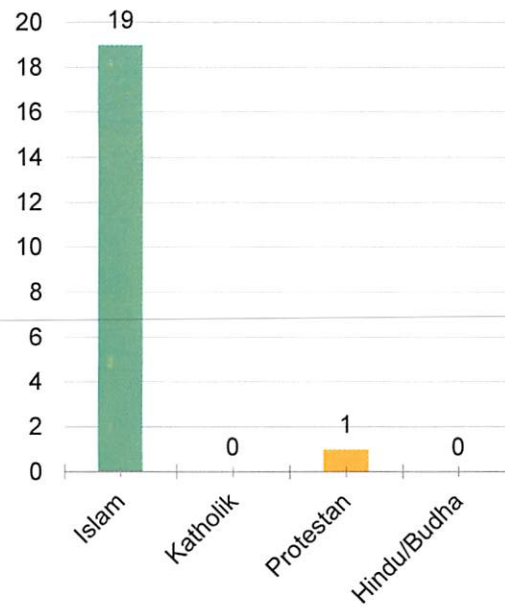
Agama	Frek.	%
Islam	151	93.21%
Katholik	4	2.47%
Protestan	7	4.32%
Hindu/Budha	0	0.00%



*Termasuk Kepala Sub Direktorat, Kepala Badan/Unit, Manajer Fakultas, dan berbagai jabatan tinggi lainnya.

Rektorat**

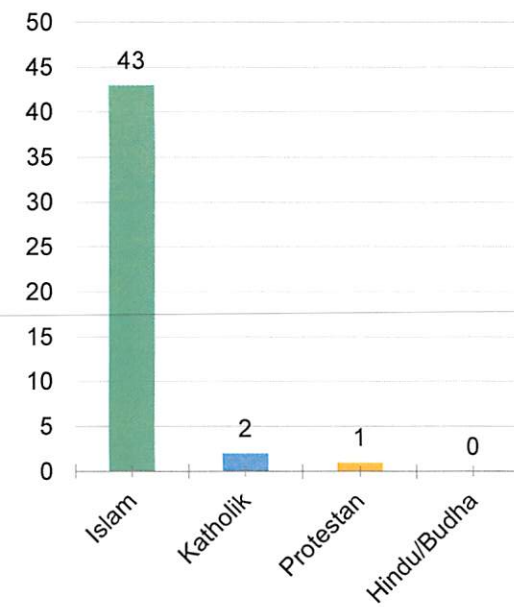
Agama	Frek.	%
Islam	19	95.00%
Katholik	0	0.00%
Protestan	1	5.00%
Hindu/Budha	0	0.00%



**Hanya Rektor, Wakil Rektor, dan Direktur.

Fakultas***

Agama	Frek.	%
Islam	43	93.48%
Katholik	2	4.35%
Protestan	1	2.17%
Hindu/Budha	0	0.00%

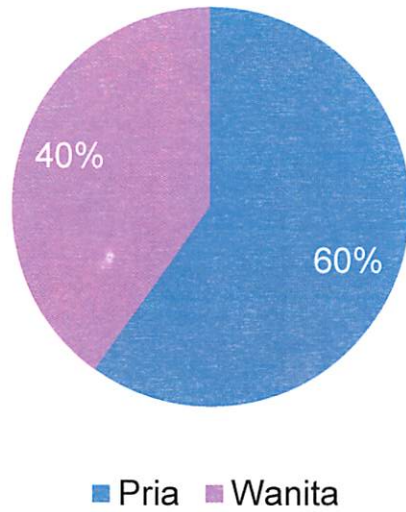


***Hanya Dekan dan Wakil Dekan, plus Direktur dan Wakil Direktur Program Vokasi, SIL dan SKSG.

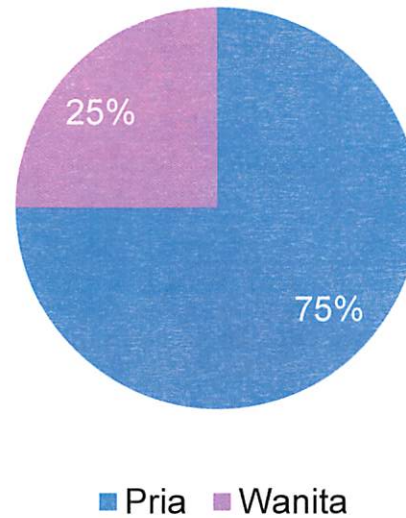
WA

Diversitas Gender

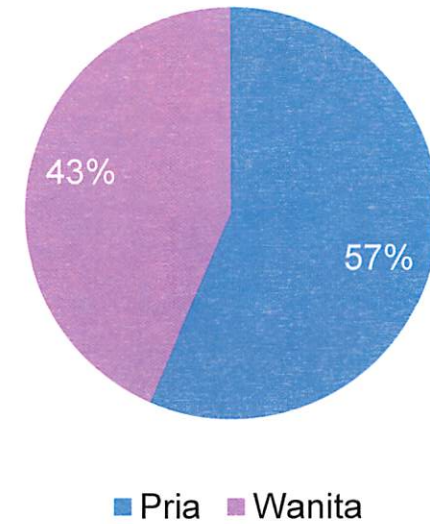
Semua Pejabat UI*



Rektorat**



Fakultas***



*Termasuk Kepala Sub Direktorat, Kepala Badan/Unit, Manajer Fakultas, dan berbagai jabatan tinggi lainnya.

**Hanya Rektor, Wakil Rektor, dan Direktur.

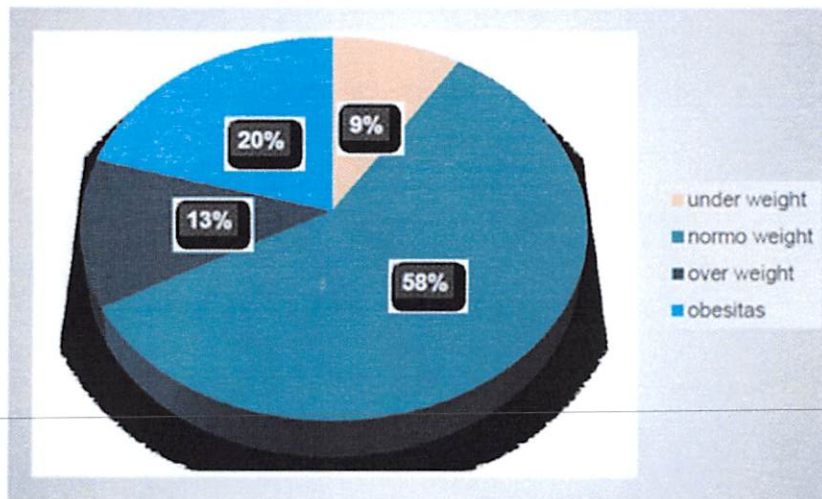
**Hanya Dekan dan Wakil Dekan, plus Direktur dan Wakil Direktur Program Vokasi, SIL dan SKSG.

Sumber

Sumber Daya Manusia UI (2019)

WA

SEBARAN STATUS GIZI MAHASISWA BARU



- Didasarkan pada indeks masa tubuh (IMT), keterangan:
 - Underweight adalah status gizi dengan IMT di bawah 17
 - Normoweight adalah IMT antara 17 hingga 23
 - Overweight adalah IMT di atas 23 hingga 25
 - Obesity adalah IMT diatas 25
- **6,22% (197 mahasiswa)** memiliki lingkar perut di atas normal

Gambar 9.1 Sebaran Status Gizi Mahasiswa Baru

PERILAKU BERISIKO

- 104 mahasiswa (3,19%) mengaku merokok,
- 16 mahasiswa (0,49%) mengaku sering minum alcohol,
- 2 orang mengaku pernah menggunakan zat terlarang,
- 1415 mahasiswa (43,40%) mengaku sering bergadang.

- sikap terkait aktifitas fisik

	Sesuai	%
Saya berfikir saya perlu melakukan aktivitas fisik, latihan fisik, atau berolahraga secara teratur namun sampai saat ini belum melakukannya	1159	35.55
Saya melakukan aktivitas fisik, latihan fisik, atau berolahraga namun tidak secara teratur	1515	46.47
Saya melakukan aktivitas fisik, latihan fisik, atau berolahraga secara teratur dan telah melakukannya dalam 6 bulan terakhir	106	3.25
Saya melakukan aktivitas fisik, latihan fisik, atau berolahraga secara teratur dan telah melakukannya lebih dari 6 bulan terakhir	107	3.28
Saya tidak melakukan aktivitas fisik, latihan fisik, atau olahraga secara teratur	373	11.44

Gambar 9.2 Perilaku Berisiko Mahasiswa Baru

Sumber

Komite 4 DGB UI (2019). *Universitas Tangguh: Kesehatan Mahasiswa Sebagai Investasi*. Komite 4. Dewan Guru Besar Universitas Indonesia.