



NOTA DINAS

Nomor ND-603/UN2.MWA/HKP.01.02/2024

Yth. : 1. Rektor
2. Ketua dan Sekretaris Dewan Guru Besar
3. Ketua dan Sekretaris Senat Akademik
Dari : Ketua MWA
Perihal : Penyampaian Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 006 Tahun 2024 tentang Pengesahan Rencana Strategis Universitas Indonesia Tahun 2025-2029

Bersama dengan ini kami sampaikan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 006 Tahun 2024 tentang Pengesahan Rencana Strategis (Renstra) Universitas Indonesia Tahun 2025-2029. Mohon dapat diterima dengan baik.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.



27 Desember 2024
Ketua MWA UI

Dr. (HC) KH. Yahya Cholil Staquf

Tembusan:

1. Anggota MWA UI
2. Para Wakil Rektor dan Kepala Badan



PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA
NOMOR 006 TAHUN 2024

TENTANG

PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS INDONESIA TAHUN 2025-2029

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 29 ayat (1) huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat tentang Pengesahan Rencana Strategis Universitas Indonesia Tahun 2025-2029;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);

Handwritten signature and initials in blue ink.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 151, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6695);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS INDONESIA TENTANG PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS INDONESIA TAHUN 2025-2029.

Pasal 1

Mengesahkan Rencana Strategis Universitas Indonesia Tahun 2025-2029 sebagaimana terlampir dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Majelis Wali Amanat ini.

Pasal 2

Peraturan Majelis Wali Amanat ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan : di Jakarta
Pada tanggal : 23 Desember 2024

KETUA MAJELIS WALI AMANAT
UNIVERSITAS INDONESIA,



Dr. (HC) KH Yahya Cholil Staquf



rencana
strategis

UNIVERSITAS INDONESIA

**2025
2029**



*Menjadi Pusat Pengembang Ilmu Pengetahuan, Seni, dan
Kebudayaan dengan Kontribusi Nasional yang Berdampak dan
Pengakuan Global yang Bereputasi Melalui Kolaborasi
Multidisiplin Berbasis Produktivitas*



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, dengan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan Rencana Strategis (Renstra) UI 2025-2029. Sebagaimana mandat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 75 tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia, Renstra yang merupakan penjabaran Visi dan Misi Rektor UI, disusun untuk periode 5 (lima) tahun dengan mengacu pada Rencana Pengembangan Jangka Panjang.

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

Kami mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Majelis Wali Amanat, Dewan Guru Besar dan Senat Akademik yang telah memberikan masukan dalam penyusunan Renstra UI 2025-2029. Kami juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak atas partisipasi dan peran sertanya dalam penyusunan Renstra UI ini.

23 Desember 2024

Rektor Universitas Indonesia,



Prof. Dr. Ir. Heri Hermansyah, S.T., M.Eng., IPU.



DAFTAR ISI

Daftar Isi.....	2
BAGIAN 1	4
PENDAHULUAN	4
1.1 Landasan Penyusunan Rencana Strategis.....	4
1.2 Latar Belakang Pemikiran	5
1.3 Kondisi Saat Ini	6
1.3.1 Bidang Pendidikan	8
1.3.2 Bidang Riset	16
1.3.3 Bidang Pengabdian Masyarakat	18
1.3.4 Bidang Tata Kelola dan Daya Saing Global	28
1.3.5 Bidang Sumber Daya	45
1.3.6 Bidang Keuangan	66
1.3.7 Bidang Peran Universitas Indonesia dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara	71
1.4 Tantangan	74
1.5 <i>Gap Analysis</i> : Perbandingan Kondisi Saat Ini dan Harapan Masa Depan .	75
1.6 Analisis SWOT.....	79
BAGIAN 2	84
VISI, MISI, TUJUAN & SASARAN STRATEGIS.....	84
2.1 Visi, Misi, dan Tujuan Universitas.....	84
2.1.1 Visi Universitas	84
2.1.2 Misi Universitas	84
2.1.3 Tujuan Universitas	85
2.1.4 Nilai-nilai Utama Universitas	85
2.2 Sasaran Strategis.....	86
2.2.1 Peta Strategi	86
2.2.2 Sasaran Strategis	87
BAGIAN 3	93



ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	93
3.1 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional	93
3.2 Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas	96
3.3 Matriks Strategi dari Hasil Analisis SWOT dan Keterkaitannya dengan Sasaran Strategis (SS)	97
3.4 Kebijakan Umum Universitas dan Rencana Implementasi	98
3.4.1 Bagian Pendidikan	99
3.4.2 Bidang Riset	102
3.4.3 Bidang Pengabdian Masyarakat	104
3.4.4 Bidang Tata Kelola	105
3.4.5 Bidang Sumber Daya Manusia	107
3.4.6 Bidang Keuangan	114
3.4.7 Bidang Peran Universitas Indonesia dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara	123
3.5 Kerangka Regulasi	127
3.6 Kerangka Kelembagaan	131
BAGIAN 4	134
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	134
4.1 Indikator Kinerja dan Target	134
4.2 Program Kerja	138
4.3 Kerangka Pendanaan	144
4.3.1 Rencana Pendapatan Tahun 2025–2029	144
4.3.2 Rencana Belanja Tahun 2025–2029	146
BAGIAN 5	148
PENUTUP	148
LAMPIRAN	152
Lampiran A	152
Lampiran B	157
Lampiran C	158



BAGIAN 1

PENDAHULUAN

Bagian Pendahuluan menguraikan latar belakang penyusunan, gambaran awal kondisi saat ini, isu-isu strategis yang berkembang, serta potensi penyusunan Rencana Strategis Universitas Indonesia (Renstra UI).

1.1 Landasan Penyusunan Rencana Strategis

Rencana Strategis (Renstra) UI merupakan dokumen perencanaan yang berisi strategi untuk melaksanakan misi dan mencapai visi Universitas Indonesia. Secara nasional, penyusunan Renstra UI 2025–2029 mengacu pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012) serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia. Penyusunan Renstra ini sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045, yang mana pendidikan tinggi diidentifikasi sebagai salah satu komponen utama dalam pembangunan sumber daya manusia berkualitas guna mencapai Visi Indonesia Emas 2045. Kebijakan dan strategi nasional berfokus pada peningkatan akses, kualitas, relevansi pendidikan dengan dunia kerja, serta mendorong inovasi di bidang riset dan teknologi. Komitmen ini secara eksplisit dinyatakan dalam beberapa regulasi dan dokumen strategis, termasuk Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029. Selain itu, Renstra UI juga didasarkan pada sejumlah landasan hukum internal universitas.

yaitu:

- Keputusan Majelis Wali Amanat UI Nomor 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia (Kebijakan Umum UI) 2025-2029;
- Peraturan Majelis Wali Amanat UI Nomor 005/Peraturan/MWA-UI/2023 tentang Sistem Akuntansi dan Laporan Keuangan Universitas Indonesia; serta
- Peraturan Majelis Wali Amanat UI Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia (RPJP UI) 2015-2035.

Di dalam Renstra UI kemudian dirumuskan sasaran strategis yang akan diambil untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi UI. Program kerja strategis disusun dengan mempertimbangkan Program Prioritas Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) yang tertuang dalam *Arah Kebijakan Dikti Kabinet Merah Putih*. Pemetaan terhadap sasaran strategis dan program kerja strategis juga memuat indikator kinerja utama dan target yang akan dicapai dalam periode 2025–2029. Sasaran strategis, Program Kerja Strategis, Indikator, dan Target, serta koherensinya dengan Kebijakan Umum Majelis Wali Amanat akan diuraikan secara rinci dalam dokumen ini.



1.2 Latar Belakang Pemikiran

Peran Universitas Indonesia (UI) sepanjang sejarahnya selalu terkait erat dengan dinamika Indonesia, baik di tingkat regional maupun internasional. Pada tahun 2017, PricewaterhouseCoopers memprediksi bahwa Indonesia akan menjadi ekonomi terbesar keempat di dunia pada tahun 2050¹. Di saat yang sama, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) memproyeksikan populasi Indonesia mencapai sekitar 331 juta jiwa, dengan 65% dari jumlah tersebut berada pada usia produktif². Proyeksi ini menekankan pentingnya memastikan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mampu menghadapi kebutuhan dan tantangan masa depan.

Namun, tantangan kualitas SDM masih signifikan. Pada tahun 2022, Human Development Index (HDI) Indonesia berada di peringkat 112 dari 189 negara dengan nilai 0,713³, sementara Global Talent Competitiveness Index (GTCI) tahun 2023 menunjukkan Indonesia berada di peringkat 80 dengan skor 40,25⁴, lebih rendah dibandingkan beberapa negara ASEAN seperti Singapura, Malaysia, dan Brunei. Data ini menunjukkan bahwa kualitas dan daya saing human capital Indonesia, termasuk yang telah mengikuti pendidikan tinggi, masih membutuhkan perhatian khusus.

Tantangan ini tidak hanya menjadi tugas nasional tetapi juga tanggung jawab UI untuk memberikan solusi melalui pendekatan baru dan inovatif. Tantangan tambahan berasal dari perubahan cepat di era disrupsi, mencakup perubahan generasi, masyarakat, budaya, gaya hidup, hingga proses industri. Generasi saat ini, yang akan menjadi pemimpin masa depan, adalah generasi yang kreatif, cepat, terhubung tanpa sekat, dan bergantung pada teknologi. Ketergantungan ini menciptakan masyarakat pintar (*smart society*) dengan informasi dapat diakses secara instan melalui teknologi maju. Di sektor industri, perubahan ini terefleksi dalam Revolusi Industri 4.0. Kemajuan seperti kecerdasan buatan, robotika, blockchain, nanoteknologi, internet of things, dan kendaraan tanpa awak mengubah kebutuhan keterampilan kerja. Keterampilan yang kini sangat dibutuhkan mencakup *higher-order thinking*, *complex problem-solving*, *social skills*, *critical thinking*, serta kemampuan kognitif seperti fleksibilitas berpikir, kreativitas, dan logika.

Sistem pendidikan tinggi harus adaptif untuk menghadapi perubahan ini. UI berkomitmen menjadi universitas generasi 3.0 yang menghubungkan kebutuhan dunia yang berubah cepat dengan proses pembelajaran. Fokusnya adalah menciptakan lingkungan belajar yang mendukung mahasiswa untuk

¹ *The Long View: How will the global economic order change by 2050?*

<https://pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf>

² *UN Population Prospects 2019*.

<https://population.un.org/wpp/Download/Probabilistic/Population/>

³ <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/IDN>

⁴ <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>



memperoleh pengetahuan secara mandiri. Dalam Universitas 3.0, riset, pengajaran, dan komersialisasi pengetahuan saling mendukung, sehingga misi pendidikan tinggi menjadi lebih holistik.

Sebagai universitas terdepan di Indonesia, UI memiliki banyak keunggulan, termasuk sebagai universitas tertua, lokasi strategis di ibu kota, alumni yang memegang banyak posisi penting, kampus hijau yang luas, dan lulusan yang kompetitif. Meski demikian, UI terus berupaya memperbaiki diri untuk tetap menjadi panutan perguruan tinggi di 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%). Menurut QS World University Rankings 2025, peringkat UI meningkat dari posisi 237 dunia menjadi 206 dunia. Jika dibandingkan dengan *Top 3* universitas di Indonesia yang lain, UI menempati peringkat pertama di 206 dunia. Sementara itu, dalam Times Higher Education (THE) World University Rankings 2024, UI naik ke peringkat 801–1000, setelah sebelumnya berada di peringkat 1001–1200 pada 2023. UI menjadi satu-satunya universitas Indonesia yang masuk dalam 1000 besar dunia pada 2024.

Walaupun UI telah mencapai peringkat terbaik di Indonesia, secara global UI masih belum masuk ke Top 200 di dunia menurut QS World University Ranking dan masih berada di range 801-1000 menurut THE WUR. UI juga bersaing dengan kampus-kampus terkemuka di Asia Tenggara, seperti National University of Singapore dan Nanyang Technological University yang menempati tempat pertama dan kedua secara regional, dan berbagai kampus-kampus besar di Malaysia. Untuk membawa nama Indonesia ke jenjang internasional tentunya UI harus mampu bersaing dan berkiprah lebih besar lagi di ajang internasional.

Berbagai tantangan dan pencapaian ini menjadi latar belakang penyusunan Rencana Strategis UI 2025–2029, sebagai landasan untuk menjawab kebutuhan masa depan dan memperkuat peran UI sebagai universitas kelas dunia.

1.3 Kondisi Saat Ini

Sebagai salah satu universitas negeri terkemuka di Indonesia, UI terus berperan aktif dan memberikan kontribusi untuk mengatasi permasalahan bangsa. Hingga saat ini, UI berupaya memberi sumbangsih pemikiran dan kerja nyata, termasuk dalam mengatasi permasalahan global yang menjadi fokus pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*). Di sisi lain, Kebijakan Umum UI menyatakan bahwa globalisasi dan kemajuan teknologi membuat persaingan perguruan tinggi juga semakin ketat.



Persaingan tersebut tidak hanya di level nasional, seperti pemeringkatan berbasis klasterisasi perguruan tinggi oleh Kemendikbud Ristek (sekarang Kemendikti Saintek), tetapi juga peringkat di level global, seperti Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings dan Times Higher Education (THE) World University Rankings. Walaupun peringkat UI oleh QS dan THE tahun 2024 masih bertahan di posisi pertama bila dibandingkan perguruan tinggi lainnya di Indonesia, tidak tertutup 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 zaman disruptif, di masa depan akan terciptakan pekerjaan yang sama sekali baru dan belum ada di hari ini. Pekerja di abad ke-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 daripada 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 dalam 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 ke depan.

Berdasarkan Visi dan Misi UI, berikut ini pemaparan kondisi umum UI dalam lima tahun ke belakang ditinjau dari tujuh bidang yang menjadi perhatian dan fokus arah pengembangan UI, yaitu:

- 1) pendidikan,
- 2) riset dan pengembangan,
- 3) pengabdian pada masyarakat,
- 4) tata kelola,
- 5) sumber daya manusia,
- 6) keuangan, dan
- 7) peran UI dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pencapaian tujuh bidang tersebut dalam lima tahun terakhir menjadi pijakan kuat untuk membangun fondasi rencana strategis UI lima tahun ke depan, sekaligus juga menjadi evaluasi UI untuk meningkatkan reputasi di masa depan.



1.3.1 Bidang Pendidikan

Rencana Pembangunan Jangka Panjang UI (RPJP) 2015–2035 saat ini tengah diimplementasikan. Hasil pelaksanaan RPJP 2015–2035 saat ini dalam bidang pendidikan secara nasional telah menempatkan UI sebagai universitas terbaik di Indonesia. Posisi UI yang membanggakan pada skala nasional ini harus dipertahankan. Demikian pula dalam skala regional, posisi UI pada lingkup ASEAN harus ditingkatkan. Secara global, cita-cita yang diamanahkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, yakni menjadi 100 besar dalam pemeringkatan perguruan tinggi dunia, masih belum terpenuhi sehingga memerlukan perjuangan lebih keras lagi. Sebagai universitas yang mengemban nama negara Indonesia dan menghadapi tantangan nasional maupun global, sudah sepatutnya kualitas pendidikan UI harus selalu dipastikan berada pada peringkat terbaik baik secara nasional maupun internasional.

Data peringkat UI pada Times Higher Education (THE) WUR 2020–2025 menunjukkan bahwa UI mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2024, UI mengalami peningkatan dari peringkat 1001–1200 menjadi 801–1000 dan menjadi satu-satunya universitas di Indonesia yang masuk posisi 1000 universitas terbaik di dunia dan peringkat itu bertahan pada THE WUR 2025.

Selain THE WUR, UI juga menjadikan pemeringkatan pada Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR) sebagai salah satu instrumen refleksi kemajuan UI. Peringkat UI pada QS WUR dua tahun terakhir (2024 dan 2025) menunjukkan peningkatan kinerja UI yang lebih baik daripada tahun-tahun sebelumnya hingga menempatkan UI pada posisi perguruan tinggi terbaik di Indonesia dua tahun terakhir berturut-turut.

Sementara itu, pada skala regional dalam QS WUR, UI menempati peringkat ke-10 di Asia Tenggara. Peningkatan ini didukung oleh perbaikan skor pada beberapa indikator seperti *Academic Reputation*, *Employer Reputation*, dan *International Faculty Ratio*.

Tabel 1.1 Data Peringkat UI Dibandingkan dengan Universitas Lain di Asia Tenggara pada QS WUR 2025

Subregion Rank	Institution Name	Overall	Academic Reputation	Employer Reputation	Faculty Student	International Research	Citations per Paper	Papers Per Faculty	Staff with PhD	International Faculty	International Students	Inbound Exchange	Outbound Exchange
1	NUS	98.9	100	99.9	85.8	99.9	99.9	57.4	82.5	100	99.2	93.4	97.6
2	NTU	98.3	100	98.8	93	99.7	100	53.8	67	100	98.8	90.5	97.9
3	UM	94.8	99.7	99.9	92.1	99.9	67.5	37	84.9	89.4	94.2	99	94.3
4	UPM	89	96.2	94.3	77.5	98.2	42.7	41.9	96.8	70.9	99.7	100	100
5	UKM	85.5	96.7	95.7	89.8	98.9	29.8	35.6	91	79.7	97.5	29.6	37.1
6	UTM	84.8	90.7	93.4	66.9	98.8	47.4	54.4	85.6	38.4	99.1	90.1	73.7
7	Taylor's U.	81.3	73.3	98.5	98.8	62.5	95.7	15.1	14	91.6	100	92.1	100
8	USM	80.8	96.9	96.6	63.1	99.6	27.5	44.3	54.2	56.1	99.8	29	40.8
9	UCSI	75.1	72.4	94.9	97.6	56.3	48.4	10.9	21	99	99.9	100	100
10	UI	74.7	95.2	98	85.9	55.5	1.5	17.4	10.6	98.8	31.6	100	100

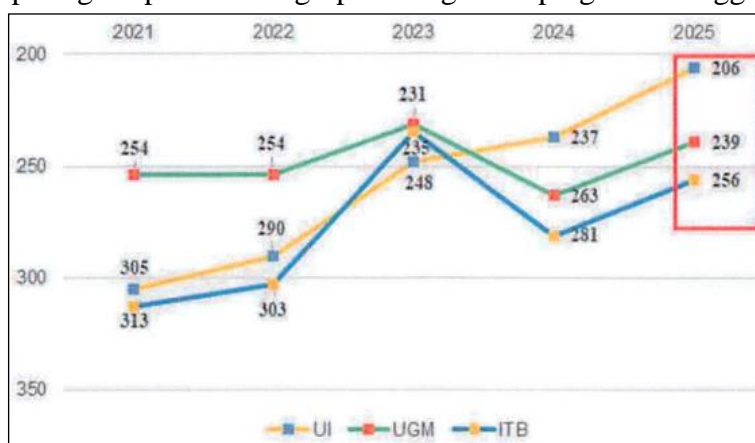


Informasi pada Gambar 1.1 berikut memperlihatkan bahwa dalam pemeringkatan yang dilakukan oleh QS WUR terbaru yang dirilis 2025, UI mengalami peningkatan yang signifikan dari posisi 237 dunia menjadi 206 dunia. Jika dibandingkan dengan *Top 3* universitas di Indonesia yang lain, UI menempati peringkat pertama di 206 dunia, disusul oleh Universitas Gadjah Mada di urutan 239 dunia, serta Institut Teknologi Bandung pada posisi 256 dunia. Upaya ini disambut baik untuk dapat membuat peringkat yang didapatkan oleh UI meningkat dari tahun ke tahun.

Gambar 1.1 Data Peringkat UI Dibandingkan dengan Universitas Lainnya di QS WUR 2020–2025

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

Selain peringkat pada lembaga pemeringkatan perguruan tinggi dunia,



keberhasilan pelaksanaan program-program akademik diukur dari capaian standar-standar akademik pada program akreditasi ataupun asesmen. UI terus berupaya mencapai standar akademik melalui akreditasi dan asesmen yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga asesmen dan akreditasi nasional dan internasional. Pada tahun 2023, pada lingkup akreditasi institusi perguruan tinggi (AIPT), UI berhasil mempertahankan akreditasi “Unggul” dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) berdasarkan Surat Keputusan (SK) Direktur Dewan Eksekutif BAN-PT No. 40/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/I/2023. Peringkat akreditasi Perguruan Tinggi ini berlaku dari 28 Desember 2022 sampai dengan 28 Desember 2027. Adapun pada lingkup program studi, data akreditasi program studi ditampilkan dalam Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Data Akreditasi Program-program Studi di UI Tahun 2024
(Sumber: BPMA, 2024)



Fakultas	Jumlah Prodi	AKREDITASI NASIONAL														Akreditasi Internasional	
		Akreditasi Nasional-7 Standar BAN-PT						Penyetaraan Akreditasi melalui ISK BAN-PT atau LamPTKes									
		A		B		C		Unggul		Baik Sekali		Baik		Minimal			
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%		
FK	48	6	13	0	0	0	0	40	83	0	0	2	4	0	0	1	2
FKG	14	2	14	0	0	0	0	12	86	0	0	0	0	0	0	1	7
FMIPA	21	2	10	0	0	0	0	15	70	2	10	2	10	0	0	9	43
FT	34	3	9	3	9	0	0	23	68	3	9	2	5	0	0	10	29
FH	4	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	0	0	1	25
FEB	16	3	19	0	0	0	0	13	81	0	0	0	0	0	0	12	75
FIB	29	15	52	2	7	0	0	9	31	2	7	0	0	1	3	2	7
FPsi	5	3	60	1	20	0	0	1	20	0	0	0	0	0	0	1	20
FISIP	20	11	55	0	0	0	0	7	35	2	10	0	0	0	0	5	25
FKM	10	0	0	0	0	0	0	10	100	0	0	0	0	0	0	3	30
Fasilkom	4	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	0	0	2	50
FIK	10	2	20	0	0	0	0	8	80	0	0	0	0	0	0	1	10
FF	5	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
FIA	6	0	0	0	0	0	0	5	83	0	0	1	17	0	0	0	0
SIL	3	0	0	0	0	0	0	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0
SKSG	10	6	60	0	0	0	0	2	20	2	20	0	0	0	0	0	0
Vokasi	16	3	19	0	0	0	0	4	25	1	6	7	44	1	6	0	0
TOTAL	255	56	22	6	3	0	0	164	64	13	5	14	5	2	1	48	19

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa dalam akreditasi nasional masih terdapat 62 prodi (24%) dari total 255 prodi yang belum menyetarakan peringkat akreditasi melalui Instrumen Suplemen Konversi (ISK) hingga tahun 2024. Pada akhir tahun (Desember 2024) diharapkan semua program studi sudah mengajukan penyetaraan



akreditasi 7 standar melalui ISK. Hal lain yang masih belum menggembirakan adalah dari total 255 prodi di UI, baru 48 prodi (atau 19%) yang terakreditasi internasional. Di samping itu, hanya 33 prodi yang telah memiliki sertifikasi ASEAN University Network Quality Assurance (AUN QA). Namun, pada perkembangan terakhir, UI tidak lagi menjadikan asesmen AUN QA sebagai target tolok ukur kinerja akademik secara regional atau internasional karena AUN QA bukanlah akreditasi, melainkan asesmen, yang tidak termasuk dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) PTN yang ditetapkan oleh Kemendikti Sainstek. UI mengalihkan fokus target capaian kinerja akademik pada akreditasi internasional, sebagaimana yang ditetapkan sebagai IKU 8 oleh Kemendikti Sainstek.

Peningkatan jumlah prodi terakreditasi internasional merupakan tantangan di depan mata pada masa depan karena akreditasi internasional merupakan salah satu tolok ukur internasionalisasi program studi sekaligus menjadi IKU Kemendikti Sainstek yang di-*cascade* ke perguruan-perguruan tinggi. Jika melihat data, kita dapat melihat pula masih adanya program studi (6 prodi) yang mendapat peringkat di bawah A. Sementara itu, pada penyetaraan akreditasi dengan ISK, dari 255 prodi yang terdapat di UI, 164 prodi telah berhasil memperoleh peringkat Unggul, namun terdapat angka yang besar bagi pula untuk peringkat Baik Sekali dan Baik, yaitu 13 prodi memperoleh peringkat Baik Sekali, sedangkan 14 prodi memperoleh peringkat Baik. Di samping itu, terdapat 2 prodi yang masih memperoleh akreditasi minimal karena baru saja didirikan. Hal ini menyediakan tantangan bagi UI dan prodi-prodi yang belum mencapai peringkat Unggul dalam akreditasi nasional untuk memperbaiki kinerja akademik.

UI menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi lain baik di dalam maupun di luar negeri terkait penyelenggaraan program pendidikan dan 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 kerja sama internasional ataupun 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 mengikuti mobilitas *outbound*. Selain itu, UI juga telah menyelenggarakan kelas internasional untuk program S1 baik dengan skema *single degree* (gelar tunggal) maupun *double degree* (gelar ganda). Peningkatan jumlah kelas internasional merupakan upaya yang



perlu dilakukan untuk meningkatkan internasionalisasi program akademik di UI.

Kelas internasional selama ini lebih banyak diselenggarakan di program-program studi rumpun kesehatan dan rumpun sains teknologi serta hanya pada jenjang S1 saja. Dari 14 fakultas, 1 program vokasi, dan 2 sekolah, saat ini baru 8 fakultas yang menyelenggarakan kelas internasional. Di antara kelas internasional itu yang saat ini tersedia, ada program studi yang hanya menawarkan gelar ganda saja, gelar tunggal saja, atau gelar ganda dan gelar tunggal. Berikut ini data kelas internasional yang diselenggarakan oleh UI hingga tahun 2024 termasuk mitra internasional untuk program kelas internasional skema *double degree/joint degree*.

Tabel 1.3 Data Kelas Internasional di UI Tahun 2024

Fakultas	Program Studi	Jenis Kelas		Mitra Kelas Internasional
		Gelar Ganda	Gelar Tunggal	
FK	Pendidikan Dokter	√	-	1. Monash University 2. University of Melbourne 3. Newcastle University
FKG	Kedokteran Gigi	√	-	1. University of Leeds 2. University of Melbourne 3. Newcastle University
FT	1. Teknik Sipil	√	√	1. Universität Duisburg Essen 2. University of Queensland 3. Queensland University of Technology 4. Monash University 5. University of Glasgow 6. University of Sydney 7. Curtin University 8. University of Strathclyde 9. University of Birmingham
	2. Teknik Mesin	√	√	
	3. Teknik Elektro	√	√	
	4. Teknik Komputer	√	√	
	5. Arsitektur	√	√	
	6. Teknik Metalurgi dan Material	√	√	
	7. Teknik Kimia	√	√	
	8. Teknik Industri	√	√	
	9. Teknik Perkapalan	√	√	
	10. Teknik Bioproses	√	√	
	11. Teknik Lingkungan	√	-	
Fasilkom	Ilmu Komputer	√	-	1. University of Birmingham 2. University of Queensland 3. Australian National University



Fakultas	Program Studi	Jenis Kelas		Mitra Kelas Internasional
		Gelar Ganda	Gelar Tunggal	
				4. RMIT University 5. Deakin University
Fpsi	Psikologi	√	√	1. University of Queensland 2. University of Leeds
FEB	1. Ilmu Ekonomi	√	√	1. Vrije Universiteit Amsterdam 2. University of Birmingham 3. University of Groningen 4. University of Queensland 5. Tilburg University 6. University of Melbourne 7. University of Adelaide 8. UNSW Sydney 9. Victoria University of Wellington 10. Montpellier Business School
	2. Ilmu Manajemen	√	√	
	3. Akuntansi	√	√	
	4. Ekonomi Islam	√	-	
	5. Bisnis Islam	√	-	
FH	Ilmu Hukum	√	-	1. Universiteit Leiden 2. National University of Singapore 3. Tilburg University 4. Erasmus University 5. Utrecht University 6. University of Groningen 7. Kobe University 8. University of Canberra 9. Queen Mary University of London 10. Universiti Teknologi MARA 11. Charles Darwin University 12. University of Bologna 13. University of Melbourne
FISIP	Ilmu Komunikasi	√	-	1. University of Queensland 2. Curtin University 3. Deakin University

Di tengah-tengah meningkatnya perhatian Pemerintah (Kemendikti Saintek) terhadap kewajaran biaya studi mahasiswa, khususnya pada mahasiswa program sarjana, dengan diaturnya Biaya Kuliah Tunggal (BKT) oleh Kemendikti Saintek, muncul tantangan bagi program-program studi untuk lebih peduli pada eratnya hubungan antara kebutuhan dalam pengampunan/pembelajaran mahasiswa dengan biaya studi mahasiswa. Mekanisme penentuan uang kuliah tunggal (UKT) yang mengacu pada BKT menuntut perencanaan yang matang oleh program studi hingga unit pengelola program studi (UPPS) dimulai dari kurikulum yang di dalamnya juga menguraikan bagaimana pembelajaran dilakukan dalam perkuliahan, misalnya apakah dalam pembelajaran suatu program studi diperlukan fasilitas berupa laboratorium, bengkel,



dan sebagainya. Kebutuhan fasilitas itulah yang dituangkan dalam kurikulum dan yang pada gilirannya akan menjadi landasan bagi pengajuan UKT. Pada perencanaan dan implementasi program akademik jangka pendek lima tahun ke depan, program-program studi harus dipastikan melaksanakan kurikulum yang merujuk pada Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi meskipun sebagian program studi saat Renstra 2025–2029 ini disusun masih sedang mengevaluasi dan menyusun kurikulum yang merujuk pada Permendikbudristek tersebut.

Satu hal lain yang sangat penting dalam bidang pendidikan yang diselenggarakan oleh UI adalah makin dibutuhkannya UI untuk menjadi guru bangsa. UI mempunyai modal yang dibutuhkan untuk mengembangkan program-program pembelajaran berplatform digital, yang tidak hanya ditujukan untuk mencerdaskan mahasiswa UI, tetapi juga masyarakat. 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*.

Saat ini UI sudah mempunyai unit-unit, khususnya Direktorat Pengembangan Akademik dan Sumber Daya Pembelajaran (DPASDP) dan Center for Independent Learning (CIL), yang berkolaborasi dalam memproduksi pembelajaran dalam jaringan, termasuk PJJ, dalam bentuk *massive open online courses* (MOOCs) dan konten-konten terbuka, yang kemudian ditawarkan tidak hanya kepada mahasiswa UI, tetapi juga kepada siswa sekolah menengah atas melalui program *pre-university* dan masyarakat umum. Sebagian materi dapat diunduh secara gratis untuk kuliah terbuka dan kuliah umum.

Dalam hal pembelajaran berplatform digital, UI melalui DPASDP UI telah memproduksi MOOCs selama empat tahun terakhir ini. Berikut disajikan data jumlah MOOCs yang dihasilkan oleh UI pada 2021–2023. Data 2024 belum disajikan karena produksi MOOCs masih berjalan.

Tabel 1.4 Data MOOCs yang Diproduksi UI pada 2021–2023

Fakultas	Jumlah MOOCs Tahun 2021	Jumlah MOOCs Tahun 2022	Jumlah MOOCs Tahun 2023	Total 2021–2023
Fasilkom	15	7	8	30
FEB	5	16	35	56
FF	4	5	7	16
FH	0	3	3	6
FIA	1	12	8	21



Fakultas	Jumlah MOOCs Tahun 2021	Jumlah MOOCs Tahun 2022	Jumlah MOOCs Tahun 2023	Total 2021—2023
FIB	9	11	22	42
FIK	3	3	0	6
FISIP	8	4	11	23
FK	25	44	25	94
FKG	1	4	1	6
FKM	5	11	9	25
FMIPA	13	26	14	53
FPsi	4	2	5	11
FT	21	23	28	72
SIL	3	1	0	4
SKSG	3	4	2	9
Vokasi	12	17	14	43
Total 2021—2023	132	193	192	517

Upaya ini ke depan harus dikembangkan dengan produksi aneka produk pembelajaran berbasis digital yang tidak hanya melibatkan sivitas akademika di UI, tetapi juga mengundang para kolaborator eksternal untuk bersama-sama dengan sivitas akademika di UI untuk mengembangkan aneka produk pembelajaran berbasis digital. Sebagai contoh, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya (FIB) UI berhasil mendapat hibah “*Capacity Building of the ICT-based Integrated Knowledge System Development at Universitas Indonesia*” dari *Korea International Cooperation Agency (KOICA)*, Korea. Hibah yang diberikan adalah pembangunan sebuah gedung bernama *Connectivity Hub (C-Hub) Center*, gedung delapan lantai yang dibangun di area FIB UI yang dilengkapi dengan studio dan peralatan modern sebagai tempat bagi para akademisi UI bekerja sama dengan institusi pendidikan lain, pemerintah, industri, dan masyarakat/komunitas dalam memproduksi aneka produk pembelajaran berplatform digital. Pengembangan program pembelajaran berplatform digital, baik yang dikembangkan oleh universitas maupun fakultas ataupun unit kerja khusus (UKK), perlu dikoordinasi secara lebih terorganisasi.

Selama ini UI juga ditumbuhkan dan dibesarkan oleh kualitas masukan (*intake*) yang tinggi pada semua jenjang studi. Kualitas masukan mahasiswa UI itu perlu dijaga dengan mengevaluasi secara berkelanjutan



proses penerimaan mahasiswa, baik dari jalur nasional maupun mandiri. Penerimaan mahasiswa UI yang berprinsip pada keobjektifan berbasis kualitas dan berdasarkan keadilan dan kesetaraan perlu ditegakkan. Proses penerimaan mahasiswa nasional dan internasional perlu dilakukan secara terbuka dengan tahapan pemilihan mahasiswa yang benar agar mendapatkan mahasiswa yang mempunyai kriteria akademik dan akhlak budi pekerti yang baik. Selain hal tersebut, aspek lainnya yang perlu mendapat perhatian serius di bidang pendidikan adalah pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), pendapatan industri (*industry income*), dan pandangan internasional (*international outlook*).

1.3.2 Bidang Riset

Riset adalah pilar dari Tridharma Perguruan Tinggi. Kinerja riset perguruan tinggi diukur secara kuantitatif dengan pelbagai metrik yang menjadi acuan untuk pemeringkatan universitas secara global. Melalui metrik tersebut, reputasi universitas dicapai berdasarkan peringkatnya. Oleh karena itu, reputasi UI secara nasional dan global harus selalu ditingkatkan sejalan dan berdasarkan berbagai pemeringkatan seperti, Times Higher Education World University Rankings (THE WUR), Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS-WUR), dan QS ASEAN (QS-AUR).

UI wajib mempertahankan peringkat pertama secara nasional dan meningkatkan secara signifikan peringkatnya baik di tingkat ASEAN maupun global sesuai dengan amanah RPJP 2015–2035 dan RPJMN 2020–2024. Indikator-indikator pengukuran dalam THE WUR, QS WUR, dan QS AUR yang saat ini menjadi perhatian dan masih lemah adalah *research environment*, *research quality*, dan *citations per faculty*.

Berdasarkan tabel 1.5, UI perlu meningkatkan secara signifikan kinerja risetnya pada indikator penilaian *Research Environment* dan *Research Quality*. *Research Environment* dinilai berdasarkan keunggulan (*excellence*) riset di antara universitas lainnya, pendapatan (*income*), dan produktivitas (*productivity*) riset yang dihasilkan. Sementara itu, *Research Quality* dinilai berdasarkan sitasi, kekuatan, pengaruh, dan keunggulan riset.

Dengan demikian, untuk memastikan hasil penelitian memiliki dampak dan diakui di tingkat global, UI perlu meningkatkan kinerja risetnya pada dua komponen penilaian tersebut. Terlebih lagi dua komponen tersebut memiliki bobot penilaian yang cukup tinggi (total 59%) dalam pemeringkatan. Hanya dengan peningkatan yang signifikan pada dua komponen itulah, peningkatan posisi peringkat UI yang lebih baik dapat dicapai.



Tabel 1.5 (a) Data Peringkat UI dibandingkan dengan Universitas Lain berdasarkan Ranking THE WUR 2024, (b) Data Peringkat UI berdasarkan QS WUR 2025 berdasarkan Indikator di Asia Tenggara, (c) Data Peringkat UI berdasarkan Indikator Riset di QS WUR

Perbandingan UI dan Institusi di Indonesia THE WUR Berdasarkan Indikator Tahun 2024						
Institusi	Indikator					
	Overall	Teaching	Research Environment	Research Quality	Industry	International Outlook
UI	32.7–36.9	45,5	23.1	29,2	51,9	60,3
UNAIR	22.8–28.2	28,6	12,5	31,9	19,1	57,3
ITB	22.8–28.2	23,7	17,1	29,2	29,4	38,5
UGM	22.8–28.2	30,9	19,8	21,7	52,8	45,8
IPB	22.8–28.2	30,9	9,8	24,2	39,2	45
NUS	90.0	78.8	94.0	95.4	100.0	91.1
NTU	82.3	66.2	80.9	94.5	99.7	93.3
Univ Malaya	53.1 - 55.8	43.4	35.4	72.6	52.5	84.7
Univ Teknologi Malaya	51.1 - 53.0	33.8	37.8	77.7	67.9	77.8

(a)

Indikator Citation per Faculty dan International Research Network							
2022		2023		2024		2025	
Citation per Faculty	International Research Network	Citation per Faculty	International Research Network	Citation per Faculty	International Research Network	Citation per Faculty	International Research Network
2,1	37,2	2,1	37,2	2,1	37,2	2,1	37,2

(b)

Subregion Rank	Institution Name	Overall	Academic Reputation	Employer Reputation	Faculty Student	International Research	Citations per Paper	Papers Per Faculty	Staff with PhD	International Faculty	International Students	Inbound Exchange	Outbound Exchange
1	NUS	98.9	100	99.9	85.8	99.9	99.9	57.4	82.5	100	99.2	93.4	97.6
2	NTU	98.3	100	98.8	93	99.7	100	53.8	67	100	98.8	90.5	97.9
3	UM	94.8	99.7	99.9	92.1	99.9	67.5	37	84.9	89.4	94.2	99	94.3
4	UPM	89	96.2	94.3	77.5	98.2	42.7	41.9	96.8	70.9	99.7	100	100
5	UKM	85.5	96.7	95.7	89.8	98.9	29.8	35.6	91	79.7	97.5	29.6	37.1
6	UTM	84.8	90.7	93.4	66.9	98.8	47.4	54.4	85.6	38.4	99.1	90.1	73.7
7	Taylor's U.	81.3	73.3	98.5	98.8	62.5	95.7	15.1	14	91.6	100	92.1	100
8	USM	80.8	96.9	96.6	63.1	99.6	27.5	44.3	54.2	56.1	99.8	29	40.8
9	UCSI	75.1	72.4	94.9	97.6	56.3	48.4	10.9	21	99	99.9	100	100
10	UI	74.7	95.2	98	85.9	55.5	1.5	17.4	10.6	98.8	31.6	100	100

(c)

Selain itu, berdasarkan data dalam tiga tabel di atas, UI perlu meningkatkan sitasi (*Citation per Faculty*) dari *published paper* yang diproduksi atau ditulis oleh dosen dan penelitiannya. *Citation per Faculty* ini merepresentasikan total jumlah sitasi yang diterima oleh semua jenis riset dan *paper* yang dihasilkan oleh sebuah institusi selama periode lima tahun. Oleh karena itu, UI perlu meningkatkan jumlah sitasi dengan memperkuat kualitas publikasi yang dihasilkan, yang mampu mendorong kebermanfaatan untuk peneliti lain dan pemangku kepentingan manakala ingin mengambil keputusan.

Strategi peningkatan peringkat riset juga dapat difokuskan pada upaya meningkatkan *International Research Network*, yaitu dengan



menciptakan, mempertahankan, atau mengembangkan kerja sama dengan institusi asing di berbagai wilayah di dunia.

Secara keseluruhan, peningkatan peringkat riset UI harus dibuat strategi dengan arah (*direction*) yang jelas untuk meningkatkan empat komponen penting: *Research Environment*, *Research Quality*, *Citation per Faculty*, dan *International Research Network*. Dengan demikian, fokus pada peningkatan signifikan empat komponen tersebut di atas adalah kunci dari kinerja riset UI untuk lima tahun yang akan datang (2025–2029).

Jalan untuk mencapai peningkatan signifikan tersebut, tidak bisa tidak, harus ditempuh melalui turunan-turunan strategi yang tepat dan terukur seperti peningkatan pendanaan riset berkualitas, penguatan pusat riset di tingkat universitas dan fakultas, pengembangan jejaring riset dan inovasi nasional dan internasional, dan kolaborasi dengan industri dan *users*, serta fokus pada berbagai kerja sama riset berdasarkan kepakaran SDGs yang dimiliki UI. Selain itu, UI harus mampu membangun pusat-pusat unggulan (*center of excellence*) baru yang sejalan dengan SDGs dan ceruk (*niche*) riset terkini seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *green/blue economy*, neurosains, dan lain-lain. Untuk itu, pengembangan kapasitas dan kinerja riset UI dimulai dengan UI memiliki peta kepakaran secara lengkap dari semua dosen dan peneliti, menjaga *research ethic and integrity* dengan memberlakukan kaji etik riset sebagai standar minimum, dan mendorong fakultas untuk membentuk klaster riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin yang berorientasi bukan hanya intra fakultas, melainkan juga antar fakultas.

Keterukuran kinerja riset UI pada akhirnya adalah tentang pencapaian. Oleh karena itu, UI harus menetapkan target yang *feasible* sekaligus *achievable*. Merujuk pada tiga tabel di atas, cukup rasional apabila target kinerja riset dalam lima tahun ke depan (2025–2029) adalah UI mampu mengungguli universitas-universitas Thailand dan Malaysia.

1.3.3 Bidang Pengabdian Masyarakat

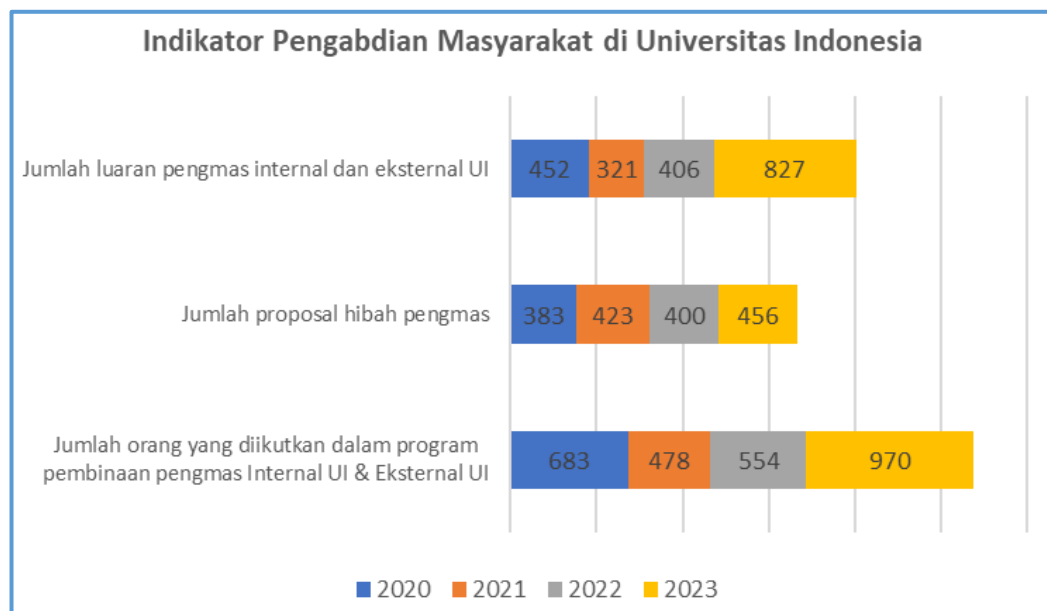
Salah satu Tridharma Perguruan Tinggi yang tidak kalah penting adalah Pengabdian Masyarakat. Sering kali pengabdian masyarakat tidak memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh, padahal di sinilah UI sejatinya dapat menunjukkan bagaimana menjembatani ilmu dan manfaatnya bagi masyarakat sekitar.

Pengabdian masyarakat, dalam perspektif filosofis, merupakan manifestasi dari praksis, yaitu penerapan ilmu pengetahuan dalam kehidupan nyata untuk membawa perubahan. Ini bukan sekadar kegiatan tambahan, tetapi bentuk pengejawantahan ilmu yang hidup dan berkelanjutan. Pengetahuan menjadi alat untuk memecahkan persoalan-persoalan konkret yang dihadapi masyarakat. Sebagai tindakan praksis, pengabdian masyarakat menuntut keterlibatan langsung, partisipatif, dan



berorientasi pada solusi berkelanjutan. Ilmu tidak berfungsi hanya sebagai sesuatu yang abstrak dan terpisah dari masyarakat, tetapi sebagai kekuatan yang relevan dan aktif dalam menyikapi problem sosial.

Kampus memiliki tanggung jawab moral dan sosial untuk tidak menjadi menara gading yang mengisolasi diri dalam ruang teoritis, tetapi menjadi bagian dari jaringan masyarakat yang lebih luas. Relevansi akademik hanya dapat dipertahankan melalui kepedulian nyata terhadap isu-isu sosial dan keterlibatan dalam pencarian solusi bersama. Pendidikan tinggi bukan sekadar soal mengakumulasi pengetahuan, melainkan juga mempraktikkan solidaritas dan empati. Pengabdian masyarakat berakar pada kepedulian, dengan ilmu yang berkembang di kampus diorientasikan untuk melayani dan memperbaiki kehidupan masyarakat, menjadikan relevansi kampus bersifat akademis sekaligus etis dan transformatif.



Gambar 1.2 Indikator Pengabdian Masyarakat di UI

Sumber: LAKIN UI (2020-2023)

Berdasarkan Gambar 1.2, terdapat tiga indikator utama dalam capaian UI untuk bidang pengabdian masyarakat selama periode 2020–2023. Indikator pertama adalah jumlah orang yang diikutsertakan dalam program pembinaan pengabdian masyarakat internal dan eksternal UI. Meskipun mengalami penurunan pada tahun 2020, kemudian dari 683 orang menjadi 478 orang pada tahun 2021, tren peningkatan yang signifikan ditunjukkan pada tahun-tahun berikutnya, yaitu 2022 dan 2023, dengan jumlah yang mencapai 970 orang pada tahun 2023.

Indikator kedua terkait dengan jumlah proposal hibah pengabdian masyarakat yang diajukan. Indikator ini menunjukkan tren positif dengan kenaikan jumlah proposal yang diajukan terus meningkat sejak tahun

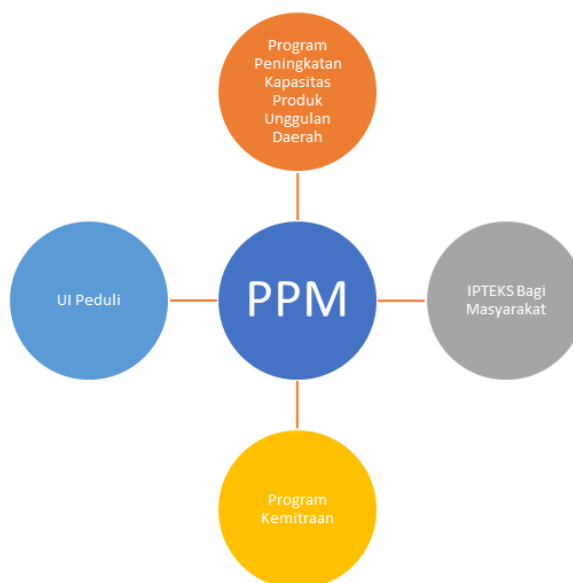


2020, yaitu 383 proposal, naik menjadi 423 proposal pada tahun 2021, sedikit menurun menjadi 400 proposal pada tahun 2022, dan akhirnya mencapai 456 proposal pada tahun 2023.

Indikator ketiga berhubungan dengan jumlah luaran pengabdian masyarakat yang dihasilkan, yang juga menunjukkan peningkatan signifikan. Pada tahun 2020, jumlah luaran mencapai 452, mengalami sedikit penurunan menjadi 321 pada tahun 2021 dan 406 pada tahun 2022, namun kembali meningkat tajam pada tahun 2023 dengan 827 luaran. Luaran ini mencakup berbagai produk hasil pengabdian masyarakat, seperti video edukasi, publikasi, karya ilmiah, paten, HAKI, aplikasi, buku ajar, model bisnis, dan sebagainya.

Program pemberdayaan masyarakat UI bekerja sama dengan mitra dari sektor pemerintah dan industri untuk mendukung pengembangan dan kesejahteraan masyarakat. Dari sektor pemerintah, yang melibatkan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, serta Kementerian Sosial, program pemberdayaan masyarakat UI difokuskan pada inisiatif pendidikan, pelatihan, dan pengembangan infrastruktur lokal. Dari sektor swasta, yang melibatkan perusahaan seperti PT Sarana Multigriya Finansial (Persero), PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero), Sucofindo, PELINDO, BCA, dan PT Indonesia Infrastructure Finance (Persero), program pemberdayaan masyarakat UI dilaksanakan dalam kerangka kerja sama dengan tujuan meningkatkan kapasitas masyarakat serta memperkuat ketahanan sosial dan ekonomi di berbagai daerah.

Pengabdian masyarakat UI juga berfokus pada pengembangan desa/kampung binaan yang bersifat tematik, misalnya Desa Produktif dan Kreatif, Desa Bahari, Desa Sehat, Desa Budaya, Desa Aplikasi Teknologi dan Informasi, dan Desa Hijau.



Gambar 1.3 Program Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat (2020–2024)

Program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang telah dilaksanakan semenjak tahun 2020 telah menunjukkan dampak yang baik dalam penyelesaian berbagai masalah bangsa. Program-program tersebut melingkupi berbagai upaya untuk pengentasan *stunting*, pengelolaan lingkungan hidup, pemberdayaan pelaku UMKM, dan kegiatan lainnya. Program pengabdian masyarakat dilaksanakan dengan menerapkan skema hibah yang menasar empat kelompok utama, seperti Peningkatan Kapasitas Produk Unggulan Daerah, IPTEKS, Kemitraan, serta UI Peduli (Aksi dan Kajian Strategis).

Dalam rangka menjaga keberlanjutan program-program yang berdampak baik, penamaan program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat akan disebut dengan UI Peduli. Penamaan program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat menggunakan penamaan “UI Peduli” menawarkan keuntungan untuk UI memperkenalkan diri sebagai perguruan tinggi yang peduli dengan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat dan UI secara aktif peduli untuk berkontribusi dalam kemajuan bangsa. Oleh karena itu, UI Peduli seterusnya nanti akan dikenal tidak hanya sebagai program cepat tanggap kebencanaan, melainkan sebagai program *flagship* UI di bidang pengabdian dan pemberdayaan masyarakat. Kendati terdapat perubahan penamaan, program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat tetap dilakukan untuk mendorong Peningkatan Kapasitas Produk Unggulan Daerah, IPTEKS, Kemitraan, dan Cepat Tanggap Kebencanaan. Perbedaan penamaan ini ditekankan pada area fokus program di sektor-sektor penting yang sejalan dengan prioritas pembangunan nasional dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan/*Sustainable Development Goals* (TPB/SDGs).



1.3.3.1 UI Peduli



Gambar 1.4 Program UI Peduli

Gambar 1.4 di atas menunjukkan bahwa semua program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang akan dilakukan di berbagai sektor adalah program-program UI Peduli untuk mengabdikan dan memberdayakan masyarakat lintas sektor dengan berbagai keilmuan yang dimiliki UI. Dengan upaya UI untuk menjaga keberlanjutan program pengabdian dan pemberdayaan yang sudah dilaksanakan pada tahun-tahun yang lalu, terdapat beberapa program yang perlu diperhatikan misalnya program pengentasan *stunting* di Kecamatan Jerowaru, Pandeglang, dan daerah lainnya yang masih memiliki angka prevalensi *stunting* yang tinggi.

Selain itu, prioritas untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pendampingan UMKM di wilayah Jabodetabek atau di wilayah binaan lainnya, seperti Kopi Tuang di Colol NTT, juga perlu dipertahankan keberlanjutannya. Tujuannya agar peningkatan kemandirian dapat terjadi secara bertahap hingga mereka menjadi komunitas masyarakat yang tangguh dan dapat tetap bertahan ketika ditimpa berbagai krisis yang mungkin terjadi. Adapun program di lingkungan UI seperti program pengelolaan sampah menjadi pupuk dan energi baru-terbarukan dengan biodigester di laboratorium Parangtopo dan program pembangunan Arboretum Hutan UI perlu diupayakan dengan mengadakan rencana pengelolaan, kolaborasi lebih lanjut, dan



rencana perluasan manfaat agar menjangkau lebih banyak penerima manfaat.

Selain itu, UI perlu membangun Museum UI sebagai upaya untuk menampilkan sejarah perkembangan UI, hasil inovasi sosial, dan arsip-arsip lainnya kepada publik. Museum ini adalah sumber belajar, media pembelajaran, pusat pelestarian untuk nilai-nilai dan karakter UI, dan jembatan antara kampus dengan masyarakat.

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:

- FMIPA mengembangkan bengkel etnobotani di Desa Sukarame (Carita) dan Desa Banyubiru (Labuan), Banten untuk mengolah tumbuhan hutan menjadi cenderamata yang bernilai seni;
- FEB meningkatkan mutu dan kualitas biji kakao dengan teknik fermentasi di Desa Sawah Sudut, Solok, Sumatera Barat;
- 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 prototipe teknologi dan inovasi sesuai permasalahan publik, dan memfasilitasi dosen untuk aktif menerapkan hasil riset/inovasi di masyarakat. Program yang dilaksanakan antara lain:

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



- Gugus tugas lintas disiplin pun dibentuk untuk menanggulangi *stunting* dengan tim yang terdiri atas dosen dan mahasiswa dari FIB, FIK, dan FKG yang telah melakukan berbagai program yang terfokus di Desa Jerowaru, Lombok Timur.

Program Kemitraan

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

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

Kuliah Kerja Nyata (K2N UI)

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

1.3.3.2 Metode Kalkulasi Dampak Program Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat

UI dalam pelaksanaan program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat selalu mengumpulkan semua data laporan untuk setiap program yang telah dilaksanakan. UI secara aktif melakukan monitoring dan evaluasi terhadap setiap program tersebut untuk memantau kesuksesan program. Semenjak 2020, program pengabdian masyarakat UI di bawah koordinasi Direktorat Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat (DPPM) telah secara signifikan berkontribusi untuk penyelesaian berbagai masalah yang ada di masyarakat melalui inovasi sosial. Hasil dari data pengabdian masyarakat 2020–2024 tersebut telah diolah dalam bentuk data sebaran program pengabdian masyarakat (pengmas), lihat pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5 Data Sebaran Program Pengabdian Masyarakat
(Sumber: Data Internal DPPM UI 2020-2024)

Dalam rentang tahun tersebut, UI telah berhasil melakukan total 1.099 program di berbagai daerah mulai dari pulau Sumatra, Jawa, Bali, NTT, NTB, Kalimantan, Sulawesi, hingga Maluku. Program-program tersebut mampu mencapai sebanyak 42.386 penerima manfaat. Adapun jumlah mahasiswa yang dilibatkan dalam pelaksanaan program mencapai 10.450 orang. Selain itu, jumlah luaran yang dihasilkan total sebanyak 2.102 luaran.

Data program pengabdian masyarakat sudah mampu menangkap gambaran sudah sejauh dan sebanyak apa program pengabdian masyarakat menghasilkan inovasi sosial untuk membantu menyelesaikan masalah di masyarakat. Namun, terdapat celah yang perlu diisi untuk mewujudkan visi pengmas yang lebih berdampak, yaitu celah mekanisme/metode penghitungan dampak program. Baru-baru ini DPPM UI menggunakan metode *Social Return on Investment (SROI)* dalam menghitung dampak suatu program inovasi sosial pengabdian masyarakat.

1.3.3.3 *Social Return on Investment (SROI)*

Program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang telah dilakukan UI tahun 2020–2024 diukur dampaknya dengan metode *Social Return on Investment (SROI)*. SROI merupakan kerangka kerja untuk mengukur dan menghitung dampak sosial lingkungan dari suatu program. Terdapat dua jenis metode SROI:



- ✓ Evaluatif: dilakukan secara retrospektif berdasarkan luaran aktual yang sudah dihasilkan.
- ✓ Prediktif: dilakukan untuk memprediksi seberapa besar nilai sosial yang akan dihasilkan oleh suatu program ketika program tersebut berhasil mencapai hasil yang diharapkan.

Prinsip-prinsip dalam yang terkandung dalam SROI sejalan dengan prinsip yang ingin diterapkan UI untuk menghasilkan suatu program yang berdampak. Prinsip-prinsip tersebut yaitu:

1. melibatkan para pemangku kepentingan;
2. memahami perubahan yang terjadi;
3. menghargai hal-hal yang bersifat penting;
4. hanya mencantumkan yang penting saja;
5. tidak melakukan klaim berlebihan;
6. transparan; dan
7. memverifikasi hasil.

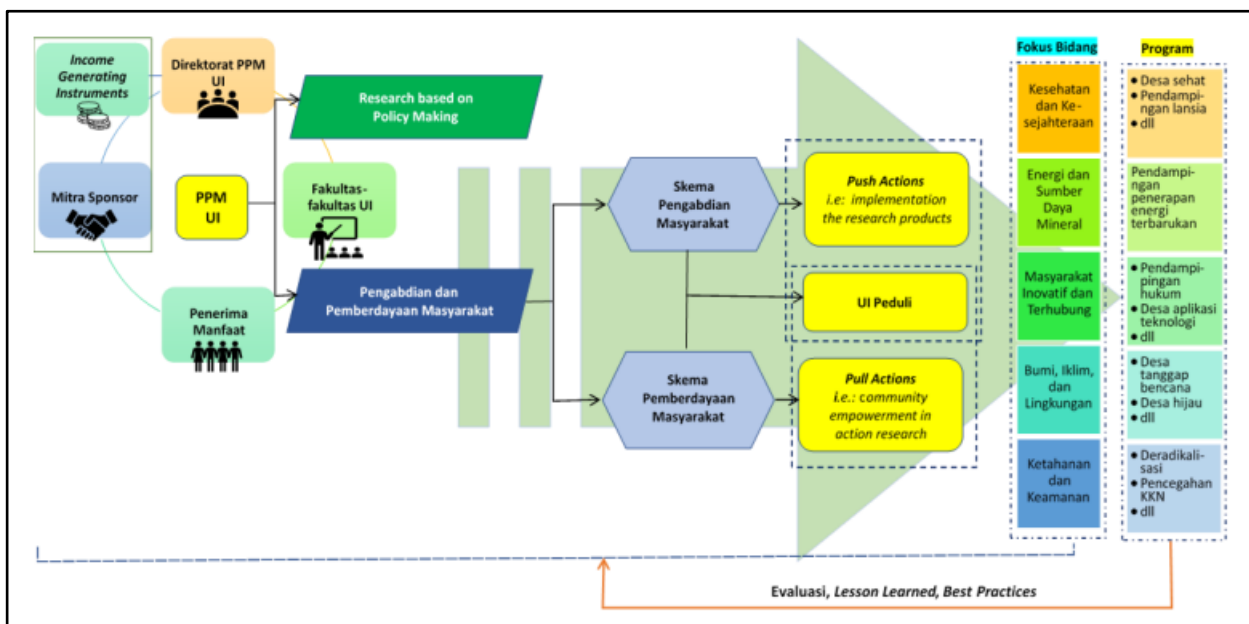
Dengan prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan dalam memproyeksikan dan menghitung dalam dari program-program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat. Beberapa program pengabdian masyarakat yang sudah pernah dihitung SROI-nya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.7 Contoh Perhitungan SROI Beberapa Program Pengmas

No	Program	Investasi	Nilai Dampak	SROI	Aspek-aspek Penting
1	Program RASATANA (Remaja Siaga Tanggap Bencana)	Rp20,000,000	Rp224,000,000	11.2	Penerima manfaat lebih banyak, dampak signifikan, beragam, lebih sedikit intervensi lain
2	Edukasi Mengenai Bahaya dan Campaign Stop Merokok	Rp20,000,000	Rp105,000,000	5.25	Penerima manfaat yang lebih banyak, dampak yang signifikan, dan beragam, dengan banyak potensi tumpang tindih dengan intervensi serupa
3	Pengembangan Desa Wisata Banyubiru, Labuan	Rp20,000,000	Rp99,850,000	4.99	Penerima manfaat terbatas, inisiasi tahap awal, prospek eco-edutainment
4	Optimalisasi Peran Kader untuk Mengatasi Penyakit Tidak Menular	Rp25,000,000	Rp127,575,000	5.13	Lebih banyak penerima manfaat, banyak potensi tumpang tindih dengan intervensi serupa
5	Pengembangan Hand sanitizer dari Limbah Cangkang Udang	Rp25,000,000	Rp77,500,000	3.1	Penerima manfaat terbatas, inisiasi tahap awal, dampak lingkungan yang signifikan
6	Deteksi Cepat Kanker Payudara di Wisma Caring Sejahtera	Rp10,000,000	Rp54,250,000	5.42	Penerima manfaat terbatas, inisiasi tahap awal, dampak lingkungan yang signifikan



Dengan menggunakan metode SROI, UI berpotensi untuk menghasilkan program pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang lebih berdampak. Sebab, melalui metode SROI, program-program akan melalui proses analisis proyeksi nilai dampak. Dengan demikian, program-program yang memiliki nilai dampak kecil dapat diketahui lebih awal. Ini akan meminimalkan pelaksanaan program-program yang dampaknya kurang signifikan.



Gambar 1.6 Alur Kontribusi PPM UI 2020–2024



1.3.4 Bidang Tata Kelola dan Daya Saing Global

1.3.4.1 Bidang Tata Kelola

UI telah memulai langkah transformasi dalam tata kelolanya dengan menggunakan konsep perencanaan strategis berdasarkan Balanced Scorecards (BSC) yang berbasis pada Visi-Misi UI sebagai PTN-BH. Tata kelola menjadi pusat semua arah kegiatan UI secara strategis. Tanpa tata kelola yang baik, semua capaian UI akan menemui kendala dan sia-sia. Selanjutnya, melalui tata kelola pula, arah pengembangan strategis UI akan semakin pragmatis, terukur, dan berfokus pada setiap bidang yang telah ditetapkan.

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 memperhatikan kepatutan dan manfaat untuk semua kepentingan, termasuk masyarakat. Pada tahun 2016 hingga saat ini, 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. Walaupun 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 (*whistleblowing*) yang ditindaklanjuti Rektor dengan pembentukan Sistem Pengaduan Dugaan Pelanggaran (SIPDUGA).

Dalam mendukung implementasi tata kelola yang lebih baik, UI memiliki beragam indikator yang berisi target dan capaian sesuai dengan LAKIN. Tabel 1.8 mencerminkan pencapaian UI dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2021 terdapat pencapaian signifikan terkait penerapan peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar organ dengan nilai target sebesar 80 dan capaian 100. Namun, indikator ini tidak muncul lagi dalam LAKIN tahun 2023. Implementasi sistem pengendalian internal berbasis kerangka COSO dengan indikator SPIP menunjukkan nilai yang meningkat dari SPIP 4 pada tahun 2021 dengan capaian 4,37, hingga SPIP 4,35 pada tahun 2022 dan SPIP 4,21 pada tahun 2023.


Tabel 1.8 Indikator Tata Kelola UI (2021–2023)

Indikator	2021		2022		2023	
	Angka Target	Angka Capaian (Sesuai Lakin)	Angka Target	Angka Capaian (Sesuai Lakin)	Angka Target	Angka Capaian (Sesuai Lakin)
Terimplementasinya peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar organ	80	100	80	100	Indikator tidak muncul dalam Lakin 2023	
Terimplementasinya sistem pengendalian internal berbasis kerangka COSO (Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP) dan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	SPIP 4	SPIP 4,37	SPIP 4,3	SPIP 4,2	SPIP 4,35	SPIP 4,21
					Terkait ZI, terdapat IKU sendiri (terlampir)	
Persentase sistem informasi yang terintegrasi sesuai dengan IT Roadmap UI	65	66,02	75	87,52	70	90,51
Terbentuknya <i>business intelligence unit</i> dengan fokus untuk kebutuhan internal	1	1	-	-	Indikator tidak muncul dalam Lakin 2023	
Persentase laporan manajemen yang dihasilkan tepat waktu, akurat, dan transparan	80	100	80	90	100	100
Persentase ketaatan, ketepatan waktu, dan kualitas pengadaan serta kualitas sarpras sesuai dengan kebutuhan tridharma	100	122,87	100	97,78	Indikator tidak muncul dalam Lakin 2023	
Tingkat pencapaian penerapan nilai-nilai UI	4,2	5,53	5,2	5,49	5,4	5,29
Terimplementasinya sistem penilaian kinerja untuk seluruh organisasi	100	100	100	100	Indikator tidak muncul dalam Lakin 2023, namun terdapat indikator terkait SAKIP (terlampir)	

Indikator terkait Zona Integritas

Indikator	Satuan	Angka Target (2023)	Angka Capaian (2023)
Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	Unit kerja	2	3

Indikator terkait Kinerja

Indikator	Satuan	Angka Target (2023)	Angka Capaian (2023)
Predikat SAKIP UI di tingkat Kemendikbudristek	Level	87	91,70

Selanjutnya, terdapat juga beberapa indikator yang tidak muncul pada LAKIN 2023, seperti hubungan kerja antar organ, *business intelligence unit*, kualitas pengadaan dan sarana prasarana, dan sistem penilaian kinerja organisasi.

Pada tahun 2023 terdapat dua indikator baru yang muncul, yaitu zona integritas (ZI) dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan (SAKIP). Terkait dengan ZI, capaian pada tahun 2023 terdapat 3 unit kerja dari UI yang mendapatkan penghargaan pembangunan ZI di lingkungan Kemendikti Saintek, yaitu FKM, FK, dan FIA. Khusus untuk FKM, telah diperoleh predikat ZI WBK dari Kementerian PAN-RB pada



tahun 2021. Terkait dengan pemenuhan indikator kinerja pada SAKIP, pada tahun 2023 UI mendapatkan angka capaian 91,70 yang telah melebihi angka target.

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 Kemendikti Saintek
- 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 optimal
- *Corporate culture* yang menjadi identitas UI belum terbentuk dengan masih adanya budaya silo
- Sinergi fungsi dan koordinasi antar unit 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.

Berdasarkan hal tersebut, beberapa perbaikan tata kelola yang harus diperhatikan adalah:

1. menyempurnakan proses bisnis dari seluruh kegiatan UI secara terintegrasi agar efisien dan efektif;
2. menciptakan strategi untuk menghadapi tantangan nasional dan global yang dihadapi;
3. membangun pusat *big data* dan *high performance computing* UI, menerapkan *intelligence governance* serta menerapkan sistem pelayanan digital untuk mendukung dan meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi dan pelayanan administrasi;
4. menjadikan UI sebagai tempat belajar dan bekerja yang kondusif, aman, bersahabat, inklusif, ramah lingkungan serta bebas dari berbagai kekerasan;
5. memastikan bahwa UI menerapkan *Good University Governance* dan *Risk and Compliance* (GRC) yang baik dan *prudent*; dan



6. untuk menjalankan semua itu, UI perlu membangun komunikasi dan kolaborasi 4 organ, yakni MWA, Eksekutif, DGB, dan SA.

Selain komunikasi dan kolaborasi antar empat organ tersebut, untuk meminimalisir adanya komunikasi yang kurang baik, ke depan perlu diadakan kegiatan "*Townhall* bersama Rektor" untuk membahas perkembangan kampus dan menampung aspirasi dari seluruh civitas akademika. Kehadiran Rektor di tengah-tengah sivitas akademika menjadi sangat penting dan diharapkan keberadaannya. Selain itu, untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, diperlukan platform komunikasi digital yang memungkinkan pertukaran informasi secara cepat dan efisien di seluruh unit kerja.

Transformasi digital dan penyederhanaan proses bisnis perlu dilakukan untuk otomatisasi proses administratif melalui sistem yang terintegrasi. Terkait dengan transformasi digital ini, diperlukan tim khusus yang bertugas untuk merancang dan mengimplementasikan strategi digitalisasi di seluruh unit universitas. Dengan transformasi digital, diharapkan *service level agreement* (SLA) untuk kecepatan dan kualitas layanan administrasi kampus dapat tercapai dengan baik.

Audit tata kelola secara berkala perlu dilakukan untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan akuntabilitas terhadap publik, laporan kinerja institusi perlu dipublikasikan kepada khalayak ramai.

Secara khusus, untuk menjamin pelaksanaan tata kelola yang baik maka penghargaan dan pengembangan karir dosen dan staf perlu dilakukan secara adil dan transparan serta memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dan kesempatan pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Selain itu, perlu diimplementasikan nilai-nilai luhur budaya Indonesia dalam setiap kegiatan institusi sebagai upaya untuk memperkuat identitas dan integritas universitas melalui kegiatan budaya dan program penguatan nilai-nilai luhur yang melibatkan seluruh sivitas akademika.

1.3.4.2 Bidang Pengembangan Sistem dan Teknologi Informasi

Pengembangan dan implementasi Sistem dan Teknologi Informasi (STI) di lingkungan U) dilaksanakan berbasis kepada *Information Technology Master Plan* (ITMP) UI tahun 2020–2024. Secara garis besar, inisiatif STI tersebut terbagi dalam



empat kelompok, yaitu tata Kelola STI, infrastruktur STI, aplikasi Sistem Informasi (SI), dan layanan Teknologi Informasi (TI). Untuk memperoleh dampak positif dari inisiatif ini, strategi tersebut telah dilaksanakan mulai tahun 2021.

Berdasarkan ITMP UI 2020–2024, terdapat 93 inisiatif yang pelaksanaannya terbagi ke dalam 5 tahun dari tahun 2020 hingga 2024. Dalam kurun waktu tersebut, sekitar 80% kegiatan telah berhasil dijalankan. Dari sisi Tata Kelola STI, UI telah memiliki Tata Kelola STI untuk manajemen STI yang dijalankan oleh unit pengelola TI (DSTI). Kemudian UI telah mengembangkan Tata Kelola Manajemen Data dan Tata Kelola Keamanan Informasi. Dari tata kelola yang telah dimiliki, Unit Pengelola TI sedang mempersiapkan diri untuk mendapatkan sertifikasi ISO 27001.

Dari sisi infrastruktur server, STI UI saat ini didukung oleh sebuah Data Center (DC) dengan kapasitas kurang lebih 166 TB dan 192 core CPU. Untuk mitigasi risiko, UI telah memiliki sebuah *Disaster Recovery Center* (DRC) dengan kapasitas kurang lebih 166 TB dan 128 core CPU yang berlokasi di Salemba.

Untuk infrastruktur jaringan, UI telah menggunakan jaringan *Fiber Optic* (FO) sebagai *backbone* yang menghubungkan *gateway* eksternal UI ke *distributed switch* yang terpasang di setiap fakultas/vokasi. Di kampus Depok, jaringan FO yang digelar telah mendukung *bandwidth* hingga 10 GBps. Adapun di kampus Salemba, jaringan FO yang digelar masih ber-*bandwidth* 1 GBps.

Jaringan *backbone* ini mendukung koneksi ke total 655 *switch* yang ada di kampus Depok dan Salemba untuk menjamin kelancaran koneksi internet di lingkungan UI. Untuk memperluas cakupan area akses internet, UI telah menggelar jaringan *wireless* di seluruh wilayah kampus UI.

Jaringan *wireless* di UI didukung 3868 Access Point yang tersebar di seluruh fakultas, sekolah, dan vokasi. Jaringan UI juga didukung oleh akses internet ke internasional dengan *bandwidth* 10 GBps dan 5GBps untuk akses ke jaringan lokal. Dari total 15 GBps, ini rata-rata UI mengonsumsi 60% *bandwidth* dalam sebulan.

Dari sisi aplikasi, UI mengelola kurang lebih 5.000 domain *website* dengan aplikasi utama di bidang pendidikan adalah SIAK-NG (<https://academic.ui.ac.id>), di bidang pengajaran (<https://emas2.ui.ac.id>), di bidang SDM (<https://hris.ui.ac.id>), di



bidang riset (<https://grant.ui.ac.id>), dan Oracle ERP untuk mendukung pengelolaan keuangan UI. Selain aplikasi-aplikasi tersebut, UI juga mengelola *website* profil universitas, unit, fakultas dan UKK dengan domain *.ui.ac.id. Selain aplikasi yang dikembangkan sendiri, UI telah melanggan berbagai aplikasi seperti Office365, Adobe CS, Google Workspace, dan Zoom untuk mendukung operasional. Saat ini layanan email telah dimigrasikan ke Google Workspace untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pengelolaan email yang penting sebagai alat komunikasi resmi bagi warga UI.

Salah satu amanat dari ITMP 2020–2024 adalah adanya sistem informasi UI yang terintegrasi. Namun, sistem terintegrasi ini masih belum dapat terwujud hingga akhir masa ITMP 2020–2024. Hal ini disebabkan belum adanya POB terintegrasi yang menjadi bahan rujukan untuk mengembangkan sistem yang terintegrasi. Hal ini menjadi tantangan bagaimana mewujudkan POB UI yang terintegrasi sehingga dapat menjadi rujukan untuk pengembangan sistem informasi UI yang terintegrasi.

Dari sisi infrastruktur, pengelolaan *Data Center* saat ini masih dilakukan dengan metode yang lama. Pengelolaan *Data Center* di UI perlu diremajakan dan dimodernisasi. Ruangan *Data Center* perlu dibangun dengan spesifikasi *Data Center* yang memadai dengan dukungan *cooling system* dan *electrical system* sesuai dengan standar *Data Center tier 3*. Hal ini untuk menunjang kebutuhan akses sistem informasi yang semakin tinggi dengan lonjakan pengguna sistem emas2.ui.ac.id sejak masa pandemi Covid-19.

Selain modernisasi pengelolaan *Data Center*, perbaikan tata Kelola STI juga harus terus dilakukan. Standar seperti COBIT ataupun DMBOK perlu menjadi acuan untuk mengembangkan POB yang baik dalam mengelola STI. Selain perbaikan tata Kelola STI, faktor keamanan juga sudah menjadi kebutuhan yang utama. Penyelenggaraan *Data Center* yang modern perlu diiringi dengan sistem keamanan yang mumpuni untuk melindungi data penting serta data pribadi yang dikumpulkan oleh layanan IT UI. ISO 27001 dan standar keamanan yang lain seperti NIST perlu menjadi acuan dalam mengembangkan sistem keamanan yang terintegrasi yang mampu melindungi seluruh infrastruktur dan layanan IT UI.

Setelah modernisasi pengelolaan *Data Center*, guna perbaikan tata kelola STI dan keamanan informasi yang memadai, diperlukan sebuah *expert system* yang dapat mengawasi operasional STI dan dapat menjadi acuan dalam mengambil kebijakan bagi manajemen. *Expert system* ini dapat berupa



dashboard yang dapat menampilkan informasi baik dari semua perangkat infrastruktur maupun layanan. Informasi yang ditampilkan di dalam *dashboard* ini kemudian dapat diolah lebih lanjut sehingga dapat menjadi landasan yang akurat dalam mengambil keputusan.

Setelah memiliki sistem yang modern dan aman, pengelolaan STI juga perlu didukung dengan talenta-talenta SDM yang memadai. Pasukan pengelola STI UI saat ini didukung oleh kurang lebih 34 orang. Dengan kemampuan yang dimiliki saat ini, target untuk modernisasi *Data Center* dan infrastruktur terasa sulit diwujudkan. Program-program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan personel dirasakan sangat perlu selain juga perlu diimbangi dengan insentif yang memadai.

1.3.4.3 Bidang Daya Saing Global

Globalisasi dan kemajuan teknologi menyebabkan persaingan antar perguruan tinggi di Indonesia dan di dunia menjadi semakin ketat dan transparan. Hal ini terlihat melalui pemeringkatan nasional (dirilis oleh Kemendikti Saintek) dan global, yang antara lain dirilis oleh Quacquarelli Symonds (QS) dan Times Higher Education (THE). Berbagai pemeringkatan tersebut membandingkan universitas melalui sejumlah indikator dan menjadi acuan banyak pihak untuk menilai kualitas dan reputasi suatu universitas. Oleh karena itu, UI perlu memperhatikan posisinya baik di pemeringkatan nasional maupun internasional.

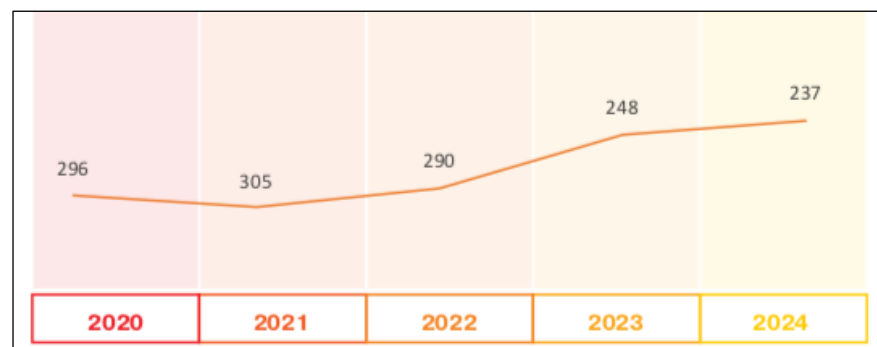
Target RPJP UI pada tahun 2025 adalah UI memantapkan dirinya sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan baik pada tingkat nasional maupun global, serta meraih peringkat 5 besar di Asia Tenggara. Namun demikian, peringkat UI terbilang stagnan dalam lima tahun terakhir (2018–2023), yakni di posisi ke-9 Asia Tenggara menurut QS WUR, dan peringkat 10 Asia Tenggara menurut QS AUR. Target lebih tinggi tertuang dalam RPJM Nasional Republik Indonesia 2020–2024, yang menyebutkan bahwa UI harus berada di posisi 100 universitas ternama di dunia berdasarkan pemeringkatan THE WUR. Padahal, UI masih berada di peringkat 601–800 dunia pada tahun 2019 dan dalam lima tahun terakhir, cenderung bertahan di posisi 801–1000. Untuk mencapai target yang tinggi tersebut, UI perlu melakukan perubahan besar (*major changes*) di berbagai bidang yang berperan pada reputasi universitas.



Pada Sasaran Strategis UI 2020–2024, terdapat 6 Indikator Kinerja, yakni (1) peringkat Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR); (2) peringkat Quacquarelli Symonds Asia University Rankings (QS AUR); (3) peringkat Times Higher Education World University Rankings (THE WUR); (4) peringkat Times Higher Education (THE) Impact Rankings; (5) peringkat Webometrics Indonesia; dan (6) peringkat nasional.

A. Peringkat QS WUR

Dalam lima tahun terakhir, UI terus menunjukkan tren peningkatan peringkat QS WUR dengan peringkat 237 tingkat dunia pada tahun 2024.



Gambar 1.7 Peringkat UI pada pemeringkatan QS WUR 2020-2024

Pada penyelenggaraan tahun-tahun sebelumnya, penilaian QS WUR menggunakan 6 indikator yang meliputi *Academic Reputation*, *Citations per Faculty*, *Employer Reputation*, *Faculty Student Ratio*, *International Faculty Ratio*, dan *International Students Ratio*. Dalam QS WUR 2024 yang dirilis pada pertengahan tahun 2023, terdapat penambahan 3 indikator baru, yakni *International Research Network*, *Employment Outcomes*, dan *Sustainability*, sehingga ada 9 indikator yang dijadikan acuan pemeringkatan.



Tabel 1.9 Capaian UI pada Indikator-Indikator Penilaian QS WUR
Tahun 2020–2024

Indikator	Tahun				
	2020	2021	2022	2023	2024
Academic Reputation	39,5	40,9	44,1	47,5	50,5
Citation per faculty	1,9	2,1	1,8	1,9	2
Employer reputation	47,3	52,9	51,8	62,4	73
International faculty ratio	94,5	88,3	74,7	72,7	75,8
Faculty Student Ratio	43,4	35,9	39,1	44,9	50,4
International student ratio	5	3,4	3,5	4,7	4,8
International Research Network	-	-	-	-	2
Employment Outcomes	-	-	-	-	58,7
Sustainability	-	-	-	-	42,3

Pada tingkat fakultas dan program studi, capaian kinerja UI pada level nasional lebih merata dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri (PTN) lainnya di Indonesia.

Berdasarkan QS WUR *by Subject* tahun 2023, UI menempati posisi teratas di tingkat nasional untuk kategori Rumpun Ilmu (*Broad Subjects*) dan Bidang Studi (*Narrow Subjects*).



Tabel 1.10 Peringkat UI pada QS WUR *by Subject* di Dunia dan Indonesia pada 2020–2023

Rumpun Ilmu (Broad Subject)	Tahun				Peringkat di Indonesia
	2020	2021	2022	2023	2023
Arts and Humanities	286=	278=	200	224=	1
Engineering & Technology	295=	326=	243=	335=	2
Life Science and Medicine	451-500	401-450	348	354=	1
Social sciences & management	203	218=	112=	152=	1

Dalam kategori *Broad Subjects*, UI mengumpulkan skor tertinggi pada 3 dari 5 rumpun ilmu, yakni *Social Sciences & Management* (peringkat 152 dunia), *Arts & Humanities* (peringkat 224 dunia), dan *Life Sciences & Medicine* (peringkat 354 dunia).

Pada rumpun ilmu *Social Sciences & Management*, UI memperoleh skor tertinggi pada bidang studi *Accounting & Finance, Anthropology, Business and Management Studies, Communication and Media Studies, Development Studies, Law, Politics and International Studies*, dan *Social Policy & Administration*. UI juga meraih skor teratas pada bidang studi *Modern Languages* dan *Performing Arts* dalam rumpun ilmu *Arts & Humanities*, serta bidang studi *Medicine* dalam rumpun ilmu *Life Sciences & Medicine*.

Untuk rumpun ilmu *Engineering & Technology*, UI menempati posisi ke-2 di Indonesia. Meskipun demikian, UI memperoleh peringkat pertama di Indonesia pada bidang studi *Computer Science & Information Systems* dan *Engineering–Chemical*.

Pemeringkatan QS WUR *by Subject* menilai 5 aspek, yaitu *Academic Reputation, Employer Reputation, Citations per Paper, H-Index*, dan *International Research Network (IRN)*. *Academic Reputation* diperoleh berdasarkan pengumpulan suara lebih dari 151.000 akademisi di seluruh dunia yang dilaksanakan antara tahun 2018 dan 2022. Setiap informan



memberikan pendapatnya tentang perguruan tinggi di bidang keahliannya masing-masing.

Selain itu, *Employer Reputation* juga diperlukan untuk menilai matriks kelayakan kerja yang didasarkan pada reputasi pemberi kerja. Lebih dari 99.000 suara dari pemberi kerja global telah diperhitungkan antara tahun 2018 dan 2022 untuk memberikan informasi yang memadai terkait rekrutmen.

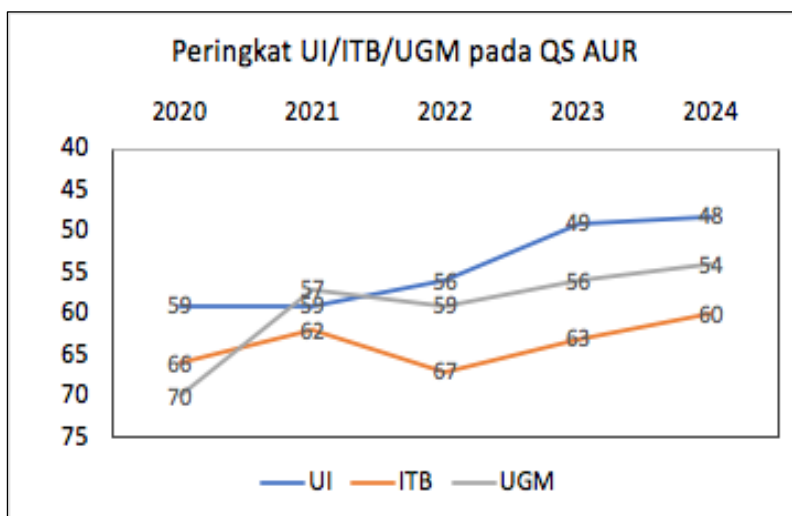
Adapun *Citations per Paper* mengukur rata-rata jumlah sitasi yang diperoleh per publikasi untuk memperkirakan dampak dan kualitas karya ilmiah yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. Pada pemeringkatan kali ini, Tim QS menganalisis lebih dari 16,4 juta makalah yang diterbitkan pada tahun 2016–2020 dengan total hampir 117,8 juta sitasi.

Sementara itu, *H-Index* digunakan untuk mengukur stabilitas dampak dan kualitas karya yang diterbitkan oleh para ilmuwan dan cendekiawan lembaga, sedangkan IRN menjadi ukuran efisiensi dalam membangun kolaborasi penelitian yang berkelanjutan di setiap rumpun ilmu.

B. Peringkat QS AUR

Metode dan kriteria penilaian yang digunakan pada *Quacquarelli Symonds Asia University Rankings* (QS AUR) sama dengan yang diterapkan pada QS WUR, tetapi terdapat penambahan dan penyesuaian bobot. Tolok ukur penilaian menggunakan 4 indikator utama, yakni *Research and Discovery*, *Employability and Outcomes*, *Learning Experience*, dan *Global Engagement*, yang kemudian diturunkan menjadi 11 kriteria.

Dalam lima tahun terakhir, peringkat UI dalam QS AUR terus menunjukkan peningkatan yang konsisten. Secara berturut-turut, peringkat UI dalam QS AUR untuk periode 2020 hingga 2024 ialah peringkat 59, 57, 56, 49, dan 48. Grafik berikut menunjukkan perbandingan peringkat UI dan dua PTN terkemuka di Indonesia dalam waktu lima tahun terakhir.



Gambar 1.8 Perbandingan Peringkat Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, dan Universitas Gadjah Mada pada QS AUR Tahun 2020–2024

Times Higher Education (THE) World University Rankings (WUR) merupakan peringkat universitas global yang disusun oleh Times Higher Education (THE) sejak tahun 2004. Peringkat ini bertujuan untuk mengevaluasi dan membandingkan kinerja universitas-universitas di seluruh dunia berdasarkan sejumlah indikator utama, termasuk pengajaran, penelitian, transfer pengetahuan, dan tinjauan internasional (*international outlook*). Dengan menggunakan 18 indikator kinerja yang telah dikalibrasi secara hati-hati, THE WUR memberikan penilaian yang komprehensif dan seimbang terhadap institusi pendidikan tinggi.

Tabel 1.11 Capaian Skor UI pada Indikator-Indikator Penilaian THE WUR Tahun 2020–2024

Indikator	Tahun				
	2020	2021	2022	2023	2024
Teaching (30%)	38,7	37,6	38,6	40,1	45,5
Research Environment (30%)	19,2	20,7	20,7	19,9	23,1
Research Quality (30%)	16,7	15,2	14,5	16	29,2
International outlook (7,5%)	53,7	51,3	52,9	54,8	60,3
Industry (2,5 %)	81,6	84,5	80,7	77,7	51,9



Salah satu aspek unik dari THE WUR adalah penekanannya pada misi penelitian universitas. Peringkat ini tidak hanya mempertimbangkan kualitas dan jumlah penelitian yang dihasilkan, tetapi juga lingkungan penelitian, reputasi, dan dampaknya terhadap industri serta komunitas global. Hal ini menjadikan THE WUR sebagai alat yang penting bagi mahasiswa, akademisi, dan pemimpin universitas untuk memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing institusi dalam konteks global.

C. Peringkat THE *Impact Rankings*

THE *Impact Rankings* merupakan peringkat global yang disusun oleh *Times Higher Education* (THE) untuk menilai universitas berdasarkan kontribusi mereka terhadap Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) dari Perserikatan Bangsa-Bangsa. Diluncurkan pada tahun 2019, peringkat ini merupakan satu-satunya yang secara khusus mengukur dampak institusi pendidikan tinggi dalam mencapai 17 SDGs, seperti pengentasan kemiskinan, pendidikan berkualitas, kesetaraan gender, dan aksi iklim.

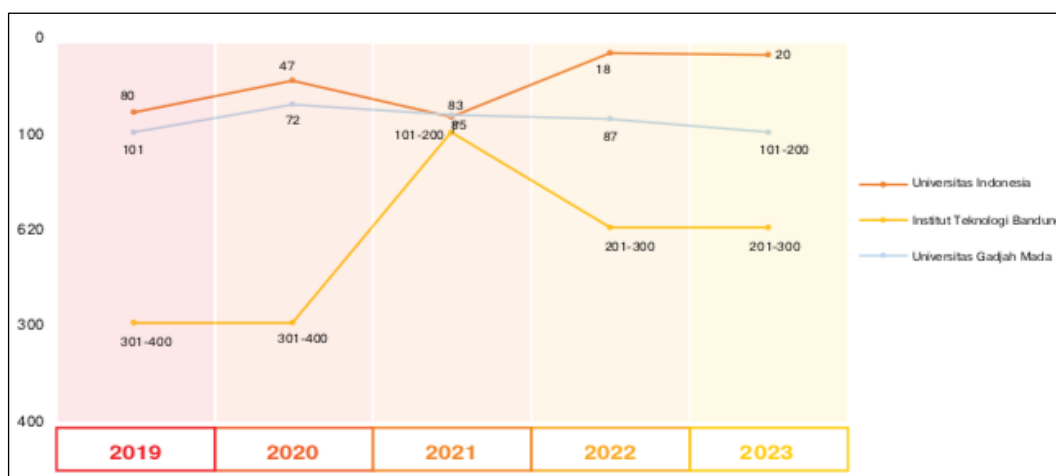
Peringkat ini menggunakan berbagai indikator kinerja yang dirancang untuk menangkap sejauh mana universitas berkontribusi terhadap masyarakat melalui penelitian, pengajaran, pengelolaan, dan kolaborasi dengan komunitas lokal dan global. THE *Impact Rankings* memberikan penilaian komprehensif terhadap inisiatif dan program universitas yang berfokus pada pencapaian SDGs, memberikan pengakuan kepada institusi yang berhasil membuat perbedaan nyata dalam isu-isu sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Dengan menerbitkan peringkat keseluruhan serta 17 tabel individu untuk masing-masing SDGs, *THE Impact Rankings* menawarkan wawasan mendalam tentang bagaimana universitas di seluruh dunia berperan dalam mendukung pembangunan berkelanjutan. Peringkat ini menjadi sumber informasi berharga bagi pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, akademisi, dan pembuat kebijakan, yang ingin memahami kontribusi institusi pendidikan tinggi terhadap tantangan global dan pembangunan berkelanjutan.

Grafik berikut menunjukkan perbandingan peringkat UI dan dua PTN terkemuka di Indonesia pada tingkat nasional dalam ajang THE *Impact Rankings* selama lima tahun terakhir. UI



kembali mempertahankan peringkat pertama pada tahun 2023.



Gambar 1.9 Perbandingan Peringkat Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, dan Universitas Gadjah Mada pada THE Impact Rankings Tahun 2019–2023

D. Peringkat *Webometrics* Indonesia

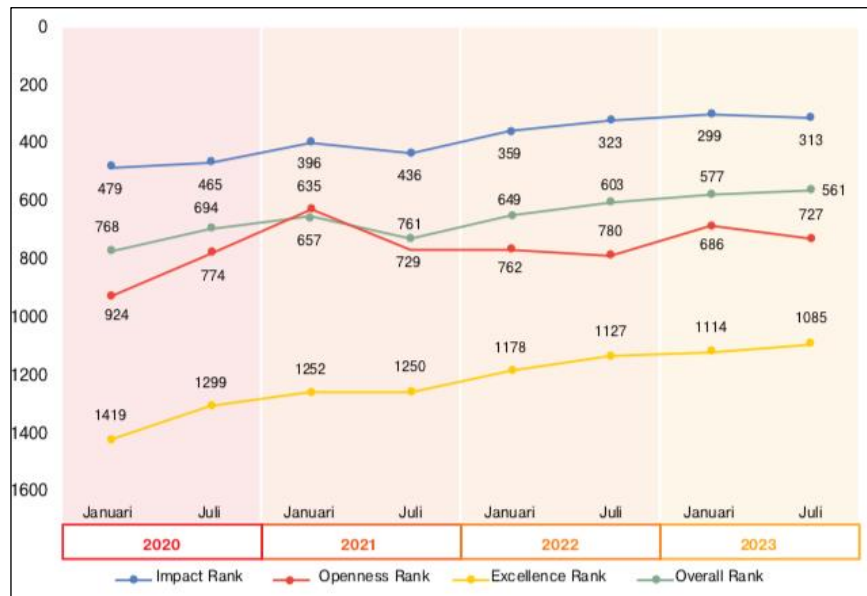
Peringkat *Webometrics* adalah sistem peringkat global yang mengevaluasi universitas dan institusi pendidikan tinggi berdasarkan kehadiran dan dampaknya di dunia maya. Peringkat ini mempertimbangkan beberapa aspek, termasuk jumlah halaman web yang terindeks oleh mesin pencari, jumlah *backlink* yang diterima, dan jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal yang dapat diakses secara terbuka. Dengan menggunakan metodologi ini, *Webometrics* memberikan gambaran tentang bagaimana universitas berinteraksi dengan komunitas global melalui platform digital dan bagaimana mereka memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung misi akademik dan penelitian mereka.

Penilaian *Webometrics* menggunakan 3 indikator. Pertama, *Visibility* atau *Web Contents Impact* dengan bobot 50%, yang merupakan jumlah jaringan eksternal (subnets) yang terhubung ke laman web institusi (dinormalisasi lalu dipilih nilai maksimum). Kedua, *Transparency* atau *Openness* dengan bobot 10%, yang merupakan jumlah kutipan dari 310 penulis teratas yang bersumber dari *Google Scholar Profiles*. Ketiga, *Excellence* atau *Scholar* dengan bobot 40%, yang merupakan jumlah artikel publikasi ilmiah di antara 10% teratas yang paling banyak dikutip dari 27 disiplin ilmu (bersumber dari Scimago).



Pemeringkatan *Webometrics Ranking of World Universities* terbit setiap enam bulan, yakni pada Januari dan Juli setiap tahunnya. Grafik berikut menunjukkan pencapaian UI pada Pemeringkatan *Webometrics Ranking of World Universities*.

Dalam lima tahun terakhir, sejak 2019 hingga 2023, UI telah konsisten mempertahankan posisinya sebagai universitas terbaik di Indonesia menurut peringkat *Webometrics*. Peringkat ini menunjukkan performa konsisten UI dalam hal visibilitas web, keterbukaan, dan keunggulan akademik, yang menjadi parameter utama dalam hal penilaian *Webometrics*. Hal ini juga mencerminkan komitmen UI untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan kontribusinya terhadap ilmu pengetahuan secara global.



Gambar 1.9 Capaian UI pada *Webometrics Ranking of World Universities* Tahun 2020–2023

E. Peringkat Nasional

UI menempati posisi ke-8 dari sebelas Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) tahun 2020. Tahun berikutnya, UI menduduki urutan pertama dari 12 PTN-BH di Indonesia pada Sistem PINDAI. Namun, peringkat IKU ini berakhir pada edisi tahun 2021 karena sejak tahun 2022, Kemendikbudristek tidak lagi menerbitkan peringkat capaian IKU UI. Meskipun demikian, UI mencatat total skor IKU sebesar 54,74 pada tahun 2023.



Tabel 1.12 Perbandingan Skor IKU UI Tahun 2020–2023

Uraian	Tahun			
	2020	2021	2022	2023
Total Skor Pencapaian	52	75	80	54,74
Total Skor Pengurangan	0	0	(7,12)	0
Total Skor Pencapaian Akhir	52	75	72,88	54,74
Total Skor Relatif	-	-	223,58	110,29
Total Skor Pertumbuhan	402	477	99	1
Total Skor	454	552	171,88	55,74

Tabel 1.12 menunjukkan fluktuasi performa UI dalam perolehan skor IKU dari tahun 2020 hingga 2023. Total skor UI mencapai 55,74 pada tahun 2023, lebih rendah dari tahun 2022 sebesar 171,88. Penurunan ini dipengaruhi oleh perubahan dalam metodologi penilaian.

Evaluasi dan penyesuaian strategi yang berkelanjutan pun penting dilakukan untuk memahami kontribusi faktor-faktor yang berpengaruh, sekaligus mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Data ini turut menekankan keterlibatan berbagai unit kerja dalam pengumpulan data, yang mencakup Center for Independent Learning; Badan Penjaminan Mutu Akademik; Direktorat Pengembangan Akademik dan Sumber Daya Pembelajaran; Direktorat Administrasi, Data, dan Pengelolaan Produk Riset dan Inovasi; Direktorat Sumber Daya Manusia; Direktorat Kerja Sama; serta Direktorat Pengembangan Karier dan Hubungan Alumni.

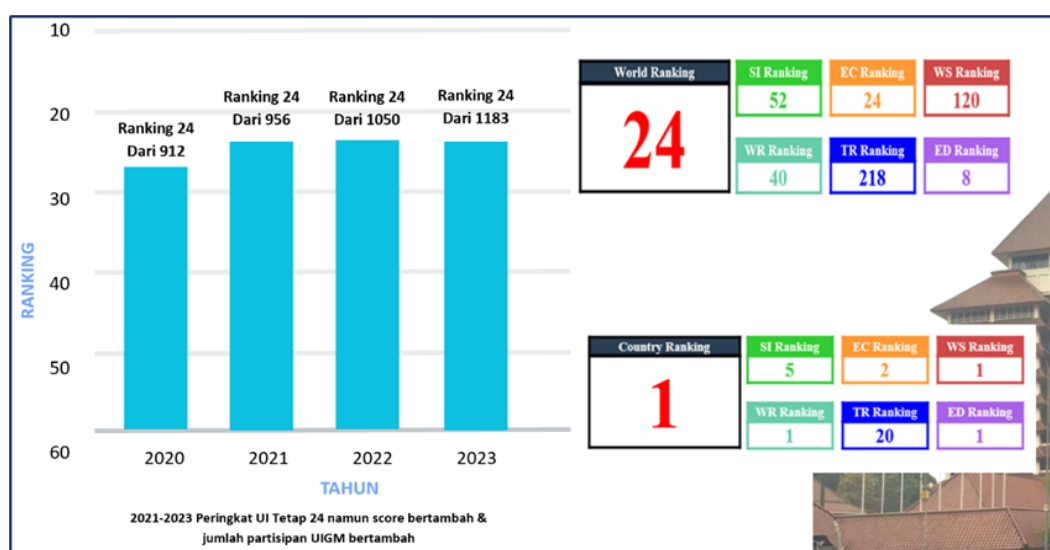
F. UI *GreenMetric*

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.

UI berhasil mempertahankan posisinya sebagai *The Most Sustainable University in Indonesia* versi UI *GreenMetric* 2023. UI menduduki peringkat 1 dari 145 universitas di Indonesia yang mengikuti pemeringkatan ini.



Selain itu, UI juga meraih predikat sebagai perguruan tinggi terbaik di Asia pada kategori *The Most Sustainable Universities* atau berada di peringkat 24 dunia. Hadirnya program-program diatas mencerminkan upaya UI dalam berkontribusi terhadap pengabdian masyarakat. Akan tetapi, saat ini masih terdapat isu dan ruang perbaikan seperti; 1) indikator-indikator pendanaan, 2) sasaran pengabdian masyarakat yang belum terfokus, dan 3) kurangnya sinkronisasi antara riset dan pengabdian masyarakat. Isu-isu ini menyebabkan kualitas pengabdian masyarakat saat ini masih rendah.



Gambar 1.10 Peringkat UI GreenMetric 2020–2023

Oleh karena itu, UI perlu membuat *grand design/blue print* pengabdian masyarakat yang terkait dengan prestasi akademik, yang berkelindan dengan riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin, serta memiliki dampak yang terukur pada masyarakat luas.

1.3.5 Bidang Sumber Daya

1.3.5.1 Sumber Daya Manusia (SDM) UI

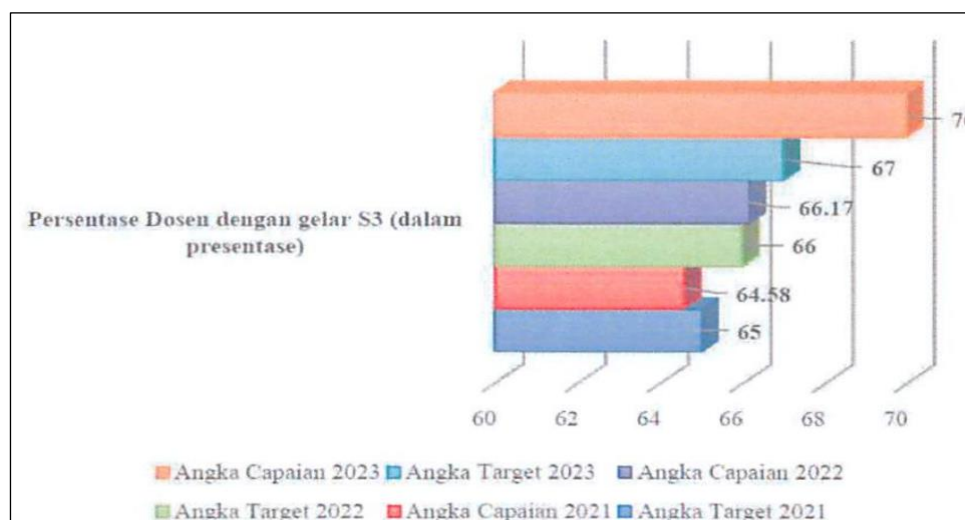
Statuta UI menyebutkan bahwa sumber daya manusia (SDM) UI terdiri atas tenaga pendidik (dosen) dan staf atau tenaga kependidikan (tendik), yang mencakup status pegawai PNS dan Pegawai UI (PUI). Berdasarkan QS WUR 2024 dapat dilihat bahwa jumlah dosen UI secara menyeluruh mencapai angka 4.351 orang. Dari Tabel 1.13 terlihat performa dosen UI lebih rendah dibandingkan perguruan tinggi terkemuka di ASEAN khususnya untuk rasio sitasi per dosen.



Tabel 1.13 Data Dosen berdasarkan Perbandingan Hasil Penilaian Matriks QS WUR 2024

Institusi	Ranking	Total Publikasi	Total Sitasi	Sitasi (Normalisasi)	Jumlah Dosen	Rasio Sitasi per Dosen	Skor
NUS	8	76.787	1.500.847	1.050.851	4.554	230.8	93.1
MALAYA	60	29.337	349.971	248.449	2.524	98.4	29.1
CHULA	229	21.997	206.429	144.639	3.355	43.1	7.5
UI	206	27.154	91.713	63.412	4.351	14.6	2.1
UGM	239	19.954	69.206	48.311	4.937	9.8	1.7
ITB	256	17.286	65.711	47.794	2.567	18.6	2.6
UNAIR	308	15.788	50.404	35.098	4.105	8.6	1.5

Kualifikasi dosen yang ditetapkan di UI adalah bergelar S3 dan memiliki sertifikasi pendidik (sertifikasi dosen). Berdasarkan laporan kinerja tahun 2023, tercatat 71% (1.726 orang) dosen tetap UI yang sudah memiliki sertifikasi dosen dan sebesar 70% memiliki gelar S3 dan Sp2. Jumlah ini mengalami kenaikan dari tahun ke tahun sebagaimana terlihat pada Gambar 1.13.



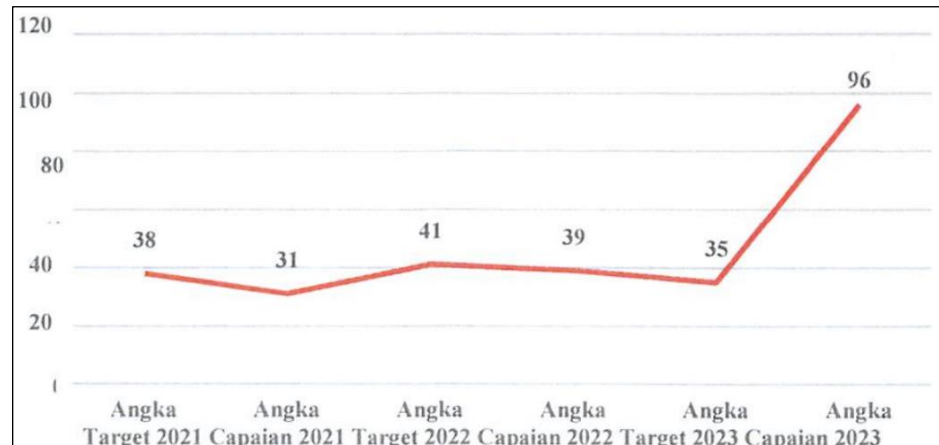
Gambar 1.13 Persentase Dosen dengan Gelar S3 (%)

Walaupun demikian sebaran dosen S3/Sp2 belum sama di setiap fakultas/sekolah/vokasi. Masih terdapat fakultas/sekolah/vokasi memiliki persentase dosen S3 di bawah 70%. Pada tahun 2023, sebanyak 9 (52%) fakultas/sekolah/vokasi memiliki persentase dosen S3 di bawah 70%.

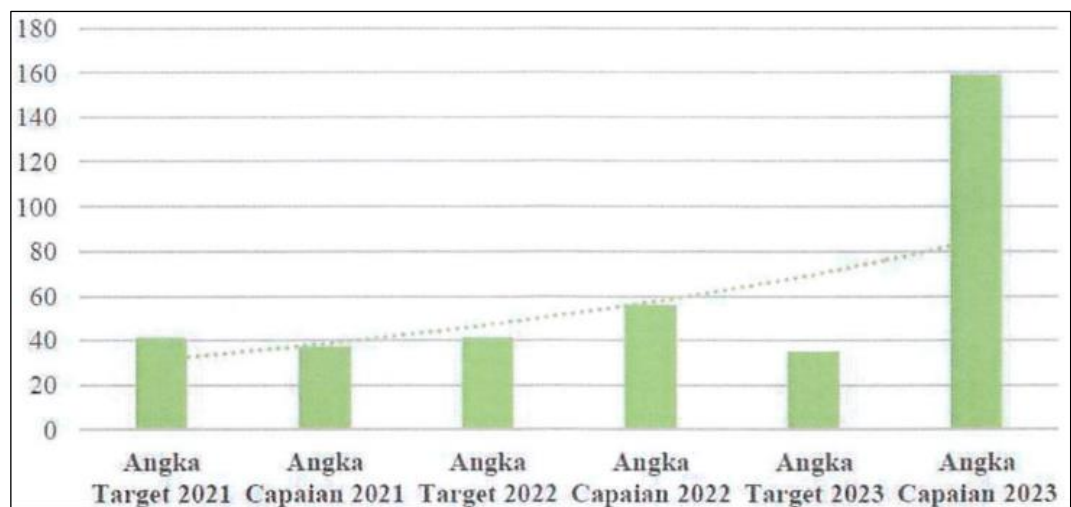
UI juga menetapkan indikator kinerja SDM terkait jabatan dosen. Pada gambar 1.14 terlihat di tahun 2023 terjadi peningkatan jumlah Guru Besar secara pesat, yaitu 96 orang.



Kondisi yang sama juga terjadi pada penambahan Lektor Kepala, yang pada tahun 2023 juga mengalami capaian peningkatan persentase yang pesat (Lihat Gambar 1.15). Mengacu pada data yang disajikan, capaian peningkatan persentase dosen bergelar S3, guru besar, dan lektor kepala selalu meningkat setiap tahunnya.



Gambar 1.14 Jumlah Pertambahan Guru Besar (%)



Gambar 1.15 Jumlah Pertambahan Lektor Kepala (%)

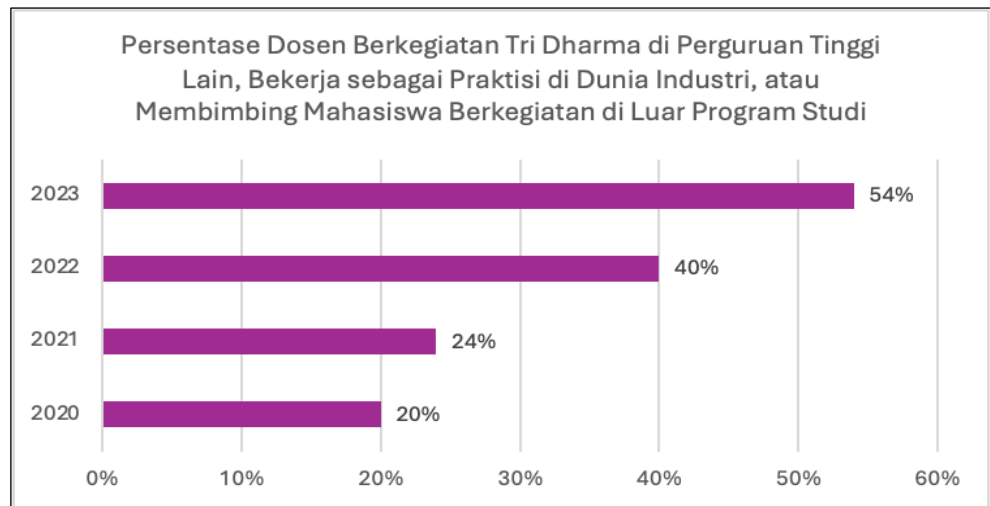
Jumlah dosen dengan jabatan Guru Besar di UI masih di bawah kampus besar lainnya di Indonesia, seperti ITB dan UGM. Selain itu, sebaran guru besar masih belum sama antar Fakultas. Terdapat 9 Fakultas dengan jumlah guru besar di bawah 20% dari total dosen tetap dan di antaranya sebanyak 2 Fakultas memiliki guru besar di bawah 10% dari total dosen tetap.

Direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM) UI secara aktif melakukan pendampingan dalam pengurusan karier dosen. UI juga secara aktif memberikan informasi dan sosialisasi terkait



regulasi baru yang menyangkut jenjang karier dosen. Pembaharuan regulasi akan menjadi tantangan di masa depan untuk bidang SDM karena akan dibutuhkan penyesuaian strategi dan proses bisnis kenaikan jabatan fungsional di tingkat Universitas.

Indikator Kinerja SDM lainnya adalah persentase dosen yang berkegiatan Tri Dharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi. Sebagaimana terlihat pada grafik 1.16, persentase tersebut meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan hasil dari kerjasama yang dijalin UI dengan berbagai universitas dalam dan luar negeri dan industri.



Gambar 1.16 Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Program Studi

Sebagai universitas yang dihadapkan pada tantangan *World Class University*, UI dapat mengerahkan seluruh potensi SDM baik dosen, mahasiswa, tendik, dan alumni. Untuk itu, UI membutuhkan SDM dosen dan tendik yang unggul dan *agile* di kancah nasional dan internasional, secara rasio memadai, kompeten, produktif, sehat jasmani rohani, dan mampu menerapkan nilai pancasila serta berbudaya luhur sesuai dengan 9 nilai UI dan menerapkan prinsip *inclusiveness* atau GEDSI (*Gender Equality, Environment, Disability and Social Inclusion*).

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 akademiknya memiliki prestasi dan tingkah laku yang baik. Internalisasi menjadi proses pembentukan kepribadian sivitas akademika UI menuju arah yang lebih baik.

Indikator lainnya mencakup rasio dosen dan mahasiswa, rasio tenaga pendidik dan mahasiswa, kesejahteraan dan kesehatan SDM, pengembangan kompetensi SDM, kemampuan bekerja sama dan membangun *networking* dengan berbagai pihak, serta pemeliharaan kesehatan mental spiritual dan fisik mahasiswa, dosen dan tendik yang didukung dengan sarana beribadah yang memenuhi kebutuhan berbagai agama yang dianut di dalamnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, UI perlu pemetaan, strategi, perencanaan, dan pengembangan kapasitas SDM mencakup jumlah dan kualitas, rasio, peningkatan kompetensi, jalur karir, dan kesejahteraan SDM UI.

Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan produktivitas dan kinerja SDM UI, aspek kesejahteraan memegang peranan penting. Kesejahteraan diwujudkan dalam upaya UI membangun pekerja sehat, selamat, aman, nyaman dan bahagia. Untuk itu, UI membentuk Unit K3L, RSUI, Masjid UI, Klinik Satelit, Fasilitas kesehatan mental dan *well-being*, serta kesejahteraan berbasis kinerja hingga *coverage* asuransi kesehatan dan tenaga kerja.

1.3.5.2 Sumber Daya Fasilitas Pembelajaran Mahasiswa UI

Untuk mendukung penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, UI telah melakukan inovasi untuk mendukung pengalaman belajar yang lebih baik bagi mahasiswa. Pengintegrasian teknologi *hybrid learning* dapat memungkinkan kombinasi pembelajaran daring dan luring. Ruang kelas dilengkapi dengan teknologi konferensi video dan perangkat lunak pembelajaran kolaboratif yang canggih yang dilengkapi dengan *Artificial Intelligence* (AI) dan *machine learning* digunakan untuk memberikan pembelajaran yang lebih personal dan adaptif.

Teknologi kolaboratif berbasis *cloud* yang memungkinkan mahasiswa untuk bekerja sama dalam proyek dari berbagai



lokasi. Platform seperti *Google Classroom*, *Microsoft Teams*, dan *Slack* telah diadopsi secara luas untuk memfasilitasi kerja tim dalam tugas dan diskusi kelompok. Pemanfaatan *Big Data* untuk memahami pola belajar mahasiswa sangat penting untuk mengidentifikasi tren belajar, memantau keterlibatan mahasiswa, dan merancang strategi pengajaran yang lebih baik.



Gambar 1.16 Inovasi Sumber Daya Fasilitas Pembelajaran UI

Learning Analytics juga telah digunakan untuk memantau kinerja mahasiswa secara *real-time*. Dengan memanfaatkan data dari ujian, tugas, dan keterlibatan di kelas, UI dapat memberikan intervensi dini bagi mahasiswa yang membutuhkan bantuan tambahan.

Pembelajaran berbasis laboratorium yang dijalankan UI tetap tidak tergantikan, namun pengembangan laboratorium virtual memungkinkan mahasiswa untuk melakukan eksperimen secara digital. Teknologi ini sangat berguna dalam bidang sains dan teknik, di mana mahasiswa dapat melakukan simulasi percobaan tanpa keterbatasan fisik atau risiko berbahaya. Penggunaan *virtual labs* di bidang biologi dan kimia memungkinkan mahasiswa untuk mempraktikkan teknik eksperimen dalam lingkungan yang aman dan terkendali secara digital.

Dilakukan pula penggunaan laboratorium simulasi di mana mahasiswa dapat mengakses perangkat keras secara virtual dan



menguji sistem teknis yang kompleks tanpa perlu hadir secara fisik di laboratorium.

UI telah bermitra dengan *platform* pendidikan daring seperti Coursera, edX, dan UdeMy sehingga mahasiswa memiliki akses ke sumber daya pembelajaran yang luas. Pembelajaran daring terbuka (MOOCs) sekarang semakin berkembang dalam memberikan program gelar jarak jauh yang berkualitas tinggi.

UI telah memanfaatkan dan mengembangkan akses ke platform pembelajaran daring untuk memperluas jangkauan pendidikan, memberikan fleksibilitas, dan meningkatkan pengalaman belajar. Dengan teknologi digital yang semakin canggih, *platform-platform* ini memungkinkan mahasiswa untuk mengakses materi pembelajaran kapan saja dan dari mana saja, memperluas kesempatan belajar tidak hanya bagi mahasiswa internal, tetapi juga bagi masyarakat global.

1.3.5.3 Fasilitas Penelitian Berstandar Tinggi

UI memiliki fasilitas laboratorium dan pusat penelitian. Fasilitas ini dilengkapi dengan peralatan riset canggih untuk mendukung penemuan ilmiah di berbagai bidang, mulai dari bioteknologi hingga kecerdasan buatan.

Beberapa fakultas bahkan menawarkan inkubator *startup* dan pusat inovasi, di mana mahasiswa dapat mengembangkan ide bisnis mereka dengan dukungan bimbingan dari mentor profesional dan akses ke dana penelitian sehingga UI dikenal tidak hanya karena kualitas pengajarannya, tetapi juga karena fasilitas penelitian berstandar tinggi. Fasilitas ini memungkinkan mahasiswa, dosen, dan peneliti untuk bekerja di ujung tombak inovasi dalam berbagai disiplin ilmu, mulai dari sains dan teknologi hingga kedokteran dan humaniora.

1.3.5.4 Pusat Penelitian Multidisiplin

UI mendorong penelitian lintas disiplin melalui pusat-pusat penelitian yang menggabungkan berbagai keahlian dalam satu tempat. Fasilitas ini memungkinkan kolaborasi antara bidang ilmu yang berbeda untuk menciptakan solusi inovatif terhadap masalah kompleks. Penelitian multidisiplin yang berfokus pada tantangan global seperti perubahan iklim, energi berkelanjutan, teknologi masa depan, dan kesehatan global. Peneliti dari berbagai bidang berkolaborasi di sini untuk menciptakan dampak positif di seluruh dunia.



1.3.5.5 Fasilitas Penelitian Sosial dan Humaniora

Selain fasilitas di bidang sains dan teknologi, UI juga mendukung penelitian berkualitas tinggi dalam bidang sosial, humaniora, dan kebijakan publik, menyediakan fasilitas penelitian dan dukungan bagi studi di bidang pemerintahan, kebijakan publik, dan inovasi sosial. Fasilitas ini digunakan untuk penelitian yang berfokus pada pengembangan solusi kebijakan yang efektif di tingkat global. Juga diupayakan pengembangan pusat penelitian ekonomi terkemuka, menawarkan laboratorium data, seminar, dan kolaborasi global untuk penelitian dalam bidang ekonomi mikro dan makro.

Fasilitas pendukung penelitian di bidang seni, desain, dan teknologi kreatif seperti studio desain, laboratorium media digital, dan peralatan seni multimedia dapat mendorong kolaborasi lintas disiplin dalam inovasi desain. Di sini, mahasiswa dapat menggunakan peralatan pembuatan prototipe, studio kreatif, dan ruang kerja yang mendukung eksplorasi desain dan teknologi.

Dengan fasilitas penelitian yang berstandar tinggi ini, UI menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penemuan ilmiah, inovasi teknologi, dan kolaborasi lintas disiplin. Fasilitas ini tidak hanya membantu mahasiswa dan peneliti untuk mendorong batas-batas pengetahuan, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan teknologi dan pemecahan masalah global.

1.3.5.6 Dukungan Fasilitas Kesehatan Mental dan *Well-being*

Aspek kesehatan mental dan *well-being* mahasiswa menjadi perhatian utama di UI. Menyediakan fasilitas konseling psikologis, ruang meditasi, dan program kesehatan mental untuk memastikan mahasiswa dapat mengelola stres dengan baik. Menawarkan kursus khusus untuk membantu mahasiswa meningkatkan *well-being* mereka.

Dukungan kesehatan mental telah menjadi prioritas yang semakin penting, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan dampak kesehatan mental pada kesejahteraan mahasiswa dan performa akademik. Mengembangkan program kesehatan mental yang komprehensif untuk memberikan layanan yang efektif dan mudah diakses oleh mahasiswa.



Pusat kesehatan mental yang dilengkapi dengan tim psikolog dan konselor profesional yang siap memberikan layanan konseling individual maupun kelompok. Mahasiswa dapat mendapatkan dukungan untuk berbagai masalah, mulai dari stres akademik, kecemasan, depresi, hingga masalah pribadi lainnya.

Program kesejahteraan dan *mindfulness* dapat membantu mahasiswa mengelola stres dan menjaga keseimbangan emosional mereka. Program-program ini termasuk kelas meditasi, yoga, serta teknik relaksasi lainnya.

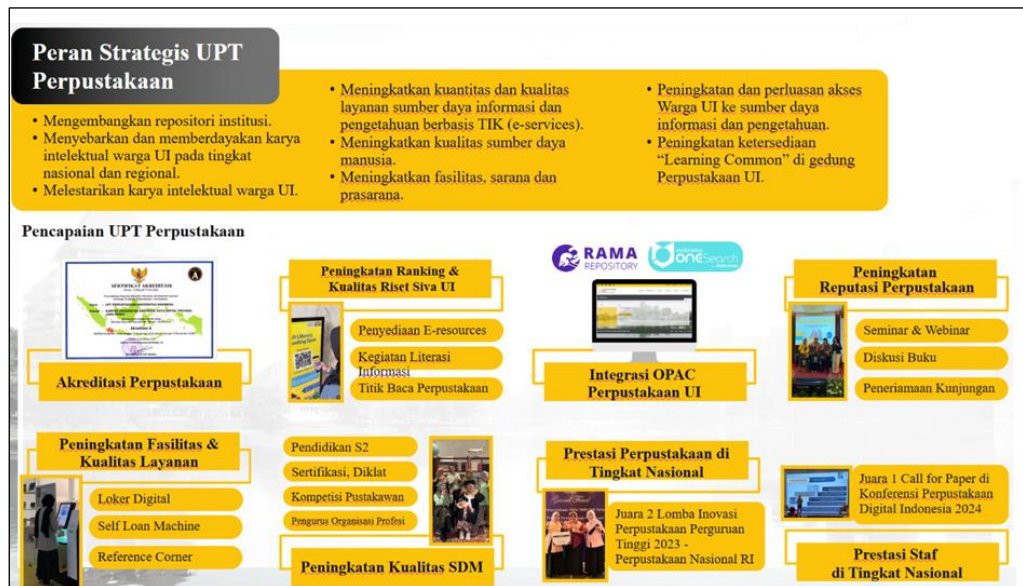
Dengan fasilitas dan program kesehatan mental yang inovatif dan komprehensif ini, UI berkomitmen untuk mendukung kesejahteraan psikologis dan emosional mahasiswa sehingga dapat meraih sukses akademik sekaligus menjaga kesehatan mental yang baik.

Untuk aspek *well-being*, selain diikutsertakan program asuransi BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, dosen dan tendik juga telah diikutsertakan program asuransi kesehatan swasta. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para dosen dan tendik, sehingga diharapkan dapat berdampak pada optimalnya kinerja dosen dan tendik tersebut.

Selain itu, UI juga setiap tahunnya telah melaksanakan *medical check-up* (MCU) bagi sebagian dosen dan tendik. Perluasan penerima manfaat *medical check up* dan tindak lanjut atas *medical check up* ini menjadi kebutuhan masa depan untuk peningkatan kesejahteraan dosen dan tendik UI.

1.3.5.7 Perpustakaan Digital dan Fisik yang Modern

Perpustakaan UI tidak hanya menawarkan akses fisik ke buku, tetapi juga ke perpustakaan digital yang sangat luas, yang menyediakan akses ke jutaan buku, jurnal ilmiah, dan artikel penelitian secara daring. Selain itu, perpustakaan fisik dapat menyediakan ruang interaktif yang dilengkapi dengan zona studi grup, ruang kerja individu, dan teknologi multimedia.



Gambar 1.17 Peran Strategis UPT Perpustakaan UI

Perpustakaan di UI telah berevolusi menjadi pusat pembelajaran yang tidak hanya menyediakan koleksi fisik, tetapi juga perpustakaan digital yang sangat luas dan modern. Perpustakaan-perpustakaan ini mendukung mahasiswa, dosen, dan peneliti dengan akses ke sumber daya pendidikan yang mendalam, teknologi canggih, serta ruang belajar kolaboratif.

UI juga menyediakan akses ke perpustakaan digital bagi peneliti dan mahasiswa dari seluruh dunia. Kerja sama global memungkinkan siapapun untuk mengakses koleksi digital yang berharga dari universitas mereka.

UI belum memiliki program digitalisasi yang kuat untuk melestarikan dan membuat karya-karya bersejarah agar lebih mudah diakses oleh peneliti di seluruh dunia. Proyek ini memastikan bahwa manuskrip, buku langka, dan arsip yang berharga tetap terjaga dan bisa digunakan oleh generasi mendatang yang meliputi naskah kuno, peta, dan buku langka dari berbagai belahan dunia.

1.3.5.8 Pusat Karir dan Hubungan Alumni

UI telah memiliki pusat karir yang sangat aktif yang membantu mahasiswa dalam pengembangan karier mereka melalui magang, *workshop*, *mentorship*, dan jaringan alumni global yang kuat. Ini memberikan akses ke kesempatan kerja yang lebih luas, terutama di perusahaan-perusahaan besar dan startup teknologi.



Pusat Karir dan Hubungan Alumni di UI memainkan peran penting dalam membantu mahasiswa dan alumni mengembangkan karier, membangun jaringan profesional, dan mengakses berbagai peluang kerja. Fasilitas ini tidak hanya memberikan bimbingan karier, tetapi juga menyediakan sumber daya untuk magang, pelatihan kerja, dan dukungan kewirausahaan. Selain itu, hubungan alumni yang kuat memungkinkan mahasiswa untuk memanfaatkan jaringan global yang dapat membuka peluang karir di berbagai industri.

Layanan konseling karir individu memberikan keleluasaan bagi mahasiswa dan alumni untuk berkonsultasi mengenai pencarian pekerjaan, penulisan resume, persiapan wawancara, serta strategi berjejaring. Disediakan pula konseling karir dengan fokus pada eksplorasi karier multidisiplin, di mana mahasiswa dapat mengeksplorasi berbagai jalur karier yang mungkin tidak terkait langsung dengan jurusan akademik mereka.

UI memiliki hubungan erat dengan perusahaan besar, organisasi internasional, dan *startup* yang memudahkan mahasiswa untuk mendapatkan magang dan penempatan kerja setelah lulus. Program penempatan kerja menghubungkan mahasiswa dengan peluang magang di organisasi-organisasi besar baik dalam negeri maupun luar negeri.

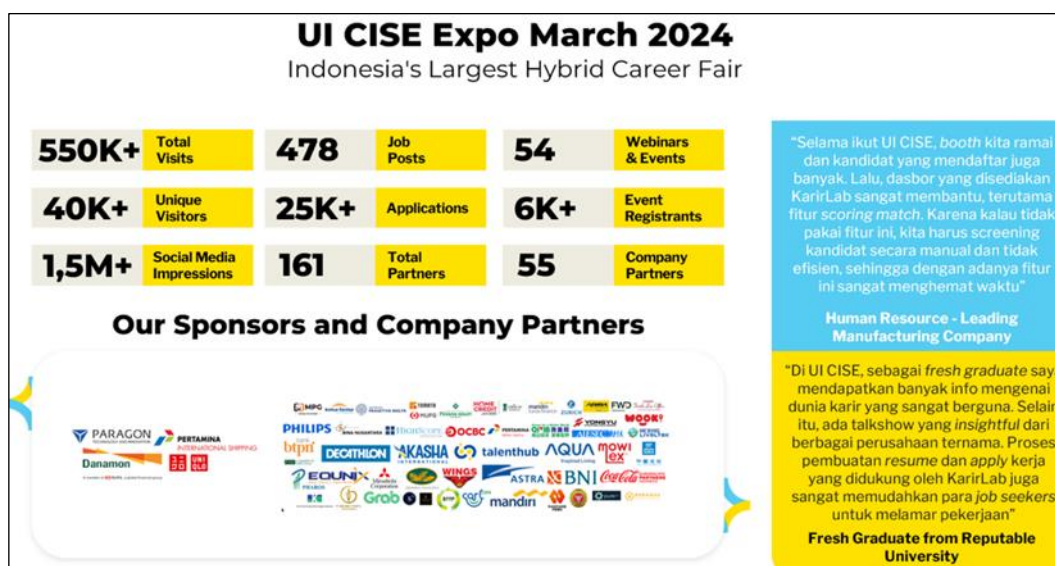
UI menyelenggarakan pameran karier tahunan (*UI Career Days*) yang menarik berbagai perusahaan nasional dan internasional. Ini memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk bertemu langsung dengan perekrutan, belajar tentang peluang kerja, dan memulai proses aplikasi pekerjaan. *UI Career Days* dihadiri oleh berbagai perusahaan besar dan *startup* teknologi. Acara ini juga mencakup sesi *workshop* persiapan karir, yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mempersiapkan resume dan keterampilan wawancara mereka. Perusahaan-perusahaan nasional dan multinasional, hadir untuk merekrut mahasiswa. Mereka juga menawarkan sesi berjejaring dan presentasi perusahaan.

Pusat karir di UI juga mendukung mahasiswa yang tertarik pada kewirausahaan. Mereka menyediakan bimbingan dan fasilitas inkubator *startup* untuk membantu mahasiswa mengembangkan ide bisnis mereka menjadi perusahaan yang sukses.

Pusat kewirausahaan menyediakan ruang kerja bersama, pelatihan bisnis, serta akses ke mentor dari industri. Mahasiswa dari berbagai disiplin ilmu dapat bekerja sama untuk



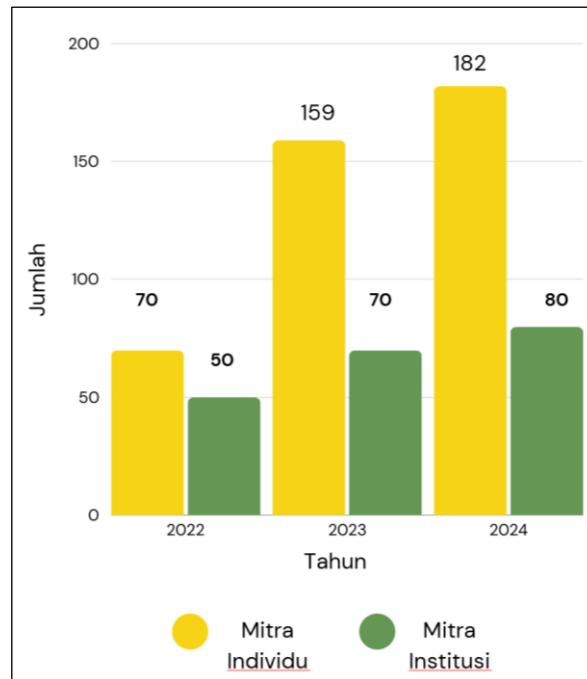
menciptakan startup di berbagai sektor seperti teknologi, kesehatan, dan sosial.



Gambar 1.18 Program UI CISE Expo 2024

1.3.5.9 Jaringan Alumni Global yang Kuat

UI memiliki jaringan alumni global yang sangat luas dan kuat. Alumni ini sering kali aktif dalam membantu mahasiswa dan sesama alumni dalam mencari pekerjaan, memberikan *mentoring*, serta berbagi pengalaman profesional mereka. Alumni UI sering kali terlibat dalam memberikan dukungan karier dan *mentoring* bagi mahasiswa dan sesama alumni.



Gambar 1.19 Kehadiran Mitra dalam *UI Employer Forum*

Pusat karir di UI sering kali menyediakan program *mentoring* formal yang menghubungkan mahasiswa dengan alumni yang bekerja di industri yang relevan. Program ini memberikan mahasiswa akses langsung ke wawasan industri dan nasihat karier praktis dari profesional yang berpengalaman.

Diadakan pula program yang menghubungkan mahasiswa dengan alumni untuk mendapatkan nasihat dan dukungan karier. Mahasiswa dapat bertemu dengan mentor untuk mendiskusikan pilihan karir, pengembangan keterampilan, dan peluang magang. UI dapat menghubungkan mahasiswa dan alumni dengan pengalaman kerja di berbagai sektor industri, seperti keuangan, hukum, dan teknologi. Alumni membantu membimbing mahasiswa tentang langkah-langkah karier dan peluang di dunia kerja.

Penyediaan platform digital memungkinkan mahasiswa dan alumni untuk mengakses informasi karir, mencari lowongan pekerjaan, dan terhubung dengan sesama alumni di seluruh institusi.

Pusat karir UI juga mendukung mahasiswa yang tertarik mengejar karir internasional. Mereka menyediakan informasi tentang visa kerja, peluang di luar negeri, serta koneksi dengan perusahaan multinasional dengan menyediakan sumber daya untuk mahasiswa yang ingin bekerja di luar negeri, termasuk informasi visa, regulasi imigrasi, dan budaya kerja di berbagai



negara. Mahasiswa dapat terlibat dalam magang global dan proyek penelitian di luar negeri dengan dukungan dari jaringan alumni global.

Dengan pusat karir dan hubungan alumni yang kuat, UI memberikan dukungan yang komprehensif kepada mahasiswa dan alumni mereka dalam mengembangkan karier, membangun jaringan profesional, serta mengakses peluang kerja di seluruh dunia. Dukungan ini memainkan peran penting dalam memastikan kesuksesan jangka panjang bagi mahasiswa dan lulusan UI.



Gambar 1.20 Kolaborasi dengan Industri dalam Seminar Karier & Guest Lecture

1.3.5.10 Fasilitas Pembelajaran Multidisiplin

UI membutuhkan penyediaan pusat yang mendukung pembelajaran lintas disiplin. Mahasiswa dari berbagai latar belakang seperti ekonomi dan bisnis, teknik, sains dan humaniora dapat bekerja sama dalam proyek-proyek inovatif. Fasilitas ini menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan inovasi. Melalui investasi dalam infrastruktur, teknologi, dan layanan pendukung, UI terus berkembang menjadi pusat pembelajaran yang mendukung kesuksesan akademik dan personal mahasiswa.

Fasilitas ini memungkinkan mahasiswa dari berbagai latar belakang untuk bekerja bersama dalam proyek-proyek lintas disiplin, menciptakan solusi inovatif yang melibatkan gabungan keahlian dari bidang yang berbeda.

Direktorat Inovasi dan *Science Techno Park* dirancang untuk mahasiswa dan dosen dari seluruh lintas bidang, termasuk Sains, teknik ekonomi dan bisnis, dan ilmu administrasi dapat bekerja bersama untuk mengembangkan ide-ide inovatif dan dapat mendirikan *startup*. Fasilitas ini dilengkapi dengan ruang kerja



kolaboratif, studio prototipe, serta akses ke mentor dan pengusaha.

Mahasiswa dari berbagai disiplin ilmu dapat menggunakan ruang kerja bersama yang dirancang untuk diskusi lintas bidang. Fasilitas ini juga menyelenggarakan *workshop* dan acara untuk membantu mahasiswa mengembangkan keterampilan bisnis serta menggabungkan desain, bisnis, dan teknologi. Fasilitas ini mendorong mahasiswa dari berbagai program studi untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam memecahkan masalah dunia nyata melalui pendekatan desain.

UI *Nett Zero* Indonesia merupakan pusat penelitian multi-disiplin yang berfokus pada tantangan global, seperti perubahan iklim, kesehatan global, energi, dan teknologi masa depan. Pusat ini menggabungkan berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu sosial, sains, dan teknologi yang mendukung kolaborasi antar akademisi dari berbagai disiplin ilmu dan negara. Mahasiswa dapat bekerja pada proyek lintas batas yang berfokus pada solusi global.

Fasilitas ini mendorong mahasiswa dan peneliti untuk berkolaborasi dalam proyek-proyek yang memadukan ilmu alam, teknik, dan kebijakan publik untuk mengatasi masalah kompleks, seperti ketahanan pangan, dan teknologi masa depan. Solusi untuk tantangan global, seperti pengentasan kemiskinan, pembangunan berkelanjutan, dan inovasi sosial, menjadi fokus. Berbagai disiplin ilmu dapat bekerja sama, termasuk teknik, ilmu sosial, dan ekonomi, yang bekerja bersama dalam proyek-proyek yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan.

RSP UI juga dapat menjadi pusat pembelajaran praktik multi-profesi di dunia kesehatan. Kolaborasi multi-disiplin di dunia kesehatan saat ini menjadi suatu keharusan untuk menyediakan pelayanan kesehatan yang komprehensif dan paripurna. Dengan adanya 5 fakultas rumpun ilmu kesehatan di UI yaitu Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Keperawatan, dan Fakultas Farmasi; RSP UI diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran yang membangun dan memperkuat iklim kolaborasi antar mahasiswa rumpun ilmu kesehatan di UI.

Dengan fasilitas pembelajaran multi-disiplin yang inovatif, UI memungkinkan mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan lintas disiplin yang sangat diperlukan untuk memecahkan masalah kompleks di dunia modern. Kolaborasi antara berbagai



bidang ilmu ini tidak hanya menghasilkan ide-ide baru, tetapi juga membantu menciptakan solusi.

1.3.5.11 Asrama Mahasiswa dan Fasilitas

UI menyediakan asrama kampus yang nyaman dengan fasilitas yang mendukung kehidupan sosial, akademik, dan rekreasi mahasiswa. Asrama mahasiswa menyediakan ruang hidup, ruang makan, serta dukungan akademik dan sosial bagi mahasiswa, memiliki staf pendamping dan fasilitas sosial untuk menciptakan komunitas yang mendukung.

Asrama mahasiswa dan fasilitas komunitas di UI dirancang untuk memberikan lingkungan yang nyaman, mendukung kehidupan akademik, sosial, dan kesejahteraan mahasiswa yang dilengkapi dengan fasilitas modern, sambil mendorong interaksi sosial, kolaborasi, dan keterlibatan mahasiswa dalam kehidupan kampus.

Mahasiswa yang tinggal dan belajar dalam asrama dapat memiliki staf akademik, ruang belajar, ruang makan, serta fasilitas sosial yang mendukung kehidupan mahasiswa. Mahasiswa tidak hanya tinggal di sini, tetapi juga terlibat dalam aktivitas sosial dan akademik asrama. Asrama juga menyediakan berbagai fasilitas makan yang melayani kebutuhan nutrisi mahasiswa dengan menawarkan pilihan makanan yang beragam, termasuk opsi makanan sehat dan halal.

1.3.5.12 Fasilitas Olahraga dan Kesehatan

UI menyediakan pusat kebugaran dan fasilitas kesehatan yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental. Fasilitas yang sudah ada terpusat di Pusat Kegiatan Mahasiswa (Pusgiwa) ini dapat dikembangkan berupa *gym*, kolam renang, pusat yoga, serta akses ke konseling kesehatan mental. Fasilitas olahraga mahasiswa secara lengkap, termasuk *gym*, kolam renang, lapangan tenis, dan ruang kebugaran.

UI berkomitmen pada pembangunan berkelanjutan dan menyediakan *dormitory* mahasiswa yang ramah lingkungan. Ini mencakup penggunaan energi terbarukan, desain bangunan hemat energi, serta program daur ulang. Panel surya dan sistem pemanas air diadakan secara efisien. Mahasiswa juga didorong untuk berpartisipasi dalam program daur ulang dan pengelolaan limbah, melibatkan desain bangunan perumahan yang berkelanjutan dengan fokus pada efisiensi energi, manajemen air, dan penggunaan material ramah lingkungan.



UI telah menyediakan fasilitas kesehatan (faskes) Klinik Satelit Makara dan Rumah Sakit Pendidikan (RSP) UI. Klinik Satelit Makara merupakan faskes tingkat primer. RSP UI yang telah meningkat statusnya menjadi rumah sakit tipe A, merupakan faskes rujukan yang dapat melayani (a) pasien JKN-KIS BPJS Kesehatan untuk layanan rawat inap, rawat jalan, dan Instalasi Gawat Darurat (IGD); (b) pasien BPJS Kesehatan dengan sistem rujukan berjenjang dari FKTP dan FKTL (RS tipe C); dan (c) pasien rujukan penyakit akibat kerja (PAK) yang bekerja sama dengan BPJS Ketenagakerjaan.

Kedua faskes tersebut selain menyediakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat secara umum, tentunya juga merupakan fasilitas penunjang bagi seluruh sivitas akademika, baik dosen, tenaga kependidikan (tendik), maupun mahasiswa. Diharapkan ke depannya sistem database HRIS bagi dosen dan tendik, dan SIAK NG bagi mahasiswa dapat diintegrasikan dengan sistem database pasien di RSP UI.

1.3.5.13 Aksesibilitas dan Dukungan untuk Mahasiswa dengan Kebutuhan Khusus

UI masih perlu menyediakan fasilitas yang dirancang untuk mendukung mahasiswa dengan kebutuhan khusus (difabel). Fasilitas ini mencakup aksesibilitas penuh, kamar khusus dengan desain ergonomis, serta layanan pendukung untuk mahasiswa difabel.

UI masih perlu menyediakan asrama yang ramah bagi mahasiswa difabel, dengan akses kursi roda, kamar mandi yang dapat diakses, dan layanan dukungan seperti bantuan transportasi di sekitar kampus.

1.3.5.14 Fasilitas Transportasi dan Aksesibilitas

UI telah menyediakan fasilitas transportasi yang memudahkan mobilitas mahasiswa di dalam dan sekitar kampus serta aksesibilitas bagi mahasiswa dengan kebutuhan khusus. Penyediaan sistem transportasi kampus gratis bus UI yang menghubungkan berbagai fakultas dan ruang fasilitas di UI. UI juga memiliki infrastruktur yang ramah sepeda dan jalur pejalan kaki yang aman. Layanan ini membantu mahasiswa mencapai berbagai fasilitas kampus seperti perpustakaan, laboratorium, dan pusat olahraga dengan mudah. Layanan transportasi di UI dilengkapi dengan bus listrik dan sepeda listrik (*beam*).



Gambar 1.21 Pengelolaan Fasilitas Kendaraan di UI

UI telah mempromosikan penggunaan sepeda sebagai moda transportasi ramah lingkungan. Untuk mendukung hal ini, UI telah menyediakan jalur sepeda khusus, tempat parkir sepeda yang aman, serta program penyewaan sepeda kampus. Perlu dipertimbangkan ke depannya UI perlu menyediakan layanan *shuttle* malam untuk memastikan keselamatan mahasiswa yang perlu bepergian di malam hari, terutama jika mereka tinggal di luar kampus atau jauh dari asrama untuk meningkatkan keamanan mahasiswa yang perlu bepergian setelah jam perkuliahan atau kegiatan malam.



Gambar 1.22 Operasionalisasi Kendaraan Alternatif di UI

1.3.5.15 Sistem Parkir

UI masih perlu menyediakan sistem parkir yang efisien serta untuk mengurangi kemacetan dan dampak lingkungan. Mahasiswa dapat mendaftar untuk parkir kampus. Pembangunan Gedung Parkir UI perlu dibangun pada gerbang masuk UI sehingga mobil tidak akan lagi masuk ke dalam



kampus UI guna menciptakan lingkungan yang aman dari polusi dan kemacetan yang terjadi.

UI semakin berkomitmen untuk mengurangi emisi karbon dengan menyediakan kendaraan listrik dan infrastruktur pengisian daya di kampus. Fasilitas ini mempromosikan penggunaan kendaraan listrik oleh mahasiswa dan staf, serta mendukung kebijakan ramah lingkungan melalui program UI Green Metric.

Penyediaan stasiun pengisian daya untuk kendaraan listrik di beberapa titik kampus, sebagai bagian dari komitmen mereka terhadap keberlanjutan. Mahasiswa dan staf yang menggunakan kendaraan listrik juga mendapatkan akses ke tempat parkir khusus.

1.3.5.16 Fasilitas Pejalan Kaki dan Zona Hijau

UI perlu memperluas jalur pejalan kaki yang nyaman dan aman di dalam kampus, serta area hijau yang terintegrasi dengan sistem transportasi kampus. Ini menciptakan lingkungan yang ramah bagi pejalan kaki dan mendukung gaya hidup sehat. Jalur pejalan kaki di kampus ini memudahkan mahasiswa untuk berkeliling tanpa kendaraan.

UI dapat mengembangkan teknologi cerdas untuk memonitor dan mengelola transportasi di kampus, termasuk aplikasi seluler untuk memantau layanan bus UI, parkir, dan transportasi umum yang memberikan informasi *real-time* tentang layanan bus UI, lokasi stasiun pengisian daya kendaraan listrik, dan ketersediaan tempat parkir. Aplikasi ini memudahkan mahasiswa untuk merencanakan perjalanan mereka di kampus.

Dengan fasilitas transportasi dan aksesibilitas yang canggih dan ramah lingkungan, UI memastikan bahwa mahasiswa dapat bergerak dengan mudah di kampus, sekaligus mendukung kebijakan keberlanjutan dan kesejahteraan komunitas kampus.

1.3.5.17 Pusat Kesenian dan Budaya

UI telah menyediakan fasilitas kesenian yang mendorong kreativitas mahasiswa, termasuk teater, galeri seni, dan ruang pertunjukan, berupa Gedung Makara Art Center. Fasilitas ini juga terbuka bagi publik, memperkuat hubungan universitas dengan komunitas sekitar yang menyediakan ruang pertunjukan, galeri seni, dan studio bagi mahasiswa yang tertarik pada seni visual, musik, dan drama.



Pusat kesenian dan budaya di UI memainkan peran penting dalam memperkaya kehidupan mahasiswa, memberikan ruang untuk eksplorasi kreatif, dan mempromosikan interaksi lintas budaya.

Pengembangan produk kreatif dan inovasi teknologi, termasuk proyek desain, seni digital, dan arsitektur perlu dikembangkan. Fasilitas ini menawarkan studio, laboratorium, serta ruang kolaboratif yang memungkinkan mahasiswa untuk mengembangkan proyek seni berbasis teknologi.

Dengan pusat kesenian dan budaya yang kaya dan beragam, UI memberikan ruang dan dukungan bagi mahasiswa untuk mengeksplorasi kreativitas mereka, berkolaborasi dalam proyek seni lintas disiplin, serta mengembangkan keterampilan seni dan budaya yang bermanfaat bagi karier profesional mereka. Fasilitas-fasilitas ini tidak hanya memperkaya kehidupan kampus, tetapi juga menciptakan platform bagi inovasi dan ekspresi budaya global.

1.3.5.18 Aset Universitas Indonesia

Berdasarkan data Direktorat Operasional Pengelolaan Fasilitas (DOPF) tahun 2024, UI masih mempunyai aset yang tersebar di sekitar JABODETABEK (Tabel Aset).

Pemanfaatan aset lahan universitas belum dilakukan secara optimal untuk mendukung berbagai fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.


Tabel 1.15 Daftar Aset Universitas Indonesia

No	Nama Aset	Lokasi	Luas (m2)
1	Kampus UI Depok	Kampus UI Depok, Kel. Pondok Cina dan Kukusan, kec. Beji, Kota Depok, Jawa Barat	2.290.475
2	Asrama Mahasiswa	Kampus Baru UI Depok Jl. Raya Lenteng Agung, Kel Srenseng Sawah, Kec. Jagakarsa, Jakarta Selatan (DKI JAKARTA)	705.936
3	Kampus UI Salemba	Jl. Salemba Raya No. 4 & 6 Kel. Kenari, Kec. Senen, Jakpus DKI Jkt	93.850
4	Kampus UI	Jl. Pengangsaan Timur No.16 Kel. Pengangsaan, Kec. Menteng, Jakarta Pusat (DKI Jakarta)	7.703
5	1. Kerjasama Pemanfaatan (Hotel Doubletree) 2. Kerjasama Pinjam Pakai (RSCM)	Jl. Pengangsaan Timur No.16 Kel. Pengangsaan, Kec. Menteng, Jakarta Pusat (DKI Jakarta)	23.583
6	Guest House FK	Jl. Kimia No.7 Kel.Pegangsaan, Kec Menteng, Jakpus (DKI JAKARTA)	571
7	Klinik Dokter Keluarga (KDK) Rawasaribarat II	Jl. Rawa Sari Barat Gang II kelurahan Cempakah Putih Timur Kecamatan Cempakah Putih Jakarta Pusat	171
8	Klinik Dokter Keluarga (KDK) Rawasaribarat III	Jl. Rawa Sari Barat Gang III kelurahan Cempakah Putih Timur Kecamatan Cempakah Putih Jakarta Pusat	160
9	Klinik Dokter Keluarga (KDK) Kiara	Jl. Kali Baru Timur V Gg Kiara No.110 Kelurahan Bungur Kecamatan Senen Jakarta Pusat	297
10	Asrama Mahasiswa	Jln Otto Iskandardinata, Kel Bidara Cina, Kec. Jatinegara, Jakarta Timur, DKI Jakarta	11.134
11	Rumah Dinas Rektor	Jl.Daksinapati Timur no.1 Kel. Rawamangun kec. Pulo Gadung Jakarta Timur- DKI Jakarta	2.465
12	Kerjasama Pemanfaatan (Yayasan At-Taqwa)	Jl. Rawamangun Muka Raya/Daksinapati Raya, Kel. Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Jaktim (DKI JAKARTA)	21.183
13	Fasum Rawamangun	Jl. Rawamangun Muka Raya/Daksinapati Raya, Kel. Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Jaktim (DKI JAKARTA)	2.044
14	Klinik Dokter Keluarga (KDK) Kayu Putih	Jl. Pondasi Kav. No. 524 Blok H.1 Kelurahan Kayu Putih Kecamatan Pulo Gadung Jakarta Timur	1.858
15	Kerjasama Pinjam Pakai (Semaeo Refcon)	Jl. Utan Kayu Raya No.1A, RT.1/RW.8, Utan Kayu Utara, Kec. Matraman, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13119	1.353
16	Guest House FT	Jl. Malaka II Blok 2 No.09/01, RT.6/RW.6, Malaka Sari, Kec. Duren Sawit, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13459	500
17	Taman dan Lapangan Bola	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	3.195
18	Balai Serbaguna	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	1.062
19	Masjid dan Lapangan Basket	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	4.250
20	Rumah Dinas (3 buah)	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	1.021
21	Rumah Dinas (1 buah)	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	250
22	Jalan dan Saluran	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	13.344
23	Kerjasama Pemanfaatan (PT. Lotte)	Jl. Ciputat Raya No.77, Cireundeu, Kec. Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan, Banten 15419	1.572
24	Asrama Mahasiswa	Jl. Raya Serpong, Kel. Serpong, Kec. Serpong, Tangerang, Banten	4.280
25	Tanah Kosong Yang sudah Ada Peruntukan	Jl. Prof. Moh Yamin No.13 RT.001/005 Kelurahan Duren Jaya, Kecamatan Bekasi Timur	320



Pemanfaatan lahan secara optimal tidak hanya meningkatkan daya guna aset tetapi juga mendukung berbagai aspek kehidupan kampus, meningkatkan pendapatan universitas, dan memperkuat kontribusi universitas terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.



Gambar 1.23 Pembangunan Fasilitas di UI rentang tahun 2020-2024

1.3.6 Bidang Keuangan

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia, tonggak capaian (*milestones*) UI 2021–2025 untuk Bidang Keuangan dan Pendanaan secara umum meliputi: (1) penguatan sumber daya untuk pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, dan (2) kebijakan pendanaan yang komprehensif sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas alokasi sumber daya dan membuat perencanaan dalam mencapai tujuan UI.

Sesuai dengan tujuan di atas, pada periode 2021 sampai dengan 2024 terdapat 4 indikator terkait kinerja keuangan, yang di dalamnya 3 indikator terkait dengan penguatan sumber daya dan satu indikator terkait dengan kebijakan keuangan dalam rangka efisiensi dan perencanaan sumber daya.

1.3.6.1 Sumber Daya Keuangan

Secara umum, sumber pendapatan UI berasal dari biaya pendidikan (BP), non-biaya pendidikan (non-BP), serta bantuan pendanaan pemerintah, baik dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri (BPPTN). Rekapitulasi pendapatan UI tahun 2019–2023 terlihat pada tabel di bawah ini:



Tabel 1.16 Rekapitulasi Data Keuangan UI Tahun 2019-2023

Komponen	2019	2020	2021	2022	2023
Operasional	1,750,258	1,917,849	2,297,703	2,258,505	2,565,913
BPPTN/APBN	523,599	577,194	561,844	523,303	449,943
Hibah/sumbangan	251,308	203,913	196,383	180,899	221,142
Lain-lain	87,481	51,814	45,515	50,386	86,941
Total	2,612,646	2,750,770	3,101,445	3,013,093	3,323,939

(Dalam Jutaan Rupiah)

Sumber: Laporan Keuangan UI (*Audited*) 2019–2023

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa pendapatan BPPTN/APBN mengalami penurunan sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2023. Secara proporsional terhadap total pendapatan, pendapatan BPPTN/APBN turun dari sekitar 20% di tahun 2019/2020 menjadi sebesar 14% di tahun 2023. Dengan bertambahnya jumlah PTNBH, besarnya pendapatan APBN akan mengalami penurunan di masa yang akan datang.

Lebih lanjut, pendapatan Operasional dapat dibagi menjadi pendapatan operasional pendidikan (Biaya Pendidikan/BP) dan pendapatan lainnya. Rincian pendapatan UI di tahun 2022–2023 terlihat pada tabel berikut ini:


Tabel 1.17 Rincian Pendapatan UI Tahun 2022-2023 (*Audited*)

Deskripsi	2022	2023
1 Pendapatan BP	1,344,701,824,761	1,461,184,509,213
2 Pendapatan Non-BP (FAK/PAU)	258,411,066,586	298,266,377,647
3 Pendapatan UKK	533,079,038,919	666,041,506,489
4 Pendapatan UKK RSUI	270,061,510,295	341,153,853,106
5 Pendapatan Kemenristekdikti	31,674,968,200	26,960,322,361
6 Pendapatan Pemerintah - Lainnya	24,500,610,250	53,082,603,402
7 Pendapatan DIPA	228,695,485,597	227,215,421,858
8 Pendapatan BPPTN	296,161,842,046	222,727,746,683
9 Pendapatan Endowment	3,695,611,576	7,407,753,759
10 Pendapatan Dana Khusus	1,397,019,209	990,254,295
Total Pendapatan	2,992,378,977,438	3,305,030,348,813
% Pendapatan BP terhadap Total Pendapatan	44.94%	44.21%
% Pendapatan BP terhadap Total Pendapatan di luar APBN	55.77%	52.65%
% Pendapatan Non BP terhadap Total Pendapatan	35.65%	39.75%
% Pendapatan Non BP terhadap Total Pendapatan di luar APBN	44.23%	47.35%

Sumber: LAKIP 2023

Tabel di atas menunjukkan komponen pendapatan terbesar masih berasal dari komponen biaya pendidikan yang mencapai 44–45% dari total pendapatan di tahun 2022–2023. Apabila dibandingkan dengan universitas *top 3* di Indonesia, pendapatan UI dari BP lebih tinggi. Pada periode yang sama UGM dan ITB masing-masing mengandalkan 42,59% dan 32,71% dari pendapatannya dari pendapatan BP.

Apabila mengeluarkan komponen pendapatan APBN (yang penetapannya tergantung pemerintah) dari total pendapatan, komponen BP mencakup 55,77% di tahun 2022 dan menurun menjadi 52,65% di tahun 2023. Hal ini menunjukkan sudah adanya peningkatan komponen non-BP walaupun jumlahnya masih sangat terbatas. Seperti terlihat dari tabel di atas,



pendapatan non-BP yang diterima UI sebagian besarnya berasal dari pendapatan UKK dan sisanya berasal dari pendapatan non-BP Fakultas/PAU, Endowment, dan Dana Khusus. Pendapatan Non-BP terbesar berasal dari UKK, termasuk UKK RSUI. Walaupun demikian, besarnya pendapatan Non-BP dari UKK ini masih berada di bawah Pendapatan BP, tepatnya hanya sebesar 70% dari Pendapatan BP. UI perlu memikirkan strategi untuk meningkatkan pendapatan Non-BP tersebut.

Pada saat ini sumber-sumber pendapatan utama Fakultas dan PAU umumnya mencakup:

- Biaya Kuliah dan Program Pendidikan: UI menghasilkan pendapatan yang signifikan dari biaya kuliah mahasiswa sarjana dan pascasarjana, termasuk program pendidikan eksekutif.;
- Pendapatan dari Penelitian: UI menghasilkan pendapatan besar dari kerja sama riset dengan industri dan pemerintah. Penelitian yang dilakukan di universitas ini sering kali menghasilkan paten, lisensi, dan royalti, yang memberikan sumber pendapatan tambahan;
- Komersialisasi Inovasi dan Kewirausahaan: UI mendirikan inkubator startup dan pusat inovasi, yang mendukung kewirausahaan dan inovasi teknologi.
- Pendapatan dari Aset dan Properti: UI memiliki aset properti, seperti tanah dan bangunan, yang mereka sewakan atau gunakan untuk kegiatan komersial. Pendapatan dari aset ini membantu mendukung operasional universitas.

Sejak menjadi PTN-BH, UI memiliki kemandirian untuk mengelola sumber daya yang dimiliki dan setiap fakultas memiliki kebebasan untuk mengeksplorasi berbagai sumber keuangannya secara mandiri. Dengan demikian, seharusnya fakultas-fakultas di UI dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan penghasilan non-BP baik yang berasal dari operasional Fakultas maupun UKK. Hal ini sejalan dengan IKU Perspektif Keuangan yaitu proporsi pendapatan non-BP dan penggalangan dana khusus Masyarakat.

Sumber pendanaan UI juga berasal dari dana abadi (*endowment*). Perhimpunan Dana Abadi UI dilaksanakan oleh Direktorat Pengembangan Karier Lulusan dan Hubungan Alumni (DPKHA) dan setiap fakultas. 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.



Dana abadi diinvestasikan oleh universitas dan digunakan untuk mendanai operasional kampus, penelitian, beasiswa, dan pengembangan infrastruktur. Dana abadi yang besar memungkinkan universitas untuk dapat lebih mandiri secara keuangan, karena dapat mendanai program-program akademik dan riset dengan pendapatan dari investasi, sehingga tidak bergantung pada subsidi pemerintah ataupun biaya kuliah. Besarnya Dana Abadi UI dari tahun 2019–2023 terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.18 Dana Abadi UI Tahun 2019-2023
(Dalam Jutaan Rupiah)

Deskripsi	2019	2020	2021	2022	2023
Dana Abadi	61,525	61,889	114,813	120,119	126,471
% Dana Abadi/Total Aset	1.15%	1.13%	1.96%	2.04%	2.08%

Sumber: Laporan Keuangan UI (Audited) 2019 -2023

Berdasarkan tabel di atas, jumlah Dana Abadi yang dimiliki UI meningkat dari tahun ke tahun dan pada akhir tahun 2023 jumlah Dana Abadi UI adalah sebesar kurang lebih Rp126 miliar. Jumlah ini relatif sangat kecil dibandingkan dengan nilai total aset UI. Apabila dibandingkan dengan pendapatan BP UI tahun 2023, besarnya Dana Abadi hanya sebesar 8%-nya, tentunya belum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemandirian keuangan UI. Hal ini menunjukkan perlu adanya upaya yang sistematis dalam meningkatkan Dana Abadi UI maupun dalam mengelola pendapatan dari Dana Abadi.

1.3.6.2 Kebijakan Keuangan dalam Rangka Efisiensi dan Perencanaan Sumber Daya

Terdapat 1 indikator dalam perspektif keuangan yang terkait dengan penilaian efisiensi biaya tidak langsung. Indikator ini dihitung dengan membandingkan realisasi anggaran beban operasional tahun T dibandingkan dengan realisasi anggaran beban operasional tahun T-1 dikali 100. Bobot berbeda diberikan untuk Beban Alat Tulis dan Perlengkapan Kantor, Beban Perjalanan Dinas, Beban Rumah Tangga, Beban Pemeliharaan/Perbaikan Aset Tetap. Berdasarkan Laporan Kinerja 2021–2023, indikator ini selalu mencapai 100% (atau mendekati). Tabel berikut menyajikan besarnya beban operasional UI tahun 2019–2023.



Tabel 1.19 Beban Operasional UI Tahun 2019-2023
(Dalam Jutaan Rupiah)

Beban Operasi	2,535,700	2,229,434	2,341,259	2,572,204	2,763,247
% Beban Operasional/ Pendapatan Operasional	145%	116%	102%	114%	108%
% Beban Operasional/ Pendapatan Operasional dan APBN	112%	89%	82%	92%	92%

Sumber: Laporan Keuangan UI (*Audited*) 2019–2023

Berdasarkan tabel di atas, beban operasional UI mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, yang tentunya juga terpengaruh oleh inflasi. Akan tetapi apabila dibandingkan dengan pendapatan operasional UI, beban operasi UI masih lebih dari 100% yang berarti UI belum mampu menutup beban operasionalnya apabila hanya bergantung pada pendapatan operasional.

Apabila pendapatan operasional UI digabungkan dengan dana APBN, UI mampu menutup sekitar 90% dari beban operasionalnya. Hal ini menunjukkan masih adanya ketergantungan UI terhadap subsidi pemerintah dan perlunya ekstensifikasi sumber pendapatan.

Selain itu, pengelolaan keuangan UI perlu dilaksanakan secara otonom tertib, wajar dan adil, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Saat ini UI telah memiliki Enterprise System keuangan yang mumpuni (Oracle) dan telah memiliki POB untuk seluruh proses bisnis keuangan. Pengendalian dan pengawasan keuangan UI dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pengendalian internal yang baik. Pengelolaan keuangan UI tidak boleh menghambat proses penyelenggaraan dan pelaksanaan berbagai program kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi.

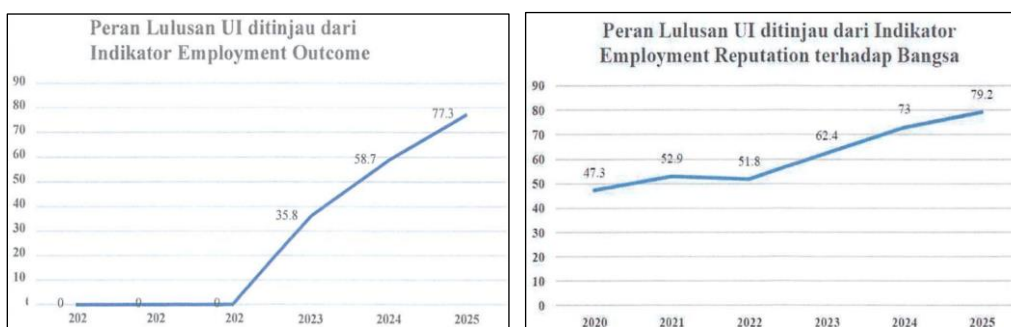
1.3.7 Bidang Peran Universitas Indonesia dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara

Sebagai universitas terbaik di Indonesia, UI harus mampu memberikan sumbangsih bagi bangsa dan negara. Pentingnya kerja sama nasional dan internasional untuk meningkatkan pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat yang bermutu dan memiliki impact yang terukur terhadap masyarakat serta mampu menjembatani antara ilmu dan praktiknya di masyarakat, antara ilmu dan dunia bisnis atau industri, dan lain-lain. UI harus memelopori riset yang tidak sekadar *science for science*, tetapi juga *science for society* serta *knowledge for society*, yaitu memberi manfaat

pada masyarakat (social benefit), khususnya untuk pemecahan masalah bangsa.

Dalam rangka melakukan peningkatan terhadap peran UI dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, hal ini dapat dilakukan dengan mengandalkan peran lulusan atau alumni UI. Peningkatan peran alumni dapat diukur melalui 2 metode, yaitu 1) *employment outcomes*, dan 2) *employment reputation*.

Pengukuran berdasarkan *employee outcomes* adalah metodologi yang mencerminkan kemampuan institusi dalam menjamin tingkat kelayakan kerja yang tinggi bagi para lulusannya, sekaligus membina para pemimpin masa depan yang akan memberi dampak signifikan di bidang mereka masing-masing. Adapun *employment reputation* adalah metrik utama dari QS WUR yang memiliki bobot 15% dalam Peringkat Universitas Dunia.



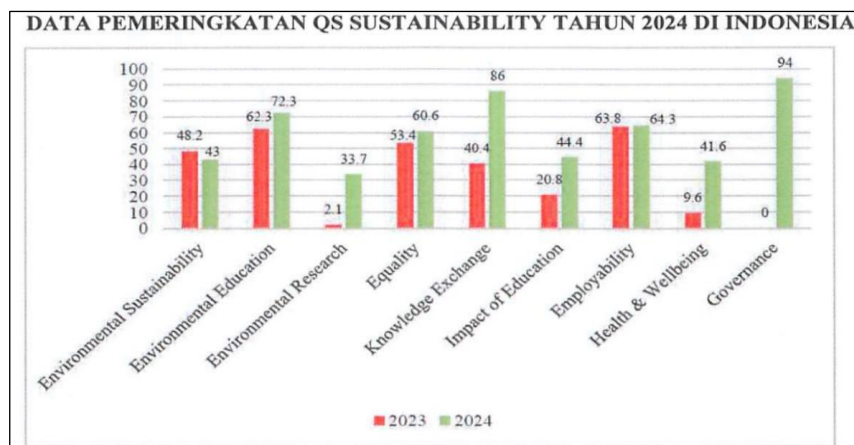
Gambar 1.24 *Employment Outcome* dan *Employment Reputation* Lulusan UI (2020–2025)

Gambar 1.24 menunjukkan tren positif pada peran lulusan UI. Apabila dilihat dari indikator *employment outcome*, dapat dinilai bahwa survei kepuasan institusi/perusahaan terhadap lulusan UI senantiasa meningkat. Ke depannya UI perlu mempertahankan dan terus melakukan peningkatan pada *employment outcome* sehingga menghasilkan alumni/lulusan yang senantiasa mampu membawa perubahan untuk Indonesia dan dunia.

Selain itu, hasil pengukuran metrik Indeks Reputasi Pemberi Kerja menjadi faktor penting untuk mempertimbangkan reputasi universitas di mata pemberi kerja. Gambar 1.24 juga menunjukkan tren positif pada peran lulusan UI, apabila dilihat dari indikator *employment reputation* yang dinilai berdasarkan survei kepuasan institusi atau perusahaan terhadap lulusan UI. Ke depannya, UI perlu mempertahankan dan terus melakukan peningkatan pada *employment reputation* sehingga membuat lulusan UI mampu diterima di berbagai institusi atau perusahaan dengan baik.



Gambar 1.25 Data Pemeringkatan QS *Sustainability* Tahun 2024 di Indonesia



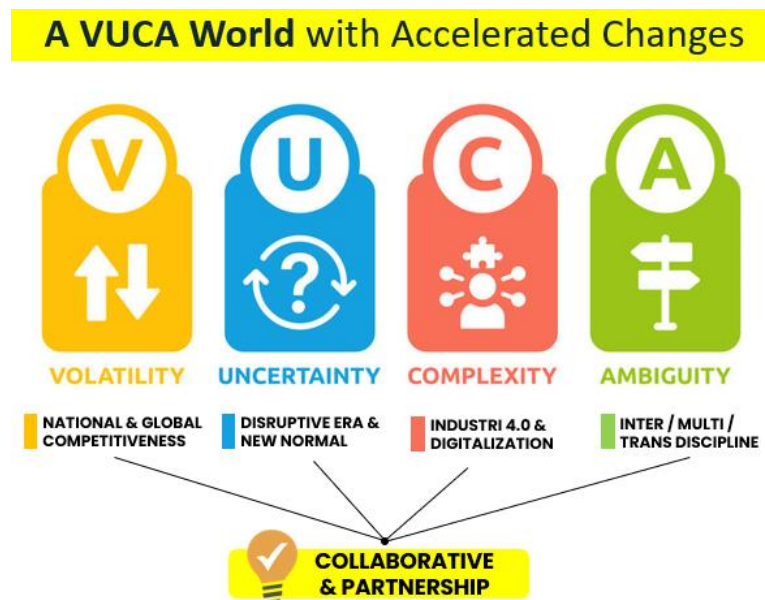
Dalam rangka berkontribusi mengatasi permasalahan bangsa negara, UI perlu menjaga keberlanjutannya sebagai sebuah Perguruan Tinggi. Menurut QS WUR, keberlanjutan (*sustainability*) dapat memberi mahasiswa pandangan khusus tentang institusi-institusi yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan. Tidak hanya menilai komitmen, tetapi juga mencari bukti nyata dari usaha institusi tersebut. Bukti ini mencakup dampak alumni dalam ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mengatasi masalah iklim, serta pengaruh penelitian terhadap 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*SDGs*) PBB. Peringkat ini mengevaluasi dampak sosial dan lingkungan dari universitas sebagai pusat pendidikan dan penelitian serta sebagai penyedia lapangan kerja utama yang menghadapi tantangan keberlanjutan operasional. Hadirnya QS *Sustainability* ini membuat UI berlomba-lomba dalam menciptakan upaya keberlanjutan guna meningkatkan peringkatnya dalam QS *Sustainability*.

Melalui hal tersebut, UI perlu meningkatkan peringkat keberlanjutannya sebagai bentuk upaya sadar untuk mengatasi permasalahan iklim global, baik dari sisi pendidikan maupun riset yang berhubungan dengan isu lingkungan dan 17 *SDGs*. Terutama dalam kancah pengambilan keputusan dan *policy brief* di berbagai masalah-masalah publik, antara lain masalah sosial, politik, ekonomi, pendidikan, kesehatan, pertahanan keamanan, hukum, dan masalah lingkungan hidup. Oleh karena itu, universitas perlu berkomitmen terhadap keberlanjutan dan berkontribusi dalam menciptakan masyarakat yang lebih sadar lingkungan serta berperan dalam pembangunan nasional yang berkelanjutan.



1.4 Tantangan

Untuk periode 2025–2029, UI akan mewujudkan **kontribusi nasional yang berdampak dan pengakuan global yang bereputasi**. Saat ini pendidikan tinggi sedang memasuki masa perubahan besar. Perubahan mendasar dalam etos pendidikan, praktik penelitian dan pengabdian/pelayanan masyarakat, dan semakin tingginya ekspektasi mahasiswa sudah semakin nyata. Pada saat yang sama, dunia di sekitar kita menghadapi banyak tantangan, antara lain teknologi baru yang mendisrupsi, pandemik dan *new normal*, industri 4.0 dan era digitalisasi, kompetisi global dan daya saing lokal, serta keniscayaan kolaboratif multidisiplin berbasis produktivitas. Visi strategis Kontribusi Nasional yang Berdampak dan Pengakuan Global yang Bereputasi diharapkan dapat merespons dengan menyodorkan solusi dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut.



Gambar 1.26 Tantangan yang dihadapi UI Periode 2025-2029

Hadirnya kompetisi global tidak dapat dimungkiri mampu memengaruhi daya saing nasional sehingga menimbulkan volatilitas (*volatility*). Akses global dan pendidikan jarak jauh, serta semakin terjangkau biaya Pendidikan global oleh kelas menengah Indonesia membuat UI perlu melakukan Langkah-langkah dalam meningkatkan kualitas Pendidikan dan modernisasi fasilitas Pendidikan secara bertahap dan terukur. Kualitas Proses Pendidikan perlu semakin diperkuat untuk dapat memberikan *output* lulusan yang mampu berkompetisi secara global. Dengan arah mengatasi kompetisi global, daya saing sumber daya manusia Indonesia otomatis meningkat untuk mampu bersaing secara global. Di sisi lain, tantangan akibat hadirnya kompleksitas (*complexity*) dari Industri 4.0 bercirikan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.



Hal ini ditandai oleh sistem cerdas dan otomasi yang saling terhubung menyatukan dunia nyata dan dunia virtual. Perubahan dunia dalam Industri 4.0 menuntut perubahan dan adaptasi UI tidak hanya untuk *survival*, namun juga untuk eksistensi dan peningkatan mutu sebagai institusi Pendidikan Tinggi yang terkemuka. Keterampilan penting yang dibutuhkan dalam masyarakat berbasis pengetahuan di era Revolusi Industri 4.0 di antaranya meliputi keterampilan digital dan manajemen pengetahuan berbasis literasi data baik untuk mahasiswa, dosen, maupun tenaga kependidikan sesuai dengan porsi dan kapasitasnya.

Selanjutnya, tantangan berupa era disruptif dan *new normal* mengakibatkan munculnya ketidakpastian (*uncertainty*) dalam kehidupan institusi perguruan tinggi. Hal ini menyebabkan kelembagaan institusi multidisiplin menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Disiplin ilmu yang kompleks dan makin membentang luas di era globalisasi dan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Makin ke hilir, produk yang dihasilkan makin merupakan produk yang memerlukan sentuhan kolaborasi multidisiplin keilmuan. UI akan memperkuat pendekatan multidisipliner dan para akademisi UI tidak hanya membawa keahlian di bidangnya, tetapi juga bersinergi dalam keahlian mereka untuk membawa perubahan yang lebih baik lintas disiplin keilmuan berbasis produktivitas.

Penataan kelembagaan institusi multidisiplin sudah saatnya dilakukan sehingga proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat sivitas akademik di prodi multidisiplin tersebut dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan luaran berkualitas berdampak sesuai dengan desain dibentuknya institusi multidisiplin tersebut.

Terakhir, tantangan ambiguitas (*ambiguity*) dalam menjaga keberlanjutan perguruan tinggi memerlukan upaya kolaborasi dan kemitraan berbasis produktivitas. Dalam mendorong produk iptek berkualitas dan siap pakai, karakter kolaborasi kemitraan berbasis produktivitas perlu ditumbuhkan dan difasilitasi. Kolaborasi dan kemitraan bukan hal yang mudah untuk dilakukan. Jejaring dan kemampuan manajerial diperlukan untuk merealisasikannya, tidak semata hanya kemampuan *hardskill* teknis yang tinggi. Pengakuan Global yang Terpercaya dan Kontribusi Nasional yang Berdampak akan menjadi fasilitator sehingga produk teknologi sivitas akademika UI dapat tumbuh dan berkembang. Pendekatan *pull demand* dan *push supply*, juga *reverse engineering*, akan diterapkan dalam percepatan dihasilkannya produk iptek siap pakai.

1.5 *Gap Analysis*: Perbandingan Kondisi Saat Ini dan Harapan Masa Depan

Pendidikan tinggi di Indonesia memiliki peran yang sangat strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan membentuk manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Amanat ini ditegaskan dalam Undang-Undang Dasar (UUD)



1945 yang menekankan pentingnya pendidikan sebagai salah satu kunci dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan kemajuan bangsa. Selain itu, Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menekankan bahwa pendidikan tinggi harus mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang berakhlak mulia, kompeten, kreatif, dan berbudaya, serta menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia.

Namun, dunia pendidikan tinggi saat ini menghadapi berbagai tantangan di tengah globalisasi dan revolusi industri 4.0. Revolusi ini ditandai dengan pemanfaatan teknologi informasi yang semakin maju, sistem cerdas, dan otomasi yang menghubungkan dunia nyata dan virtual. Perguruan tinggi tidak hanya harus meningkatkan kualitas akademiknya, tetapi juga harus beradaptasi dengan perubahan cepat dalam teknologi serta bersaing di kancah internasional. Hal ini menuntut perguruan tinggi untuk mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya berkompoten di bidangnya, tetapi juga siap berkompetisi secara global.

Di sisi lain, dunia yang semakin kompleks dengan konsep Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas (VUCA) juga menuntut perguruan tinggi untuk bisa beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang tidak stabil. Perguruan tinggi di Indonesia perlu melakukan inovasi dan modernisasi dalam tata kelola, kurikulum, infrastruktur, serta riset agar dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat. Peningkatan kualitas pendidikan dan riset menjadi elemen penting untuk mencetak lulusan yang memiliki keterampilan abad ke-21, seperti literasi digital, kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan berinovasi.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pendidikan tinggi juga diharapkan mampu mencetak intelektual dan ilmuwan yang berbudaya, demokratis, serta memiliki karakter tangguh dan berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa. Perguruan tinggi harus mampu menciptakan lingkungan akademis yang mendukung penelitian dan pengembangan yang inovatif, bekerja sama dengan sektor industri dan pemerintah untuk menghasilkan solusi yang bermanfaat bagi masyarakat.

Dalam menghadapi tantangan era Revolusi Industri 4.0 dan VUCA, perguruan tinggi di Indonesia dihadapkan pada lima aspek utama yang harus diatasi, yaitu pendanaan, akses dan kualitas pendidikan, dampak riset inovasi, persaingan global, serta tata kelola institusi. Setiap aspek tersebut menghadirkan tantangan tersendiri yang memerlukan strategi komprehensif dan terukur agar dapat meningkatkan daya saing internasional.

Pendidikan tinggi di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Perguruan tinggi tidak hanya harus meningkatkan kualitas akademis, tetapi juga beradaptasi dengan perubahan teknologi, tata kelola, dan persaingan global. Tantangan ini mencakup aspek-aspek seperti ketergantungan pada



pendanaan dari mahasiswa melalui Uang Kuliah Tunggal (UKT), ketimpangan akses dan kualitas pendidikan, kurangnya riset yang berdampak global, hingga lemahnya daya saing dan tata kelola perguruan tinggi. Di tengah upaya untuk meningkatkan daya saing global, laporan dari Times Higher Education (2023) menunjukkan bahwa hanya 2 dari lebih dari 4.000 perguruan tinggi di Indonesia yang berhasil masuk dalam peringkat 500 besar dunia, yang menandakan adanya ketertinggalan signifikan dalam hal kualitas dan daya saing internasional.

Secara garis besar ada tiga tantangan utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi di Indonesia, yaitu (1) peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan, (2) penguatan riset dan inovasi, serta (3) peningkatan akses dan kesetaraan dalam memperoleh pendidikan tinggi. Tantangan ini semakin diperparah oleh kesenjangan kualitas antara perguruan tinggi di daerah perkotaan dan daerah terpencil, serta kurangnya kolaborasi internasional dalam riset. Selain itu, perguruan tinggi di Indonesia juga menghadapi masalah dalam hal tata kelola dan pengelolaan sumber daya yang masih kurang efisien. Kondisi ini juga diperparah dengan ketimpangan gender, terutama di bidang sains dan teknologi, di mana perempuan masih kurang terwakili dibandingkan laki-laki, yang turut berdampak pada ketidakseimbangan dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sangat penting untuk menganalisis berbagai kesenjangan (*gap analysis*) yang ada dan menyusun strategi yang tepat untuk mengatasinya.

Sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di Indonesia, UI juga mengalami berbagai tantangan tersebut diatas. Salah satu tantangan dihadapi adalah masalah pendanaan bagi operasional dan pengembangan kampus dimana masih perlu mencari solusi untuk tidak terlalu bergantung pada dana yang berasal dari mahasiswa berupa uang kuliah tunggal (UKT) sebagai sumber utama pemasukan. Perguruan tinggi, termasuk UI, belum sepenuhnya beralih dari ketergantungan pada UKT menuju pendapatan dari hasil kerja sama dengan industri dan sektor swasta. Hal ini menimbulkan risiko ketika jumlah mahasiswa menurun atau kondisi ekonomi berubah, sehingga pendapatan dari UKT bisa saja tidak mencukupi untuk mendukung operasional universitas. Selain itu, pengelolaan *endowment fund* atau dana abadi sebagai salah satu bentuk pendanaan yang berkelanjutan belum dimanfaatkan secara maksimal. Dalam konteks ini, semangat kewirausahaan (*entrepreneurship spirit*) perlu dikembangkan di kalangan pimpinan UI untuk menginisiasi sumber pendanaan baru yang lebih beragam. Minimnya kolaborasi perguruan tinggi dengan sektor industri dan swasta mengakibatkan perguruan tinggi di Indonesia sulit menciptakan inovasi yang bisa dikomersialisasikan dan memberikan pemasukan tambahan bagi kampus.

Tantangan kedua adalah perihal penyediaan akses dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi bagi masyarakat Indonesia. Angka partisipasi kasar (APK) untuk pendidikan tinggi di Indonesia masih sangat rendah, yaitu hanya



mencapai sekitar 31,45% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat, terutama yang tinggal di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T), belum memiliki akses yang memadai terhadap pendidikan tinggi. Tidak hanya itu, kualitas pendidikan antara perguruan tinggi di daerah dan kota besar juga masih sangat timpang. Perguruan tinggi di daerah seringkali menghadapi masalah infrastruktur yang belum memadai, seperti laboratorium yang kurang lengkap dan sistem teknologi informasi yang belum terintegrasi. Padahal, di era digital seperti saat ini, perguruan tinggi perlu memiliki infrastruktur yang kuat, termasuk sistem keamanan siber, untuk mendukung pembelajaran jarak jauh dan digitalisasi. UI sebagai universitas yang menyandang nama bangsa, perlu untuk memberikan peranannya dalam memberikan solusi untuk memberikan akses seluas-luasnya bagi masyarakat Indonesia yang ingin melanjutkan perkuliahannya dengan memberikan bantuan beasiswa terutama bagi mereka yang berprestasi namun kurang mampu secara ekonomi di bidang STEM, seni, dan budaya.

Selain masalah akses, kurikulum yang diterapkan di perguruan tinggi juga masih cenderung teoretis dan belum sepenuhnya mampu membentuk mindset inovasi dan kewirausahaan di kalangan mahasiswa. Mahasiswa sering kali lulus tanpa memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, terutama dalam menghadapi era Industri 4.0 yang menuntut kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan mampu berinovasi.

Akreditasi internasional untuk program studi juga masih sangat terbatas sehingga lulusan perguruan tinggi di Indonesia sering kali kalah bersaing di tingkat global. Hal ini diperkuat dengan data dari World Bank yang menunjukkan bahwa sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia belum mengadopsi kurikulum berbasis industri yang dapat menjembatani kesenjangan antara akademik dan dunia kerja. Di sini UI perlu menunjukkan peranannya dalam memberikan kurikulum yang relevan sehingga para lulusannya dapat dengan cepat diterima di dunia kerja pascakelulusan.

Tantangan selanjutnya adalah terkait dengan riset dan inovasi yang belum memberikan dampak signifikan bagi pembangunan bangsa. Riset yang dilakukan sering kali hanya berakhir sebagai publikasi akademik tanpa menghasilkan produk yang dapat di hilirisasi atau diaplikasikan oleh industri. Hal ini terjadi karena masih minimnya kolaborasi riset internasional dan multidisiplin yang dapat mendorong pengembangan riset yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri. Selain itu, hak kekayaan intelektual (HKI) yang dihasilkan dari riset juga sering kali tidak di hilirisasi dengan baik sehingga hasil riset tersebut tidak dapat memberikan dampak nyata bagi masyarakat luas. Rendahnya kualitas riset di Indonesia juga terkait dengan anggaran riset yang terbatas. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), anggaran untuk penelitian dan pengembangan di Indonesia hanya sekitar 0,2% dari PDB, jauh di bawah negara-negara maju yang rata-rata mencapai 2% dari PDB.



Dalam hal daya saing global, UI juga menghadapi masalah dimana dalam lima tahun terakhir UI belum masuk ke ranking 150 dunia (versi QS WUR), meski terjadi peningkatan peringkat dalam 5 tahun terakhir. Reputasi dan daya saing perguruan tinggi Indonesia di tingkat internasional masih rendah. *Branding* perguruan tinggi di kancah global belum maksimal sehingga sulit untuk menarik mahasiswa asing dan menjalin kerja sama internasional. Lulusan perguruan tinggi di Indonesia juga sering kali belum memiliki kualifikasi yang sesuai dengan standar global, baik dari segi kompetensi teknis maupun *soft skills*. Hal ini disebabkan oleh kurikulum yang belum sepenuhnya dirancang untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan di pasar kerja global.

Selain itu, tata kelola di UI juga menjadi masalah krusial. Banyak perguruan tinggi di Indonesia masih menghadapi hambatan birokrasi dalam pelaksanaan Prosedur Operasional Baku (POB), yang menghambat kelancaran operasional dan pengambilan keputusan. Proses pengadaan dan pencairan dana seringkali lambat dan birokratis, menghambat banyak program penting. Di sisi lain, kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan juga masih perlu ditingkatkan. Kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan dosen dapat mempengaruhi kualitas pengajaran dan motivasi mereka dalam mendidik mahasiswa.

Dengan lima tantangan utama yang dihadapi oleh UI tersebut, dan dengan menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi penyelenggaraan perguruan tinggi, diperlukan solusi dengan 5 sasaran strategis, yaitu:

- (1) penguatan semangat kewirausahaan dan peningkatan kerja sama;
- (2) peningkatan daya saing global;
- (3) implementasi inovasi dan riset yang berdampak;
- (4) peningkatan akses dan kualitas pendidikan tinggi; dan
- (5) penguatan tata kelola dan transformasi budaya.

1.6 Analisis SWOT

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menjawab tantangan di atas, UI melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar. 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.



KATEGORI	URAIAN
<p>KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)</p>	<p>KAPABILITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputasi nasional dan global yang kuat, didukung oleh peringkat yang tinggi dan kehadiran yang konsisten di pemeringkatan Internasional (QS-WUR, THE-WUR) dan peringkat PTN-BH ✓ Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk manajemen strategis, yang memperkuat sistem tata kelola <p>SUMBER DAYA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Status UI sebagai PTNBH memungkinkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Saat ini UI memiliki sumber pendapatan yang beragam (biaya pendidikan, subsidi pemerintah, dana abadi, kolaborasi industri) ✓ Infrastruktur yang luas, termasuk inisiatif kampus digital dan hijau, didukung oleh pusat data dan stasiun pengisian daya kendaraan listrik ✓ <i>Science Techno Park</i> (STP) yang dikembangkan oleh UI memainkan peran strategis dalam riset inovasi dan komersialisasi hasil penelitian, menjadikan UI sebagai pusat pengembangan teknologi dan ekonomi berbasis inovasi. ✓ Jumlah dosen bergelar S3/Sp2 mencapai 70 persen dari total dosen tetap <p>PROSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrasi komputasi berperforma tinggi dan layanan digital untuk meningkatkan fungsi akademik dan administratif ✓ Fokus yang kuat pada penciptaan lingkungan belajar yang kondusif, inklusif, dan ramah lingkungan <p>MAHASISWA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kualitas penerimaan mahasiswa yang tinggi, dengan fokus berkelanjutan pada pemeliharaan keunggulan akademik dan pengembangan holistik



KATEGORI	URAIAN
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pertumbuhan dalam internasionalisasi, dengan meningkatnya keterlibatan mahasiswa dan dosen secara global ✓ Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) dan pendidikan jarak jauh (PJJ) telah membuka akses yang lebih luas bagi mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman belajar yang lebih beragam, baik di dalam maupun luar negeri, sehingga mempersiapkan mereka untuk kebutuhan industri global.
<p>KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>)</p>	<p>KAPABILITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dampak global yang terbatas di bidang tertentu, dengan hasil penelitian dan sitasi per dosen masih tertinggal dari universitas global terkemuka ✓ Tantangan koordinasi internal di seluruh fakultas dan antara pusat administrasi universitas <p>SUMBER DAYA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ketergantungan yang besar pada penghasilan BP sebagai sumber utama pendapatan operasional ✓ Dana abadi yang terbatas dibandingkan dengan perguruan tinggi global, yang membatasi keberlanjutan keuangan yang independen ✓ Sebaran dosen S3 masih bervariasi di UI, terdapat Fakultas dengan dosen S3 di bawah rata-rata dosen S3 di UI <p>PROSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kurangnya sistem yang terintegrasi sepenuhnya untuk manajemen dan tata kelola informasi, yang menyebabkan inefisiensi ✓ Hambatan birokrasi dalam pengambilan keputusan dan implementasi inisiatif strategis <p>MAHASISWA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sebagian lulusan UI masih menghadapi tantangan dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan yang diperlukan industri, menunjukkan



KATEGORI	URAIAN
	<p>perlunya peningkatan relevansi kurikulum terhadap kebutuhan pasar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perubahan dalam Revolusi Industri 4.0 dan tantangan globalisasi memerlukan keterampilan baru, seperti berpikir kritis dan kompleks, yang saat ini dianggap kurang berkembang pada sebagian mahasiswa ✓ Beberapa program studi masih belum mencapai peringkat akreditasi tertinggi (Unggul) sehingga kualitas pengajaran yang diterima mahasiswa bervariasi antarprogram studi. Hal ini memengaruhi persepsi terhadap kualitas pendidikan di UI secara keseluruhan ✓ UI masih berupaya meningkatkan jumlah kelas internasional, yang sejauh ini baru diterapkan di beberapa fakultas. Hal ini mengurangi kesempatan mahasiswa untuk berpartisipasi dalam program global yang dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar internasional
<p>KESEMPATAN (<i>OPPORTUNITIES</i>)</p>	<p>LINGKUNGAN OPERASIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ekonomi Indonesia yang sedang tumbuh, yang diprediksi akan menjadi yang terbesar ke-4 pada tahun 2050, memberikan peluang bagi UI untuk membentuk tenaga kerja masa depan ✓ Fokus pada keberlanjutan dan inisiatif hijau, menyelaraskan proyek kampus ramah lingkungan UI dengan tren global <p>INDUSTRI PENDIDIKAN TINGGI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya permintaan kolaborasi akademis-industri di bidang-bidang seperti penelitian, inovasi, dan kewirausahaan, terutama dengan industri nasional Indonesia ✓ Peluang untuk memperluas pendanaan penelitian melalui program pemerintah dan hibah internasional



KATEGORI	URAIAN
	<p>PASAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya minat terhadap platform pendidikan digital dan daring, yang menawarkan UI peluang untuk berkembang melampaui pasar tradisional melalui pembelajaran elektronik <p>PESAING</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputasi UI yang sudah lama di peringkat nasional teratas memberinya daya ungkit untuk mengungguli pesaing di dalam negeri
<p>ANCAMAN (<i>THREATS</i>)</p>	<p>LINGKUNGAN OPERASIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya ketidakpastian ekonomi dapat memengaruhi pendanaan pemerintah dan kemampuan mahasiswa untuk membayar biaya kuliah ✓ Disrupsi teknologi dan perubahan cepat dalam model penyampaian pendidikan dapat melampaui kemampuan UI untuk beradaptasi <p>INDUSTRI PENDIDIKAN TINGGI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Persaingan ketat dari universitas-universitas baru di ASEAN dan global, yang meningkat dalam peringkat internasional <p>PASAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya ekspektasi untuk mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah mahasiswa demi stabilitas keuangan, yang mungkin menjadi tantangan mengingat komposisi pendapatan UI saat ini <p>PESAING</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya fokus universitas lain pada akreditasi internasional dan keunggulan penelitian menimbulkan tantangan yang signifikan



BAGIAN 2

VISI, MISI, TUJUAN & SASARAN STRATEGIS

2.1 Visi, Misi, dan Tujuan Universitas

2.1.1 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.

2.1.2 Misi Universitas

UI memiliki misi:

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

Dengan mengacu pada RPJP UI 2015–2035 dan dengan memperhatikan proyeksi dan tantangan ke depan, tonggak capaian UI untuk periode 2025–2029 ditetapkan sebagai berikut.

“Menjadi pusat pengembang ilmu pengetahuan, seni, dan kebudayaan dengan kontribusi nasional yang berdampak dan pengakuan global yang bereputasi melalui kolaborasi multidisiplin berbasis produktivitas”

Pada saat ini, UI menduduki peringkat 206 dunia pada QS World University Rankings 2025. Dalam periode 2025–2029, UI menargetkan peningkatan peringkat di Asia Tenggara dan dunia selambatnya pada tahun 2029.



2.1.3 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 bekerja sama 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.

2.1.4 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:

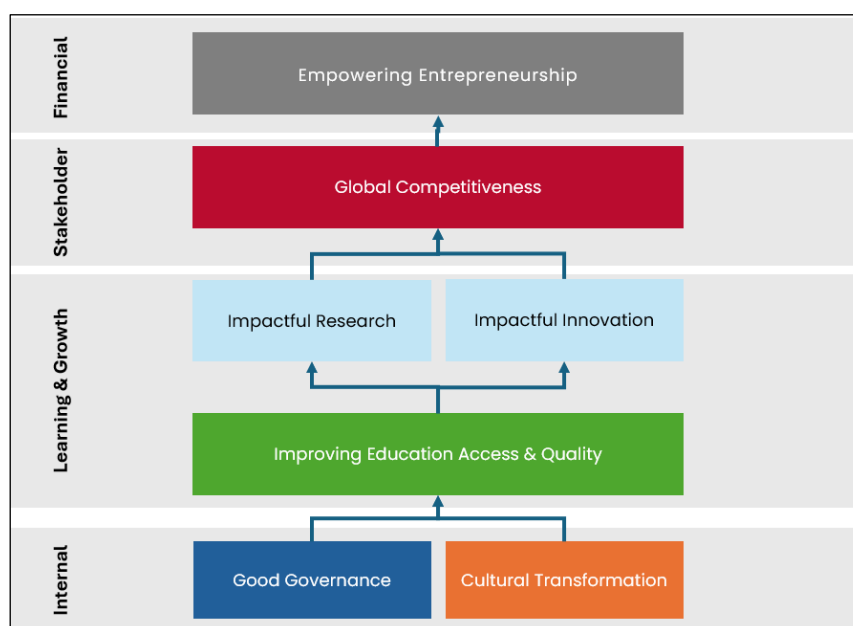


1.	Kejujuran	6.	Kebersamaan
2.	Keadilan	7.	Keterbukaan
3.	Keterpercayaan	8.	Kebebasan Akademik
4.	Kemartabatan	9.	Kepatuhan pada aturan
5.	Tanggung Jawab		

2.2 Sasaran Strategis

2.2.1 Peta Strategi

Peta strategi UI 2025–2029 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*). Keempat perspektif menjadi dasar untuk memastikan bahwa semua program dan upaya yang dilakukan UI selaras dengan visi, misi, dan tujuan UI untuk diintegrasikan pada sasaran strategis.



Gambar 2.1 Peta Strategi UI 2025–2029

Implementasi lima strategi yang digambarkan dalam kerangka ini sangat penting bagi keberlanjutan universitas di tengah perubahan global yang cepat. Strategi pertama, Tata Kelola yang Baik, menjadi landasan kuat yang memastikan manajemen universitas berjalan secara transparan,



akuntabel, dan efektif. Tata kelola ini menciptakan lingkungan yang stabil dan mendukung berbagai aktivitas akademik maupun administratif. Di samping itu, Transformasi Budaya juga diperlukan untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan. Hal ini penting dalam menciptakan atmosfer universitas yang dinamis dan responsif terhadap tantangan zaman.

Pada level Pembelajaran dan Pertumbuhan, fokus pada Peningkatan Akses dan Kualitas Pendidikan sangat krusial dalam memastikan bahwa universitas tidak hanya meningkatkan mutu akademik, tetapi juga mampu menjangkau lebih banyak individu dengan berbagai latar belakang sosial-ekonomi. Peningkatan ini ditopang oleh dua pilar penting, yaitu Penelitian Berdampak dan Inovasi Berdampak. Penelitian dan inovasi yang signifikan tidak hanya memperkaya keilmuan dan teknologi, tetapi juga meningkatkan reputasi universitas di tingkat global, mendorong universitas menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan yang relevan dan berpengaruh.

Kemudian, dengan meningkatkan Daya Saing Global, universitas dapat bersaing dengan institusi lain di kancah internasional, menarik mahasiswa dan akademisi berkualitas dari seluruh dunia. Hal ini akan mendorong kolaborasi yang lebih luas dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Pada akhirnya, strategi ini mengarah pada Pemberdayaan Kewirausahaan, di mana universitas berperan aktif dalam mendorong inovasi yang memiliki dampak ekonomi nyata, baik melalui riset terapan maupun dukungan terhadap ekosistem kewirausahaan. Kelima strategi ini, ketika diimplementasikan secara sinergis, akan memastikan keberlanjutan universitas, tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai aktor utama dalam inovasi dan pengembangan masyarakat secara luas.

2.2.2 Sasaran Strategis

Dalam rangka mencapai tujuan besar UI di tahun 2029 yang juga menjadi visi Rektor UI 2025–2029, yakni membawa UI menjadi Perguruan Tinggi dengan Kontribusi Nasional yang Berdampak dan Pengakuan Global yang Bereputasi, UI perlu menetapkan sasaran strategis, terobosan, dan program unggulan yang komprehensif dan selaras dengan visi tersebut. Agar pencapaian tujuan besar tahun 2029 tetap sejalan dengan RPJP UI, 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.

UI harus menjadi agen perubahan yang mampu bergerak maju dan berdampak secara global dalam menghadapi dinamika yang semakin



kompleks. Melalui visi strategis Kontribusi Nasional yang Berdampak dan Pengakuan Global yang Bereputasi, UI harus terus bergerak maju dengan mengadopsi inovasi terbaru dan berpikir secara progresif. Untuk melangkah maju, UI harus menjadi pusat inovasi yang memimpin dalam berbagai bidang, mulai dari penelitian hingga pengembangan teknologi, serta membentuk kolaborasi yang kuat dengan mitra lokal dan internasional. UI harus memastikan bahwa setiap langkah yang diambil membawa dampak yang signifikan bagi masyarakat lokal, regional, dan global.

Dengan Bergerak secara Global, UI harus memperkuat koneksi dengan institusi-institusi pendidikan terkemuka di seluruh dunia dan membuka peluang bagi mahasiswa dan staf untuk belajar dan berkolaborasi di tingkat internasional. Cara ini akan digunakan untuk memastikan bahwa lulusan UI siap bersaing dalam lingkungan global yang kompetitif dan memiliki pengaruh yang besar dalam merumuskan solusi atas tantangan-tantangan global yang kompleks.

Overview Visi Strategis Kontribusi Nasional yang Berdampak dan Pengakuan Global yang Bereputasi dideskripsikan dalam Gambar 2.2. Visi strategis ini meliputi tantangan yang dihadapi UI, inisiatif yang diusulkan untuk mengatasinya, pengembangan program prioritas untuk merealisasikannya dengan pengukuran kinerja yang tidak hanya berakhir di luaran (*output*), namun terus dimonitor bahwa setiap program prioritas tersebut harus mampu memberikan dampak bagi UI dan bangsa.



Gambar 2.2 Overview Visi Strategis UI Periode Tahun 2025-2029



5 Strategi Langkah Maju dan 15 Program Prioritas

1. *Empowering Entrepreneurship*

Kewirausahaan mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Strategi ini berfokus pada pengembangan bakat kewirausahaan dan menyediakan dukungan serta sumber daya yang diperlukan untuk mengubah ide inovatif menjadi usaha yang sukses.

Pemberdayaan kewirausahaan bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan bisnis baru. Inisiatif ini termasuk "*Scaling Up* Inkubator *Startup* UI" yang menyediakan bimbingan dan sumber daya untuk startup mahasiswa dan alumni. Pembangunan distrik komersial dan museum di UI juga akan menyediakan platform untuk implementasi ide-ide bisnis inovatif dan memperkuat ekonomi lokal. Selain itu, kampus UI merupakan lingkungan yang kondusif untuk PoC hasil riset dan inovasi, sebagai sarana pembuktian untuk kegiatan entrepreneurship

2. *Global Competitiveness*

Dalam dunia yang saling terhubung, mempertahankan daya saing global sangat penting. Strategi ini menekankan peningkatan kehadiran dan reputasi global institusi, memastikan UI tetap berada di garis depan tolok ukur dan standar internasional. Untuk meningkatkan daya saing global, institusi perlu memfasilitasi mobilitas dosen dan naturalisasi melalui program "Dosen Global UI". Program post doktoral (*inbound and outbound*) dan magang di institusi akademik dan industri bereputasi internasional akan memperluas jaringan global dan meningkatkan kualitas akademik serta profesional mahasiswa dan staf. Selain itu, pengembangan kerja sama internasional di pendidikan dan penelitian perlu untuk makin ditingkatkan.

3. *Impactful Research and Innovation*

Penelitian dan inovasi adalah dasar kemajuan. Dengan mempromosikan penelitian yang menangani masalah dunia nyata dan mendorong inovasi, strategi ini bertujuan untuk memposisikan institusi sebagai pemimpin dalam penciptaan pengetahuan dan kemajuan teknologi.

Riset dan inovasi yang berdampak tinggi merupakan kunci untuk pengembangan pengetahuan dan teknologi baru. Ini dapat diwujudkan melalui pendanaan riset (*Seed Grant*) untuk seluruh dosen dan profesi peneliti di pusat riset. Inisiatif "*Scaling Up* UI Peduli" dan pembentukan *endowment fund* hingga Rp5 triliun akan mendukung proyek-proyek riset yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri.



4. *Improving Education Access and Quality*

Memperluas akses ke pendidikan dan meningkatkan kualitasnya sangat penting untuk pembangunan nasional. Strategi ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pendidikan dan meningkatkan standar akademik, memastikan bahwa pendidikan inklusif dan memenuhi kebutuhan populasi yang beragam.

Peningkatan akses dan kualitas pendidikan dapat dicapai melalui berbagai beasiswa, seperti beasiswa penuh untuk anak dosen dan tenaga pendidik yang lulus SNBT, serta beasiswa penuh di bidang 3T, STEM, seni, budaya, dan olahraga. Peningkatan akses tol masuk ke kampus juga akan mempermudah mobilitas mahasiswa dan staf. Program *double degree/joint degree* internasional dan akreditasi internasional untuk semua fakultas akan meningkatkan standar pendidikan dan daya saing lulusan di pasar global. Selain itu, dukungan dana berupa beasiswa untuk kegiatan mobilitas internasional bagi mahasiswa UI (*outbound*) dan mahasiswa asing (*inbound*) juga dapat meningkatkan kualitas dan akses pendidikan.

5. *Good Governance and Cultural Transformation*

Memastikan tata kelola yang efektif dan mendorong budaya keunggulan adalah dasar kesuksesan institusi. Strategi ini berfokus pada penerapan kerangka tata kelola yang kuat dan mempromosikan perubahan budaya yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan berkelanjutan.

Untuk mencapai tata kelola yang baik dan transformasi budaya, institusi harus memfasilitasi komunikasi terbuka melalui kegiatan seperti "*Townhall* bersama Rektor". Penghargaan berbasis prestasi (*merit-based reward*) juga penting untuk memotivasi staf dan dosen. Transformasi birokrasi dan digitalisasi kampus melalui *Service Level Agreement* dan pembentukan Badan Pengelola Digital dan Infrastruktur Teknologi akan mempercepat proses administratif, sementara penerapan praktik budaya korporat dan budaya luhur Indonesia akan memperkuat identitas dan integritas institusi.

Untuk mengoperasionalkan strategi-strategi ini, 15 program prioritas strategis telah diidentifikasi sebagai berikut.

1. Reformasi Tata Kelola: Meningkatkan struktur tata kelola yang tangkas (*agile*), transparan, efektif dan efisien yang bersifat customer focused: pada mahasiswa, dosen, dan kolaborasi pentaheliks.
2. Pembentukan Karakter melalui Seni dan Budaya Nasional: Mengintegrasikan seni dan budaya ke dalam kurikulum untuk membentuk pengembangan karakter yang menyeluruh.



3. Peningkatan Kesejahteraan Komunitas Akademik: Menjamin kesejahteraan komunitas akademik untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan produktif.
4. Infrastruktur IT dan Kampus Digital: Meningkatkan infrastruktur IT untuk mendukung lingkungan belajar yang modern dan digital.
5. Pengembangan Fasilitas Kampus: Berinvestasi dalam fasilitas kampus untuk menciptakan lingkungan belajar dan penelitian yang kondusif.
6. Penjaminan Mutu: Menerapkan mekanisme penjaminan mutu yang ketat untuk mempertahankan standar akademik yang tinggi.
7. Ilmu Pengetahuan Global dan Budaya untuk Peradaban: Mempromosikan pertukaran ilmiah dan budaya untuk meningkatkan pemahaman dan kerja sama global.
8. Rekrutmen Bakat Global: Merekrut dan mempertahankan bakat terbaik dari seluruh dunia untuk memperkaya komunitas akademik.
9. Pusat Keunggulan untuk Penelitian dan Inovasi: Mendirikan pusat keunggulan untuk mendorong penelitian dan inovasi.
10. Kemitraan Strategis: Membangun kemitraan strategis dengan industri, pemerintah, dan institusi lainnya.
11. Pengembangan Dana Abadi: Mengembangkan dana abadi untuk memastikan keberlanjutan keuangan.
12. Bakat Mahasiswa dan Kewirausahaan: Mendukung bakat mahasiswa dan inisiatif kewirausahaan.
13. Komunikasi Strategis dan Pencitraan: Memperkuat merek dan upaya komunikasi institusi untuk membangun identitas yang kuat dan mudah dikenali.
14. Internasionalisasi dan Keterlibatan Global: Mengembangkan dan memperkuat kolaborasi dan kemitraan internasional untuk meningkatkan keterlibatan global.
15. Pengakuan Nasional dan Internasional: Mengejar pengakuan nasional dan internasional untuk meningkatkan prestise institusi.



Gambar 2.3 Program Prioritas Strategis UI Periode Tahun 2025–2029



BAGIAN 3

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045, pendidikan tinggi diidentifikasi sebagai salah satu komponen utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas guna mencapai Visi Indonesia Emas 2045. Arah kebijakan dan strategi nasional berfokus pada peningkatan akses, kualitas, relevansi pendidikan dengan dunia kerja, serta mendorong inovasi di bidang riset dan teknologi. Komitmen ini dinyatakan secara eksplisit dalam beberapa regulasi dan dokumen strategis, termasuk Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029, serta visi dan misi Presiden Prabowo Subianto ketika mengikuti kontestasi Pemilihan Presiden 2024.

Arah kebijakan pendidikan tinggi dalam konteks kebijakan nasional tersebut terbagi ke dalam beberapa pilar utama:

1. Pemerataan Akses Pendidikan Tinggi Berkualitas

Pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan aksesibilitas pendidikan tinggi di seluruh wilayah Indonesia dengan menyediakan infrastruktur dan sarana yang mendukung pemerataan pendidikan.

2. Penguatan Kualitas Kelembagaan Perguruan Tinggi

Peningkatan kapasitas perguruan tinggi, terutama dalam bidang penelitian dan inovasi, menjadi prioritas utama. Kebijakan ini juga mendorong relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja, terutama dalam konteks Industri 4.0.

3. Pengembangan Pendidikan Vokasi dan Digitalisasi

Penguatan pendidikan vokasi merupakan strategi utama untuk meningkatkan keterkaitan antara dunia pendidikan dan dunia kerja, dengan digitalisasi sebagai salah satu pendekatan utama untuk memperluas akses pendidikan.

4. Peningkatan Dana untuk Riset dan Inovasi

Salah satu strategi penting adalah peningkatan alokasi dana riset hingga 1,5–2,0% dari PDB untuk mendukung pendidikan tinggi yang inovatif.



Arah kebijakan dan strategi nasional terkait pendidikan tinggi memiliki keterkaitan yang erat dengan 5 sasaran strategis (SS) UI untuk tahun 2025–2029. Berikut ini uraian mengenai keterkaitan tersebut, beserta indikator kinerja utama (IKU) yang mendukung pencapaian masing-masing sasaran:

Tabel 3.1 Sasaran Strategis UI Periode Tahun 2025–2029

Arah Kebijakan & Strategi Nasional	Sasaran Strategis UI 2025-2029	Indikator Kinerja Utama
Penghimpunan dana abadi untuk memperkuat keterkaitan dengan dunia kerja dan menciptakan wirausaha baru	SS1: <i>Empowering Entrepreneurship</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Persentase pendapatan Non-BP terhadap total pendapatan · Jumlah akumulasi Dana Abadi 5 tahun
Penguatan kualitas kelembagaan dan riset untuk meningkatkan daya saing global	SS2: <i>Global Competitiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Peringkat QS WUR · Peringkat THE WUR
Peningkatan dana alokasi riset hingga 2% dari PDB untuk mendukung inovasi dan relevansi Pendidikan dengan dunia industri	SS3: <i>Impactful Research and Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Jumlah rasio dosen yang mendapat rekognisi internasional atau risetnya diterapkan oleh industri/masyarakat/pemerintah
Pemerataan akses pendidikan tinggi berkualitas melalui peningkatan infrastruktur dan daya tampung	SS4: <i>Improving Education Access and Quality</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Indeks akses pendidikan yang meningkat, meluas dan merata · Jumlah program studi S1 dan S2 yang menyelenggarakan program bertaraf global
Pengembangan sistem tata kelola Pendidikan tinggi berbasis digital dan penguatan SDM	SS5: <i>Good Governance and Cultural Transformation</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Indeks kinerja layanan prima yang efisien, transparan, dan berkarakter



Berdasarkan tabel di atas, keterkaitan antara Arah Kebijakan dan Strategi Nasional dengan Sasaran Strategis UI 2025–2029 dapat dianalisis sebagai berikut.

1. *Empowering Entrepreneurship (SS1)*

Arah kebijakan nasional yang berfokus pada pengembangan pendidikan vokasi dan digitalisasi berkaitan langsung dengan upaya UI dalam meningkatkan kewirausahaan. Melalui penyediaan pendidikan vokasi yang berkualitas, lulusan diharapkan dapat mengembangkan *startup* dan wirausaha berbasis teknologi, sebagaimana tercermin dalam indikator jumlah *startup* yang diinkubasi.

2. *Global Competitiveness (SS2)*

Upaya pemerintah dalam penguatan kelembagaan dan riset juga tercermin dalam fokus UI untuk meningkatkan daya saing global. Indikator seperti peringkat UI dalam QS WUR dan jumlah kerja sama penelitian internasional menunjukkan sinergi antara kebijakan nasional dan sasaran strategis universitas.

3. *Impactful Research and Innovation (SS3)*

Alokasi dana riset yang besar menjadi landasan utama bagi penguatan riset dan inovasi di universitas. Keterkaitan ini dapat dilihat pada jumlah hasil riset yang dikomersialisasi dan riset untuk pembuatan kebijakan, yang merupakan bagian dari sasaran strategis UI.

4. *Improving Education Access and Quality (SS4)*

Kebijakan pemerintah untuk pemerataan akses pendidikan tinggi selaras dengan sasaran UI dalam meningkatkan akses pendidikan berkualitas. Indikator jumlah program S1 dan S2 yang menyelenggarakan program bertaraf global serta jumlah penyelenggaraan MOOC dan *online course* merupakan bukti bahwa UI turut mendukung kebijakan nasional.

5. *Good Governance and Cultural Transformation (SS5)*

Transformasi tata kelola berbasis digital dan penguatan SDM di tingkat universitas sejalan dengan strategi nasional yang menekankan pentingnya reformasi tata kelola pendidikan tinggi. Indikator seperti predikat SAKIP UI dan implementasi SPIP berbasis COSO menunjukkan komitmen UI dalam mencapai sasaran ini.

Dengan berbagai penjelasan tersebut, terlihat bahwa arah kebijakan dan strategi nasional terkait pendidikan tinggi memberikan kerangka dasar yang kuat untuk pengembangan pendidikan di UI. Dengan fokus pada pemerataan akses, peningkatan kualitas kelembagaan, pengembangan riset dan inovasi, serta digitalisasi, arah kebijakan ini terkait erat dengan pencapaian lima sasaran strategis UI. Dukungan terhadap kewirausahaan, peningkatan akses



pendidikan, inovasi, daya saing global, dan tata kelola yang baik menjadi fokus utama dalam **mendukung ketahanan nasional** mencapai tujuan jangka panjang Visi Indonesia Emas 2045.

3.2 Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas

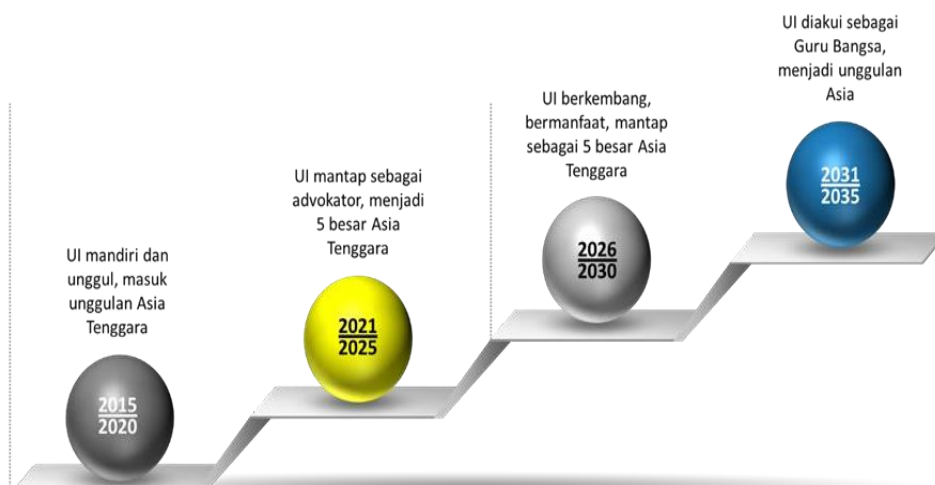
RPJP UI adalah dokumen rencana pembangunan jangka panjang UI periode 2015–2035 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak Warga UI, yang disusun oleh Tim yang dibentuk oleh Rektor yang beranggotakan wakil-wakil MWA, Rektor, Senat Akademik (SA), dan Dewan Guru Besar (DGB). Dokumen RPJP UI menjadi panduan 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 mengonsolidasikan 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 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 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 3.1 RPJP 2015-2035

3.3 Matriks Strategi dari Hasil Analisis SWOT dan Keterkaitannya dengan Sasaran Strategis (SS)

Tabel 3.2 Matriks Strategi Hasil Analisa SWOT Periode Tahun 2025–2029

	STRENGTHS		WEAKNESSES	
OPPORTUNITIES	Strategi S-O		Strategi WO	
	SO-01	<ul style="list-style-type: none"> Memperkuat kolaborasi dengan industri untuk riset dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pasar serta menghasilkan inovasi kewirausahaan di kalangan mahasiswa melalui program magang dan MBKM. (SS1, SS3) 	WO-01	<ul style="list-style-type: none"> Mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah dengan meningkatkan pendapatan dari kursus profesional dan layanan komersial, sekaligus mengembangkan kewirausahaan di kalangan mahasiswa. (SS1)
	SO-02	<ul style="list-style-type: none"> Memanfaatkan reputasi UI dan posisi strategis di Asia Tenggara untuk memperluas kerja sama internasional, menciptakan program gelar ganda, dan meningkatkan akses kelas internasional. (SS2, SS4) 	WO-02	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan jumlah program riset kolaboratif dengan industri dan institusi luar negeri untuk memperkuat dampak penelitian UI serta meningkatkan reputasi internasional. (SS2, SS3)
	SO-03	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan infrastruktur digital dan platform pembelajaran daring untuk memperluas akses pendidikan yang fleksibel, termasuk kursus daring yang dapat diakses oleh mahasiswa internasional. (SS 4) 	WO-03	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kapasitas program kelas internasional dan jumlah beasiswa untuk memperluas kesempatan mahasiswa meraih pengalaman akademik di tingkat global. (SS2, SS4)



	STRENGTHS		WEAKNESSES	
	SO-4	<ul style="list-style-type: none"> Menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan pasar melalui program yang relevan di sektor industri yang berkembang, seperti teknologi dan keberlanjutan, untuk meningkatkan kesiapan kerja lulusan. (SS1, SS2) 	WO-4	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kapasitas dana abadi dengan melibatkan alumni dan mitra industri untuk menjaga stabilitas finansial jangka panjang UI. (SS5)
THREATS	Strategi S-T		Strategi W-T	
	ST-01	<ul style="list-style-type: none"> Mengadaptasi teknologi pendidikan modern, termasuk pembelajaran daring dan penggunaan AI, untuk meningkatkan daya saing UI dan relevansi kurikulum dalam menghadapi disrupsi teknologi. (SS2, SS4) 	WT-01	<ul style="list-style-type: none"> Mempercepat adopsi teknologi dalam proses pembelajaran untuk memastikan UI tetap kompetitif di era digital dan meningkatkan kualitas pengalaman akademik (SS2, SS4)
	ST-02	<ul style="list-style-type: none"> Menambah program internasionalisasi dan riset kolaboratif di bidang-bidang strategis untuk memperkuat posisi UI dalam pemeringkatan internasional dan menghadapi persaingan global. (SS2, SS3) 	WT-02	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan sistem pengawasan dan tata kelola keuangan untuk mengoptimalkan penggunaan anggaran dan mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah. (SS5)
	ST-03	<ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan penggunaan sistem informasi terpadu untuk meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan dan transparansi, sehingga mendukung tata kelola yang baik di seluruh unit kerja UI. (SS5) 	WT-03	<ul style="list-style-type: none"> Mengintegrasikan kurikulum dengan keterampilan yang dibutuhkan industri modern untuk memastikan lulusan UI memiliki keterampilan relevan di pasar kerja, sehingga dapat menurunkan tingkat pengangguran lulusan. (SS1, SS4)
	ST-04	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola pendanaan yang berkelanjutan melalui diversifikasi sumber pendapatan dari industri, hibah, dan kerja sama internasional untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi. (SS1, SS5) 	WT-04	<ul style="list-style-type: none"> Memperkuat jaringan dan kolaborasi dengan universitas internasional terkemuka untuk memperluas akses program internasional yang mendukung peningkatan kualitas penelitian UI. (SS2, SS3)

3.4 Kebijakan Umum Universitas dan Rencana Implementasi

Kebijakan umum UI untuk periode 2025–2029 akan berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan daya saing global, serta kontribusi nyata universitas terhadap pembangunan berkelanjutan. Kebijakan ini disusun untuk mempersiapkan lulusan UI agar mampu bersaing di era transformasi digital dan memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Dalam upaya mencapai tujuan ini, UI diharapkan dapat memprioritaskan beberapa hal strategis. Pertama, fokus pada pengembangan kurikulum yang relevan dengan perkembangan zaman, agar menghasilkan lulusan yang kompetitif. Kedua, penguatan pusat riset, pendanaan riset, jejaring riset inovasi nasional dan internasional, serta memperluas kolaborasi dengan industri,



sambil memastikan bahwa kerja sama riset berorientasi pada pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Ketiga, pembuatan *grand design* atau *blueprint* pengabdian masyarakat yang terintegrasi dengan prestasi akademik dan riset yang bersifat multidisiplin serta interdisiplin sehingga menghasilkan dampak yang terukur pada masyarakat luas.

Selain itu, investasi dalam infrastruktur digital juga menjadi prioritas, untuk mendukung modernisasi seluruh aspek operasional UI. Universitas juga perlu menyempurnakan proses bisnis secara terintegrasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi. Untuk memastikan keberlanjutan dan pengembangan SDM, diperlukan pemetaan, strategi, dan pengembangan kapasitas SDM, yang mencakup jumlah, kualitas, rasio, peningkatan kompetensi, jalur karier, serta kesejahteraan SDM UI.

Di sisi pembiayaan, peningkatan kinerja *endowment fund* sangat penting untuk mewujudkan kemandirian finansial UI, sehingga universitas tidak hanya bergantung pada sumber pendanaan konvensional. Terakhir, perluasan kerja sama nasional dan internasional harus terus diupayakan guna memperkuat peran UI di tingkat global.

Kebijakan umum ini dirancang dengan landasan cita-cita luhur dan integritas seluruh sivitas akademika UI untuk memastikan bahwa UI tetap menjadi institusi pendidikan yang berperan signifikan dalam kemajuan bangsa dan dunia.

3.4.1 Bagian Pendidikan

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024-2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024–2029 Bidang Pendidikan (KUP) adalah sebagai berikut.

“Rencana Pembangunan Jangka Panjang UI (RPJP) 2015–2035 dalam bidang pendidikan secara nasional saat ini menempatkan Universitas Indonesia menjadi universitas terbaik di Indonesia, hal ini harus dipertahankan. Demikian pula di ASEAN harus ditingkatkan.

Secara global, cita-cita yang diamanahkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 yakni menjadi 100 besar dunia, masih belum terpenuhi, dan memerlukan perjuangan lebih keras lagi.

Sebagai universitas yang mengemban nama negara Indonesia dan menghadapi tantangan nasional maupun global, maka kualitas



pendidikan Universitas Indonesia harus selalu dipastikan berada pada peringkat terbaik secara nasional maupun internasional. (KUP-01)

Menjadikan pendidikan sebagai proses pencerdasan anak bangsa, dengan mengedepankan azas keadilan dan pemerataan, bukan sebagai suatu model bisnis. Universitas Indonesia harus mampu mencari titik keseimbangan untuk menjaga kualitas pendidikan dengan memastikan biaya pendidikan tetap dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. (KUP-02)

Peningkatan reputasi Universitas Indonesia harus terpenuhi dengan pendidikan terencana, dukungan sistem pendidikan yang solid, berorientasi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mutakhir dan tersedianya peralatan laboratorium dan tenaga yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan ilmu pengetahuan. (KUP-03)

Proses penerimaan mahasiswa nasional dan internasional perlu dilakukan secara terbuka dengan tahapan pemilihan mahasiswa yang benar agar mendapatkan mahasiswa yang mempunyai kriteria akademik dan akhlak budi pekerti yang baik. (KUP-04)

Selain hal tersebut, aspek lainnya yang perlu mendapat perhatian serius di bidang Pendidikan adalah pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), pendapatan industri (*industry income*), dan pandangan internasional (*international outlook*). (KUP-05)

Dalam implementasi Kebijakan Umum, UI dapat memberikan pendidikan yang membentuk paradigma kolaborasi multidisiplin (*interprofessional collaboration*). Pendidikan yang terencana dengan baik dan dukungan sistem pendidikan yang solid merupakan bagian dari upaya peningkatan reputasi UI secara sistematis. Pendidikan tersebut berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini, serta dilengkapi dengan infrastruktur laboratorium yang memadai dan sumber daya manusia yang kompeten dan relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Dengan demikian, UI akan mampu mencetak lulusan yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga adaptif terhadap perkembangan global.

Mahasiswa akan menjalani pendidikan yang dirancang untuk mengembangkan kompetensi akademik, keterampilan praktis, serta karakter yang kuat. Proses pendidikan harus dilaksanakan dengan ketat, bermutu tinggi, dan transparan untuk memastikan setiap lulusan memiliki pemahaman mendalam dan



kompetensi yang solid di bidangnya. Selain menjadi bukti pencapaian akademik, proses seperti ini berfungsi sebagai mekanisme untuk menilai kesiapan mahasiswa dalam menghadapi tantangan profesional yang kompleks. Pendekatan yang ketat dalam proses pendidikan ini diharapkan mampu menjaga standar lulusan serta meminimalkan potensi ketidaksesuaian antara capaian akademik dan kemampuan aktual mahasiswa. UI berkomitmen untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang aman dan berintegritas, demi membentuk lulusan yang tidak hanya unggul secara akademis, tetapi juga memiliki etika dan moral yang kuat.

Selain itu, beberapa aspek penting lainnya yang perlu menjadi fokus utama dalam bidang pendidikan di UI adalah peningkatan kualitas pengajaran (*teaching*), pengembangan penelitian (*research*), peningkatan pendapatan dari sektor industri (*industry income*), serta memperkuat pandangan internasional (*international outlook*). Semua elemen ini harus ditingkatkan secara sinergis agar UI mampu bersaing di kancah internasional dan mencapai reputasi yang diharapkan.

Dalam rangka mencapai visi tersebut, diperlukan dukungan kebijakan yang tepat dari pihak universitas, kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, serta pemanfaatan sumber daya yang optimal untuk mendukung pengembangan pendidikan, penelitian, dan inovasi di UI. Hal ini akan memastikan bahwa UI dapat terus memainkan peran strategisnya dalam mendukung pembangunan bangsa dan turut serta dalam persaingan global di bidang pendidikan tinggi.

Dalam mencapai misi UI sebagai universitas riset, sivitas akademika UI harus terus meningkatkan portofolio riset. Dalam pembelajaran, pilar utama kinerja riset dibangun dari pembelajaran pada program pascasarjana (magister dan doktor). Pembelajaran berbasis riset harus dilaksanakan di semua program studi pascasarjana. Luarannya jelas, yaitu setiap mahasiswa program pascasarjana, baik magister maupun doktor, harus mampu menghasilkan publikasi hasil riset atas bimbingan para dosen di UI. UI tidak dapat menurunkan capaian dengan meringankan beban publikasi pada magister, misalnya, tetapi justru akan memperkuat penguasaan riset pada program pascasarjana. Audit internal akademik program studi akan dilaksanakan secara berkala dengan salah satu fokus audit pada metode pembelajaran yang mampu menghasilkan publikasi karya ilmiah.

Upaya memperkuat program pascasarjana juga akan diarahkan pada internasionalisasi program pascasarjana dengan meningkatkan kuantitas kelas internasional *double degree/joint degree*. Jumlah kelas internasional *double degree/joint degree* masih minim pada program pascasarjana. Kapasitas riset mahasiswa pascasarjana UI akan dapat meningkat dengan bimbingan periset internasional dari universitas riset kelas dunia melalui kelas internasional, khususnya *double degree/joint degree*. Untuk membentuk kelas internasional, diperlukan pengukuran capaian standar internasional melalui akreditasi



internasional. Dengan demikian, kuantitas program studi pascasarjana yang akan diajukan untuk akreditasi internasional juga akan ditingkatkan.

Selain itu, penguatan program pascasarjana dapat dilakukan dengan mengembangkan program percepatan sarjana-master dan magister-doktoral dengan penyediaan beberapa skema pendanaan beasiswa bagi mahasiswa unggulan. Pengembangan dan peningkatan kerja sama pendidikan dengan institusi pemerintah dalam penyelenggaraan program pascasarjana khususnya magister juga menjadi salah satu cara yang dapat dilakukan untuk penguatan program pascasarjana.

Di samping itu, program rekrutmen *global talent* akan menghadirkan pakar (profesor dan doktor) yang berpengalaman dalam riset dan produktif menghasilkan publikasi riset serta terlibat dalam jurnal dan bermitra bestari yang ditargetkan untuk meningkatkan produktivitas riset sivitas akademika UI dan publikasi UI yang berdampak luas pada jurnal dan terbitan ilmiah bereputasi. Target *global talent* tidak hanya para dosen asing tetapi juga para diaspora Indonesia yang berkarir sebagai dosen dan peneliti di institusi luar negeri. Mahasiswa program pascasarjana kemudian akan menjadi target binaan para *global talents*. Dengan demikian, penguatan pada program magister dan doktor akan berlangsung.

3.4.2 Bidang Riset

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024–2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024–2029 Bidang Riset (KUR).

“Riset adalah bagian dari Tridharma Perguruan Tinggi yang reputasinya harus selalu ditingkatkan untuk menghadapi tantangan nasional maupun global yang diukur dalam berbagai peringkat seperti, Times Higher Education World University Rankings (THE WUR), Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS-WUR), dan QS ASEAN (QS-AUR). Oleh karena itu, Universitas Indonesia wajib mempertahankan peringkat pertama secara nasional dan meningkatkan secara signifikan peringkat UI baik di ASEAN dan Global sesuai dengan amanah RPJP 2015–2035 dan RPJMN 2020–2024. (KUR-01)

Indikator-indikator pengukuran dalam THE WUR, QS WUR dan QS AUR yang saat ini menjadi perhatian dan masih lemah adalah *research environment*, *research quality*, dan *citations per faculty*.



Strategi peningkatan ranking riset harus sejalan dan didukung oleh penguatan pusat riset, pendanaannya, jejaring riset inovasi nasional dan internasional, kolaborasi dengan industri, serta fokus pada berbagai kerjasama riset berdasarkan kepakaran SDGs. (KUR-02)

UI harus membangun *center of excellent* dengan memiliki peta kepakaran secara lengkap dari semua dosen, mendorong fakultas untuk membentuk klaster riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin, memenuhi pendanaan riset, mendukung kolaborasi riset baik nasional maupun internasional, dan menjaga martabat atau *dignity in research* dengan memberlakukan etik riset". (KUR-03)

Dengan riset memegang peranan vital dalam meningkatkan reputasi UI di tingkat nasional dan global, implementasi KU harus mempertimbangkan kelemahan yang menjadi sorotan dalam pemeringkatan, yaitu lingkungan riset, kualitas riset, dan jumlah sitasi per dosen (*citations*). Untuk itu, diperlukan strategi yang holistik dan terpadu untuk penguatan pusat-pusat riset, peningkatan pendanaan riset, serta perluasan jejaring riset inovasi baik di tingkat nasional maupun internasional. Selain itu, kolaborasi yang lebih erat dengan dunia industri dan fokus pada riset-riset yang mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) juga perlu menjadi prioritas.

Kinerja riset para dosen UI juga terkait dengan pemanfaatan hasil riset dalam pengajaran serta ekspose kajian riset para dosen UI dalam pembelajaran di perkuliahan. Pembelajaran berbasis proyek dan kasus pada program sarjana dan pembelajaran berbasis riset pada program pascasarjana yang diarahkan oleh Kemdikti-saintek sebagai model pembelajaran aktif mahasiswa memberikan peluang baik pada dosen untuk mengekspos kekayaan risetnya kepada mahasiswa dan memberikan peluang pengembangan riset bagi mahasiswa. Sebagai muaranya, pengaitan riset dengan pengajaran akan menghasilkan keunggulan akademik dengan meningkatnya penguasaan mahasiswa dalam riset. Sebagai muaranya, keunggulan ini juga akan menjadi modal bagi program-program studi di UI untuk mencapai standar akademik, baik yang diukur dalam skala nasional melalui akreditasi nasional maupun yang diukur dalam skala internasional melalui akreditasi internasional. Sebagai pusat studi yang unggul dan berdampak, UI tidak cukup mendapat penilaian dan rekognisi berskala nasional. UI akan terus meningkatkan internasionalisasi dengan upaya yang menghasilkan penilaian dan rekognisi berskala internasional. Posisi akreditasi internasional menjadi sangat penting sebagai alat ukur bagi UI untuk sampai pada standar-standar internasional.

Dalam mencapai target tersebut, UI harus membangun pusat-pusat unggulan (*centers of excellence*) yang didukung dengan peta keahlian dosen secara



komprehensif dan adanya klaster-klaster riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin. Dengan strategi tersebut, UI diharapkan dapat meningkatkan posisinya dalam pemeringkatan universitas dunia dan memastikan riset yang dijalankan mampu memberikan kontribusi signifikan dan berdampak (*impactful*) terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, inovasi, hilirisasi, dan pembangunan berkelanjutan di Indonesia maupun di tingkat global.

3.4.3 Bidang Pengabdian Masyarakat

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024–2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024–2029 Bidang Pengabdian Masyarakat (KUPM).

“Salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang tidak kalah penting adalah Pengabdian Masyarakat. Seringkali pengabdian masyarakat tidak memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh padahal di sinilah Universitas Indonesia sejatinya dapat menunjukkan bagaimana menjembatani ilmu dan manfaatnya bagi masyarakat sekitar.

Indikator-indikator pendanaan, sasaran pengabdian masyarakat yang belum terfokus, dan kurangnya sinkronisasi antara riset dan pengabdian masyarakat, menyebabkan kualitas pengabdian masyarakat saat ini masih rendah.

Oleh karena itu Universitas Indonesia perlu membuat *grand design/blueprint* pengabdian masyarakat yang terkait dengan prestasi akademik, yang berkelindan dengan riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin, serta memiliki dampak yang temkur pada masyarakat luas. (KUPM-01)”

Dalam implementasi KU pengabdian masyarakat, akan disusun *grand design* atau *blueprint* berlandaskan pada riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin. Dengan demikian, berbagai bidang keilmuan dapat berkolaborasi untuk menghasilkan solusi yang komprehensif bagi permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Pendekatan ini juga harus memastikan adanya dampak yang terukur dari setiap program pengabdian masyarakat, baik dari sisi peningkatan kualitas hidup masyarakat maupun dari segi kontribusi akademik.

Selain itu, penting bagi UI untuk memastikan bahwa setiap program pengabdian masyarakat mendapat dukungan pendanaan yang memadai serta



dirancang dengan sasaran yang jelas dan fokus, sehingga setiap upaya yang dilakukan benar-benar dapat memberikan kontribusi yang nyata dan berkelanjutan bagi masyarakat. Dengan demikian, pengabdian masyarakat tidak hanya memenuhi kewajiban institusi, tetapi menjadi bagian integral dari misi UI dalam menciptakan manfaat bagi bangsa dan negara.

3.4.4 Bidang Tata Kelola

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024–2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024–2029 Bidang Tata Kelola (KUTK).

“Universitas Indonesia telah memulai langkah transformasi dalam tata kelolanya menggunakan konsep *strategic planning* berdasarkan Balanced Scorecards (BSc) yang berbasis pada Visi-Misi UI sebagai PTN-BH.

Tata kelola menjadi pusat semua arah kegiatan Universitas Indonesia secara strategis. Tanpa tata kelola yang baik maka semua capaian UI akan menemui kendala dan sia-sia. Selanjutnya melalui tata kelola pula, arah pengembangan strategis UI akan semakin pragmatis, terukur, focus pada setiap bidang yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut maka tata kelola yang harus diperhatikan adalah; (1) menyempurnakan proses bisnis dari seluruh kegiatan Universitas Indonesia secara terintegrasi agar efisien dan efektif (KUTK-01), (2) menciptakan strategi untuk menghadapi tantangan nasional dan global yang dihadapi (KUTK-02), (3) membangun pusat *big data* dan *high performance computing* UI, menerapkan *intelligence governance* serta menerapkan sistem pelayanan digital untuk mendukung dan meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi dan pelayanan administrasi (KUTK-03), (4) menjadikan Universitas Indonesia sebagai tempat belajar dan bekerja yang kondusif, aman, bersahabat, *inclusive*, ramah lingkungan serta bebas dari berbagai kekerasan (KUTK-04), (5) memastikan bahwa UI menerapkan *Good University Governance dan Risk and Compliance* (GRC) yang baik dan prudent (KUTK-05), (6) untuk menjalankan semua itu UI perlu membangun komunikasi dan kolaborasi 4 organ yakni antara MWA-Eksekutif-DGB dan SA (KUTK-06).”



Untuk mewujudkan tata kelola yang optimal, terdapat beberapa langkah strategis yang harus diperhatikan oleh UI.

1. Menyempurnakan proses bisnis dari seluruh kegiatan universitas secara terintegrasi agar lebih efisien dan efektif, dengan tujuan meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan dengan pemanfaatan dan pengintegrasian teknologi informasi terkini.
2. Menciptakan strategi yang kuat untuk menghadapi tantangan di tingkat nasional, regional dan global, yang terus berkembang dan mempengaruhi lingkungan pendidikan tinggi.
3. Membangun pusat big data serta *High-Performance Computing* (HPC) di UI, serta menerapkan *intelligence governance* dan sistem pelayanan digital yang dapat mendukung serta meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat) yang berfokus pelayanan kepada mahasiswa, dosen dan kolaborasi pentahelix.
4. Menjadikan UI sebagai tempat belajar dan bekerja yang kondusif, aman, bersahabat, inklusif, dan ramah lingkungan, serta bebas dari berbagai bentuk kekerasan, dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan seluruh civitas akademika.
5. Memastikan penerapan *Good University Governance* dan *Risk and Compliance* (GRC) yang baik, dengan prinsip kehati-hatian (*prudent*) agar UI senantiasa mematuhi standar tata kelola yang berprinsip pada nilai *agile*, akuntabel, transparan, efektif dan efisien.
6. Untuk menjalankan semua langkah tersebut secara efektif, UI harus memperkuat komunikasi dan kolaborasi antara empat organ utama, yaitu Majelis Wali Amanat (MWA), Eksekutif, Dewan Guru Besar (DGB), dan Senat Akademik (SA).

Dengan penerapan strategi dan tata kelola yang baik, UI akan mampu menghadapi berbagai tantangan dan terus berkembang sebagai institusi pendidikan tinggi yang unggul, baik di tingkat nasional maupun internasional. Langkah-langkah ini juga akan memperkuat posisi UI sebagai universitas yang berfokus pada pencapaian kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta mampu beradaptasi dengan perubahan global yang semakin dinamis.

Selain tata kelola organisasi, UI juga perlu mengembangkan tata kelola di bidang Teknologi Informasi dimana saat ini perkembangan dan kemajuan teknologi yang pesat mendorong seluruh industri untuk mengadopsi teknologi terkini demi memenuhi kebutuhan-kebutuhan baru. Menjadi semakin penting bagi perusahaan dan organisasi untuk memahami dampak perkembangan bisnis oleh pemanfaatan teknologi-teknologi baru. Oleh karena itu, agar dapat bersaing dengan unggul, sangat penting bagi UI untuk memanfaatkan teknologi baru agar tetap kompetitif. Penggunaan *smart technology* (teknologi cerdas) memiliki berbagai manfaat seperti mengotomatisasi proses bisnis manual, membantu meningkatkan produktivitas kerja sehingga dapat



mengurangi biaya operasional kerja. Penggunaan teknologi yang dikombinasikan dengan pembaruan bisnis proses, dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan pemangku kepentingan terkait. Bagi institusi perguruan tinggi, adopsi teknologi-teknologi baru memberikan kesempatan universitas untuk tidak memberikan nilai tambah kepada stakeholders terkait. Sebagai contoh, penggunaan *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR) dapat meningkatkan pengalaman pembelajaran mahasiswa (*immersive learning experience*). Selain itu, teknologi seperti *Generative Artificial Intelligence* dapat mendukung berbagai aktivitas pendukung di perguruan tinggi dalam bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dan implementasi *Internet of Things* (IoT) memberikan peluang untuk sistem manajemen penggunaan energi secara cerdas.

Untuk mempersiapkan dan mengimplementasikan teknologi terbaru di bidang IT serta untuk mengakselerasi tata kelola UI berbasis IT, UI memerlukan suatu organisasi tersendiri yang menaungi bidang transformasi digital dengan kewenangan signifikan sehingga fokus dan pencapaian yang diharapkan menjadi lebih terarah dan tepat sasaran. Secara garis besar organisasi ini dapat mencakup kewenangan untuk pengembangan pelayanan pendidikan digital dengan pemanfaatan teknologi terbaru, pengelolaan dan pemeliharaan sumber daya teknologi informasi kampus, serta pelayanan aplikasi digital yang terintegrasi untuk melayani semua kebutuhan para pemangku kepentingan di kampus.

3.4.5 Bidang Sumber Daya Manusia

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024-2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024-2029 Bidang Sumber Daya Manusia (KUSDM).

“Sebagai universitas yang dihadapkan pada tantangan *World Class University*, maka Universitas Indonesia dapat mengerahkan seluruh potensi SDM baik dosen, mahasiswa, tendik dan alumni. Untuk itu Universitas Indonesia membutuhkan SDM dosen dan tendik yang unggul dan agile di kancah nasional dan internasional, secara rasio memadai, kompeten, produktif, sehat jasmani rohani, dan mampu menerapkan nilai Pancasila serta berbudaya luhur sesuai dengan 9 nilai UI dan menerapkan prinsip inklusiveness atau GESI (*Gender Equality, Environment, Social Inclusion*).

Indikator yang perlu diperhatikan mencakup rasio dosen dan mahasiswa, rasio tendik dan mahasiswa (KUSDM-01),



kesejahteraan dan kesehatan SDM (KUSDM-02), pengembangan kompetensi SDM, kemampuan bekerjasama dan membangun networking dengan berbagai pihak (KUSDM-03), serta pemeliharaan kesehatan mental spiritual dan fisik mahasiswa, dosen dan tendik (KUSDM-04) yang didukung dengan sarana beribadah yang memenuhi kebutuhan berbagai agama yang dianut di dalamnya.

Untuk mewujudkan hal tsb, Universitas Indonesia perlu pemetaan, strategi, perencanaan, dan pengembangan kapasitas SDM mencakup jumlah dan kualitas, rasio, peningkatan kompetensi, jalur karier, dan kesejahteraan SDM Universitas Indonesia.”

Terkait dengan Kebijakan Umum dalam bidang Sumber Daya Manusia, salah satu program utama adalah peningkatan Kesejahteraan Komunitas Akademik. Dalam menjalankan tugas utamanya, dosen dan tenaga kependidikan memerlukan skema pengembangan yang sesuai dengan kompetensinya. Dengan demikian, kegiatan yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Roadmap pengembangan SDM dan tenaga kependidikan yang meliputi proyeksi jumlah dan kompetensi untuk semua unit kerja. Roadmap ini akan memberikan informasi terkait kebutuhan dan ketersediaan SDM dan strategi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, apabila kebutuhan SDM untuk bidang tertentu melebihi jumlah yang tersedia, perlu ditentukan apakah akan dilakukan peningkatan kompetensi (misalnya melalui pelatihan) atau rekrutmen
2. Integrasi SDM antara PAU dan Fakultas untuk memungkinkan pengembangan karier secara terintegrasi khususnya untuk tenaga kependidikan. Dalam proses integrasi akan dilakukan analisis jabatan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas dari tendik dan dosen yang ada dan kebutuhan organisasi.
3. Skema pengembangan kompetensi dan karier yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

Selain itu hal penting lainnya adalah sistem remunerasi yang bukan hanya berdasarkan *merit*, tetapi juga yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penilaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan (misalnya melalui SKP) dapat disesuaikan dengan perspektif *Balance Scorecards* yang ada di organisasi.

Dalam membantu menambah penghasilan Staf Pengajar UI dan meningkatkan kesejahteraan, UI dapat menerapkan sejumlah inisiatif strategis yang mendukung baik secara finansial maupun dalam karier dosen. Berikut adalah beberapa upaya konkret yang dapat dilakukan UI:



1. Menyediakan Hibah Penelitian dan Insentif Publikasi

- **Program Hibah Internal:** UI dapat menawarkan hibah penelitian internal yang memungkinkan dosen mendapatkan dana untuk riset. Selain meningkatkan kualitas penelitian, hibah ini juga menyediakan insentif finansial bagi dosen.
- **Insentif untuk Publikasi di Jurnal Terindeks:** UI dapat memberikan insentif keuangan bagi dosen yang berhasil menerbitkan penelitian mereka di jurnal internasional terindeks seperti Scopus atau *Web of Science*, yang berkontribusi pada reputasi akademik universitas.

2. Mendukung Program Konsultasi dan Jasa Profesional

- **Kantor Konsultasi atau Unit Bisnis Universitas:** Membantu dosen untuk menyediakan jasa konsultasi bagi industri, pemerintah, atau masyarakat umum melalui unit bisnis UI. Hal ini memungkinkan dosen memperoleh penghasilan tambahan dari layanan konsultasi yang disalurkan melalui universitas.
- **Kemitraan dengan Industri untuk Konsultasi Ahli:** UI dapat menjalin kerja sama dengan perusahaan atau pemerintah untuk memanfaatkan keahlian dosen sebagai konsultan dalam proyek-proyek tertentu yang membutuhkan tenaga ahli.

3. Mendukung Komersialisasi Hak Kekayaan Intelektual (HKI)

- **Pengembangan dan Pemasaran HKI:** UI dapat membantu dosen dalam mematenkan hasil penelitian atau inovasi mereka, serta mendukung komersialisasi produk atau teknologi tersebut. Royalti dari lisensi atau penjualan HKI dapat menjadi sumber pendapatan pasif bagi dosen.
- **Inkubator Teknologi dan Startup:** UI dapat mendirikan inkubator yang fokus pada pengembangan startup berbasis penelitian atau inovasi dosen. Inkubator ini akan membantu dosen dalam mengembangkan ide bisnis berbasis teknologi atau riset dan menyediakan akses ke pendanaan serta mentor.

4. Memberikan Akses ke Program Pengajaran Eksekutif dan Sertifikasi

- **Program Eksekutif dan Sertifikasi Profesional:** UI dapat menyelenggarakan program pengajaran eksekutif atau sertifikasi khusus untuk kalangan profesional, yang memungkinkan dosen menerima honor tambahan. Program-program ini biasanya memiliki tarif pengajaran lebih tinggi dibandingkan dengan program reguler.
- **Penyelenggaraan Kursus atau Workshop Berbayar:** UI dapat memfasilitasi dosen untuk mengadakan kursus singkat atau lokakarya bagi masyarakat umum atau perusahaan. Program ini bisa berbentuk kursus keterampilan atau seminar khusus sesuai bidang keahlian dosen.



5. Pengajaran di Platform *Online* dan Digital

- **Kursus *Online* Terafiliasi dengan Universitas:** UI dapat mendukung dosen untuk membuat kursus online yang dapat diakses oleh masyarakat luas, seperti pada *platform Coursera* atau *Udemy*. Dengan kursus-kursus ini, dosen dapat memperoleh tambahan penghasilan dari biaya pendaftaran atau keikutsertaan.
- **Fasilitas dan Dukungan Produksi Konten Digital:** UI dapat menyediakan studio atau fasilitas produksi yang memungkinkan dosen untuk mengembangkan konten digital dan kursus *online*, yang kemudian bisa dijual sebagai sumber penghasilan tambahan.

6. Mendukung Penelitian Kolaboratif dan Posisi Dosen Tamu di Luar Negeri

- **Kolaborasi Penelitian Internasional:** Membantu dosen menjalin kerja sama penelitian dengan institusi luar negeri, yang umumnya menawarkan honor tambahan dan tunjangan penelitian.
- **Program *Visiting Scholar* atau Dosen Tamu:** UI dapat mendorong dan memfasilitasi dosen untuk mendapatkan posisi dosen tamu di universitas mitra internasional, yang biasanya menawarkan tunjangan tambahan.

7. Insentif Berbasis Kinerja dan Penghargaan

- **Bonus Berbasis Prestasi:** Memberikan bonus tahunan atau insentif berbasis kinerja kepada dosen yang berprestasi dalam penelitian, pengajaran, atau kontribusi sosial lainnya. Universitas dapat menilai kinerja dosen berdasarkan pencapaian publikasi, inovasi, dan kontribusi lainnya.
- **Penghargaan atas Dedikasi dan Loyalitas:** UI dapat memberikan penghargaan dan bonus finansial bagi dosen yang telah lama mengabdikan atau memiliki pencapaian signifikan, sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka.

8. Dukungan untuk Program *Startup* dan Inovasi Wirausaha

- **Pendanaan Wirausaha atau Dana Inovasi:** UI dapat menyediakan dana atau modal awal bagi dosen yang ingin mengembangkan ide bisnis berbasis inovasi. Hal ini memungkinkan dosen untuk mengejar minat wirausaha mereka dan menciptakan produk yang dapat dikomersialkan.
- **Program Pelatihan Wirausaha:** Memberikan pelatihan dan bimbingan bagi dosen yang tertarik untuk mengembangkan bisnis, sehingga mereka mendapatkan pengetahuan tentang aspek bisnis dan pemasaran produk inovatif mereka.

9. Fasilitasi Pengajaran di Program Afiliasi atau Kolaboratif

- **Program *Dual Degree* atau *Joint Degree*:** UI dapat menawarkan program *dual degree* atau *joint degree* dengan universitas mitra. Dosen yang mengajar di program ini dapat menerima kompensasi tambahan dari kolaborasi antar universitas.



10. Akses dan Dukungan untuk Mendapatkan Penghasilan Pasif

- **Royalti Buku dan Publikasi:** UI dapat mendukung dosen dalam menulis buku atau publikasi populer yang memiliki potensi menghasilkan royalti dari penjualan. Buku atau *e-book*, bahkan *audio book*, berbasis keilmuan ini dapat dipasarkan secara luas sebagai sumber penghasilan tambahan.
- **Komisi dari Produk Pendidikan Digital:** Dosen yang menghasilkan materi ajar atau produk pendidikan digital, seperti *e-book*, *audio book*, atau video pendidikan, dapat memperoleh royalti dari penjualan atau akses ke produk tersebut.

Dengan berbagai inisiatif ini, UI dapat membantu dosen dalam menambah penghasilan dan meningkatkan kesejahteraan. Pendekatan ini juga dapat memotivasi dosen untuk lebih produktif dan inovatif, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada reputasi dan daya saing universitas.

Selain staf pengajar, UI dapat membantu meningkatkan kesejahteraan staf tenaga kependidikan (tendik) dengan berbagai cara yang mendukung peningkatan penghasilan dan kondisi kerja mereka. Berikut adalah beberapa upaya yang bisa dilakukan.

1. Peningkatan Gaji dan Tunjangan

- **Penyesuaian Gaji secara Berkala:** Melakukan peninjauan gaji secara berkala untuk memastikan bahwa gaji staf karyawan tetap sesuai dengan biaya hidup yang meningkat.
- **Tunjangan Tambahan:** Memberikan tunjangan kesehatan, transportasi, tunjangan pendidikan anak, atau tunjangan lainnya yang bisa meningkatkan penghasilan total staf.

2. Pemberian Bonus dan Insentif Berbasis Kinerja

- **Insentif Kinerja:** Memberikan bonus atau insentif tahunan berdasarkan pencapaian kinerja atau kontribusi kerja yang luar biasa.
- **Program Penghargaan Karyawan Teladan:** Universitas dapat mengadakan program penghargaan untuk karyawan yang memiliki kinerja luar biasa, dengan insentif tambahan sebagai bentuk apresiasi.

3. Pengembangan Karier dan Keterampilan

- **Program Pelatihan dan Pengembangan:** Memberikan pelatihan yang relevan dengan bidang kerja karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka sehingga mereka berpotensi mendapatkan promosi atau kenaikan gaji.
- **Bantuan Pendidikan untuk Sertifikasi Profesional:** Memberikan dukungan finansial atau akses untuk mengikuti program sertifikasi profesional yang dapat meningkatkan kemampuan dan peluang karier staf tendik.



4. Peluang Kerja Tambahan dalam Proyek Kampus

- **Tugas Tambahan Berbasis Proyek:** Membuka peluang bagi karyawan untuk mengambil tugas tambahan dalam proyek-proyek kampus seperti acara, pengelolaan laboratorium, atau proyek IT yang memberikan kompensasi tambahan.
- **Peran Sampingan di Program Ekstrakurikuler atau Komunitas Kampus:** Memberikan kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler atau organisasi kampus, seperti menjadi pengelola program, yang dapat memberikan tambahan penghasilan.

5. Fasilitas dan Insentif untuk Karyawan Berprestasi

- **Program Penghargaan untuk Loyalitas dan Masa Kerja:** Memberikan penghargaan finansial atau insentif bagi karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu tertentu sebagai bentuk apresiasi atas loyalitas mereka.
- **Pemberian Cuti Tambahan Berbayar:** Menyediakan cuti tambahan berbayar bagi karyawan berprestasi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka, yang juga meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

6. Dukungan untuk Penghasilan Tambahan melalui Wirausaha

- **Program Wirausaha Karyawan:** Universitas dapat menyediakan pelatihan atau workshop mengenai wirausaha bagi karyawan yang ingin memulai usaha sampingan.
- **Dana Pendamping untuk Usaha Kecil:** Menyediakan dana pinjaman atau modal usaha kecil bagi staf yang ingin memulai bisnis kecil atau usaha sampingan, dengan sistem pendampingan untuk memastikan keberhasilan usaha tersebut.

7. Memberikan Fasilitas Kesehatan dan Asuransi Tambahan

- **Asuransi Kesehatan Komprehensif:** Menyediakan asuransi kesehatan yang mencakup biaya pengobatan bagi karyawan dan keluarga mereka, termasuk kesehatan gigi dan kesehatan mental, yang dapat mengurangi beban biaya.
- **Pemeriksaan Kesehatan Rutin Gratis:** Menyediakan pemeriksaan kesehatan rutin atau layanan kesehatan preventif di kampus, yang membantu mengurangi biaya kesehatan yang perlu ditanggung oleh karyawan.
- **Kemudahan Akses Faskes Klinik Satelit dan RSP:** Memfasilitasi dosen dan tendik beserta keluarganya untuk mendapatkan kemudahan dalam memanfaatkan layanan di faskes Klinik Satelit dan RSP.

8. Peluang Penghasilan Tambahan melalui Partisipasi dalam Kegiatan Eksternal

- **Peluang untuk Bekerja Sama dengan Industri:** Universitas bisa membantu staf menemukan peluang kerja paruh waktu atau kerja



sampingan di industri, seperti proyek riset atau kerja sama eksternal yang relevan dengan posisi mereka.

- **Pelatihan untuk Pekerjaan Freelance atau Sampingan:** Universitas bisa menyediakan pelatihan bagi staf untuk mengembangkan keterampilan yang memungkinkan mereka mendapatkan pekerjaan freelance atau usaha sampingan yang relevan.

9. Dukungan Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan

- **Fleksibilitas Kerja:** Memberikan fleksibilitas dalam jam kerja atau opsi kerja jarak jauh untuk staf, terutama bagi mereka yang memiliki tanggung jawab keluarga, sehingga mereka dapat mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- **Program Pengelolaan Keuangan Pribadi:** Mengadakan program pelatihan pengelolaan keuangan atau manajemen utang yang membantu karyawan mengelola pendapatan mereka secara lebih efektif.

10. Kenaikan Pangkat dan Promosi Internal

- **Sistem Promosi yang Jelas:** Menyediakan jalur karier yang jelas sehingga karyawan mengetahui kriteria untuk promosi dan kenaikan pangkat yang disertai dengan kenaikan gaji.
- **Penilaian Kinerja Teratur:** Mengadakan penilaian kinerja secara rutin untuk mengidentifikasi karyawan yang layak dipromosikan sehingga mereka memiliki kesempatan untuk meningkatkan penghasilan melalui peningkatan posisi.

Selain itu, salah satu rencana jangka pendek yang akan dilakukan adalah memberikan penghargaan untuk dosen dan tenaga kependidikan akan diberikan dalam bentuk pemberian beasiswa penuh untuk anak dosen dan karyawan yang lulus SNBT UI.

Program kerja selanjutnya terkait bidang SDM adalah Rekrutmen Bakat Global, yaitu merekrut dan mempertahankan bakat terbaik dari seluruh dunia untuk memperkaya komunitas akademik. Strategi yang diterapkan adalah melalui mobilisasi dan naturalisasi dosen asing yang memiliki reputasi dan prestasi akademik, misalnya melalui skema:

- *Post-doctoral fellow*,
- *Visiting professorship*, dan
- *Adjunct professor*.

UI juga dapat memanfaatkan keberadaan Diaspora untuk direkrut melakukan kegiatan tridharma di UI

Dengan strategi yang tepat, UI akan mampu menciptakan ekosistem akademik yang unggul dan inklusif serta siap menghadapi tantangan global sebagai universitas kelas dunia.



3.4.6 Bidang Keuangan

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 Tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024–2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024–2029 Bidang Keuangan (KUK).

“Sumber pendanaan Universitas Indonesia berasal dari biaya pendidikan, subsidi pemerintah, dan kemandirian UI (kerja sama dengan pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan swasta, non-biaya pendidikan, dan endowment fund). (KUK-01)

Adapun pemanfaatan dana digunakan untuk membiayai beban operasional UI berupa: pemenuhan kepentingan peserta didik, pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, dan penggunaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (KUK-02)

Pengelolaan keuangan UI dilaksanakan secara otonom tertib, wajar dan adil, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. (KUK-03)

Pengendalian dan pengawasan keuangan UI dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pengendalian internal yang baik. Pengelolaan keuangan UI tidak boleh menghambat proses penyelenggaraan dan pelaksanaan berbagai program kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. (KUK-04)

Perlu perhatian terhadap kinerja *endowment fund* sebagai sumber/elemen pembiayaan dalam mewujudkan kemandirian Universitas Indonesia baik dari sisi penjangkauan, pengelolaan yang jelas, transparan dan hasilnya bermanfaat. (KUK-05)”

Rencana strategis bidang keuangan tertuangkan dalam Sasaran Strategis (SS1) *Empowering Entrepreneurship* dan Sasaran Strategis (SS5) *Good Governance and Cultural Transformation*.

Dalam SS1, UI memiliki tujuan untuk mengoptimalkan berbagai sumber penerimaan yang dimiliki. Saat ini, sumber pendanaan utama UI berasal dari bantuan pendanaan pemerintah dan dana masyarakat. Dengan pendanaan pemerintah yang menurun setiap tahunnya, UI akan mengoptimalkan



penerimaan dana masyarakat yang berasal dari pendapatan biaya pendidikan (BP) dan pendapatan non-BP. Peningkatan pendapatan BP dapat dilakukan dengan peningkatan pendapatan dari penerimaan program S2, S3, dan Kelas Internasional. Untuk program-program akademik ini UI memiliki lebih banyak fleksibilitas untuk menentukan UKT yang optimal. Sementara itu, untuk pendapatan non-BP, peningkatan pendapatan UKK akan meningkatkan pendapatan non-BP secara signifikan.

Business Model Canvas dapat dikembangkan oleh UI dengan fokus pada diversifikasi sumber pendapatan (*revenue stream*) untuk mencapai kemandirian finansial. *Business Model Canvas* ini membantu UI memahami strategi diversifikasi pendapatan dengan memanfaatkan aset dan sumber daya yang ada secara optimal, serta membangun kemitraan yang mendukung keberlanjutan finansial universitas. Dengan pendekatan ini, UI dapat memperkuat *revenue stream* yang beragam dan berkelanjutan.

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

- **Mahasiswa Lokal dan Internasional:** Segmen utama yang mencakup mahasiswa program sarjana, pascasarjana, dan program pendidikan profesional.
- **Alumni:** Alumni UI yang memiliki keterikatan emosional dan cenderung terlibat dalam mendukung program universitas.
- **Lembaga Pemerintah dan Korporasi Swasta:** Pemerintah, perusahaan, dan lembaga swasta yang membutuhkan kolaborasi dalam bidang riset, pelatihan, konsultasi, dan pengembangan SDM.
- **Startup dan Usaha Kecil Menengah (UKM):** Perusahaan rintisan dan UKM yang membutuhkan *coworking space*, inkubator bisnis, atau pelatihan di bidang teknologi, manajemen, dan inovasi.
- **Komunitas Lokal dan Publik Umum:** Masyarakat sekitar yang dapat memanfaatkan fasilitas universitas seperti pusat olahraga, pusat rekreasi, dan perpustakaan.

2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

- **Pendidikan Berkualitas Tinggi:** Memberikan program pendidikan dengan kurikulum yang relevan dan tenaga pengajar terbaik.
- **Akses Fasilitas Modern:** Penyediaan fasilitas olahraga, ruang belajar, auditorium, laboratorium, *coworking space*, serta ruang konferensi yang bisa disewakan untuk pihak eksternal.
- **Inkubator Bisnis dan Pusat Inovasi:** Mendukung *startup* dan UKM dengan program inkubasi dan akses ke ruang kerja serta sumber daya universitas.
- **Riset Terapan dan Kolaborasi Industri:** UI menyediakan layanan riset terapan yang bekerja sama dengan industri untuk inovasi produk dan pengembangan teknologi baru.
- **Pengelolaan Aset Tidak Bergerak yang Optimal:** Pemanfaatan properti UI, seperti penyewaan lahan atau bangunan untuk kegiatan komersial.



3. Channels (Saluran)

- **Platform Digital dan Media Sosial:** Laman resmi, aplikasi kampus, dan platform media sosial UI yang digunakan untuk promosi, komunikasi dengan mahasiswa, alumni, dan mitra.
- **Kantor Kemitraan dan Hubungan Eksternal:** Kantor yang bertugas melakukan kolaborasi dengan lembaga eksternal, alumni, dan perusahaan dalam kegiatan riset atau *sponsorship*.
- **Event dan Expo:** Melalui konferensi, pameran, dan *expo*, UI dapat mempromosikan program pendidikan, fasilitas, serta peluang kolaborasi kepada publik dan mitra.
- **Kampus dan Fasilitas Fisik:** Kampus dan bangunan fisik UI yang dijadikan tempat promosi serta ajang relasi dengan calon mahasiswa, orang tua, alumni, dan publik umum.

4. Customer Relationships (Hubungan dengan Pelanggan)

- **Dukungan Akademik dan Karier:** Penyediaan layanan dukungan akademik, pusat karier, dan konseling bagi mahasiswa untuk menciptakan hubungan jangka panjang.
- **Program Alumni Berkelanjutan:** Membangun komunitas alumni dengan mengadakan acara reuni, program *mentorship*, dan peluang donasi untuk meningkatkan keterlibatan alumni.
- **Kemitraan dengan Industri:** Hubungan berkelanjutan dengan korporasi melalui program riset kolaboratif, program *sponsorship*, dan konsultasi.

5. Revenue Streams (Sumber Pendapatan)

- **Uang Kuliah dan Biaya Program Pendidikan:** Pendapatan utama dari biaya kuliah dan pendidikan program sarjana, pascasarjana, serta program pendidikan profesional.
- **Dana Abadi dan Donasi Alumni:** Pendanaan dari alumni dan donatur dalam bentuk dana abadi untuk mendukung beasiswa, fasilitas, dan penelitian.
- **Penyewaan Fasilitas Kampus:** Pendapatan dari penyewaan aula, auditorium, laboratorium, ruang konferensi, lapangan olahraga, dan gedung lainnya kepada pihak eksternal.
- **Kerja Sama Riset dan Konsultasi:** Pendapatan dari proyek riset kolaboratif, kontrak penelitian, dan layanan konsultasi dengan perusahaan atau pemerintah.
- **Program Inkubasi dan Pelatihan UKM:** UI dapat menghasilkan pendapatan dari biaya program inkubasi, *coworking space*, pelatihan bagi startup dan UKM.
- **Bisnis Komersial dan Kegiatan Retail:** Pendapatan dari penyewaan ruang retail, seperti kafe, restoran, minimarket, serta komersialisasi produk inovasi hasil riset.



- **Aset Tidak Bergerak dan Proyek Pembangunan BOT (*Build-Operate-Transfer*):** Pengelolaan properti untuk disewakan dalam jangka panjang atau skema BOT dengan mitra eksternal.

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

- **Sumber Daya Manusia Berkualitas:** Tenaga pengajar, peneliti, dan staf yang kompeten serta berdedikasi pada pengembangan pendidikan dan inovasi.
- **Fasilitas dan Infrastruktur Kampus:** Gedung perkuliahan, laboratorium, auditorium, stadion olahraga, dan ruang konferensi yang mendukung kegiatan akademik dan komersial.
- **Jaringan Alumni dan Mitra Industri:** Alumni UI dan jaringan mitra industri yang mendukung kampanye dana abadi, donasi, serta kolaborasi dalam berbagai program riset.
- **Aset Properti (Tanah dan Bangunan):** Properti yang dimiliki UI di sekitar kampus yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan pasif dan proyek jangka panjang.

7. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

- **Pengajaran dan Pengembangan Kurikulum:** Mengelola program pendidikan berkualitas tinggi yang relevan dengan kebutuhan industri.
- **Penelitian dan Inovasi:** Melakukan riset terapan yang bekerja sama dengan industri untuk menciptakan inovasi dan teknologi baru.
- **Program Penggalangan Dana:** Menjalankan kampanye penggalangan dana melalui alumni, donatur, dan kerja sama dengan mitra strategis.
- **Pemeliharaan dan Penyewaan Fasilitas:** Mengelola aset properti dan fasilitas kampus yang dapat disewakan serta melakukan perawatan untuk mempertahankan kualitas.
- **Kegiatan Promosi dan Pemasaran:** Mempromosikan UI sebagai kampus yang unggul melalui kampanye *online*, media sosial, dan *event* promosi.

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Kunci)

- **Alumni dan Donatur:** Alumni UI sebagai donatur dan mitra dalam kampanye dana abadi serta penggalangan dana.
- **Perusahaan dan Industri:** Mitra korporasi yang bekerja sama dalam riset, *sponsorship*, magang, dan program inkubasi untuk mendukung pengembangan inovasi dan kewirausahaan.
- **Pemerintah dan Lembaga Pendidikan Lainnya:** Kerja sama dengan pemerintah dan universitas lain dalam bidang penelitian, beasiswa, dan program pembangunan kapasitas.
- **Investor dan Pengelola Properti:** Mitra untuk proyek BOT atau proyek jangka panjang yang melibatkan aset tidak bergerak UI untuk pengembangan komersial.



9. Cost Structure (Struktur Biaya)

- **Gaji Dosen dan Staf:** Pengeluaran utama untuk gaji, tunjangan, dan kesejahteraan dosen, peneliti, dan staf administratif.
- **Pemeliharaan Fasilitas dan Infrastruktur:** Biaya perawatan fasilitas kampus, termasuk gedung, laboratorium, aula, serta fasilitas olahraga.
- **Pengembangan Program Akademik dan Riset:** Biaya untuk riset, pengembangan kurikulum, pengadaan alat dan bahan, serta dana penelitian.
- **Pemasaran dan Promosi:** Biaya untuk kampanye pemasaran dan promosi, termasuk acara, media sosial, dan laman.
- **Biaya Operasional Program Penggalangan Dana dan Inkubasi Bisnis:** Biaya untuk operasional program dana abadi, manajemen inkubasi, dan *coworking space*.

Selain itu di periode 2025-2029 UI berencana menggalakkan pengumpulan dana abadi. Hasil pengumpulan dana abadi ini akan dapat dijadikan sumber pembiayaan berbagai kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Selain itu, kinerja (imbal hasil) dana abadi juga dapat dijadikan sumber/elemen pembiayaan dalam mewujudkan kemandirian UI.

Dana abadi UI (*endowment fund*) adalah aset yang dikelola untuk menghasilkan pendapatan berkelanjutan bagi UI, yang digunakan untuk mendanai berbagai kebutuhan, seperti beasiswa, fasilitas, riset, dan program akademik.

Strategi pengumpulan dana abadi yang dapat digunakan UI untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan dana adalah sebagai berikut.

1. Hubungan Jangka Panjang dengan Alumni

- **Program Alumni Berbasis Keterikatan:** Membangun program alumni yang aktif dan inklusif adalah kunci utama, yang dapat dilakukan dengan berbagai kegiatan, seperti reuni, pelatihan, dan kegiatan sukarela yang membuat alumni tetap terhubung dan merasa bagian dari UI.
- **Kampanye Donasi Alumni:** UI dapat mengadakan kampanye donasi tahunan atau bulanan dengan cara yang transparan, seperti menampilkan kontribusi alumni pada proyek tertentu. Pendekatan yang efektif adalah menjelaskan bagaimana kontribusi mereka berdampak langsung pada mahasiswa dan program UI.
- **Pemberian Penghargaan dan Pengakuan kepada Alumni Donatur:** Dengan memberikan penghargaan atau pengakuan kepada alumni yang berdonasi besar, UI menciptakan insentif sosial dan reputasi bagi mereka yang berkontribusi.



2. Kemitraan dengan Sektor Korporat

- **Sponsorship dan Program Penghargaan:** UI dapat bekerja sama dengan perusahaan untuk mendukung proyek tertentu atau menawarkan beasiswa. Perusahaan juga bisa menjadi sponsor dalam acara-acara besar universitas.
- **Program *Matching Fund*:** Beberapa perusahaan memiliki program *matching gift*, di mana mereka akan mencocokkan donasi yang dilakukan oleh karyawan mereka untuk UI. UI dapat mengidentifikasi perusahaan yang mendukung program ini dan mengajak alumni untuk memanfaatkannya.
- **Endowment untuk Riset dan Inovasi:** UI dapat menawarkan perusahaan peluang untuk berinvestasi dalam riset tertentu yang relevan dengan kebutuhan industri mereka, seperti teknologi baru atau kesehatan. UI dapat menawarkan hak nama atau pengakuan khusus sebagai insentif.

3. Kampanye Dana Abadi melalui Program Publik dan Media

- **Crowdfunding dan Kampanye *Online*:** Kampanye dana *online* melalui platform *crowdfunding* telah terbukti efektif, terutama untuk proyek-proyek khusus yang dapat menggerakkan simpati publik. Misalnya, kampanye untuk beasiswa bagi mahasiswa berprestasi atau untuk mendukung fasilitas kampus.
- **Kampanye di Media Sosial:** UI dapat memanfaatkan media sosial untuk meningkatkan kesadaran tentang dana abadi, termasuk *posting* kisah sukses alumni, kegiatan mahasiswa, atau inisiatif yang membutuhkan dukungan dana.
- **Kampanye “*Give Back*” dan Donasi Berkelanjutan:** UI dapat mendorong alumni dan pihak-pihak terkait untuk memberikan donasi berkelanjutan, misalnya dalam bentuk donasi otomatis bulanan, yang dapat dimulai dari jumlah kecil tetapi konsisten.

4. Hubungan dengan Yayasan dan Organisasi Filantropi

- **Pengajuan Hibah dan Pendanaan dari Yayasan:** Banyak yayasan dan organisasi filantropi yang memiliki fokus pada pendidikan, dan UI dapat mengajukan proposal untuk dana hibah dalam bidang riset, teknologi, beasiswa, atau fasilitas.
- **Mitra Strategis dalam Filantropi Bersama:** UI dapat bekerja sama dengan yayasan besar atau donatur utama untuk inisiatif tertentu, seperti pembangunan fasilitas baru atau beasiswa khusus, memberikan manfaat pada kedua belah pihak dalam mewujudkan visi yang sama.
- **Program Beasiswa Bersama dengan Yayasan:** UI dapat mengadakan program beasiswa bersama yayasan atau organisasi sosial tertentu dengan mengintegrasikan nama yayasan tersebut pada program beasiswa sebagai bentuk pengakuan.



5. Kampanye Pemberian dengan Warisan dan Perencanaan Pajak

- **Program Donasi dengan Warisan (*Planned Giving*):** UI dapat mengajak alumni dan donatur potensial untuk memasukkan UI dalam rencana warisan mereka. Ini bisa berupa hibah tanah, saham, atau uang yang akan diterima UI setelah mereka meninggal.
- **Perencanaan Pajak yang Menguntungkan Donatur:** UI dapat bekerja sama dengan ahli pajak untuk memberikan informasi tentang manfaat pajak bagi donatur yang memberikan kontribusi dana besar. Program ini memberikan keuntungan finansial bagi donatur, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi lebih besar.
- **Aset dan Donasi Real Estat:** UI dapat mengajak donatur untuk menyumbangkan aset seperti properti, yang dapat dimanfaatkan sebagai fasilitas UI atau dijual untuk dana abadi.

6. Kampanye Penggalangan Dana Berskala Besar

- **Kampanye Penggalangan Dana dengan Tema yang Berfokus pada Dampak:** UI dapat meluncurkan kampanye besar-besaran untuk proyek-proyek tertentu, seperti kampanye untuk "Dukungan 1.000 Beasiswa," "Dana untuk Penelitian Kanker," atau "Pusat Inovasi Teknologi."
- **Acara Galang Dana Khusus:** UI dapat mengadakan acara-acara khusus seperti *gala dinner*, pelepasan, turnamen golf, atau konser amal. Acara ini juga dapat menjadi ajang untuk meningkatkan kehadiran media dan membangun kesadaran.
- **Nama atau Hak Istimewa pada Gedung atau Program:** UI dapat menawarkan hak penamaan untuk gedung, program, atau laboratorium kepada donatur besar sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka.

7. Investasi Dana secara Bijaksana

- **Portofolio Investasi yang Diversifikasi:** UI perlu mengelola dana yang telah terkumpul dengan menginvestasikannya dalam portofolio yang diversifikasi untuk mengurangi risiko dan memastikan pertumbuhan dana dalam jangka panjang.
- **Komite Pengelola Investasi Profesional:** UI dapat membentuk tim atau komite profesional yang ahli dalam investasi untuk memastikan pengelolaan dana berjalan sesuai dengan tujuan jangka panjang, sambil tetap memenuhi kebutuhan tahunan.
- **Pendanaan Hijau atau Sosial:** Investasi yang ramah lingkungan atau berfokus pada dampak sosial kini menjadi tren. Dana abadi yang diinvestasikan dalam proyek hijau juga dapat meningkatkan citra positif universitas.

8. Pemberdayaan Komunitas Mahasiswa dan Fakultas

- **Keterlibatan Mahasiswa dalam Kampanye Penggalangan Dana:** UI dapat melibatkan mahasiswa dalam kampanye dana abadi, seperti melalui program kerja sukarela atau proyek pengumpulan



dana, yang akan memberikan dampak positif dan memupuk rasa tanggung jawab mereka.

- **Fakultas sebagai Duta Penggalangan Dana:** UI dapat mengajak para dosen dan staf fakultas untuk menjadi duta penggalangan dana, karena mereka dapat menghubungkan program akademik langsung dengan para donatur dan memberikan informasi langsung tentang kebutuhan dan tujuan proyek.

Dengan berbagai strategi ini, UI dapat membangun dana abadi yang kokoh dan berkelanjutan, serta memastikan dukungan jangka panjang bagi operasional, fasilitas, riset, dan kesejahteraan mahasiswa.

Dalam hal pengelolaan dana abadi, pembentukan unit pengumpulan (fundraising) dan unit pengelolaan (investment management) dana abadi UI adalah langkah strategis yang dapat meningkatkan efektivitas dan transparansi pengelolaan dana tersebut. Peranan ini memungkinkan UI untuk fokus pada pengumpulan dana secara efektif, sambil memastikan bahwa dana tersebut dikelola dengan bijak untuk pertumbuhan jangka panjang.

1. Fokus Spesifik pada Tugas Utama

- Unit pengumpul dana (*fundraising*) bertugas untuk mengidentifikasi donatur potensial, membangun relasi, dan menjalankan kampanye penggalangan dana. Fokusnya adalah menarik sumber dana baru dengan strategi pemasaran dan komunikasi.
- Unit pengelola dana (*investment management*) bertanggung jawab untuk menginvestasikan dana yang telah terkumpul secara optimal, dengan strategi investasi jangka panjang dan manajemen risiko yang ketat.

2. Kepatuhan dan Transparansi

- UI dapat menerapkan prinsip transparansi yang lebih baik dalam pengelolaan dana. Unit pengumpul dan pengelola dana dapat melakukan pelaporan yang terpisah, memastikan adanya pengawasan independen pada setiap unit.
- Model ini juga membantu dalam kepatuhan terhadap regulasi dan akuntabilitas, di mana setiap unit dapat diaudit secara mandiri oleh pihak ketiga sehingga meningkatkan kepercayaan publik dan donatur.

3. Peningkatan Profesionalisme

- Pengumpulan dana membutuhkan kemampuan komunikasi, pemasaran, dan hubungan masyarakat, sedangkan pengelolaan investasi memerlukan keahlian di bidang keuangan dan analisis risiko. Dengan demikian, UI dapat memastikan bahwa setiap unit dijalankan oleh tim yang memiliki keahlian sesuai dengan tugasnya.
- Ini juga memungkinkan UI untuk merekrut staf profesional dengan pengalaman spesifik yang relevan, yang akan meningkatkan efektivitas dari masing-masing unit.



4. Optimalisasi Penggunaan dan Pertumbuhan Dana

- Unit pengelola dana dapat fokus pada strategi investasi jangka panjang untuk memastikan dana abadi tumbuh secara konsisten, sementara unit pengumpul dana dapat mengembangkan strategi baru untuk menarik sumber dana tambahan.
- Dengan cara ini, UI dapat memastikan bahwa dana abadi tidak hanya bertambah melalui investasi yang baik tetapi juga terus berkembang melalui aliran donasi baru yang stabil.

Adapun Struktur Unit Pengumpulan dan Pengelolaan Dana Abadi UI

1. Unit Pengumpul Dana (*Fundraising Unit*)

- **Fungsi Utama:** Mengembangkan strategi pengumpulan dana, mengelola hubungan dengan donatur, dan menjalankan kampanye donasi.
- **Kegiatan Inti:** Melakukan riset tentang donatur potensial, mengelola hubungan alumni, mengadakan acara penggalangan dana, serta mengembangkan strategi komunikasi untuk menarik donatur.
- **Tim Utama:** Tim pemasaran dan komunikasi, manajer hubungan alumni dan donatur, serta staf acara penggalangan dana.
- **Laporan dan Akuntabilitas:** Unit ini melakukan pelaporan rutin kepada Rektor UI mengenai jumlah dana yang berhasil dikumpulkan dan efektivitas kampanye.

2. Unit Pengelola Dana (*Investment Management Unit*)

- **Fungsi Utama:** Mengelola dana yang telah terkumpul melalui investasi yang bijak dan bertanggung jawab dengan tujuan untuk memaksimalkan pertumbuhan jangka panjang.
- **Kegiatan Inti:** Menyusun portofolio investasi, melakukan analisis pasar, memilih aset investasi, serta melakukan manajemen risiko untuk memastikan stabilitas dan keamanan dana.
- **Tim Utama:** Manajer investasi, analis keuangan, manajer risiko, dan profesional dengan pengalaman dalam pengelolaan portofolio investasi.
- **Laporan dan Akuntabilitas:** Unit ini bertanggung jawab untuk melaporkan hasil investasi, termasuk pertumbuhan dana, risiko, dan alokasi aset kepada komite pengawas atau dewan direksi universitas.

Mekanisme Koordinasi dan Pengawasan

1. **Pembentukan Komite Pengawas Dana Abadi:** UI dapat membentuk komite pengawas independen yang memantau aktivitas Unit, memastikan setiap unit beroperasi sesuai dengan tujuan dana abadi. Komite ini bertanggung jawab untuk memantau transparansi, kinerja, dan kepatuhan terhadap regulasi.
2. **Pertemuan dan Pelaporan Berkala:** Unit pengumpul dana dan unit pengelola dana abadi harus melakukan pertemuan rutin untuk membahas pencapaian, kendala, dan peluang. Setiap unit akan



melaporkan performa mereka kepada dewan universitas atau komite pengawas untuk memastikan sinergi dalam mencapai tujuan dana abadi.

- 3. Sistem Audit dan Penilaian Independen:** Unit pengumpul dan pengelola dana harus diaudit secara terpisah oleh pihak independen untuk memastikan bahwa setiap unit bekerja sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Audit berkala ini membantu mengidentifikasi area perbaikan dan menjaga integritas dana abadi.

Keuntungan adanya Unit Pengumpul dan Pengelola Dana

- **Transparansi dan Kepercayaan Donatur:** Pemisahan ini memberikan kejelasan tentang bagaimana dana digunakan dan dikelola, meningkatkan kepercayaan donatur bahwa kontribusi mereka dimanfaatkan dengan optimal.
- **Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik:** Dengan memfokuskan unit pengelola dana pada investasi, UI dapat memastikan strategi yang lebih hati-hati dan terukur dalam pengelolaan aset, mengurangi risiko yang tidak diinginkan.
- **Efisiensi Operasional:** Masing-masing unit dapat bergerak dengan lebih efektif tanpa mengganggu tugas dan tanggung jawab unit lain, yang memungkinkan UI untuk mengumpulkan dan mengelola dana abadi secara lebih optimal.
- **Keberlanjutan Dana Abadi.** Kombinasi antara pengumpulan dana yang berkelanjutan dan manajemen investasi yang efektif memastikan bahwa dana abadi akan terus tumbuh dan mendukung kebutuhan UI dalam jangka panjang.

Terkait dengan governansi, pengelolaan keuangan UI dilaksanakan secara otonom tertib, wajar dan adil, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Pengendalian dan pengawasan keuangan UI dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pengendalian internal yang baik. Pengelolaan keuangan UI tidak boleh menghambat proses penyelenggaraan dan pelaksanaan berbagai program kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Dalam mengoptimalkan sistem pengelolaan keuangan UI, akan dilakukan pemutakhiran (*update*) berkala dan digitalisasi proses bisnis keuangan secara terintegrasi.

3.4.7 Bidang Peran Universitas Indonesia dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara

Mengacu pada Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan UI tahun 2024-2029, berikut ini adalah Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia Tahun 2024-2029 Bidang Peran Universitas Indonesia dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara (KUPKBB).



“Sebagai universitas terbaik di Indonesia, Universitas Indonesia harus mampu memberikan sumbangsih bagi bangsa dan negara. Pentingnya Kerjasama nasional dan internasional untuk meningkatkan pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat yang bermutu dan memiliki impact yang terukur terhadap masyarakat serta mampu menjembatani antara ilmu dan praktiknya di masyarakat, antara ilmu dan dunia bisnis atau industri, dll. (KUPKBB-01)

Universitas Indonesia harus memelopori riset yg tidak sekedar *'science for science'* tapi juga *'science for society'* serta *'knowledge for Society'* , yaitu memberi manfaat pada masyarakat (social benefit), khususnya untuk pemecahan masalah bangsa. (KUPKBB-02)

Permasalahan bangsa negara memerlukan peran Universitas Indonesia lebih jauh, terutama dalam kancah pengambilan keputusan dan policy brief di berbagai masalah-masalah publik, antara lain masalah sosial, politik, ekonomi, pendidikan, kesehatan, pertahanan keamanan, hukum, dan masalah lingkungan hidup. (KUPKBB-03)”

Dalam implementasi riset yang merupakan “*science for society*” ataupun “*knowledge for society*”, pembentukan *Industry Advisory Board* (IAB) di UI perlu dilakukan untuk setiap rumpun ilmu UI, yakni rumpun ilmu kesehatan, sains dan teknologi, serta ilmu sosial humaniora, yang sangat penting karena memberikan manfaat strategis baik bagi UI maupun industri, dengan fungsi sebagai berikut.

1. Menghubungkan Teori dengan Praktik

- **Menjamin Relevansi Kurikulum:** IAB terdiri dari profesional dan pakar industri yang memahami kebutuhan dan tren terkini di lapangan. Kehadiran mereka membantu universitas dalam merancang kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar sehingga lulusan memiliki kompetensi yang sesuai dengan industri.
- **Memperbarui Pengetahuan Sesuai Tren Terbaru:** Industri berkembang dengan cepat, terutama dalam bidang sains, teknologi, dan kesehatan. IAB memastikan bahwa mahasiswa mendapatkan pengetahuan terbaru dan siap menghadapi tantangan yang relevan saat ini.

2. Meningkatkan Peluang Magang dan Kerja bagi Mahasiswa

- **Memperluas Akses ke Magang dan Pekerjaan di Industri:** IAB membuka akses langsung bagi mahasiswa untuk program magang,



pekerjaan, dan peluang riset kolaboratif. Anggota IAB dapat memiliki koneksi yang luas dan bisa memberikan peluang langsung bagi mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman di lapangan.

- **Membangun Jaringan dan Hubungan Profesional:** Mahasiswa dan dosen dapat terhubung dengan profesional dan ahli di bidang terkait, yang meningkatkan peluang kolaborasi, mentor profesional, dan jaringan untuk masa depan.

3. Mendukung Inovasi dan Riset Terapan

- **Mengembangkan Riset yang Tepat Sasaran:** IAB membantu UI mengidentifikasi area riset yang sesuai dengan kebutuhan industri, sehingga hasil riset lebih aplikatif dan dapat digunakan untuk memecahkan masalah nyata. Ini sangat penting dalam rumpun ilmu sains dan teknologi serta kesehatan
- **Mendatangkan Pendanaan untuk Riset dan Inovasi:** Banyak industri yang siap berinvestasi dalam penelitian yang relevan dengan kepentingan mereka. IAB dapat memfasilitasi pendanaan dari industri untuk proyek riset UI, memungkinkan riset terapan yang memberi manfaat bagi semua pihak.

4. Memfasilitasi Perkembangan Karakter (*Soft Skills*) dan Profesionalisme melalui Pelibatan Kalangan Profesional

- **Mengembangkan Keterampilan *Soft Skills* yang Dibutuhkan Industri:** Melalui IAB, UI dapat mengidentifikasi keterampilan non-akademik yang dibutuhkan di lapangan kerja, seperti keterampilan komunikasi, manajemen proyek, dan kemampuan kerja sama. Ini memberi peluang untuk memasukkan pelatihan *soft skills* ke dalam kurikulum.
- **Mengembangkan Karakter Mahasiswa melalui Proses Pembelajaran:** Pengembangan karakter dan kepribadian mahasiswa tidak dapat dipusatkan dalam satu atau beberapa mata kuliah saja seperti MPKT, melainkan merupakan suatu proses yang terintegrasi dalam kurikulum dan ko-kurikulum. Melalui IAB yang terintegrasi di dalam pembelajaran, yakni dengan melibatkan para alumni sukses yang telah terbukti mampu mengembangkan karier dengan memanfaatkan karakter unggul yang sesuai dengan tuntutan dalam pekerjaan, pengembangan karakter mahasiswa yang ditujukan untuk membekali mahasiswa untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja dan berkarir akan dapat dilakukan.
- **Mengadakan Simulasi Dunia Kerja:** IAB dapat membantu dalam menyusun simulasi dan studi kasus nyata dari industri yang mencerminkan situasi di dunia kerja. Ini mempersiapkan mahasiswa untuk lebih siap menghadapi situasi profesional yang



kompleks. Dengan demikian, konsep pembelajaran mahasiswa yang melibatkan profesional dalam suatu kolaborasi akan memberikan kompetensi bagi mahasiswa untuk memahami nilai, etika, peran, dan tanggung jawab mahasiswa serta meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, serta bekerja dalam tim mahasiswa UI dalam *settings* yang relevan ketika mereka bekerja dalam lingkungan profesional. Konsep pendidikan antarprofesional (*interprofessional education*) dan kolaborasi antarprofesional (*interprofessional collaboration*) akan diterapkan dengan dukungan IAB.

5. Mempercepat Penyerapan Lulusan di Pasar Kerja

- **Memberi Informasi tentang Kebutuhan Tenaga Kerja:** IAB dapat memberikan data dan wawasan mengenai tren pasar tenaga kerja, sehingga UI bisa menyesuaikan lulusan sesuai kebutuhan industri terkini. Hal ini penting untuk rumpun ilmu sosial humaniora, sains, dan teknologi yang selalu berubah.
- **Memberikan Rekomendasi bagi Lulusan Berbakat:** IAB sering memiliki anggota yang merupakan pemimpin atau profesional di perusahaan besar. Mereka dapat menjadi referensi bagi mahasiswa berbakat, yang akan meningkatkan peluang mereka untuk diterima bekerja di perusahaan yang berkualitas.

6. Mendorong Pembaruan Kebijakan dan Standar dalam Pendidikan

- **Menegakkan Standar Mutu dan Akreditasi:** IAB memberikan masukan terkait standar mutu pendidikan yang sesuai dengan standar industri. Masukan ini dapat membantu UI dalam proses akreditasi, dan meningkatkan reputasi program studi.
- **Menyusun Kebijakan dan Etika Profesional:** Dalam bidang kesehatan dan sosial humaniora, IAB dapat memberikan wawasan tentang standar etika dan regulasi profesional yang sangat penting bagi mahasiswa untuk mematuhi kode etik saat mereka terjun di dunia kerja.



7. Meningkatkan Citra Universitas dan Kepercayaan Masyarakat

- **Meningkatkan Daya Tarik Mahasiswa Baru:** Kehadiran IAB yang aktif dan representatif dari industri meningkatkan kredibilitas UI, menarik calon mahasiswa yang ingin memiliki koneksi langsung ke industri.
- **Menjaga Kualitas Lulusan yang Kompeten:** Dengan adanya masukan dari industri, UI dapat memastikan kualitas lulusan mereka memenuhi standar profesional, yang membangun kepercayaan publik bahwa lulusan siap berkontribusi secara efektif dalam bidang masing-masing.

Dengan kata lain, IAB menjadi jembatan antara UI dan industri, membantu memastikan bahwa pendidikan yang diberikan tetap relevan, responsif terhadap perubahan di dunia kerja, serta dapat mempersiapkan mahasiswa secara holistik untuk menjadi profesional yang siap menghadapi tantangan di bidang kesehatan, sains dan teknologi, serta sosial humaniora.

Dengan demikian, UI tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan tinggi, tetapi juga sebagai motor penggerak perubahan yang mampu memberikan kontribusi substantif dalam pembangunan nasional dan global. Peran aktif dalam riset terapan dan keterlibatan dalam pengambilan kebijakan publik menjadikan UI sebagai pusat pengembangan ilmu yang berorientasi pada kemajuan masyarakat dan bangsa.

3.5 Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi UI untuk periode 2025–2029 dirancang untuk memperkuat pelaksanaan tugas, fungsi, dan kewenangan universitas dalam berbagai bidang, mulai dari pendidikan, tata kelola, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pengabdian masyarakat. Mengacu pada berbagai uraian dalam dokumen ini dan berbagai regulasi di UI maupun di tingkat nasional yang berlaku saat ini, kerangka ini disusun untuk memastikan bahwa setiap peraturan mendukung tercapainya sasaran strategis UI dalam bidang pendidikan berkualitas, tata kelola yang baik, dan daya saing global.

Kerangka regulasi mengacu pada peraturan-peraturan 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);
- 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 75 Tahun 2021 tentang Statuta Universitas Indonesia;
- Keputusan Majelis Wali Amanat UI Nomor 009/SK/MWA-UI/2024 tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia (Kebijakan Umum UI) 2025-2029;
- Peraturan Majelis Wali Amanat UI Nomor 005/Peraturan/MWA-UI/2023 tentang Sistem Akuntansi dan Laporan Keuangan Universitas Indonesia; serta
- Peraturan Majelis Wali Amanat UI Nomor 001/Peraturan/MWA-UI/2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas Indonesia (RPJP UI) 2015-2035.

Kerangka regulasi UI mencakup beberapa area utama yang menjadi landasan penting bagi tercapainya sasaran strategis. Dengan adanya regulasi yang terstruktur, diharapkan seluruh kegiatan universitas dapat berjalan dengan efektif dan transparan, serta memberikan kepastian hukum dalam pelaksanaan tugas-tugas universitas. Beberapa bidang utama dalam kerangka ini adalah sebagai berikut:

1. **Pengelolaan Pendidikan:** Regulasi diperlukan untuk memastikan penyelenggaraan program pendidikan yang selaras dengan prinsip Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), meningkatkan akses bagi mahasiswa asing, serta menstandarkan kualitas penerimaan mahasiswa.
2. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Peraturan diperlukan untuk mendukung pengelolaan SDM yang profesional, termasuk sistem pengangkatan, pengembangan karier, remunerasi, dan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan agar mendukung budaya kerja yang produktif.
3. **Pengelolaan Riset dan Kekayaan Intelektual:** Regulasi dalam bidang riset dan pengelolaan kekayaan intelektual diperlukan untuk memperkuat daya saing akademik dan inovasi UI melalui perlindungan dan pemanfaatan hasil penelitian.
4. **Tata Kelola dan Akuntabilitas:** Mencakup aturan untuk memastikan UI sebagai institusi berintegritas dengan sistem akuntabilitas yang jelas, termasuk manajemen risiko, pengendalian gratifikasi, serta pencegahan dan penanganan kekerasan seksual.
5. **Manajemen Risiko dan Kesiapsiagaan Darurat:** Mengatur kesiapan UI dalam menghadapi risiko bencana dan situasi darurat guna melindungi sivitas akademika dan memastikan keberlangsungan operasional.

Kerangka regulasi ini diharapkan mampu mendukung UI dalam pencapaian visi dan misi strategisnya sebagai universitas berkelas dunia yang adaptif dan inovatif.



No	Arahan Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Existing, Kajian, dan Penelitian	Target Penyesuaian
1	Penerimaan Mahasiswa Baru (Sarjana, Pascasarjana, WNA)	Menyelaraskan penerimaan dengan prinsip transparansi dan kualitas seleksi serta memperluas akses bagi mahasiswa asing.	2025
2	Penyelenggaraan Program Pendidikan (S1, S2, S3, MBKM)	Menyesuaikan penyelenggaraan program dengan prinsip MBKM, memberikan fleksibilitas, dan meningkatkan penyelenggaraan program kelas internasional termasuk kolaborasi internasional. (Generative AI)	2025
3	Sistem Penelitian dan Pengelolaan Kekayaan Intelektual	Mendukung inovasi dan perlindungan hasil penelitian untuk daya saing global, serta meningkatkan produktivitas riset melalui kolaborasi.	2026
4	Pengelolaan SDM (Sistem Remunerasi, Pengembangan Karier, dan Jabatan)	Membangun sistem pengelolaan SDM yang adaptif dengan remunerasi yang kompetitif, pengembangan kompetensi, dan pengakuan prestasi kerja.	2025–2027
5	Tata Kelola dan Akuntabilitas Universitas	Memastikan sistem tata kelola yang baik, transparansi, dan akuntabilitas	2025–2026



No	Arahan Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Existing, Kajian, dan Penelitian	Target Penyesuaian
		dalam pengambilan keputusan, serta pengendalian benturan kepentingan.	
6	Pengendalian Gratifikasi dan Benturan Kepentingan	Memperkuat integritas institusi untuk menghindari praktik-praktik yang merusak kepercayaan publik dan menjunjung tinggi transparansi.	2025
7	Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual	Menyediakan lingkungan belajar yang aman dan bebas dari kekerasan dengan prosedur penanganan yang jelas dan akuntabel.	2025
8	Manajemen K3L aman bencana	Memastikan terimplementasinya pengelolaan risiko keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan serta kesiapan menghadapi kondisi kegawatdaruratan guna menjamin keberlangsungan kegiatan pendidikan serta operasional universitas yang aman, selamat, sehat dan produktif.	2025–2027
9	Sistem Pengabdian Masyarakat dan Kolaborasi dengan Mitra	Meningkatkan pengelolaan kegiatan pengabdian masyarakat berbasis kolaborasi lintas sektor untuk memberikan dampak sosial yang lebih luas.	2026–2028

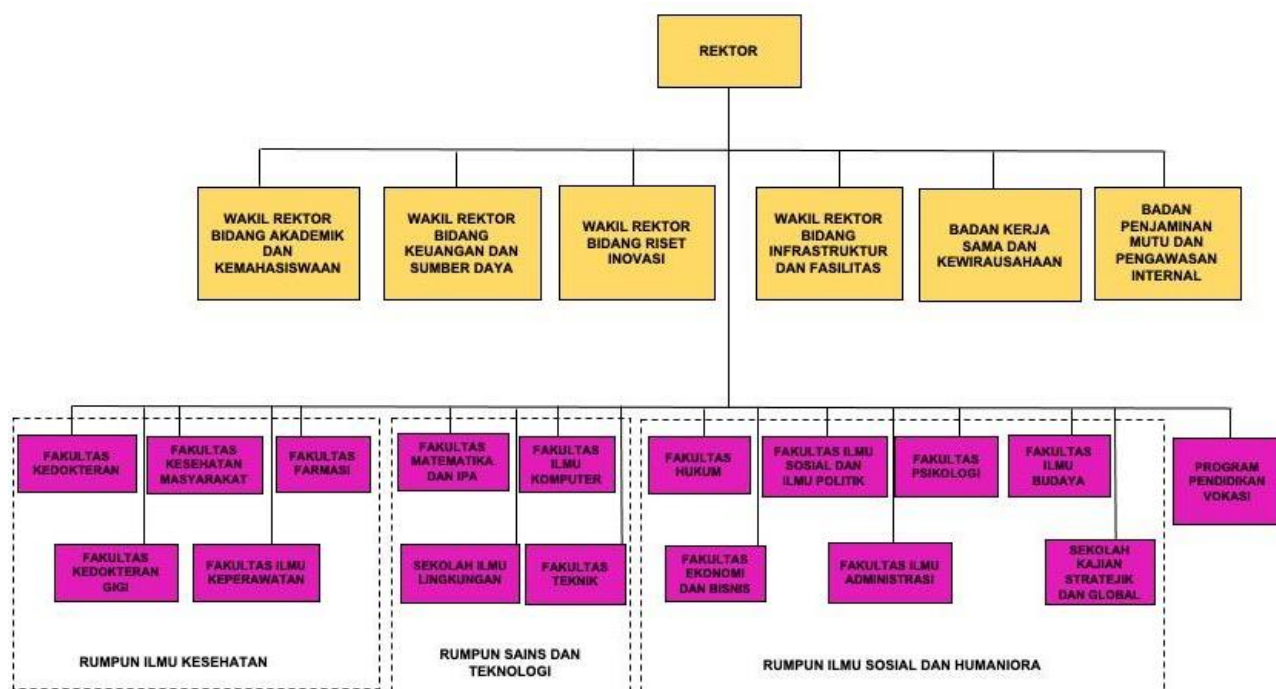


No	Arahan Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Existing, Kajian, dan Penelitian	Target Penyesuaian
10	Pengembangan Sistem Pendidikan Digital (Pendidikan Jarak Jauh)	Mendukung inisiatif Pendidikan Jarak Jauh untuk perluasan akses pendidikan yang berkualitas bagi seluruh lapisan masyarakat	2025–2026

Kerangka regulasi ini akan diimplementasikan secara bertahap, dengan target waktu penyelesaian hingga tahun 2029, sejalan dengan sasaran strategis UI. Setiap peraturan dirancang untuk mendorong efisiensi, produktivitas, serta meningkatkan reputasi UI baik secara nasional maupun internasional.

3.6 Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan disusun untuk memberikan panduan yang jelas mengenai struktur organisasi, peran, dan fungsi tiap unit dalam suatu institusi, dalam hal ini UI. Fungsi utama dibuatnya kerangka kelembagaan adalah untuk memastikan adanya keterpaduan dalam tata kelola dan operasional, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja antar unit, serta mendukung pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan. Kerangka ini juga bertujuan untuk memperjelas alur tanggung jawab dan kewenangan, sehingga setiap bagian organisasi dapat berkolaborasi dengan optimal dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan, riset, dan inovasi. Selain itu, kerangka kelembagaan juga menjadi acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, guna mencapai kinerja yang maksimal dan daya saing global. Berdasarkan fungsi tersebut, kerangka kelembagaan UI dibangun dengan hierarki dan tata kelola yang terstruktur untuk mendukung pencapaian 5 Sasaran Strategis.



Gambar 3.2 Kerangka Kelembagaan Universitas Indonesia

Struktur organisasi UI dipimpin oleh rektor sebagai pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab atas keseluruhan operasional universitas. Wakil rektor memiliki peran yang signifikan dalam berbagai bidang strategis. Wakil Rektor Akademik dan Kemahasiswaan bertanggung jawab dalam bidang akademik dan internasionalisasi pendidikan, dengan fokus utama pada peningkatan akses dan kualitas pendidikan serta memperkuat daya saing global. Wakil Rektor Keuangan dan Sumber Daya memastikan ketersediaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta teknologi yang efektif dan modern untuk mendukung pendidikan dan penelitian berkualitas. Wakil Rektor Bidang Riset dan Inovasi mendukung penelitian yang berdampak serta inovasi yang bertujuan menyelesaikan masalah masyarakat melalui riset berbasis ilmu pengetahuan. Wakil Rektor Infrastruktur dan Fasilitas fokus pada dukungan infrastruktur, termasuk teknologi informasi dan digitalisasi kampus, yang berperan dalam memastikan teknologi digunakan untuk mendukung pendidikan digital dan mempercepat akses terhadap pendidikan yang modern. UI juga memiliki badan pendukung yang penting, yaitu Badan Kerja Sama dan Kewirausahaan yang bertugas memimpin inisiatif dalam pemberdayaan kewirausahaan dan menjalin kemitraan strategis dengan sektor industri serta sektor eksternal untuk mendorong inovasi dan komersialisasi hasil riset serta pengelolaan dana abadi guna mendukung keberlanjutan institusi. Tata kelola yang baik dan transformasi budaya dipimpin oleh Kepala Badan Penjaminan Mutu dan Pengawasan Internal. Dengan struktur kelembagaan yang terorganisasi secara hierarkis dan fungsional, UI menargetkan keberhasilan dalam semua bidang strategis melalui kolaborasi antar unit yang terintegrasi dan pengelolaan SDM yang optimal.



Fakultas-fakultas di UI dikelompokkan dalam tiga rumpun besar. Rumpun Ilmu Kesehatan mencakup Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Keperawatan, dan Fakultas Farmasi. Rumpun Sains dan Teknologi mencakup Fakultas Matematika dan IPA, Fakultas Ilmu Komputer, Fakultas Teknik, serta Sekolah Ilmu Lingkungan (Pascasarjana). Sementara itu, Rumpun Ilmu Sosial dan Humaniora terdiri atas Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Fakultas Psikologi, Fakultas Ilmu Administrasi, Fakultas Hukum, dan Sekolah Kajian Strategik dan Global (Pascasarjana). Selain itu, ada pula Program Pendidikan Vokasi.

Pengelolaan SDM di UI berfokus pada peningkatan kualitas melalui rekrutmen dan pengembangan dosen serta staf yang berkompeten di bidangnya masing-masing. Pengembangan kapasitas SDM dilakukan melalui pelatihan, inovasi teknologi, serta pembelajaran berkelanjutan untuk mendukung strategi peningkatan kualitas pendidikan dan riset yang berdampak. Dari segi kuantitas, SDM dikelola dengan menyeimbangkan kebutuhan tiap fakultas dan unit kerja, sehingga mendukung operasional yang efisien dan efektif.

Dalam upaya pencapaian sasaran strategis, UI menargetkan pemberdayaan kewirausahaan melalui program-program yang diinisiasi oleh Badan Kerja Sama dan Kewirausahaan. Peningkatan akses dan kualitas pendidikan difokuskan oleh Wakil Rektor 1, yang mengarahkan kolaborasi internasional dan penyediaan pendidikan berkualitas tinggi. Wakil Rektor 3 berperan dalam riset dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta kolaborasi dengan industri untuk menciptakan dampak yang signifikan. Penguatan daya saing global dicapai melalui program internasionalisasi dan pengembangan SDM global.



BAGIAN 4 TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1 Indikator Kinerja dan Target

Sasaran Strategis (2025-2029)	Bobot SS	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Bobot IKU	Referensi		Pengukuran (Formula)	Base line	Target					Program Kerja (PK) Strategis
				Matriks Hasil SWOT per SS	Kebijakan Umum (KU) per IKU			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	
SS1 - Empowering Entrepreneurship	20%	IKU1: Rasio Total Pendapatan UI terhadap Pendapatan BP	50%	SO-01, SO-4 WO-01 ST-04 WT-03	KUK-01 KUP-05	Jumlah Total Pendapatan UI dibandingkan Total Pendapatan BP (kecuali BP Mahasiswa Kelas Internasional)	2,67	2,7	2,75	2,8	2,9	3	PK-10: Perluasan Jaringan Kemitraan Strategis dan Kolaborasi PK-12: Peningkatan bakat mahasiswa dan kewirausahaan
		IKU2: Jumlah akumulasi Dana Abadi yang berhasil dihimpun kumulatif 5 tahun (2025-2029)	50%	SO-01, SO-4 WO-01 ST-04 WT-03	KUK-01 KUK-05	Jumlah akumulasi Dana Abadi yang berhasil dihimpun kumulatif 5 tahun (2025-2029)	193 M	200 M	250 M	500 M	750 M	1 T	PK-11: Pengembangan dan optimalisasi pengelolaan Dana Abadi PK-10: Perluasan Jaringan Kemitraan Strategis dan Kolaborasi
SS2 – Global Competitiveness	20%	IKU3: Peringkat QS WUR	50%	SO-02, SO-04 WO-02, WO-03 ST-01, ST-02 WT-01, WT-04	KUP-01 KUR-01 KUR-02 KUR-03 KUPM-01 KUPKBB-01	Peringkat UI dalam QS World University Rankings tahun berjalan	206	200	195	180	160	150	PK-13: Peningkatan Komunikasi Strategis dan Manajemen Pencitraan PK-14: Perluasan jaringan internasionalisasi dan keterlibatan global PK-15: Pengakuan Nasional dan Internasional
		IKU4: Peringkat THE WUR	50%	SO-02, SO-04 WO-02,	KUP-01 KUR-01 KUR-02	Peringkat UI dalam THE World University	801-1000	801-1000	801-1000	801-1000	601-800	601-800	PK-13: Peningkatan Komunikasi Strategis dan Manajemen Pencitraan





Sasaran Strategis (2025-2029)	Bobot SS	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Bobot IKU	Referensi		Pengukuran (Formula)	Base line	Target					Program Kerja (PK) Strategis
				Matriks Hasil SWOT per SS	Kebijakan Umum (KU) per IKU			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	
				WO-03 ST-01, ST-02 WT-01, WT-04	KUR-03 KUPM-01 KUPKBB-01	Rankings tahun berjalan							PK-14: Perluasan jaringan internasionalisasi dan keterlibatan global PK-15: Pengakuan Nasional dan Internasional
SS3 - <i>Impactful Research and Innovation</i>	30%	IKU5: Jumlah rasio keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen	100%	SO-01 WO-02 ST-02 WT-04	KUR-01 KUR-02 KUR-03 KUPM-01 KUSDM-03 KUPKBB-01 KUPKBB-02 KUPKBB-03	n/x n = jumlah keluaran penelitian, inovasi dan pengmas yang mendapat rekognisi internasional atau digunakan oleh industri/ masyarakat/ pemerintah. berpengalaman kerja sebagai praktisi. x = jumlah dosen tetap	1,69	1,70	1,75	1,80	1,90	2	PK-07: Perluasan Jaringan Keilmuan Global dan Diplomasi Kebudayaan untuk Peradaban PK-08: Pengembangan Strategi Rekrutmen Bakat Global PK-09: Pembentukan dan Penguatan Pusat Keunggulan untuk Riset, Inovasi, dan Pengabdian Masyarakat
SS4 - <i>Improving Education Access and Quality</i>	15%	IKU6: Indeks akses pendidikan yang meningkat, meluas dan merata	50%	SO-02, SO-03 WO-03 ST-01 WT-01, WT-03	KUP-03 KUP-04	Indeks akses pendidikan = (Parameter A x 50%)+(Parameter B x 50%)	46%	48%	50%	52%	54%	56%	PK-04: Pengembangan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Ekosistem Kampus Digital





Sasaran Strategis (2025-2029)	Bobot SS	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Bobot IKU	Referensi		Pengukuran (Formula)	Base line	Target					Program Kerja (PK) Strategis
				Matriks Hasil SWOT per SS	Kebijakan Umum (KU) per IKU			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	
						Parameter: A. Persentase mahasiswa UI yang mendapatkan program beasiswa/bantuan biaya pendidikan yang disediakan UI terhadap total mahasiswa UI (bobot 50%) B. Persentase sarana dan prasarana penyelenggaraan Tridarma yang sudah sesuai dengan Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (bobot 50%)							PK-05: Akselerasi Pengembangan Fasilitas dan Sarana Prasarana Kampus PK-06: Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu
		IKU7: Jumlah Program Studi S1, S2 dan S3 yang menyelenggarakan program bertaraf global	50%	SO-02, SO-03 WO-03 ST-01 WT-01, WT-03	KUP-03 KUP-04	Jumlah Akumulasi Program Studi Sarjana dan Pascasarjana yang menyelenggarakan program Kelas Internasional	25	28	31	34	37	40	PK-04: Pengembangan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Ekosistem Kampus Digital PK-05: Akselerasi Pengembangan Fasilitas dan Sarana Prasarana Kampus PK-06: Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu



Sasaran Strategis (2025-2029)	Bobot SS	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Bobot IKU	Referensi		Pengukuran (Formula)	Base line	Target					Program Kerja (PK) Strategis
				Matriks Hasil SWOT per SS	Kebijakan Umum (KU) per IKU			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	
SS5 - Good Governance and Cultural Transformation	15%	IKU8: Indeks kinerja layanan prima yang efisien, transparan, dan berkarakter nasional dalam tata kelola roadmap transformasi UI	100%	WO-04 ST-03, ST-04 WT-02	KUTK-01 KUTK-02 KUTK-03 KUTK-04 KUTK-05 KUTK-06 KUSDM-01 KUSDM-02 KUSDM-03 KUSDM-04 KUK-02 KUK-03 KUK-04	Indeks kinerja layanan prima= (Parameter A x 30%)+(Parameter B x 25%)+(Parameter C x 25%)+(Parameter D x 20%) Parameter: A: Skor Audit Eksternal Laporan Keuangan UI (bobot 30%) B: Skor SAKIP UI (bobot 25%) C: Skor SPIP UI (bobot 25%) D: Skor ZI UI (bobot 20%)	91%	93%	95%	97%	99%	100%	PK-01: Optimalisasi Proses Reformasi Tata Kelola Organisasi PK-02: Pembentukan Karakter Melalui Pengembangan Seni dan Budaya Nasional PK-03: Peningkatan Kesejahteraan Komunitas Akademik dan Sivitas UI





4.2 Program Kerja

Sasaran Strategis	Program Kerja
<p>Tata kelola yang baik dan transformasi budaya (SS 5) (<i>Good Governance and Cultural Transformation</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi Proses Reformasi Tata Kelola Organisasi (PK 01) (Referensi: KUTK 01-06, KUK 03-04) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: POB eksisting mengalami isu <i>bottleneck</i> ✓ Kegiatan dan Proses: <i>Townhall</i> bersama Rektor, audit POB PAU dan Fakultas, tindak lanjut audit POB, praktik budaya korporat dan budaya luhur Indonesia, pendirian Badan Pengelola Digital dan Infrastruktur Teknologi, integrasi pengelolaan SDM Fakultas dan Rektorat di UI. ✓ Luaran Terukur: Serapan Aspirasi dan ikatan emosional, transformasi birokrasi, transformasi digital, <i>Service Level Agreement</i> untuk percepatan proses bisnis, peningkatan jumlah layanan UI digital, dan integrasi pengelolaan SDM Universitas dan Fakultas. 2. Pembentukan Karakter Melalui Pengembangan Seni dan Budaya Nasional (PK-02) (Referensi: KUSDM 01, 03) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: <i>Database</i> BRP dan SAP mata kuliah, jumlah Dosen UI, riwayat kegiatan mahasiswa, pendanaan K/L, kelompok seni/kebudayaan nasional di luar UI, dan UKM di UI ✓ Kegiatan dan Proses: Integrasi kearifan lokal dalam pengembang ilmu dan budaya melayani, <i>capacity building</i> untuk dosen dan tendik berbasis etika, budaya dan karakter luhur Indonesia, promosi budaya Indonesia di dalam dan luar kampus, serta penyelenggaraan beasiswa ✓ Luaran Terukur: Budaya melayani berkarakter nasional dalam birokrasi kampus, integrasi budaya Indonesia (gotong royong, toleransi, keberagaman) ke MPKT & mata kuliah lain kepemimpinan, pentas budaya Indonesia di Makara Art Center & di ASEAN, dan jumlah mahasiswa penerima beasiswa budaya/tahun 3. Peningkatan Kesejahteraan Komunitas Akademik dan Sivitas UI (PK-03)



Sasaran Strategis	Program Kerja
	<p>(Referensi: KUSDM 02,04; KUP-02, KUK 02)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Pendanaan Pemerintah, Dana Abadi, Unit Usaha, Rumah Sakit UI ✓ Kegiatan & Proses: Layanan kesehatan dan kesejahteraan fisik dan mental, penguatan keselamatan dan keamanan lingkungan kampus, <i>refocusing</i> pendanaan untuk kenaikan gaji, asuransi dan tunjangan berbasis meritokrasi, pendirian BPADA, penggerakan unit usaha, dan pemberian insentif <i>seed grant</i> ✓ Luaran Terukur: Pengumpulan dana abadi <i>up to</i> 1 T, beasiswa penuh bagi 3 golongan (area 3T seni/budaya-olahraga-STEM, aktivis kegiatan mahasiswa, dan anak dosen dan tendik UI yang lolos SNBT), <i>coverage</i> asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan; adanya platform konseling kesehatan mental <i>online</i>; peningkatan penerapan sistem manajemen K3L aman bencana; penurunan angka kecelakaan dan kriminalitas di kampus.
<p>Peningkatan akses dan kualitas pendidikan (SS 4) (<i>Improving Education Access and Quality</i>)</p>	<p>1. Pengembangan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Ekosistem Kampus Digital (PK-04) (Referensi: KUP-03)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Tim pengelola infrastruktur & jejaring teknologi informasi kampus ✓ Kegiatan dan Proses: Pendirian Badan Pengelola Digital dan Infrastruktur Teknologi, integrasi dan digitalisasi layanan administrasi dan keuangan UI, pendirian <i>Data Center</i> UI, pembuatan akses infrastruktur masuk UI, proses aktualisasi karier dosen dan tendik berbasis merit & produktivitas, akses bagi kolaborator untuk kerja sama berbasis tridharma dan komersial, <i>integrated health data</i> of MCU, dan integrasi sistem HRIS-SIAK dengan database pasien RSPUI. ✓ Luaran Terukur: Akses fisik dan infrastruktur (pembukaan jalan tol masuk UI dan akses masuk UI bagi seluruh anak bangsa), Infrastruktur teknologi dan kampus digital berupa peningkatan jumlah layanan UI berbentuk digital, mata kuliah <i>open course</i> global, mata kuliah <i>open course</i> bersertifikat bagi mahasiswa tidak



Sasaran Strategis	Program Kerja
	<p>mampu seluruh Indonesia, dan tersedianya data dosen dan tendik serta keluarganya di database pasien RSPUI.</p> <p>2. Akselerasi Pengembangan Fasilitas dan Sarana Prasarana Kampus (PK-05) (Referensi: KUP-03)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Pendanaan pemerintah sebagai sumber daya utama, <i>database</i> laboratorium, jumlah mahasiswa, kebutuhan kelas kecil, besar, bersama dan khusus, kebutuhan beasiswa, kemitraan dengan mitra strategis (investor, industri, internasional) ✓ Kegiatan dan Proses: Modernisasi fasilitas laboratorium dan kelas <i>towards net zero & eco-campus</i>, renovasi dan pembangunan gedung baru asrama mahasiswa daerah, peningkatan keselamatan gedung (<i>building safety</i>), pembukaan Akses UI dari tol (2 akses darurat dari RSUI ke Jl. Margonda), Pembangunan distrik komersial, Ekowisata dan Museum UI, penyelenggaraan beasiswa, dan integrasi sistem HRIS-SIAK dengan database pasien RSUI. ✓ Luaran: 4 akses masuk UI (2 akses normal, 2 akses darurat), distrik bisnis, Ekowisata, Museum UI, fasilitas modern, green, sehat, selamat dan aman (bus listrik keliling UI, gedung dengan energi baru terbarukan, penambahan CCTV kampus, tersedianya APAR dan <i>Hydrant</i>), beasiswa, dan layanan laboratorium UI terintegrasi & terstandarisasi untuk revenue generator <p>3. Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu (PK-06) Referensi: KUP-04)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Identifikasi temuan audit strategis, rutin dan khusus dan Identifikasi peluang akreditasi internasional ✓ Kegiatan dan Proses: Penguatan peran dan layanan Unit Audit Internal, penguatan Unit Penjaminan Mutu Akademik Fakultas, <i>scaling up</i> program internasional <i>double degree/joint degree</i>, <i>penguatan peran dekan-dekan fakultas rumpun ilmu kesehatan di RSP UI</i> ✓ Luaran Terukur: reduksi temuan hasil audit, prodi terakreditasi internasional, Prodi penyelenggara dan mahasiswa peserta <i>S1/S2/S3 double degree/joint degree</i>. <i>Peran yang jelas secara formal para dekan</i>



Sasaran Strategis	Program Kerja
<p>Penelitian dan inovasi yang berdampak (<i>Impactful Research and Innovation</i>)</p>	<p><i>fakultas rumpun ilmu kesehatan di pengembangan RSPUI</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan Jaringan Keilmuan Global dan Diplomasi Kebudayaan untuk Peradaban (PK-07) (Referensi: KUR 01-03) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: <i>Nobel Laureate/prominent figures</i>, kelompok seni/kebudayaan internasional, UKM UI, dan pendanaan K/L ✓ Kegiatan dan Proses: Kuliah umum dari <i>Nobel Laureate</i> dan <i>prominent figures</i>, dan <i>scaling up</i> UI Peduli ✓ Luaran Terukur: Kuliah umum dari <i>Nobel Laureate</i>/tahun, UI Peduli hadir di berbagai wilayah Indonesia, Kontribusi UI dalam bentuk berwujud dan tak benda (<i>intangible</i>) 2. Pengembangan Strategi Rekrutmen Bakat Global (PK-08) (Referensi: KUSDM 03, KUR 03) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Daftar peneliti dengan H-index > 20 pada setiap prodi di UI, daftar penelitian dengan kolaborasi internasional di setiap prodi di UI ✓ Kegiatan dan Proses: Profesi peneliti di Pusat Riset, rekrutmen <i>global talent</i> sebagai Dosen UI, naturalisasi <i>global talent</i> sebagai Dosen UI, <i>Postdoc Program (inbound & outbound)</i>, magang CA di institusi akademik & industri bereputasi internasional ✓ Luaran Terukur: <i>Global talent</i> tersebar di 291 program studi UI 3. Pembentukan dan Penguatan Pusat Keunggulan untuk Riset, Inovasi, dan Pengabdian Masyarakat (PK-09) (Referensi: KUPM 01, KUR-03, KUPKBB 01-03) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Pusat Penelitian bertaraf internasional dan pendanaan riset dan inovasi ✓ Kegiatan dan Proses: Dukungan bagi riset berdampak tinggi, profesi peneliti di pusat riset, <i>seed grant</i> riset untuk semua dosen, hibah <i>theory building</i> dan <i>top research</i>, penguatan UKK Riset Inovasi dan UKK <i>Integrated Science Techno Park</i> (saintek plus soshum), kerja sama penelitian internasional dengan institusi THE WUR peringkat <i>top 100</i> dunia, pendampingan untuk mendapatkan hibah penelitian luar negeri



Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Luaran Terukur: Peningkatan publikasi dan kekayaan intelektual berdampak tinggi, prototipe siap hilirisasi, peningkatan capaian pendanaan kompetitif bertaraf nasional/internasional, dan program pengabdian masyarakat yang terukur melalui SROI
<p>Pemberdayaan kewirausahaan (<i>Empowering Entrepreneurship</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan Jaringan Kemitraan Strategis dan Kolaborasi (PK-10) (Referensi: KUK 01) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: <i>Database</i> industri nasional, lembaga donor nasional dan internasional, dan alumni bekerja di perusahaan S&P 500 ✓ Kegiatan dan Proses: Pembangunan Distrik Komersial dan Wisata UI, pembentukan gugus tugas riset dan inovasi dengan industri, pembentukan gugus tugas kerja sama internasional, pembentukan gugus tugas pemanfaatan aset tak bergerak milik UI ✓ Luaran Terukur: Peluang pendanaan riset/inovasi non-BP, & Peningkatan pendapatan Non-BP dari aset tak bergerak UI 2. Pengembangan dan Optimalisasi Pengelolaan Dana Abadi (PK-11) (Referensi: KUK 05) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: <i>Database</i> Universitas dengan peringkat THE WUR 100 besar, dan <i>database</i> donor pendanaan akademik/riset/inovasi internasional ✓ Kegiatan & Proses: Pendirian Badan Pengelola Aset dan Dana Abadi (BPADA), pembentukan gugus tugas (<i>task force</i>) <i>matchmaking</i> riset/inovasi dengan industri, dan gugus tugas pendanaan internasional ✓ Luaran Terukur: Idealnya UI mempunyai total dana abadi terkumpul <i>up to</i> Rp1T, sehingga dari hasil pengelolaannya sekurang-kurangnya diperoleh Rp350–700M yang dapat digunakan untuk kesejahteraan, infrastruktur, dan riset inovasi 3. Peningkatan Bakat Mahasiswa dan Kewirausahaan (PK-12) (Referensi: KUP-05, KUK-01)



Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Inkubator bisnis, <i>venture capital</i> kampus, Mata kuliah kewirausahaan, dan Database industri nasional ✓ Kegiatan & Proses: <i>Scaling up</i> inkubator <i>startup</i> UI, <i>bootcamp</i> kewirausahaan, <i>open innovation</i>, investasi UI pada <i>start-up</i>, MBKM kewirausahaan pada aktivitas inkubator bisnis & <i>startup</i> UI, dan <i>sabbatical leaves</i> dosen untuk mendirikan <i>startup</i> ✓ Luaran Terukur: Peningkatan jumlah <i>startup</i>/tahun, <i>capital gain</i> dari <i>startup</i>, <i>startup</i> mendapatkan investasi <i>serie A</i>, serta dosen, mahasiswa dan tendik menjalani magang di institusi akademik dan industri bereputasi internasional
<p>Daya saing UI di kancah global (<i>Global Competitiveness</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Komunikasi Strategis dan Manajemen Pencitraan Universitas (PK-13) (Referensi: KUP 01, KUR 01-02) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Tim humas profesional & <i>website</i> bertaraf global untuk menarik mitra akademik multinasional dan mahasiswa asing ✓ Kegiatan dan Proses: Pemasaran program kelas internasional UI kepada Universitas di Asia dan Pasifik, dengan cara webinar multinasional, partisipasi dalam pameran pendidikan internasional, dan kunjungan pada universitas terkemuka di ASEAN & Asia Pasifik ✓ Luaran Terukur: Semua prodi memiliki laman berbahasa Inggris dengan informasi lengkap, konten menarik dan relevan, serta berkualitas, seluruh prodi penyelenggara kelas internasional memiliki struktur kurikulum dan silabus mata kuliah dalam bahasa Inggris yang dapat diakses di <i>website</i> setiap prodi 2. Perluasan Jaringan Internasionalisasi dan Keterlibatan Global (PK-14) (Referensi: KUPKBB 01, KUR 03) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Kerja sama dengan perguruan tinggi luar negeri, dan unit kerja sama profesional ✓ Kegiatan & Proses: Pendirian Direktorat <i>Global Engagement</i> sebagai pusat koordinasi dan urusan kerja sama di UI, mobilitas dan naturalisasi <i>global talent</i> sebagai dosen UI, <i>postdoc</i> program (<i>inbound</i> &



Sasaran Strategis	Program Kerja
	<p><i>outbound</i>), dan magang di institusi akademik dan industri bereputasi internasional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Luaran Terukur: Semua program kelas internasional memiliki mahasiswa internasional, seluruh program kelas internasional menyelenggarakan skema <i>double degree/joint degree</i>, semua prodi memiliki dosen yang terlibat dalam kegiatan berskala global, dan <i>global talent</i> tersebar di 291 prodi <p>3. Pengakuan Nasional dan Internasional (PK-15) (Referensi: KUP 01, KUR 01-02, KUPM 01)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumber Daya: Pendirian kantor pemasaran di negara-negara ASEAN ✓ Kegiatan dan Proses: Pendirian Direktorat <i>Global Engagement</i> di UI, pembentukan gugus tugas pemasaran program kelas internasional UI dan rekrutmen mahasiswa asing kepada Universitas di ASEAN dan Asia Pasifik, rekrutmen dan naturalisasi <i>global talent</i> sebagai dosen UI, serta pembentukan Direktorat Reputasi UI dengan tupoksi meningkatkan peringkat nasional dan internasional ✓ Luaran Terukur: Semua prodi memiliki dosen yang terlibat dalam kegiatan berskala global, 50% prodi termasuk S1, S2 maupun S3 mampu menyelenggarakan atau terlibat dalam penyelenggaraan kegiatan akademik berskala global, peningkatan jumlah mahasiswa internasional per angkatan, serta peningkatan peringkat UI pada QS WUR, THE, dan THE Impact

4.3 Kerangka Pendanaan

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis tentunya membutuhkan rencana pendapatan dan belanja yang mendukung pelaksanaan program kerja. Berikut ini adalah uraian rencana pendapatan dan belanja yang didasarkan pada sasaran strategis dan indikator kinerja tahun 2025–2029.

4.3.1 Rencana Pendapatan Tahun 2025–2029

Rencana pendapatan pada dokumen Renstra UI 2025–2029 akan terdiri atas beberapa sumber penerimaan yaitu Bantuan Pendanaan Pemerintah, Dana Masyarakat serta Pendanaan Internal. Yang termasuk dalam kelompok Bantuan Pendanaan Pemerintah adalah dana APBN



DIPA/BPPTN, Hibah/Sumbangan serta Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)/Pinjaman-Hibah Luar Negeri (PHLN).

Berdasarkan aktualisasi dana di tahun-tahun yang lalu, besarnya bantuan pendanaan pemerintah akan mengalami penurunan setiap tahunnya. Dalam penyusunan rencana pendapatan, digunakan asumsi penurunan dana bantuan pemerintah sebesar lima persen per tahun.

Sumber dana kedua adalah Dana Masyarakat yang terdiri dari Pendapatan BP, Pendapatan Non-BP dan Pendapatan UKK. Sesuai dengan rencana strategis yang telah disusun, proyeksi pendapatan Dana Masyarakat meningkat dari tahun ke tahun dengan adanya target pembukaan program baru (internasional, PJJ, dan lain-lain) dan peningkatan mahasiswa di program S2 dan S3. Penghasilan UKK juga diproyeksikan akan mengalami peningkatan sejalan dengan peningkatan ekonomi makro yang diprediksikan berkisar di angka 5 persen.

Sesuai dengan Renstra UI 2025–2029, akan terdapat sumber pendanaan yang signifikan dari penggalangan Dana Abadi. Di akhir tahun 2029, berdasarkan proyeksi penerimaan dana abadi selama 5 tahun, nilai dana abadi akan bernilai Rp1 triliun, meningkat 500% dari Dana Abadi di awal periode (2025). Strategi yang ditempuh untuk peningkatan Dana Abadi dijelaskan secara terperinci di bagian implementasi Kebijakan Umum Bidang Keuangan.

Sumber dana terakhir adalah pendanaan internal yang merupakan pemanfaatan saldo lebih dana tahun sebelumnya.

Secara keseluruhan, estimasi pendapatan UI adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Rencana Pendapatan Tahun 2025–2029 – Tanpa Entitas Anak
(dalam Juta Rupiah)

URAIAN	2025 (Rencana)	2026 (Rencana)	2027 (Rencana)	2028 (Rencana)	2029 (Rencana)
Bantuan Pendanaan Pemerintah	503,487	478,312	454,397	431,677	410,093
Dana Masyarakat	3,143,257	3,290,419	3,444,940	3,607,187	3,777,547
Pendapatan BP	1,534,244	1,610,956	1,691,504	1,776,079	1,864,883
Pendapatan Non-BP	313,180	328,839	345,281	362,545	380,672
Pendapatan Non-BP Dana Abadi (Pertambahan dana)	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000



URAIAN	2025 (Rencana)	2026 (Rencana)	2027 (Rencana)	2028 (Rencana)	2029 (Rencana)
Pendapatan Non-BP Dana Abadi (imbal hasil)	7,778	8,167	8,575	9,004	9,454
Pendapatan UKK	1,088,055	1,142,458	1,199,581	1,259,560	1,322,538
Pendanaan Internal	179,405	181,199	183,011	184,841	186,690
Total Pendapatan	3,826,148	3,949,931	4,082,348	4,223,706	4,374,330

4.3.2 Rencana Belanja Tahun 2025–2029

Rencana Belanja UI pada tahun 2025–2029 disusun pertama-tama berdasarkan sumber pendapatan karena adanya pembatasan penggunaan untuk jenis pendapatan tertentu. Besarnya estimasi belanja dilakukan berdasarkan informasi tahun-tahun sebelumnya dan memperhitungkan tingkat inflasi.

Setelahnya, rencana belanja dialokasikan berdasarkan lima sasaran strategis periode 2025–2029. Setiap sasaran strategis memiliki beberapa program kerja yang akan mendapatkan alokasi dana (alokasi belanja). Belanja terbesar adalah di Sasaran Strategis 5 yang memuat kompensasi dan kesejahteraan Dosen dan Tendik. Besarnya rencana belanja berdasarkan sasaran strategis adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4 Rencana Belanja Tahun 2025–2029–Tanpa Entitas Anak
(dalam Juta Rupiah)

Sasaran Strategis (2025-2029)	2025 (Rencana)	2026 (Rencana)	2027 (Rencana)	2028 (Rencana)	2029 (Rencana)
SS1 - <i>Empowering Entrepreneurship</i>	741,864	760,410	779,421	798,906	818,879
SS2 - <i>Global Competitiveness</i>	456,259	467,666	479,357	491,341	503,625
SS3 - <i>Impactful Research and Innovation</i>	407,070	417,246	427,678	438,370	449,329
SS4 - <i>Improving Education Access and Quality</i>	704,605	722,220	740,275	758,782	777,752



Sasaran Strategis (2025-2029)	2025 (Rencana)	2026 (Rencana)	2027 (Rencana)	2028 (Rencana)	2029 (Rencana)
SS5 - <i>Good Governance and Cultural Transformation</i>	1,101,274	1,128,806	1,157,026	1,185,951	1,215,600
Total	3,411,071	3,496,348	3,583,757	3,673,351	3,765,184



BAGIAN 5 PENUTUP

Rencana Strategis Universitas Indonesia (Renstra UI) periode 2025–2029 ini adalah langkah komprehensif yang bertujuan untuk memperkuat posisi UI sebagai institusi pendidikan tinggi yang berdaya saing global dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan bangsa. Dalam dokumen Renstra UI ini diuraikan lima Sasaran Strategis (SS) utama yang berfokus pada pemberdayaan kewirausahaan, peningkatan akses dan kualitas pendidikan, riset dan inovasi yang berdampak, peningkatan daya saing global, serta penguatan tata kelola dan transformasi budaya. Keseluruhan strategi ini diharapkan dapat membawa UI menjadi institusi yang lebih tangguh dalam menghadapi tantangan global sekaligus semakin relevan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia.

Sasaran pertama, *Empowering Entrepreneurship*, menekankan pentingnya diversifikasi sumber pendapatan UI melalui peningkatan kontribusi pendapatan non-BP (non-biaya pendidikan), penggalangan dana masyarakat, dan pengembangan Dana Abadi UI. Pendapatan non-BP, yang meliputi kontribusi dari pihak eksternal, diharapkan dapat mencapai 55% dari total pendapatan UI pada tahun 2029. Hal ini mencerminkan komitmen UI untuk tidak hanya bergantung pada pendanaan dari pemerintah, lembaga pengelola atau masyarakat (mahasiswa), tetapi juga menciptakan sumber pendapatan lain yang mandiri. Selain itu, UI menargetkan penggalangan Dana Khusus Masyarakat hingga Rp1 triliun selama lima tahun, yang diharapkan dapat memperkuat keterlibatan masyarakat dalam pengembangan universitas. Dana Abadi UI juga ditargetkan mencapai Rp1,62 triliun sebagai bentuk investasi jangka panjang untuk menunjang berbagai kegiatan akademik dan nonakademik UI di masa depan.

Di samping diversifikasi pendapatan, sasaran strategis ini juga menunjukkan dukungan terhadap kewirausahaan di lingkungan kampus. Dengan meningkatkan keterampilan kewirausahaan, UI berupaya menciptakan lebih banyak inovator yang mampu menjawab kebutuhan pasar serta mendukung perekonomian nasional. Keberhasilan dalam memberdayakan kewirausahaan ini diharapkan dapat membawa UI menjadi institusi yang tidak hanya unggul di bidang akademik, tetapi juga dikenal sebagai pusat pengembangan inovasi dan wirausaha.

Sasaran kedua, *Improving Education Access and Quality*, bertujuan untuk meningkatkan akses dan kualitas pendidikan di UI. Sasaran ini mencakup berbagai upaya untuk memperluas akses pendidikan bagi mahasiswa dari berbagai wilayah dan latar belakang melalui program beasiswa, terutama bagi mereka yang berprestasi di bidang IPTEK, olahraga, seni-budaya, serta mahasiswa yang aktif dalam kegiatan kampus. Dengan menyediakan beasiswa untuk sekitar 200 penerima per kategori, UI diharapkan dapat mendorong lebih banyak mahasiswa berprestasi untuk belajar di kampus ini. Selain itu, sasaran ini juga melibatkan



inisiatif untuk meningkatkan kualitas pendidikan di UI melalui pengembangan program *Massive Open Online Course* (MOOC) serta kursus *online* di program pascasarjana. Targetnya, pada tahun 2029, UI akan memiliki 850 program MOOC yang dapat diakses oleh masyarakat luas, dan 10 program pascasarjana berbasis daring yang akan memperluas akses pendidikan ke berbagai daerah dan lapisan masyarakat.

Peningkatan kualitas lulusan menjadi aspek penting lainnya dalam sasaran ini. UI menargetkan bahwa 50% lulusan program S1 dan diploma akan memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui oleh pemerintah. Langkah ini diharapkan dapat memperkuat daya saing lulusan UI di pasar kerja internasional. Selain itu, UI juga ingin memastikan bahwa setidaknya 90% lulusan mampu mendapatkan pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wirausaha setelah mereka menyelesaikan pendidikan di UI. Aspek lain yang menjadi fokus adalah penerapan metode pembelajaran yang inovatif, seperti pembelajaran berbasis kasus dan proyek, untuk memperkaya pengalaman belajar mahasiswa. UI juga menargetkan peningkatan partisipasi mahasiswa dalam kegiatan pembelajaran lintas program studi atau prestasi di luar kampus hingga mencapai 60%, yang bertujuan untuk memperluas wawasan dan pengalaman mahasiswa selama studi.

Pada sasaran ketiga, *Impactful Research and Innovation*, UI berfokus pada pengembangan riset dan inovasi yang berdampak nyata bagi masyarakat dan industri. UI menargetkan peningkatan jumlah kolaborasi penelitian internasional hingga 100 kerja sama per tahun untuk mendukung pencapaian riset yang berkualitas dan relevan secara global. Sasaran ini juga melibatkan pengembangan startup sebagai sarana untuk mengkomersialisasikan hasil riset yang telah dilakukan. Targetnya, UI akan menginkubasi 70 *startup* per tahun dan mengkomersialisasikan 100 prototipe industri setiap tahun. Hal ini merupakan upaya nyata untuk memastikan bahwa hasil riset di UI tidak hanya berhenti di atas kertas, tetapi juga memberikan dampak yang nyata bagi masyarakat melalui inovasi produk dan layanan.

Di samping itu, UI juga memperkuat komitmennya dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat. Targetnya adalah 300 pengabdian masyarakat yang difokuskan pada pemecahan masalah bangsa selama lima tahun. Hal ini mencerminkan peran UI dalam mendukung pembangunan nasional melalui kontribusi konkret dalam memecahkan berbagai tantangan yang dihadapi masyarakat. Selain itu, UI juga menargetkan peningkatan jumlah riset yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pembuatan kebijakan pemerintah hingga mencapai 220 riset dalam lima tahun. Komitmen ini menunjukkan peran penting UI dalam memberikan solusi berbasis riset bagi pengambil kebijakan di Indonesia.

Selanjutnya, pada sasaran *Global Competitiveness*, UI bertujuan meningkatkan daya saing globalnya dengan menaikkan peringkat di berbagai pemeringkatan universitas dunia, seperti QS World University Rankings (WUR), QS Asia University Rankings (AUR), dan Times Higher Education (THE) World University Rankings. UI menargetkan posisi ke-150 dalam QS WUR, ke-40 dalam



QS AUR, dan peringkat antara 600 hingga 800 dalam THE WUR pada tahun 2029. Peningkatan peringkat ini diharapkan dapat meningkatkan profil global UI sebagai salah satu universitas terkemuka di Asia Tenggara dan dunia. UI juga menetapkan target untuk meningkatkan jumlah mahasiswa dan dosen asing di lingkungan kampus, dengan target 10% mahasiswa asing dan 50% dosen asing pada tahun 2029. Dengan kehadiran mahasiswa dan dosen asing ini, diharapkan UI dapat menjadi kampus yang lebih inklusif dan beragam, serta dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih internasional bagi seluruh civitas akademika.

Selain itu, UI juga akan meningkatkan jumlah program studi baik S1, S2, maupun S3 yang menyelenggarakan kegiatan akademik berskala global serta memperkuat kerja sama dengan berbagai universitas dan institusi internasional. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan peluang kolaborasi dan jaringan global bagi mahasiswa dan dosen UI, sekaligus memperkaya pengalaman akademik dan profesional mereka di tingkat internasional.

Sasaran terakhir dalam rencana strategis ini adalah *Good Governance and Cultural Transformation*. Sasaran ini berfokus pada perbaikan tata kelola serta transformasi budaya dalam mendukung kinerja UI sebagai institusi yang kredibel dan berintegritas. Dalam aspek tata kelola, UI menargetkan implementasi sistem pengendalian internal berbasis COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) dengan tingkat maturitas yang terus meningkat, serta penyelesaian 100% temuan audit tata kelola. Hal ini menunjukkan komitmen UI untuk menjalankan tata kelola yang baik dan transparan, serta memastikan bahwa setiap temuan dalam audit dapat ditindaklanjuti dengan baik. UI juga berkomitmen untuk memperkuat Zona Integritas di seluruh fakultas, yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan integritas dalam pengelolaan universitas. Selain itu, UI menargetkan peningkatan predikat SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) di tingkat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek)–sekarang Kemendikisainstek–hingga level 95, yang mencerminkan peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola UI.

Dari sisi sumber daya manusia, UI berupaya meningkatkan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan dengan skema kesejahteraan berbasis kinerja, yang dapat memberikan hingga maksimal 15 bulan gaji per tahun. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja staf di UI. Selain itu, UI menargetkan peningkatan jumlah dosen dengan gelar S3 hingga 85% serta menambah jumlah guru besar hingga mencapai 150 orang, yang diharapkan dapat memperkuat kualitas tenaga pengajar dan peneliti di UI. UI juga berkomitmen untuk meningkatkan partisipasi dosen dalam kegiatan tridharma di perguruan tinggi lain atau dunia industri serta mendorong dosen untuk memiliki sertifikat kompetensi yang diakui dunia industri.

Pada aspek transformasi budaya, UI berfokus pada pencapaian nilai-nilai budaya UI dan penerapan karakter nasional dalam birokrasi kampus. Transformasi ini juga mencakup integrasi sumber daya manusia antara Fakultas dan PAU (Pusat



Administrasi Universitas), yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya di UI. Dalam hal ini, UI juga berupaya untuk membangun budaya organisasi yang lebih inklusif dan berorientasi pada pelayanan prima, yang dilandasi dengan nilai-nilai kebangsaan yang kuat. Selain itu, UI menargetkan integrasi sistem informasi sesuai dengan IT *roadmap* yang telah ditetapkan untuk mendukung efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan data dan informasi di kampus.

Secara keseluruhan, Renstra UI 2025–2029 ini mencerminkan komitmen UI untuk terus beradaptasi dan tumbuh di tengah perubahan global serta tuntutan pendidikan tinggi yang semakin kompleks. Melalui strategi yang terukur dan komprehensif, UI berharap dapat mencapai berbagai target yang telah ditetapkan dalam lima sasaran strategis tersebut.

Tujuan utama Renstra UI ini adalah untuk menjadikan UI sebagai universitas yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki kontribusi nyata terhadap pembangunan nasional dan mampu bersaing di tingkat global. Strategi ini juga menunjukkan komitmen UI untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan, riset, dan inovasi, memperkuat tata kelola dan budaya organisasi, serta menciptakan lingkungan yang inklusif dan berdaya saing internasional. Dengan pencapaian ini, UI diharapkan dapat terus memberikan kontribusi bagi kemajuan Indonesia, sekaligus menjadi inspirasi bagi institusi pendidikan tinggi lainnya dalam menerapkan tata kelola yang baik dan inovasi berkelanjutan.



LAMPIRAN

Lampiran A Deskripsi Kebijakan Umum (KU)

Nomor KU	Deskripsi Kebijakan Umum (KU)
Kebijakan Umum Pendidikan 1 (KUP-01)	Sebagai universitas yang mengemban nama negara Indonesia dan menghadapi tantangan nasional maupun global, maka kualitas pendidikan Universitas Indonesia harus selalu dipastikan berada pada peringkat terbaik secara nasional maupun internasional.
Kebijakan Umum Pendidikan 2 (KUP-02)	Menjadikan pendidikan sebagai proses pencerdasan anak bangsa, dengan mengedepankan azas keadilan dan pemerataan, bukan sebagai suatu model bisnis. Universitas Indonesia harus mampu mencari titik keseimbangan untuk menjaga kualitas pendidikan dengan memastikan biaya pendidikan tetap dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
Kebijakan Umum Pendidikan 3 (KUP-03)	Peningkatan reputasi Universitas Indonesia harus terpenuhi dengan pendidikan terencana, dukungan sistem pendidikan yang solid, berorientasi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mutakhir dan tersedianya peralatan laboratorium dan tenaga yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan ilmu pengetahuan.
Kebijakan Umum Pendidikan 4 (KUP-04)	Proses penerimaan mahasiswa nasional dan internasional perlu dilakukan secara terbuka dengan tahapan pemilihan mahasiswa yang benar agar mendapatkan mahasiswa yang mempunyai kriteria akademik dan akhlak budi pekerti yang baik.
Kebijakan Umum Pendidikan 5 (KUP-05)	Selain hal tersebut, aspek lainnya yang perlu mendapat perhatian serius di bidang Pendidikan adalah pengajaran (teaching), penelitian (research), pendapatan industri (industry income), dan pandangan internasional (international outlook).



Nomor KU	Deskripsi Kebijakan Umum (KU)
Kebijakan Umum Riset 1 (KUR-01)	Riset adalah bagian dari Tridharma Perguruan Tinggi yang reputasinya harus selalu ditingkatkan untuk menghadapi tantangan nasional maupun global yang diukur dalam berbagai peringkat seperti, Times Higher Education World University Rankings (THE WUR), Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS-WUR), dan QS ASEAN (QS-AUR). Oleh karena itu, Universitas Indonesia wajib mempertahankan peringkat pertama secara nasional dan meningkatkan secara signifikan peringkat UI baik di ASEAN dan Global sesuai dengan amanah RPJP 2015–2035 dan RPJMN 2020–2024.
Kebijakan Umum Riset 2 (KUR-02)	Indikator-indikator pengukuran dalam THE WUR, QS WUR dan QS AUR yang saat ini menjadi perhatian dan masih lemah adalah research environment, research quality, dan citations per faculty. Strategi peningkatan ranking riset harus sejalan dan didukung oleh penguatan pusat riset, pendanaannya, jejaring riset inovasi nasional dan internasional, kolaborasi dengan industri, serta fokus pada berbagai kerjasama riset berdasarkan kepakaran SDGs
Kebijakan Umum Riset 3 (KUR-03)	UI harus membangun center of excellent dengan memiliki peta kepakaran secara lengkap dari semua dosen, mendorong fakultas untuk membentuk klaster riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin, memenuhi pendanaan riset, mendukung kolaborasi riset baik nasional maupun internasional, dan menjaga martabat atau dignity in research dengan memberlakukan etik riset
Kebijakan Umum Pengabdian Masyarakat 1 (KUPM-01)	Universitas Indonesia perlu membuat grand design/blueprint pengabdian masyarakat yang terkait dengan prestasi akademik, yang berkelindan dengan riset yang bersifat multidisiplin dan interdisiplin, serta memiliki dampak yang temkur pada masyarakat luas.
Kebijakan Umum Tata Kelola 1 (KUTK-01)	menyempurnakan proses bisnis dari seluruh kegiatan Universitas Indonesia secara terintegrasi agar efisien dan efektif



Nomor KU	Deskripsi Kebijakan Umum (KU)
Kebijakan Umum Tata Kelola 2 (KUTK-02)	menciptakan strategi untuk menghadapi tantangan nasional dan global yang dihadapi
Kebijakan Umum Tata Kelola 3 (KUTK-03)	membangun pusat big data dan high performance computing UI, menerapkan intelligence governance serta menerapkan sistem pelayanan digital untuk mendukung dan meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi dan pelayanan administrasi
Kebijakan Umum Tata Kelola 4 (KUTK-04)	menjadikan Universitas Indonesia sebagai tempat belajar dan bekerja yang kondusif, aman, bersahabat, inclusive, ramah lingkungan serta bebas dari berbagai kekerasan
Kebijakan Umum Tata Kelola 5 (KUTK-05)	memastikan bahwa UI menerapkan Good University Governance dan Risk and Compliance (GRC) yang baik dan prudent
Kebijakan Umum Tata Kelola 6 (KUTK-06)	untuk menjalankan semua itu UI perlu membangun komunikasi dan kolaborasi 4 organ yakni antara MWA-Eksekutif-DGB dan SA
Kebijakan Umum Sumber Daya Manusia 1 (KUSDM-01)	Universitas Indonesia membutuhkan SDM dosen dan tendik yang unggul dan agile di kancah nasional dan internasional, secara rasio memadai, kompeten, produktif, sehat jasmani rohani, dan mampu menerapkan nilai Pancasila serta berbudaya luhur sesuai dengan 9 nilai UI dan menerapkan prinsip inklusiveness atau GESI (Gender Equality, Environment, Social Inclusion). Indikator yang perlu diperhatikan mencakup rasio dosen dan mahasiswa, rasio tendik dan mahasiswa
Kebijakan Umum Sumber Daya Manusia 2 (KUSDM-02)	kesejahteraan dan kesehatan SDM
Kebijakan Umum Sumber Daya Manusia 3 (KUSDM-03)	pengembangan kompetensi SDM, kemampuan bekerjasama dan membangun networking dengan berbagai pihak
Kebijakan Umum Sumber Daya Manusia 4 (KUSDM-04)	pemeliharaan kesehatan mental spiritual dan fisik mahasiswa, dosen dan tendik yang didukung dengan sarana beribadah yang memenuhi kebutuhan berbagai agama yang dianut di dalamnya.



Nomor KU	Deskripsi Kebijakan Umum (KU)
Kebijakan Umum Keuangan 1 (KUK 1)	Sumber pendanaan Universitas Indonesia berasal dari biaya pendidikan, subsidi pemerintah, dan kemandirian UI (kerja sama dengan pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan swasta, non-biaya pendidikan, dan endowment fund).
Kebijakan Umum Keuangan 2 (KUK 2)	Adapun pemanfaatan dana digunakan untuk membiayai beban operasional UI berupa: pemenuhan kepentingan peserta didik, pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, dan penggunaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
Kebijakan Umum Keuangan 3 (KUK 3)	Pengelolaan keuangan UI dilaksanakan secara otonom tertib, wajar dan adil, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab.
Kebijakan Umum Keuangan 4 (KUK 4)	Pengendalian dan pengawasan keuangan UI dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pengendalian internal yang baik. Pengelolaan keuangan UI tidak boleh menghambat proses penyelenggaraan dan pelaksanaan berbagai program kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi
Kebijakan Umum Keuangan 5 (KUK 5)	Perlu perhatian terhadap kinerja endowment fund sebagai sumber/elemen pembiayaan dalam mewujudkan kemandirian Universitas Indonesia baik dari sisi penjangkaran, pengelolaan yang jelas, transparan dan hasilnya bermanfaat.
Kebijakan Umum Peran dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara 1 (KUPKBB 1)	Pentingnya Kerjasama nasional dan internasional untuk meningkatkan pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat yang bermutu dan memiliki impact yang terukur terhadap masyarakat serta mampu menjembatani antara ilmu dan praktiknya di masyarakat, antara ilmu dan dunia bisnis atau industri, dll.
Kebijakan Umum Peran dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara 2 (KUPKBB 2)	Universitas Indonesia harus memelopori riset yg tidak sekedar ' <i>science for science</i> ' tapi juga ' <i>science for society</i> ' serta ' <i>knowledge for Society</i> ', yaitu memberi manfaat pada masyarakat (<i>social benefit</i>), khususnya untuk pemecahan masalah bangsa



Nomor KU	Deskripsi Kebijakan Umum (KU)
Kebijakan Umum Peran dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara 3 (KUPKBB 3)	Permasalahan bangsa negara memerlukan peran Universitas Indonesia lebih jauh, terutama dalam kancah pengambilan keputusan dan <i>policy brief</i> di berbagai masalah-masalah publik, antara lain masalah sosial, politik, ekonomi, pendidikan, kesehatan, pertahanan keamanan, hukum, dan masalah lingkungan hidup



Lampiran B
Nomor dan Deskripsi Program Kerja

Nomor PK	Program Kerja (PK) Strategis
PK-01	Optimalisasi Proses Reformasi Tata Kelola Organisasi
PK-02	Pembentukan Karakter Melalui Pengembangan Seni dan Budaya Nasional
PK-03	Peningkatan Kesejahteraan Komunitas Akademik dan Sivitas UI
PK-04	Pengembangan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Ekosistem Kampus Digital
PK-04	Pengembangan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Ekosistem Kampus Digital
PK-05	Akselerasi Pengembangan Fasilitas dan Sarana Prasarana Kampus
PK-06	Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu
PK-07	Perluasan Jaringan Keilmuan Global dan Diplomasi Kebudayaan untuk Peradaban
PK-08	Pengembangan Strategi Rekrutmen Bakat Global
PK-09	Pembentukan dan Penguatan Pusat Keunggulan untuk Riset, Inovasi, dan Pengabdian Masyarakat
PK-10	Perluasan Jaringan Kemitraan Strategis dan Kolaborasi
PK-11	Pengembangan dan optimalisasi pengelolaan Dana Abadi
PK-12	Peningkatan bakat mahasiswa dan kewirausahaan
PK-13	Peningkatan Komunikasi Strategis dan Manajemen Pencitraan
PK-14	Perluasan jaringan internasionalisasi dan keterlibatan global
PK-15	Pengakuan Nasional dan Internasional



Lampiran C
Peta Hubungan Program Kerja Strategis dan Kebijakan Umum MWA

	PK - 01	PK - 02	PK - 03	PK - 04	PK - 05	PK - 06	PK - 07	PK - 08	PK - 09	PK - 10	PK - 11	PK - 12	PK - 13	PK - 14	PK - 15
KUP-01													V		V
KUP-02			V												
KUP-03				V	V										
KUP-04						V									
KUP-05												V			
KUR-01							V						V		V
KUR-02							V						V		V
KUR-03							V	V	V					V	
KUPM-01									V						V
KUTK-01	V														
KUTK-02	V														
KUTK-03	V														
KUTK-04	V														
KUTK-05	V														
KUTK-06	V														
KUSDM-01		V													
KUSDM-02			V												
KUSDM-03		V													
KUSDM-04			V												
KUK-01										V		V			
KUK-02			V												
KUK-03	V														
KUK-04	V														
KUK-05											V				
KUPKB B-01									V					V	
KUPKB B-02									V						
KUPKB B-03									V						



RENCANA STRATEGIS

UNIVERSITAS INDONESIA

2025 – 2029