



UNIVERSITAS PADJADJARAN

RENCANA STRATEGIS

2020-2024



**LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN
RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS PADJADJARAN
TAHUN 2020-2024**

Diajukan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Padjadjaran

Rektor,



RINA INDIASTUTI

Disetujui dan disahkan dalam
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Padjadjaran
pada tanggal, 6 Desember 2019

Ketua MWA,



RUDIANTARA

KATA PENGANTAR

Rencana Strategis (Renstra) Universitas Padjadjaran periode 2020-2024 merupakan pengembangan dari Renstra Unpad sebelumnya yang disesuaikan dengan tuntutan, tantangan dan perubahan internal maupun eksternal yang semakin kompleks seiring dengan era Revolusi Industri 4.0. Penyusunan Renstra Unpad 2020-2024 didasarkan pada transformasi Unpad setelah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), dengan berorientasi kepada fokus pada pengembangan kualitas dan kompetensi SDM, keunggulan akademik berstandar internasional, Common Goals (CGs) Provinsi Jawa Barat dan Indonesia serta rekognisi global.

Renstra ini menjadi fundamen yang sangat penting guna menyusun program strategis dalam kerangka kontribusi Unpad dalam kehidupan masyarakat di era disrupsi yang konektivitasnya tidak lagi dibatasi ruang dan waktu. Era ini ditandai dengan semakin berkembangnya kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence / AI*) yang merambah setiap aspek kehidupan, termasuk dalam sistem pendidikan tinggi. Oleh karena itu, dengan Renstra 2020-2024 ini, era revolusi industri 4.0 dapat dimanfaatkan menjadi tahapan berbaurnya kehidupan manusia dengan AI secara simbiosis mutualistik untuk mewujudkan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) dan kehidupan masyarakat yang maslahat.

Renstra Unpad ini disusun dengan mempertimbangkan dinamika perubahan yang terjadi sehingga Unpad dituntut untuk bekerja keras dan berkinerja produktif untuk memperoleh rekognisi nasional dan internasional dan berdampak bagi masyarakat disertai dengan kemajuan Unpad yang berkelanjutan.

Bandung, 6 Desember 2019

Rektor Universitas Padjadjaran

RINA INDIASTUTI



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I KONDISI SAAT INI DAN PROSPEK MASA DEPAN	1
1.1 Kondisi Saat Ini.....	1
1.1.1 Capaian Kinerja pada Renstra 2015-2019.....	2
1.1.2 Harapan Pemangku Kepentingan terhadap Unpad.....	8
1.1.3 Isu Strategis.....	10
1.2 Tantangan dan Peluang.....	16
1.2.1 Tantangan yang dihadapi pada 2020-2024.....	16
1.2.2 Peluang yang dimiliki Unpad pada 2020-2024.....	19
1.3. Optimisme menjawab tantangan dan peluang lima tahun kedepan.	22
BAB II MISI, VISI, TUJUAN & SASARAN STRATEGIS	23
2.1 Visi Universitas Padjadjaran.....	23
2.2 Misi Universitas Padjadjaran.....	23
2.3 Tujuan.....	25
2.4 Sasaran Strategis.....	25
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI PENGEMBANGAN, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN.....	29
3.1. Arah Kebijakan Universitas Padjadjaran.....	29
3.2 Fokus Pengembangan Universitas Padjadjaran.....	32
3.2.1 Agenda Prioritas.....	32
3.2.2 Terobosan (<i>Breakthrough</i>)	39
3.3. Kerangka Regulasi.....	42
3.4. Kerangka Kelembagaan.....	43
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	45
4.1 Target Kinerja.....	45
4.1. Kerangka Pendanaan.....	47
BAB V PENUTUP	49
RUJUKAN.....	50
LAMPIRAN.....	51

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Lokasi dan Rincian Luas Tanah dan Bangunan Unpad.....	14
Tabel 2 <i>Benchmarking</i> parameter WCU Unpad terhadap parameter WCU perguruan tinggi peringkat 500 bereputasi dunia.....	16
Tabel 3 Rencana Strategis Universitas Padjadjaran	24
Tabel 4 Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis.....	45
Tabel 5 Rencana Sumber Pembiayaan 2020-2024	48



DAFTAR GAMBAR

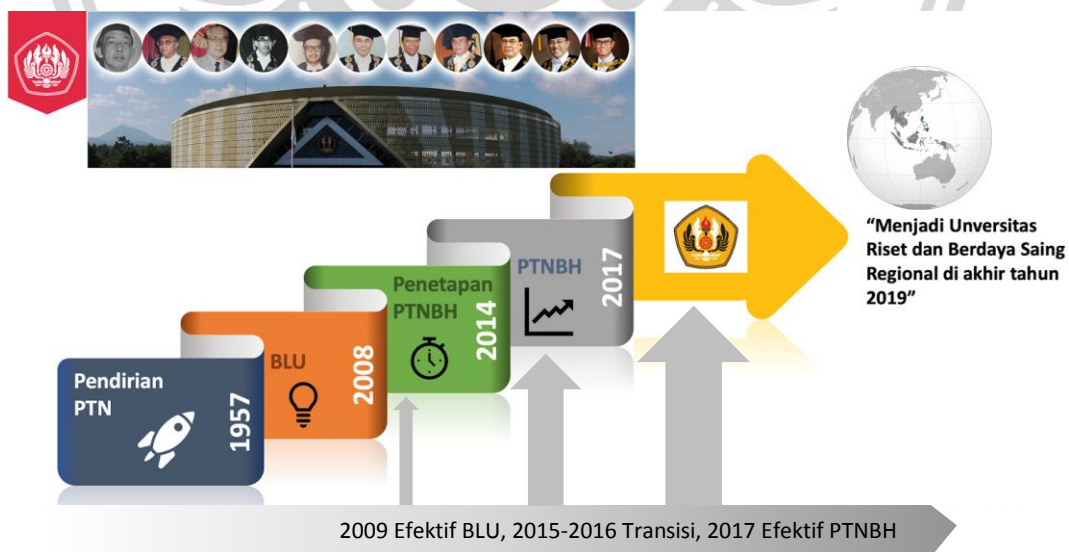
Gambar 1 Transformasi kelembagaan Universitas Padjadjaran (1957-2019)	1
Gambar 2 Capaian Indikator Kinerja Program pada Renstra Unpad 2015-2019	2
Gambar 3 Target dan Capaian Jumlah Dosen dengan Jabatan Akademik	3
Gambar 4 Target dan Capaian QS World University Rank	4
Gambar 5 Target dan capaian fasilitas pendukung layanan tridharma	5
Gambar 6 Target dan capaian indikator riset: Publikasi Internasional, Sitasi, dan HKI	6
Gambar 7 Target dan Capaian Pendapatan Non-Tuition dari Kerja sama	7
Gambar 8 Dosen berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenjang Akademik	10
Gambar 9 Tenaga Kependidikan berdasarkan Tingkat Pendidikan	11
Gambar 10 Lokasi Kampus Universitas Padjadjaran	13
Gambar 11 Kerjasama Unpad dengan MIT dan NUS	19
Gambar 12 Distribusi luasan kampus Unpad	21
Gambar 13 <i>Platform Vehicle</i> Pengembangan Unpad	33
Gambar 14 Agenda Satu Dosen Satu Publikasi Internasional (SENSASI)	34
Gambar 15 Agenda Satu Tenaga Kependidikan Berkarya (SADIKDAYA)	35
Gambar 16 Agenda Satu Mahasiswa dengan Satu Prestasi (SWADESI)	36
Gambar 17 Agenda Satu Prodi Satu Mitra PT Internasional (SASAMI)	36
Gambar 18 Agenda Satu Departemen Satu Pakar Dunia (SADEPA)	37
Gambar 19 Agenda Satu Fakultas Satu Rekognisi Internasional (SAFARI)	38
Gambar 20 Agenda Satu Alumni Untuk Maslahat (SAUMAT)	39
Gambar 21 Organ Unpad PTN Badan Hukum	43

BAB I KONDISI SAAT INI DAN PROSPEK MASA DEPAN

1.1 Kondisi Saat Ini

Sejak didirikan pada 1957, telah banyak transformasi yang dilakukan Universitas Padjadjaran. Transformasi ini dilakukan agar proses kelembagaan Unpad adaptif dan antisipatif dengan perkembangan zaman. Transformasi awal Unpad adalah saat PTN Satuan Kerja (Satker) berubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) pada bulan Januari tahun 2009, transformasi selanjutnya, terhitung Januari tahun 2017, Unpad efektif menjalankan aktivitasnya sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) sesuai PP No. 80 tahun 2014 tentang Penetapan Unpad Sebagai PTNBH dan PP No. 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran.

Transformasi kelembagaan seperti **Gambar 1** merupakan hasil dari kinerja yang terus dilakukan selama ini. Dengan diberikannya otonomi akademik dan non akademik pada PTNBH, Unpad semakin mampu memacu akselerasi dalam mewujudkan Visi “Menjadi universitas riset dan berdaya saing regional di akhir tahun 2019”.



Gambar 1 Transformasi kelembagaan Universitas Padjadjaran (1957-2019)

1.1.1 Capaian Kinerja pada Renstra 2015-2019

Capaian kinerja 2015-2019 diukur menggunakan Indikator Kinerja sesuai dengan target pada Renstra disajikan dalam infografik pada **Gambar 2**.

	Program Strategis/ Indikator Kinerja	Target					Capaian Oktober 2019
		2015	2016	2017	2018	2019	
01	Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkarakter RESPECT						
	Jumlah Profesor (Orang)	132	138	144	162	180	162
	Persentase Tendik bersertifikat kompetensi	N/A	20	25	30	40	41
02	Penguatan Kualitas Tata Kelola dan Kelembagaan						
	QS World University Ranking	701-800	600-700	500-600	400-500	300-400	751-800
	Jumlah Prodi Terakreditasi Internasional	1	2	3	7	10	3
03	Pengembangan dan integrasi pemanfaatan kampus						
	Jumlah fasilitas baru pendukung layanan tridharma dan kesejahteraan warga Unpad	5	19	6	5	3	3
04	Pengarusutamaan riset dalam kegiatan tridharma terintegrasi						
	Jumlah publikasi internasional bereputasi	200	240	350	500	600	616
	Jumlah sitasi 3 tahun terakhir	1017	1700	2100	3300	4700	3317
	Persentase dosen dengan h-indeks >2	48	60	100	150	200	303
	Jumlah penelitian dosen dimanfaatkan masyarakat	60	120	150	175	200	410
05	Peningkatan inovasi dan kerjasama yang berorientasi pada kemandirian Unpad dalam rangka mewujudkan Common Goals Jawa Barat dan SDGs						
	Jumlah produk inovasi yang diproduksi	2	2	2	2	2	13
	Jumlah HKI	115	130	145	175	200	197
	Jumlah prototipe TKT 7	N/A	2	3	3	3	27
	Jumlah perolehan dana non tuition (Rp)	80M	130M	250M	500M	1200M	72.76M
	Opini laporan keuangan KAP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP

Gambar 2 Capaian Indikator Kinerja Program pada Renstra Unpad 2015-2019

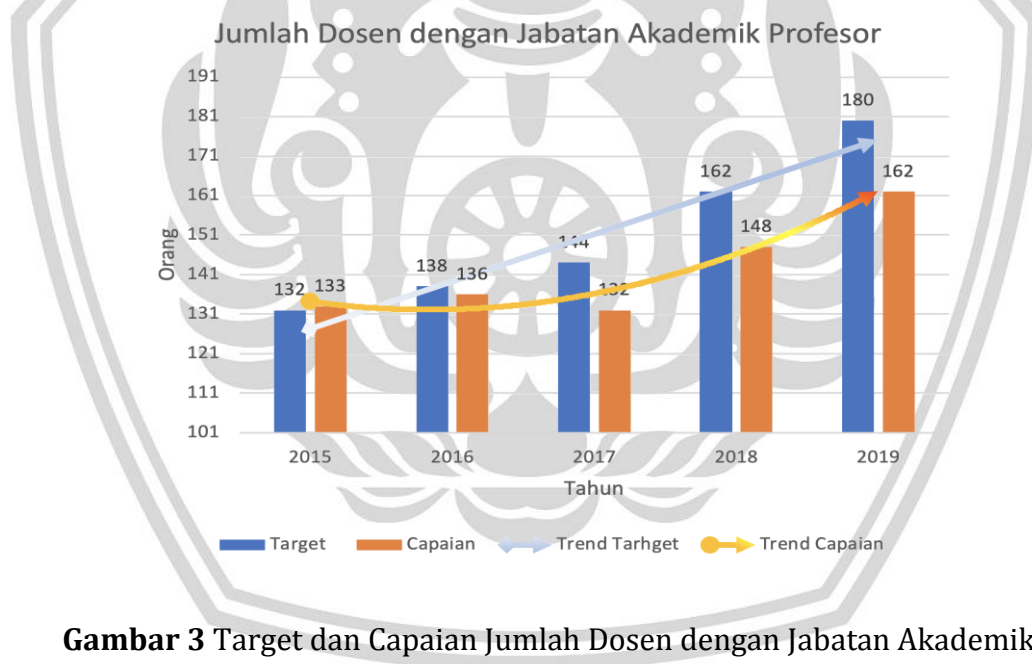
Sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan dalam arti realisasi melebihi target yaitu sasaran pengembangan dan integrasi pemanfaatan kampus Unpad, pengarusutamaan riset dalam kegiatan tridharma yang terintegrasi, serta peningkatan dan inovasi kerja sama yang berorientasi pada kemandirian Unpad dalam rangka mewujudkan *Common Goals* Jawa Barat dan SDGs. Hal ini menunjukkan bahwa Unpad telah memiliki potensi menjadi Universitas Riset dan berdaya saing nasional dan regional.

Sementara itu, yang menjadi catatan atas capaian kinerja yaitu terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkarakter RESPECT dan penguatan

tata kelola dan kelembagaan, terutama penambahan *Jumlah Guru Besar*, pencapaian *World University Ranking*, dan pencapaian Jumlah Dana *Non-tuition* sebagai indikator kemandirian. Perbandingan **target** dan **capaian** Indikator Kinerja pada Renstra 2015-2019 dan penjelasannya adalah sebagai berikut:

(1) Peningkatan Sumber Daya manusia berkarakter RESPECT

Sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, jumlah dosen dengan jabatan akademik profesor meningkat, namun belum memenuhi target yang ditetapkan (**Gambar 3**). Penambahan jumlah profesor baru terkoreksi oleh profesor yang purna bakti dengan laju pengurangan 7 profesor/tahun. Dengan demikian, dibutuhkan program akselerasi untuk mengatasi laju penurunan jumlah professor yang purna bakti. Peluangnya ada karena jumlah dosen S3 dengan jabatan fungsional lektor kepala yang memiliki kum angka kredit lebih dari 850 tercatat 235 orang.

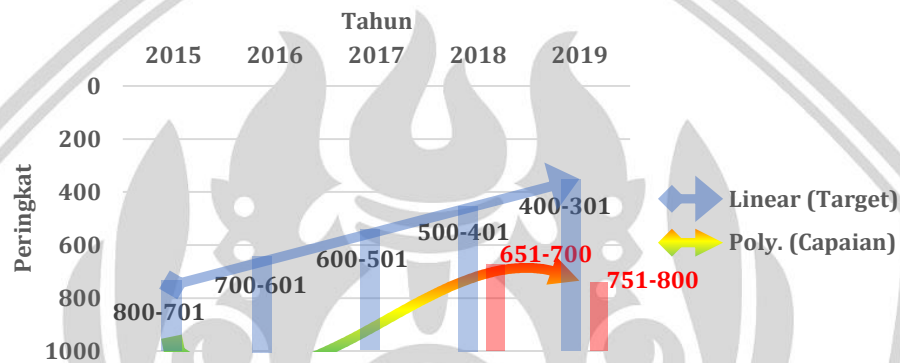


Gambar 3 Target dan Capaian Jumlah Dosen dengan Jabatan Akademik

(2) Penguatan Reputasi Kelembagaan

Dalam Renstra 2015-2019, Unpad memiliki target masuk peringkat QS Star (Dunia) di akhir tahun 2019. Mulai Januari tahun 2019, Unpad sudah dalam proses finalisasi *QS stars assessment* sesuai dengan target Renstra 2015-2019. Referensi QS Star merupakan sistem yang baik untuk *assessment* untuk merefleksikan posisi Unpad di antara mitra strategis global, walau bukan ditujukan untuk melihat gambaran performa

universitas secara keseluruhan, maka Unpad memerlukan cermin yang lebih komprehensif melalui pemeringkatan *prestigious QS World University Rank* (QS WUR). Pemeringkatan ini untuk dijadikan acuan untuk mengukur keberhasilan berdaya saing regional dan internasional. Untuk pertama kalinya sejak berdiri pada tahun 1957, Unpad masuk peringkat QS WUR pada tahun 2019 pada posisi 651-700, dan posisi 751-800 pada tahun 2020 (**Gambar 4**). Penurunan ini kemungkinan akibat beberapa indikator Unpad belum mencapai derajat *established* seperti rendahnya respons *employer reputation* hasil survei, penurunan jumlah mahasiswa internasional, dan lainnya.



Gambar 4 Target dan Capaian QS World University Rank

(3) Pengembangan dan integrasi pemanfaatan kampus Unpad

Penambahan atas fasilitas Unpad diperoleh dari proyek Unpad-IDB yang dilaksanakan tahun 2012-2015 untuk pengembangan kapasitas akademik Unpad. Pembangunan sarana fisik gedung baru pada kurun 2016-2019 antar lain Gedung Akademik PSDKU Pangandaran, Rumah Sakit Hewan Pendidikan, Kawasan Sains dan Teknologi, Asrama Mahasiswa hibah dari Kementerian PUPR, Laboratorium BSL 3, dan Gedung Komunitas Unpad (**Gambar 5**). Unpad juga merevitalisasi berbagai sarana kampus, merenovasi ruang dosen dan guru besar, juga masjid di lingkungan Unpad. Dalam rangka mewujudkan kampus yang ramah transportasi, Unpad juga berencana untuk menghubungkan transportasi kereta api dengan kampus Unpad dan melengkapi fasilitas dan akses jalan bagi difabel sehingga tidak ada diskriminasi fasilitas bagi semua sivitas akademika.

Berkaitan dengan penciptaan lingkungan Unpad yang ramah dan menyenangkan, perencanaan penataan lingkungan kampus akan dilakukan dengan pengelompokkan kantin yang ada di lingkungan kampus yang bertujuan tidak hanya mengantisipasi persaingan tetapi juga menjamin kantin yang sehat, bersih dan higienis serta harga yang terjangkau terutama bagi mahasiswa. Selain itu, pembuatan *co-working space* juga menjadi prioritas untuk meningkatkan kolaborasi antara dosen dengan dosen, mahasiswa dengan dosen maupun mahasiswa dengan mahasiswa tidak hanya dalam satu prodi, departemen, dan fakultas tetapi juga lintas keilmuan yang ada di Unpad. Hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan produktivitas prestasi seluruh civitas dengan peningkatan kolaborasi akademik. Keberadaan *co-working space* juga akan lebih menghidupkan suasana akademik kampus dan mempermudah akses informasi yang tidak terbatas waktu dan jam kerja.

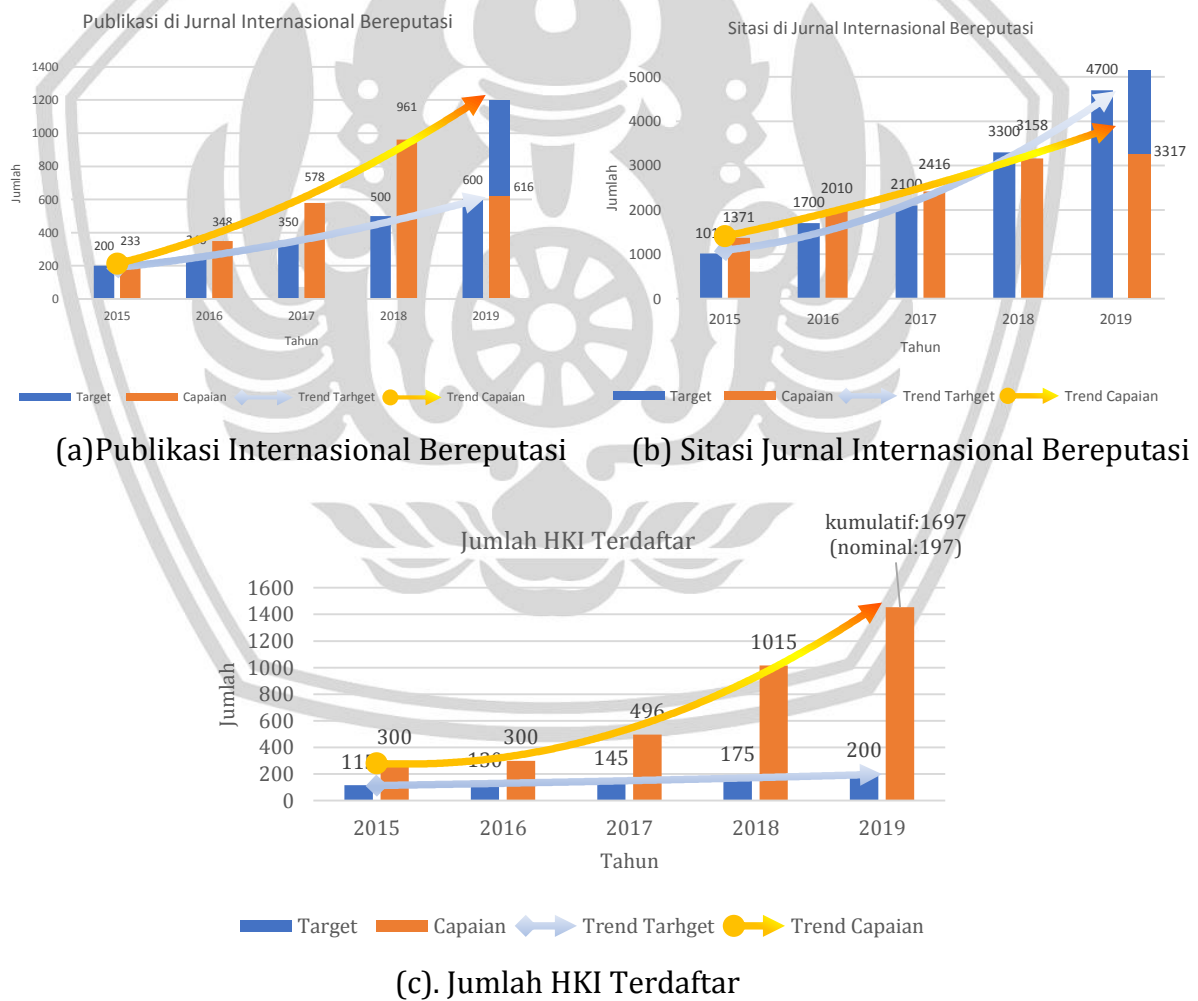


Gambar 5 Target dan capaian fasilitas pendukung layanan tridharma

Meskipun pengelolaan jadwal (*rooster*) sudah terintegrasi, kelebihan kapasitas di suatu bagian belum dapat dimanfaatkan dengan baik oleh bagian lain yang mengalami kekurangan, apalagi *sharing resource* tahap lanjut untuk sinergi fasilitas yang mendorong transdisiplin belum tercapai. Oleh karena itu, pemanfaatan sarana, prasarana dalam lingkungan Unpad yang lebih optimal, akan menjadi salah satu target pengelolaan kampus yang lebih baik.

(4) Pengarusutamaan riset dalam kegiatan tridharma yang terintegrasi

Pada periode Renstra 2015-2019, strategi percepatan diterapkan untuk mencapai jumlah target publikasi hasil riset (**Gambar 6**). Publikasi tidak hanya dari sisi kuantitas saja, tetapi juga kualitas. Meskipun awalnya masih banyak publikasi di jurnal Q4, pada periode akhir Renstra banyak publikasi yang diarahkan untuk mencapai Q1. Atas kinerja ini, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi mengklasifikasikan Unpad dalam klaster Mandiri pada tahun 2019 memperoleh peringkat ke-8 (delapan) tingkat nasional. Hasil pemeringkatan Perguruan Tinggi berbasis kinerja Pengabdian pada Masyarakat periode 2015-2018 masuk pada klaster Unggul peringkat ke-3 (tiga) perguruan tinggi nasional, setelah Universitas Diponegoro dan Universitas Gajah Mada.



Gambar 6 Target dan capaian indikator riset (a) Publikasi Internasional, (b) Sitasi, (c) HKI

Hal ini berdampak pada indeks sitasi dan menjadi indikator penting mutu perguruan tinggi di level dunia yang nantinya bisa dicapai. Akan tetapi peningkatan angka tersebut belum secara merata dilakukan oleh seluruh dosen dan belum merata di semua fakultas. Fakta ini menjadi catatan bahwa perlu dilakukan akselerasi perbanyak jumlah dosen yang memiliki publikasi berkualitas.

(5) Peningkatan inovasi dan kerja sama yang berorientasi pada kemandirian Unpad.

Penguatan hubungan antarlembaga dalam dan luar negeri telah menggunakan pola kerja sama *Pentahelix* yang meliputi akademisi, pemerintah, pelaku usaha, masyarakat, dan media. Sejak periode 2015 sampai dengan 2019, Jumlah Perjanjian Kerja Sama (PKS) tercatat semakin meningkat. Hal ini menunjukkan semakin banyaknya mitra kerja yang mengakui kinerja dan reputasi Unpad. Kerja sama yang paling intensif adalah kerja sama dengan pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun daerah. Sementara itu, peningkatan hubungan kerja sama luar negeri ditandai dengan penguatan hubungan di tingkat regional dan internasional.

Meskipun terdapat peningkatan jumlah PKS yang signifikan, target perolehan dana *non tuition* dari kerja sama pada akhir tahun 2019 sebesar 1.2 triliun rupiah masih belum tercapai (**Gambar 7**). Hal ini disebabkan pendapatan kerja sama yang telah ditargetkan tidak terealisasi.



Gambar 7 Target dan Capaian Pendapatan Non-Tuition dari Kerja sama

1.1.2 Harapan Pemangku Kepentingan terhadap Unpad

Semenjak berdiri, masyarakat berharap Unpad bisa memerankan dirinya sebagai *agent of education* khususnya di Jawa Barat, kemudian berubah sebagai *agent of research and development*. Di era Revolusi Industri 4.0 ini, di mana masa dominasi teknologi akan mulai berdampak pada struktur sosio-kultural masyarakat dunia, Unpad harus bisa memerankan dirinya menjadi lebih penting sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan difusi teknologi (*agent of knowledge and technology transfer*) yang berdampak pada kemaslahatan masyarakat global sejalan dengan Pola Ilmiah Pokok (PIP) Unpad yaitu Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup dalam Pembangunan Nasional.

Dalam perjalanannya, PIP Unpad yang digagas oleh tiga tokoh pendahulu Unpad, yakni Prof. Otto Soemarwoto, Prof. Mochtar Koesoemaatmadja, dan Prof. Didi Atmadilaga sudah diimplementasikan, baik dalam kancah nasional maupun kancah internasional, di antaranya yaitu peran dan kontribusi Unpad dalam ekologi, lingkungan hidup dan pembangunan bangsa Indonesia. Dalam bina mulia hukum, Unpad berkontribusi penting dalam konsep Wawasan Nusantara, terutama dalam menetapkan batas laut teritorial, batas darat, dan batas landas kontinen Indonesia. Dalam perkembangannya, Unpad memberikan perhatian terhadap lingkungan dengan menerapkan *green campus* yang diimplementasikan dengan kampus bebas asap rokok dan pengurangan air minum kemasan dengan penyediaan *tumbler* dan air isi ulang bagi civitas akademiknya serta pengurangan konsumsi listrik dengan penggunaan desain gedung yang ramah lingkungan dan hemat listrik. Transportasi kampus nantinya akan dikembangkan dengan menggunakan mobil listrik di dalam kampus.

Unpad juga berupaya untuk menjadi *agent of economic development* bagi Indonesia pada umumnya, khususnya bagi masyarakat Jawa Barat. Contoh kontribusi nyata Unpad terhadap Jawa Barat dalam kerangka pembangunan SDM unggul yang dapat berkompetisi secara global adalah pengembangan Kampus Pangandaran melalui pembukaan Program Studi Di luar Kampus Utama (PSDKU) Pangandaran, Unpad Nyaah ka Jabar, dan pembukaan prodi vokasi.

Untuk menentukan Rencana Strategis 2020-2024, Unpad tidak hanya melihat risiko lokal dan nasional, dan risiko global berdasarkan data dari *World Economic Forum* dalam *The Global Risks Report 2019*. Risiko global semakin meningkat, tetapi kemauan kolektif untuk mengatasinya masih rendah. Karenanya, diperlukan konsolidasi untuk meningkatkan daya tahan Unpad atas dampak risiko global, antara lain melalui kolaborasi dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri.

Risiko lingkungan yang merupakan risiko paling dominan secara *likelihood* (kemungkinan) maupun *impact* dalam *The Global Risk Reports*, cuaca ekstrem adalah risiko terbesar, disusul kegagalan mitigasi dan adaptasi terhadap perubahan iklim, serta bencana alam. Keterlambatan penanganan perubahan iklim menyebabkan penurunan jumlah *spesies* yang digunakan dalam rantai makanan hingga 60% sejak tahun 1970. Penurunan ini mempengaruhi sektor kesehatan dan pembangunan sosial ekonomi, dengan implikasi terhadap kesejahteraan, produktivitas, bahkan keamanan regional. Risiko ini sangat relevan dengan Pola Ilmiah Pokok (PIP) Unpad yang digagas tahun 1957.

Selanjutnya, teknologi memegang peranan vital dalam konstelasi politik global. Negara yang menguasai teknologi akan menguasai politik global. Risiko akibat penguasaan teknologi meliputi penipuan data dan serangan dunia maya (*Cyber Attack*) dengan *likelihood* (kemungkinan) dan *impact* paling tinggi. Risiko teknologi lainnya adalah penyebaran berita palsu dan pencurian identitas. Selain itu, potensi penggunaan kecerdasan buatan untuk merencanakan serangan siber merupakan risiko yang semakin menguat.

Perkembangan *Information and computer technology (ICT)* akan menghasilkan komputer yang semakin lama semakin canggih, sehingga melewati batas kecerdasan manusia. Kemampuan komputer tersebut dapat menyerupai apapun yang dilakukan otak manusia, seperti melakukan perhitungan aritmatika dengan sangat cepat, mengubah musik piano, mengendarai mobil, menulis jurnal, membuat keputusan, dan sebagainya. Hal ini sudah dimulai dengan era *Siri* dari Apple, *Alexa* dari Amazon, *Google Assistant* dari Google, dan kecerdasan buatan lainnya.

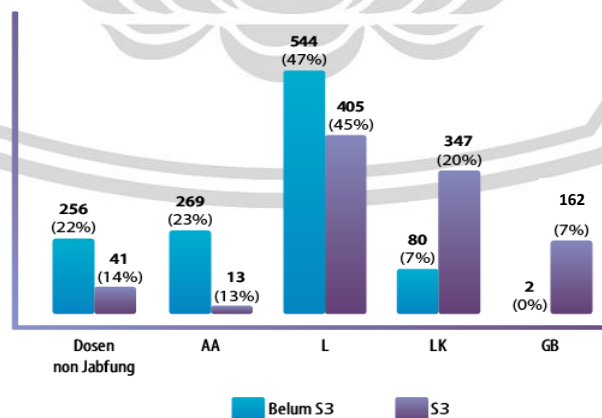
1.1.3 Isu Strategis

Refleksi atas capaian dan catatan atas kinerja kurun 2015-2019 dan menghadapi tantangan dan peluang pada lima tahun kedepan, terdapat beberapa isu strategis, yaitu:

(1) Kompetensi dan kinerja SDM Dosen dan Tenaga Kependidikan belum memadai untuk Internasionalisasi Unpad.

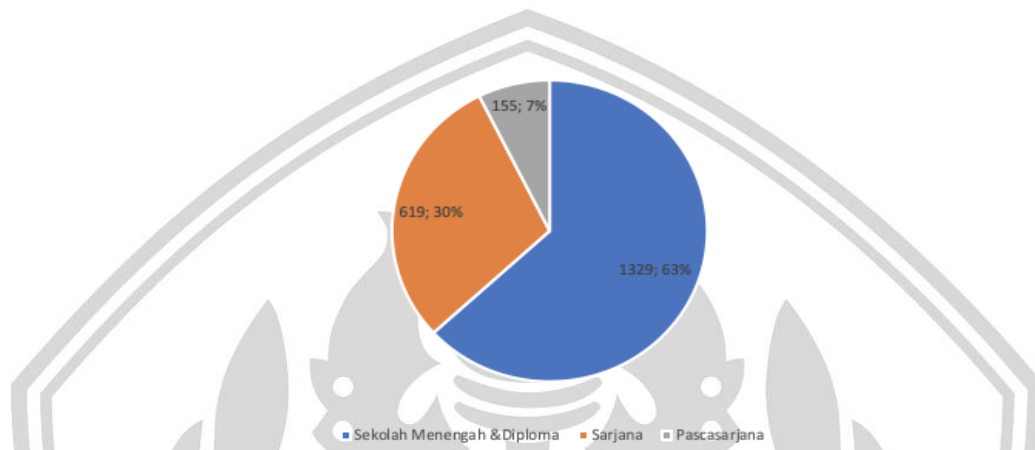
Untuk mencapai visi Unpad, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) unggul, baik dosen maupun tenaga kependidikan (Tendik). Saat ini, kualifikasi SDM dosen di Unpad masih harus lebih ditingkatkan, karena dosen berkualifikasi S3 masih 45% dan guru besar 7% dari total 2.110 dosen saat ini (**Gambar 8**). Kondisi sumber daya manusia ini berdampak pada masih rendahnya proporsi dosen yang publikasi pada jurnal internasional bereputasi (37%) dan jumlah dosen yang mempunyai h-index scopus (27%). Selain itu, rendahnya partisipasi dosen yang melaksanakan kegiatan kolaborasi akademik internasional seperti *World Class Professor* (WCP) dan *World Class Research* (WCR) dan mengikuti program penyegaran dosen di luar negeri seperti *Scheme of Academic Mobility and Exchange* (SAME), serta rendahnya kesiapan dosen dan tenaga kependidikan untuk menghadapi era digitalisasi dan dominasi ICT juga harus menjadi perhatian Unpad karena beberapa hal terkait peningkatan kapasitas SDM tersebut secara langsung akan berdampak pada keberhasilan Unpad untuk menjadi universitas yang bereputasi internasional.

Dosen berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenjang Akademik



Gambar 8 Dosen berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenjang Akademik

Mayoritas Tendik, sebagai penopang utama proses bisnis Unpad, merupakan lulusan sekolah menengah ke bawah (63%). Sedangkan Tendik yang berlatar belakang Sarjana dan Pascasarjana masing-masing adalah 30% dan 7%. (**Gambar 9**). Tingkat pendidikan ini akan berkorelasi dengan tingkat kompetensi dan profesionalisme dalam menunjang Unpad bereputasi dunia. Dengan demikian, kompetensi tambahan yang dibutuhkan untuk mencapai universitas bereputasi dunia diantaranya kemampuan ICT dan bahasa asing.



Gambar 9 Tenaga Kependidikan berdasarkan Tingkat Pendidikan

(2) Mutu dan Keunggulan Pembelajaran belum merata antar Prodi

Beberapa isu dalam pembelajaran di antaranya masih terdapat masalah dalam mutu *intake*, kurikulum prodi yang harus relevan dengan dunia kerja dan mengintegrasikan *hard skill* dan *soft skills*, program *soft skill* mahasiswa belum terstandar, minat kewirausahaan mahasiswa belum meluas, program studi multistrata perlu ditata ulang, restrukturisasi kurikulum vokasi, penguatan PSDKU, penerapan *blended learning*, evaluasi nomenklatur prodi untuk beradaptasi dengan perkembangan keilmuan dan profesi baru.

Meningkatnya penggunaan internet dan digitalisasi sebagai wahana interaksi secara global mengakibatkan sejumlah pekerjaan hilang, tetapi akan muncul jenis pekerjaan baru yang kekinian berbasis digital. Hal ini harus diantisipasi oleh Unpad untuk mencegah terjadinya pengangguran akibat ketidaksesuaian (*skills mismatch*) antara profil lulusan dan kebutuhan dunia kerja. Untuk mengantisipasi hal ini, selain dengan menyesuaikan kurikulum program studi dengan keahlian yang dibutuhkan

masyarakat, Unpad juga akan merevitalisasi pendidikan vokasi dan mendirikan Sekolah atau Fakultas Vokasi yang akan mengelola pendidikan vokasi di Unpad secara profesional. Dalam kondisi dinamis revolusi 4.0, Unpad dituntut untuk berkontribusi melalui hasil akademik yang relevan sehingga dapat menciptakan SDM unggul dan memberikan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi (PTEKS) untuk mendukung daya saing Jawa Barat dan Indonesia.

Hal ini dapat diimplementasikan melalui pendekatan dan pengembangan Inovasi metode pembelajaran yang berkolaborasi dengan mitra internasional seperti *Team Based Learning* (TBL) NUS dan *Problem Solved Learning* (PSL) MIT yang akan menjadi salah satu pendekatan untuk dapat menjawab kebutuhan tersebut.

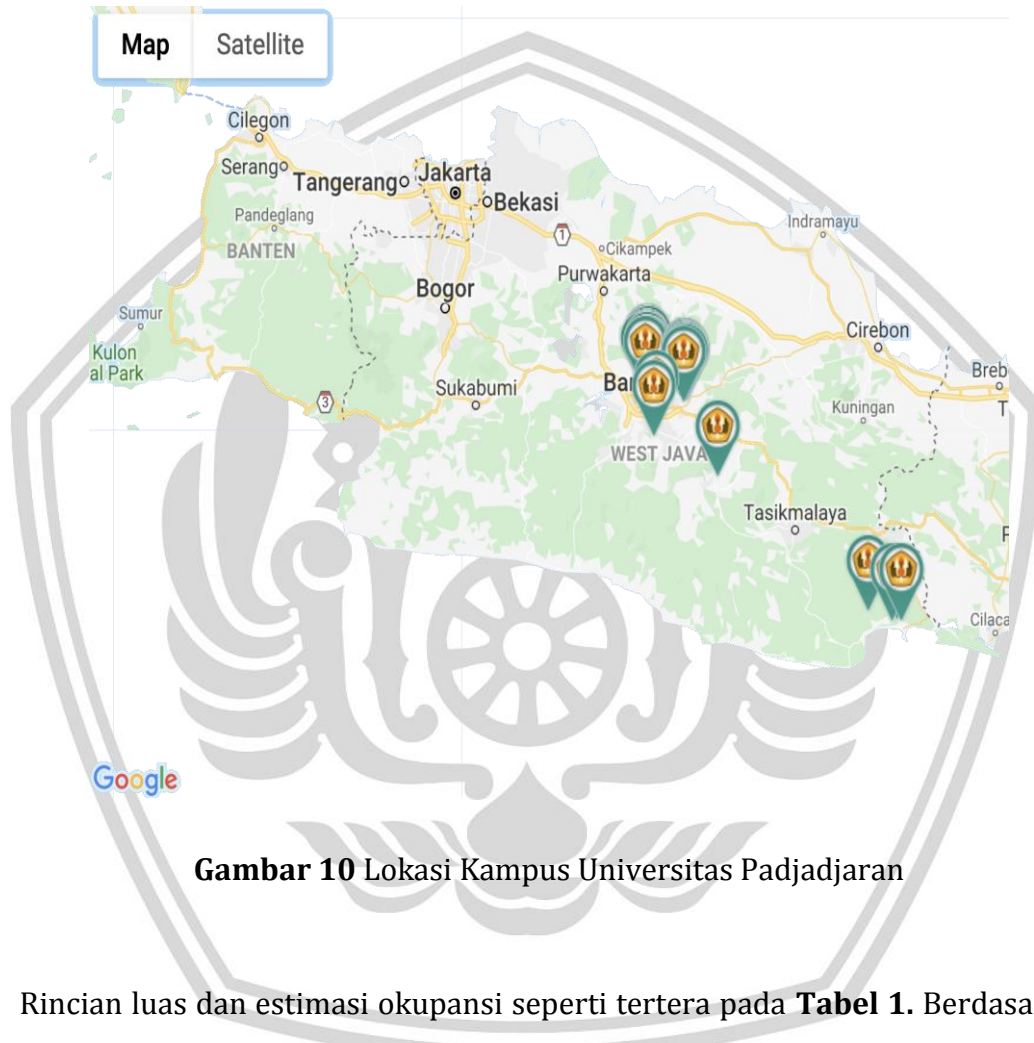
(3) Inovasi dan Relevansi Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat belum efektif sehingga belum berdampak pada masyarakat

Dalam beberapa tahun terakhir, Unpad telah berhasil menjadikan riset sebagai arus utama dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Hal ini secara signifikan telah meningkatkan jumlah publikasi, jumlah sitasi, jumlah paten/HKI, dan berbagai output riset lain. Walaupun demikian, beberapa isu yang masih perlu diperhatikan di antaranya adalah penelitian yang belum fokus pada keunggulan, iklim penelitian yang masih perlu dibangun, publikasi per dosen yang perlu ditingkatkan, dukungan penelitian berorientasi produk untuk hilirisasi, pengembangan topik penelitian menjawab masalah bangsa, riset kolaborasi dengan PTN DN/LN, dan penguatan pusat unggulan. Selain itu, sampai saat ini Unpad masih belum mempunyai *institution branding* hasil riset Unpad yang dimanfaatkan oleh industri dan masyarakat, dan menjadi hasil inovasi riset penciri/*branding* Unpad.

(4) Diversifikasi Sumber Pendanaan dan Optimalisasi Pemanfaatan Aset belum maksimal

Besarnya tuntutan masyarakat agar Unpad menjadi universitas bereputasi dunia, harus didukung oleh kekuatan dan kemandirian finansial yang kokoh. Dalam beberapa tahun terakhir, pendapatan keuangan Unpad tidak mengalami kenaikan yang signifikan. Dengan tingginya beban berbagai program yang harus dijalankan untuk mencapai target universitas bereputasi dunia, maka Unpad juga harus mulai

memikirkan berbagai alternatif usaha baik melalui *core business* ataupun bisnis Unpad lainnya, sehingga dapat meningkatkan pendapatan keuangan. Selain itu, Unpad juga sudah saatnya meningkatkan program kemitraan dengan berbagai *stakeholder* agar potensi SDM dan pemanfaatan aset dapat lebih optimal dan berkontribusi pada peningkatan pendapatan Unpad. Sebaran Kampus Unpad yang berlokasi di Jawa Barat dapat dilihat pada **Gambar 10**.



Gambar 10 Lokasi Kampus Universitas Padjadjaran

Rincian luas dan estimasi okupansi seperti tertera pada **Tabel 1**. Berdasarkan tabel tersebut, aset Unpad tidak seluruhnya digunakan secara optimal, sehingga memungkinkan untuk dimanfaatkan menjadi sumber pendapatan *non-tuition* hasil kerja sama PTNBH. Aset yang memiliki estimasi okupansi dibawah 50% diantaranya aset di Jl. Dago 248, Jl. Dago 438, Jl. Dago Pojok, Jl. Bukit Dago, Jl. Singaperbangsa, Jl. Cisangkuy No 4 Bandung, Jl. Sekeloa, Arjasari, Asrama Pertamina Cibeusi, dan Kampus PSDKU Pangandaran.

Tabel 1 Lokasi dan Rincian Luas Tanah dan Bangunan Unpad

NO	KOTA/KABUPATEN	LOKASI	LUAS TANAH	JUMLAH	LUAS TOTAL	PERUNTUKAN	OKUPANSI (%)
			(m2)	BANGUNAN	BANGUNAN (m2)		
1	KOTA BANDUNG	JL. BANDA 40	2,010	3	2,100	BALE MOTEKAR	100%
		JL. BANDA 42	1,050	1	1,800	BALE MOTEKAR	100%
		JL. CIMANDIRI 2	897	2	900	NOTARIAT	100%
		JL. CIMANDIRI 6-8	2,883	3	3,100	FEB	100%
		JL. CIMANDIRI 12-14	1,580	3	1,380	WISMA	50%
		JL. CISANGKUY 4	699	1	410		0%
		JL. CISANGKUY 62	817	1	620	CAFE62	100%
		JL. DAGO 4	3,450	2	3,250	UTC	100%
		JL. DAGO 248	4,073	2	2,250	KIMIA FARMA	20%
		JL. DAGO 438	17,850	5	3,050	BPIP	30%
		JL. DAGO POJOK A	5,900	7	3,050		
		JL. DAGO POJOK B	2,100				
		JL. DAGO POJOK C	44				
		JL. DAGO POJOK D	151				
		JL. BUKIT DAGO	36,000	5	4,000	FISIP	40%
		JL. DIPATIUKUR 35	37,500	25	36,136	KAMPUS UTAMA	60%
		JL. DIPATIUKUR 46	16,500	13	7,950	MM, BALKES, PUSAT UNGGULAN	90%
		JL. EIJKMANN	6,700	1	27,500	FK	100%
		JL. IMAM BONJOL 31	800	1	350	FH	100%
		JL. PROGO 17	344	1	290	BBH	100%
JL. SINGAPERBANGSA	11,275	11	1,400	FMIPA & MAKSI	30%		
JL. SEKELOA	105,370	15	13,240	FKG, RSGM DAN PS MIL	20%		
2	KABUPATEN BANDUNG	ARJASARI	2,000,000	4	1,600	FAPERTA, FTIP, FAPET	15%
		JELEKONG	64,490	7	1,200	FAPERTA	100%
3	KABUPATEN SUMEDANG	KAMPUS JATINANGOR	1,780,000	321	672,000	KAMPUS UTAMA	80%
		ASRAMA PERTAMINA CIBEUSI	3,300	1	1,800	ASRAMA	25%
4	KABUPATEN GARUT	KAMPUS GARUT	9,600	24	5,760	KAMPUS UTAMA	100%
5	KABUPATEN PANGANDARAN	KAMPUS PSDKU PANGANDARAN	330,000	1	33,500	KAMPUS UTAMA	20%
TOTAL			4,445,382	460	828,636		

(5) Pengembangan Standar Tata kelola yang baik memerlukan inovasi

Untuk mengantisipasi target menuju ke 500 besar Universitas bereputasi dunia, Unpad membutuhkan tata kelola yang efektif, efisien, dan relevan dengan kondisi kebutuhan masyarakat saat ini. Organisasi dan Tata Kerja Pengelola di Unpad telah ditetapkan dengan diterbitkannya Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 40 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Universitas Padjadjaran. Setelah ditetapkan dan melakukan evaluasi dari implementasi tata kelola tersebut masih ada beberapa hal yang belum optimal mengakomodasi kebutuhan Unpad, seperti dalam hal pelayanan berstandar, pengelolaan fasilitas dan investasi, pengelolaan calon mahasiswa, pengelolaan potensi alumni, dan pengelolaan mitra strategis. Selain itu, reformasi birokrasi yang sudah dijalankan dalam mengantisipasi semakin spesifiknya deskripsi pekerjaan di era digital, harus selalu dipertajam untuk membuat kehadiran Unpad dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dengan nyata untuk berkontribusi pada program “Indonesia Emas” pemerintah.

Untuk bisa mencapai visi dan misi Unpad secara jitu maka diperlukan adanya inovasi dan penyesuaian dalam tata kelola untuk beberapa fungsi yaitu:

- a. Pengelolaan Pembelajaran dan Sumberdaya Pembelajaran;
- b. Pengelolaan Kemahasiswaan dan Alumni;
- c. Pengelolaan Riset dan Pengabdian Pada Masyarakat;
- d. Pengelolaan Inovasi dan Komersialisasi;
- e. Pengelolaan layanan solusi professional;
- f. Pengelolaan program studi vokasi;
- g. Pengelolaan fungsi Penjaminan Mutu;
- h. Pengelolaan fungsi Pengawasan akademik;
- i. Pengelolaan asset;
- j. Pengelolaan Pengembangan Usaha; dan
- k. Fungsi pengelolaan lainnya yang relevan dan dibutuhkan.

(6) Rekognisi Internasional Masih Rendah

Walaupun Unpad dapat menunjukkan praktik baik dalam kegiatan pendidikan/pengajaran dan juga telah memperlihatkan kenaikan yang signifikan pada kinerja riset Unpad, tetapi dampak dari kehadiran Unpad bagi masyarakat di tingkat nasional maupun internasional masih rendah sehingga perlu ditingkatkan. Dalam dharma pendidikan, pada beberapa program studi, masih terdapat ketidaksesuaian kurikulum dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Pada bidang riset, tidak seluruh riset di Unpad dapat dirasakan langsung manfaatnya oleh industri dan masyarakat. Hal ini disebabkan karena penyusunan kurikulum dan tujuan riset, tidak berawal dari masalah yang ada di industri dan masyarakat. Perubahan pola pikir dalam dharma pendidikan dan riset untuk menjawab permasalahan yang ada di industri dan masyarakat, akan meningkatkan manfaat kehadiran Unpad di tingkat Internasional, nasional, dan khususnya bagi masyarakat Jawa Barat.

1.2 Tantangan dan Peluang

1.2.1 Tantangan yang dihadapi pada 2020-2024

Target menuju 500 universitas terbaik dunia, membutuhkan upaya yang luar biasa secara bersama-sama dari seluruh sivitas akademika Unpad. Untuk mensinergikan upaya-upaya tersebut, seluruh sivitas akademika harus memahami target-target terukur yang harus dicapai, sesuai dengan parameter-parameter penilaian yang digunakan oleh lembaga pemeringkatan tersebut. Ada 2 bagian besar yang perlu mendapatkan perhatian di mana ada komponen besar terkait survey (50%) dan data (50%).

Terkait hasil survei untuk penilaian pemeringkatan, Unpad mempunyai data respons yang masih kurang baik terutama respons yang berasal dari mitra global. Melalui kebijakan *exposure* dan Internasionalisasi yang relevan, Unpad harus mengoptimalkan komunikasi dan jaringan dengan mitra strategis di luar negeri sehingga akan meningkatkan respons *Academic* dan *Employer per review* yang saat ini masih belum optimal dan hanya berkisar pada 10-11%.

Di sisi lain, terkait data, melalui perbandingan data *World University Rank* dengan Saint Joseph University of Beirut (universitas dengan peringkat 500 dunia) pada tahun 2019, Unpad mempunyai tantangan yang harus ditingkatkan pada beberapa parameter, yang dapat dilihat pada **Tabel 2** berikut:

Tabel 2 Benchmarking parameter WCU Unpad terhadap parameter WCU perguruan tinggi peringkat 500 bereputasi dunia.

No	Parameter	UNPAD	SJU Beirut (QS 500)	Catatan
1	Students Body	31.26	7.805	✓
	Undergraduate	79.60%	62.70%	✓
	Graduate	20.40%	37.30%	✗
2	International Students	313	506	✗
	Undergraduate	65.40%	60.70%	✗
	Graduate	34.60%	39.30%	✗
3	Faculty	3.348	941	✗
	International Faculty	55	206	✗
	Local Faculty	3.293	735	✓
4	Papers in Scopus (2013-2019)	1.636	1.412	✗
5	Citations (2013-2019)	13.583	8.368	✗

✓	Memadai
✗	Belum Memadai

Tabel 2 menunjukkan bahwa untuk mencapai target 500 besar universitas bereputasi dunia pada tahun 2024, Unpad harus meningkatkan rasio mahasiswa pasca sarjana terhadap total mahasiswa yang saat ini 20% menjadi setidaknya 30%. Selain itu, dalam hal jumlah mahasiswa asing yang juga menjadi salah satu parameter rekognisi, dengan jumlah mahasiswa saat ini, Unpad harus mampu menambah setidaknya 1.553 mahasiswa asing dari negara lain.

Pada parameter kualitas dan kuantitas SDM dosen, selain saat ini Unpad masih mempunyai tantangan untuk meningkatkan kualifikasi SDM dosen, Unpad juga masih harus menambah setidaknya 421 dosen untuk mencapai rasio dosen dan mahasiswa yang sama dengan universitas yang saat ini menjadi peringkat 500 universitas bereputasi internasional. Lebih jauh lagi, Unpad juga masih kekurangan 770 dosen internasional dari total dosen yang ada saat ini.

Dalam parameter riset, walaupun dari sisi total publikasi dan sitasi Unpad terjadi peningkatan yang cukup tajam, tetapi dengan parameter pemeringkatan yang ada di mana publikasi dan sitasi dinilai dengan rasio publikasi per-dosen dan rasio sitasi per-dosen, untuk mempunyai performa riset yang sama dengan Saint Joseph University of Beirut, Unpad masih mempunyai tantangan untuk menambah 3.388 publikasi riset dan 11.548 sitasi pada jurnal internasional bereputasi.

Selain tantangan terkait dengan upaya menuju 500 universitas bereputasi dunia, Unpad juga mempunyai tantangan untuk meningkatkan manfaat dan kemaslahatan bagi masyarakat. Dalam hal ini, Unpad harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan kebutuhan masyarakat di era digitalisasi saat ini. Adaptasi ini harus terlihat pada aktivitas tridharma perguruan tinggi yang dilakukan Unpad, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh masyarakat. Pada bidang pendidikan dan pengajaran, penyesuaian kurikulum pada seluruh prodi perlu dilakukan agar tujuan pembelajaran dan kompetensi lulusan yang dihasilkan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Selain menyesuaikan kurikulum pada prodi yang ada, Unpad juga dapat membuka prodi-prodi inovatif baru yang sesuai dengan kebutuhan digital revolusi industri 4.0 saat ini. Dalam hal meningkatkan pemanfaatan hasil riset, Unpad harus dapat mulai mengarahkan riset yang ada, agar berawal dari kebutuhan atau permasalahan yang ada di masyarakat, sehingga hasil riset yang dihasilkan dapat langsung dirasakan

manfaatnya bagi masyarakat.

Dalam hal tata kelola, Unpad harus dapat menciptakan tata kelola kerja yang mendukung ekosistem kampus yang dapat memfasilitasi budaya inovasi sivitas akademika untuk menghadapi atau mengantisipasi tantangan dan perubahan yang saat ini terjadi dengan cepat. Budaya inovasi yang baik ini akan membuat Unpad selalu siap menghadapi berbagai perubahan yang ada, termasuk dalam hal menyiapkan proses bisnis, sarana, dan prasarana yang pada saatnya nanti akan terstandar menuju kampus pintar (*smart campus*) yang ramah lingkungan (*green campus*).

Dalam mengantisipasi revolusi industri 4.0, di mana sebagian besar proses bisnis di dunia industri sudah diambil alih oleh teknologi informasi yang cepat berubah, Unpad juga harus dapat mengantisipasi kebutuhan infrastruktur piranti lunak dan piranti keras dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, termasuk dalam hal kesiapan SDM. Kesiapan Unpad dalam menghadapi progresifnya perubahan teknologi informasi dan teknologi komunikasi ini akan mendukung berbagai upaya Unpad, tidak hanya dalam menyiapkan SDM lulusan yang sesuai dengan kebutuhan era revolusi industri 4.0 ini, tetapi juga akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam target Unpad untuk menjadi perguruan tinggi bereputasi dunia.

Era revolusi industri 4.0 ini juga mempunyai tantangan tersendiri dalam pengelolaan SDM Unpad, di mana Unpad harus mampu meningkatkan keterikatan dan kesetaraan dari seluruh sivitas akademika terhadap Unpad. Kesetaraan ini tidak hanya dipengaruhi oleh pendapatan staf dari sisi finansial, tetapi juga sistem pembinaan, jenjang karier, keterlibatan dan pemberdayaan potensi staf, dan sistem remunerasi yang berkeadilan. Berbagai hal tersebut akan dapat menaikkan kepuasan staf terhadap sistem di institusi dan menurunkan tingkat stres dalam pekerjaan. Tingkat keterikatan dan kesetaraan akan mempengaruhi performa dosen dan tenaga kependidikan dalam upaya Unpad untuk mencapai 500 perguruan tinggi bereputasi di dunia.

Sebagai perguruan tinggi *mature* yang berada di Jawa Barat, Unpad harus dapat berkontribusi dalam menyelesaikan berbagai tantangan permasalahan yang ada di Jawa Barat. Saat ini Jawa Barat masih mempunyai tantangan yang cukup berat dalam hal tingginya tingkat pengangguran pada penduduk yang berpendidikan tinggi,

kesehatan, dan tingginya tingkat ketimpangan ekonomi penduduk. Dengan berbagai bidang keahlian yang dimiliki Unpad, kontribusi Unpad akan bermanfaat pada peningkatan Indeks Pembangunan Manusia di Jawa Barat.

1.2.2 Peluang yang dimiliki Unpad pada 2020-2024

Dengan status PTNBH maka Unpad memiliki otonomi yang lebih besar sehingga memiliki peluang dalam mengembangkan program studi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, salah satunya melalui pengembangan program internasional bekerja sama dengan perguruan tinggi Peringkat 1 di tingkat internasional seperti *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dan *National University of Singapore* (NUS) di tahun 2018 (**Gambar 11**). Lebih jauh dari itu, peningkatan jumlah program studi yang memperoleh akreditasi dari lembaga internasional menjadi tantangan tersendiri bagi Unpad. Hingga saat ini, baru ada 3 (tiga) Prodi Terakreditasi Internasional dari badan akreditasi internasional *The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st Century Organization* (ABEST21) dari 176 Prodi (1.7%). Saat ini proses akreditasi internasional yang sedang berlangsung adalah 15 program studi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis (3 program doktor, 6 program master, 6 program sarjana dan sarjana terapan studi) telah mendapatkan visitasi dari ABEST 21 pada tanggal 26-27 Agustus 2019, yang hasilnya akan diumumkan pada Maret 2020. Untuk pengembangan prodi, Unpad harus melakukan terminasi pada prodi-prodi yang sudah tidak aktif dan tidak relevan dengan era Revolusi Industri 4.0.



Gambar 11 Kerjasama Unpad dengan MIT dan NUS

Untuk mengakselerasi partisipasi Unpad di kancah global, beberapa pusat unggulan telah dibentuk. Dorongan untuk mengembangkan riset unggulan telah dilakukan dengan pembentukan *champion research*, sesuai dengan 5 pilar penelitian Unpad dalam Rencana Induk Penelitian, yaitu Kesehatan, Pangan, Energi, Lingkungan, Kebijakan, Informasi dan Budaya. Dari tahun 2015-2019, telah dilaksanakan Program Unggulan *Academic Leaderships*. Program ini mendorong Profesor melaksanakan riset bersama dengan para Doktor yang sekaligus dapat mempercepat peningkatan kualifikasi menjadi Profesor. *Baseline* Jumlah Profesor Unpad yang mencapai 162 orang merupakan potensi untuk pengembangan kualitas riset, didorong *privilege seed funding* untuk akselerasi hal tersebut. Setelah diluncurkan ALG 1.1.6, data menunjukkan terjadi peningkatan hasil riset berupa publikasi di jurnal internasional ter-indeks *Scopus* yang berimbas kepada potensi penambahan guru besar dan potensi peningkatan pendapatan serta reputasi akademik lainnya.

Praktik baik dari tiap fakultas dan pusat unggulan dalam hal kerja sama tridharma perguruan tinggi dengan berbagai lembaga internasional juga menjadi modal yang baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan riset Unpad, sehingga akhirnya akan mendorong internasionalisasi dan berkontribusi pada pemeringkatan internasional Unpad. Saat ini, beberapa fakultas telah mempunyai sejarah kerja sama dengan lembaga internasional yang cukup panjang, di antaranya Fakultas Kedokteran dengan USAID dan WHO dalam berbagai bidang riset, Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan ILO dan Erasmus, Fakultas Farmasi dengan WHO dan *Clinton Health Access Initiatives*, Fakultas Teknologi Industri Pertanian dengan Horizon 2020, Fakultas Hukum dengan Indonesia-Swiss *Intellectual Property Project*, dll.

Pada program pascasarjana, jumlah mahasiswa yang banyak dengan pengembangan kurikulum berbasis riset mendorong kualitas lulusan pascasarjana dengan luaran publikasi ilmiah. Setiap tahun terjadi peningkatan jumlah lulusan pascasarjana yang dapat melakukan publikasi ilmiah di jurnal internasional bereputasi sebelum kelulusan. Hal ini dicapai dengan adanya integrasi antara penelitian dosen pembimbing bersama mahasiswa pascasarjana.

Dalam upaya memfasilitasi berbagai kegiatan akademik pada program studi yang

beragam tersebut, Unpad memiliki 5 kampus utama yang luas di Dipati Ukur (3.7 hektar), Jatinangor (170 hektar), dan Arjasari (200 hektar), Kampus Garut (1 hektar), dan Kampus Pangandaran (33 hektar) (**Gambar 12**). Pengembangan 5 kampus ini sangat potensial sebagai *Campus Pentangle*. Di setiap kampus ini telah dibuat *masterplan* pengembangan, dengan penguatan aspek akademik, termasuk pengembangan pendidikan vokasi, hilirisasi dan komersialisasi hasil riset dengan pembangunan Kawasan Sains Terpadu (KST).



Gambar 12 Distribusi luasan kampus Unpad

Beberapa produk unggulan Unpad yang telah dipatenkan, telah siap dikomersialisasi melalui skema lisensi dengan pihak industri. Beberapa contoh kerja sama adalah pengembangan pupuk hayati dengan PT Pupuk Kujang, pengembangan obat herbal terstandar pala dengan PT Kimia Farma, kontras agen dengan PT Kimia Farma, dan lain-lain. Selain itu, ada beberapa produk yang dikembangkan sendiri sebagai *start up industry* seperti dalam bidang agroteknologi, rantai pasok bidang hortikultura, maupun *rapid test* untuk diagnosis penyakit. Dengan demikian, ekosistem inovasi telah terbangun dari sejak penetapan prioritas riset unggulan sebagai *champion* dengan orientasi produk, penyediaan sumber daya pendukung, pendampingan untuk proses inkubasi bisnis, kerja sama dengan perbankan untuk akses pembiayaan, maupun penyiapan gerai untuk etalase penjualan produk. Status sebagai PTNBH memungkinkan Unpad untuk melakukan investasi pada sektor industri berbasis inovasi Unpad, sebagai *start-up industry* milik Unpad.

1.3. Optimisme menjawab tantangan dan peluang lima tahun kedepan.

Jumlah SDM Dosen yang berpendidikan S3 dan yang memiliki jabatan akademik guru besar hingga saat ini masih perlu ditingkatkan sebagai penggerak utama untuk menjamin reputasi di tingkat Internasional. Dari 2210 orang dosen tetap, sejumlah 264 orang sedang menempuh studi lanjut S3. Dengan demikian, pada tahun 2024 proporsi dosen dengan Pendidikan S3 diproyeksikan sebesar 65%. Untuk jabatan akademik guru besar, Unpad memiliki potensi peningkatan yang berasal dari lektor kepala sebanyak 347 orang. Sehingga pada tahun 2024 proporsi guru besar diproyeksikan sebanyak 12%. Peningkatan kualitas SDM tersebut di atas berpotensi meningkatkan produktivitas publikasi dan sitasi. Selain Dosen, SDM Tenaga kependidikan di era digital juga masih perlu ditingkatkan untuk mewujudkan keunggulan akademik Unpad. Peluang peningkatan kompetensi tendik cukup besar karena jumlah tendik yang berpendidikan minimal D3 sebanyak 37% dari 2300 orang. Kedua hal ini menjadi kekuatan Unpad untuk mencapai target peringkat 500 besar dunia dan mendukung peningkatan pelayanan.

Potensi tersebut di atas didukung oleh kemampuan Unpad untuk meningkatkan kualitas Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat dengan rekognisi nasional, yang dibuktikan dengan prestasi Unpad sebagai PTN yang masuk kategori kluster tertinggi dalam bidang riset (Kluster Mandiri) dan bidang pengabdian pada masyarakat (Kluster Unggul). Selain itu, Unpad memiliki cukup banyak mitra kerja sama strategis di dalam dan luar negeri yang saling memberikan manfaat dan mendukung internasionalisasi Unpad, serta mendukung kemandirian PTNBH dengan indikator proporsi perolehan dana non-tuition.

Pada lima tahun ke depan, Unpad menghadapi tantangan era disrupsi yang membutuhkan kreativitas dan inovasi pada tridharma perguruan tinggi serta implementasi tata kelola yang akuntabel dan transparan. Dengan kekuatan SDM, reputasi, dan potensi kerja sama tersebut di atas, Unpad memiliki prospek untuk memperbaiki posisi pada pemeringkatan baik nasional maupun internasional serta memberikan dampak lebih luas pada masyarakat.

BAB II

MISI, VISI, TUJUAN & SASARAN STRATEGIS DAN STRATEGI PENCAPAIAN VISI

2.1 Visi Universitas Padjadjaran

Visi Unpad dalam Renstra 2020-2024 adalah “Mencapai Universitas Bereputasi Dunia dan Berdampak pada Masyarakat” yang dilandasi oleh Pola Ilmiah Pokok “Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup”. Reputasi dunia dibutuhkan untuk keberlanjutan eksistensi Unpad di level internasional dalam menjamin kualitas tridharma perguruan tinggi. Adapun indikator universitas bereputasi dunia adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kemampuan membangun ekosistem pendidikan dan pengajaran, serta penelitian yang menghasilkan sumberdaya manusia kompeten, lulusan unggul (kompeten, kompetitif, berkarakter, dan produktif), dan hasil penelitian yang bereputasi internasional;
- 2) Memiliki kemampuan untuk membangun sistem kemitraan dengan industri dan bisnis untuk mendukung kualitas dan relevansi kegiatan pengajaran dan penelitian yang berstandar internasional;
- 3) Memiliki kemampuan untuk cepat melakukan adaptasi dan inovasi menghadapi pengembangan iptek di tingkat internasional;
- 4) Memiliki kemampuan untuk menerapkan tata kelola yang memenuhi standar internasional dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi dan kegiatan pendukung;

Universitas yang berdampak pada masyarakat adalah universitas yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan tinggi, mendukung pendidikan untuk semua kalangan, mendukung penegakan hukum dan lingkungan hidup, pertumbuhan ekonomi, keamanan sosial dan pelestarian budaya.

2.2 Misi Universitas Padjadjaran

Oleh karena itu, untuk menyelaraskan dengan indikator bereputasi dunia dan berdampak pada masyarakat, misi Unpad diformulasikan menjadi:

- 1) Mewujudkan *academic excellence* dan memperoleh rekognisi nasional dan internasional;
- 2) Meningkatkan relevansi dan inovasi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat;
- 3) Mewujudkan kemandirian dengan kapitalisasi sumber daya internal dan kemitraan strategis;
- 4) Meningkatkan kontribusi Unpad dalam penyelesaian masalah yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat Jawa Barat dan Indonesia;
- 5) Membangun karakter kepemimpinan dengan budaya kolektif, profesional, dan berintegritas dalam pengelolaan keberlanjutan Universitas.

Unpad telah merumuskan Rencana Jangka Panjang Pengembangan Universitas Padjadjaran (RJPP Unpad) 2007–2026. Dalam RJPP Unpad 2007-2026, ditetapkan empat tema strategis pengembangan pendidikan yaitu: 1) Penataan sistem manajemen dan baku mutu organisasi; 2) Peraihan kemandirian melalui pelayanan dan riset bermutu; 3) Peraihan daya saing regional; dan 4) Peraihan daya saing internasional. Setiap tema strategis pengembangan pendidikan di atas diturunkan ke dalam program kerja Unpad yang sesuai dengan kebijakan pembangunan jangka menengah (Depdiknas, Kemenristekdikti, Kemendikbud) yang menekankan kepada tiga tantangan utama yaitu: 1) Pemerataan dan perluasan akses; 2) Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing; dan 3) Peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik. Mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Departemen Pendidikan Nasional 2005-2025, telah dilakukan penyesuaian periodisasi RPJP Unpad 2007-2026 menjadi RPJP Unpad 2007–2024. Perubahan periodisasi Rencana Strategis Universitas Padjadjaran disajikan dalam **Tabel 3**.

Tabel 3 Rencana Strategis Universitas Padjadjaran

Renstra Universitas Padjadjaran 2007 – 2026	Renstra Unpad Yang telah disesuaikan dengan Renstra Kemenristekdikti
Visi Unpad 2007-2011 : <i>Menjadi universitas pembelajaran unggul</i>	
Visi Unpad 2012-2016 : <i>Menjadi Universitas Riset dan Pelayanan bermutu</i>	Visi Unpad 2012-2014 : <i>Menjadi Universitas Riset dan Pelayanan bermutu</i>
Visi Unpad 2017-2021 : <i>Menjadi Universitas Berdaya Saing Regional</i>	Visi Unpad 2015-2019 : <i>Menjadi Universitas Riset dan Berdaya Saing Regional</i>
Visi Unpad 2022-2026 : <i>Menjadi Universitas Berdaya Saing Internasional</i>	Visi Unpad 2020-2024 : <i>Menjadi Universitas Bereputasi Dunia dan berdampak pada Masyarakat</i>

Penyesuaian periodisasi ini menyebabkan terjadinya percepatan pencapaian visi Unpad 2022 –2026 *Menjadi Universitas Berdaya Saing Internasional* dipercepat menjadi 2020 – 2024. Secara khusus telah ditetapkan Visi Unpad 2020 – 2024 yaitu “*Menjadi Universitas bereputasi dunia dan berdampak pada masyarakat*”.

2.3 Tujuan

Sebagaimana Visi Unpad 2020 – 2024, maka ditetapkan tujuan strategis yang akan dicapai sebagai berikut:

- 1) Tercapainya keberlanjutan produktivitas sumber daya manusia (SDM) dan kelembagaan merespons perubahan global;
- 2) Tercapainya lulusan berdaya saing Internasional yang berkarakter dan menjunjung budaya lokal;
- 3) Tercapainya hasil riset dan inovasi unggul yang terekognisi internasional berlandaskan Pola Ilmiah Pokok;
- 4) Terwujudnya kemandirian institusi yang didukung oleh tata kelola yang baik dan kemitraan strategis di dalam dan luar negeri;
- 5) Terwujudnya peningkatan kontribusi untuk pembangunan Jawa Barat dan Indonesia berbasis kualitas dan relevansi pengembangan iptek dan inovasi;
- 6) Tercapainya pengakuan atas reputasi Unpad berskala Internasional.

2.4 Sasaran Strategis

Dalam upaya mencapai Visi Unpad 2020-2024 tersebut di atas, ditetapkan sasaran strategis Universitas Padjadjaran yaitu:

- 1) Meningkatnya kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya saing global;
- 2) Meningkatnya relevansi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat;
- 3) Terwujudnya kemandirian melalui peningkatan nilai tambah hasil inovasi menggunakan kemitraan *pentahelix*;
- 4) Meningkatnya kontribusi Unpad untuk daya saing Jawa Barat dan Indonesia yang memberikan dampak bagi kesejahteraan seluruh masyarakat;
- 5) Terwujudnya Rekognisi Global atas kinerja dan inovasi penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi;
- 6) Terwujudnya tata kelola yang baik yang mendukung kemandirian dan kemajuan berkelanjutan.

2.5. Strategi Pencapaian Visi

Strategi yang digunakan untuk mencapai Visi dalam Renstra 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Transformasi sumber daya dosen dan tenaga kependidikan menjadi *human capital*.

Sistem perencanaan dan rekrutmen SDM dilakukan untuk mendapatkan ketepatan jumlah dan kompetensi dosen dan tendik. Untuk pemetaan prospek karir SDM, akan

didirikan pusat *assesment* dan pengembangan SDM yang memberikan *assessment* bagi SDM yang akan promosi jabatan struktural dan fungsional. Selain itu akan dilakukan digitalisasi atas sistem administrasi dan kinerja SDM untuk memprospek SDM yang akan studi lanjut tepat waktu, pengumpulan poin prestasi dan kinerja, dan penghitungan remunerasi untuk mendorong produktivitas yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja SDM harus mampu menghasilkan nilai tambah bagi kemajuan Unpad dan masyarakat

Pengelolaan atau manajemen SDM dosen dan tenaga kependidikan sebagai aset Unpad didasarkan atas manajemen kinerja dan produktivitas SDM melalui skema pembiayaan yang dirancang untuk *employee engagement*, pengembangan talenta, pelatihan, mentoring, dan sertifikasi.

2. Inovasi dan relevansi program studi dalam menghasilkan sumber daya manusia lulusan berketerampilan tinggi (*high skill*) yang dibutuhkan masyarakat.

Inovasi dalam pengembangan program atau bidang studi penting dilakukan agar ilmu pengetahuan dan teknologi yang dipelajari dan dijamin oleh mahasiswa dan lulusan sejalan dengan perkembangan keilmuan di era digital bermitra dengan prodi di dalam dan luar negeri. Relevansi program studi terletak pada kesesuaian kurikulum terhadap kebutuhan pengguna kerja dan peluang penciptaan pekerjaan di masa kini dan masa mendatang, disertai oleh pembaruan materi dan metode ajar. Untuk itu kurikulum bersifat fleksibel dan inovatif terutama dalam memperoleh sumber pembelajaran, pilihan teknologi pembelajaran, dan integrasi *hard skill* dan *soft skill*. Merujuk *The Future of Jobs Report, World Economics Forum (2018)*, muatan *soft skill* yang dibutuhkan dengan proporsi disesuaikan kebutuhan bidang ilmu, meliputi *cognitive ability, system skills, content skills, process skills*, dan *social skills* serta minat kewirausahaan. Mutu program studi dinilai antara lain melalui akreditasi nasional dan internasional, prestasi mahasiswa, dan pengembangan keilmuan dan profesi. Unpad akan mengembangkan program studi pascasarjana yang menitikberatkan pada integrasi pendidikan dan penelitian, program studi di luar kampus utama (PSDKU) dan sekolah vokasi memperbanyak muatan kerja praktek (*Internship*), sertifikasi dan keterampilan.

3. Pengembangan dan penerapan IPTEK melalui riset dan inovasi yang bermitra dan digunakan industri, pemerintah, dan masyarakat.

Unpad akan fokus pada pengembangan dan penerapan IPTEK berdasarkan keunggulan bidang riset dan hasil inovasi yang sudah mampu bermitra dengan industri, pemerintah dan masyarakat, telah memunculkan manfaat bagi semua pihak yang terlibat, melalui skema dan hibah yang berorientasi pada publikasi, sitasi dan HKI serta *outcome* yang terekognisi internasional. Keunggulan atas penguasaan bidang IPTEK tersebut harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat (*tridharma*) dan jejaring kemitraan secara berkesinambungan. Untuk mendorong inovasi, peran KST dan pusat unggulan akan semakin diperkuat. Selain itu, untuk mendukung kemajuan Jawa Barat, Unpad akan mendirikan Pusat Kajian Jawa Barat.

4. Peningkatan penerimaan selain UKT/SPP/DP untuk kemandirian dan pengembangan institusi.

Diversifikasi sumber pendanaan selain sumber mahasiswa harus dilakukan melalui peningkatan kerja sama *Tridharma* perguruan tinggi dan optimalisasi aset yang tersebar di kampus utama Bandung, Jatinangor, Pangandaran dan Arjasari. Sumber pendanaan untuk investasi pengembangan infrastruktur dan peralatan dimungkinkan bersumber dari CSR perusahaan, pemerintah daerah, SBSN, dan bantuan luar negeri.

Pengembangan usaha diarahkan pada komersialisasi hasil inovasi dengan platform digital dan kemitraan. Akselerasi Kawasan Sain dan Teknologi (KST) didukung fungsi inkubator bisnis diarahkan untuk menumbuhkan bisnis IPTEK yang menghasilkan kesejahteraan pegawai dan sebagian untuk menambah pendapatan Unpad .

Untuk melakukan akselerasi peningkatan perolehan dana yang bersumber dari kerja sama dan layanan masyarakat akan diberikan kewenangan pengelolaan keuangan yang sistemnya terintegrasi dengan universitas.

Pendirian badan usaha atau unit usaha komersial yang dimiliki Unpad berfokus pada bidang non akademik, bertujuan untuk menambah pendapatan Unpad, diselenggarakan dengan mengundang investor. Pengumpulan dana abadi (*endowment fund*) akan dilakukan dari penyisihan surplus dan dari donasi hasil kemitraan dengan alumni dan industri.

5. Penerapan tata kelola yang baik dan pengintegrasian sistem informasi guna mengefektifkan otonomi akademik dan non akademik.

Pengelolaan universitas yang baik (*good university governance*) dengan menerapkan standar penyelenggaraan akademik dan non akademik terintegrasi berbasis teknologi dan sistem informasi akan meningkatkan kapasitas pengelolaan organisasi secara efektif, efisien, adil, transparan, dan akuntabel. Untuk itu dibutuhkan organisasi universitas yang fleksibel dan tepat ukuran yang didukung oleh semangat kecepatan kerja menghasilkan kualitas layanan terbaik, untuk menjalankan fungsi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi dibutuhkan kepemimpinan yang kuat pada setiap jenjang jabatan, internalisasi budaya RESPECT, produktivitas PTNBH dan fungsi *check and balance*.

6. Fokus kegiatan internasionalisasi untuk masuk dalam 500 Universitas top dunia.

Inisiasi sistem pemeringkatan dalam skema WUR Unpad dan pemeringkatan yang diakui dunia dilakukan dengan integrasi dan updating data terkait parameter *QS Rank* dan *QS Star* dengan menggunakan analisis *QS intelligent*. Informasi yang dibutuhkan terkait *international expose* universitas dan fakultas, realisasi kemitraan internasional, publikasi internasional, dan *outcome* pendidikan yang diakui internasional.

Internasionalisasi program studi akan dirintis untuk mencapai pemeringkatan prodi (*subject*) secara internasional. Pengembangan kurikulum berstandar internasional akan memudahkan untuk perolehan akreditasi prodi dari lembaga internasional bereputasi. Standardisasi internasional prodi akan ditunjang oleh kemitraan dengan perguruan tinggi di dunia melalui *joint curriculum, double degree, faculty and student exchange, joint research and publication*, dan lainnya akan dikembangkan secara efektif.

BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI PENGEMBANGAN, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. Arah Kebijakan Universitas Padjadjaran

Adanya kenyataan bahwa dunia telah memasuki Era Revolusi Industri 4.0 berakibat adanya *Disruptive Innovation Era* dimana tidak ada area yang strategis, tidak ada rahasia teknologi yang bertahan untuk waktu lama sehingga usia pakai teknologi semakin pendek, para *technology enabler* datang dan pergi dalam waktu singkat, dan tidak ada yang bisa diprediksi dalam konteks pengembangan produk dan teknologi. Kondisi ini membuat adanya disrupsi pada berbagai aspek kehidupan, diantaranya perubahan lapangan pekerjaan yang akan banyak hilang dan berubah, namun juga akan tercipta banyak peluang pekerjaan baru. Tantangan ini haruslah direspon oleh Universitas Padjadjaran (Unpad) sebagai Perguruan Tinggi yang menjadi pilar utama peningkatan kualitas sumber daya manusia. Rencana aksi dan tindakan untuk menjawab tantangan ini adalah dengan menerapkan 2 (dua) strategi utama, yaitu: Transformasi Global dan *Academic Excellence*.

Transformasi Global, sebagai langkah Internasionalisasi, merupakan strategi inovatif dan adaptif Unpad memasuki *disruption era* menjadi *global university* yang sanggup menjamin *global academic excellence*. Dengan fasilitas akademik dan pembelajaran yang terstandar tetap menunjukkan kearifan nilai jatidiri Unpad yang berpatokan kepada PIP akan menghasilkan sumber daya manusia lulusan Unpad yang unggul dan berkarakter. Peningkatan kualitas sumber daya manusia unggul yang bisa bersaing di kancah dunia disertai dengan diseminasi produk-produk akademik yang tepat guna dan bisa menyelesaikan permasalahan masyarakat dunia melalui SDGs merupakan hal yang harus diperkuat.

Pencapaian yang signifikan terukur merupakan hasil implementasi program strategis yang menjadi budaya serta karakter UNPAD. Melalui implementasi program tersebut secara optimal, sivitas akademika UNPAD mampu menghasilkan karya dan produk akademik dan produk riset yang menjadi kekuatan Universitas Padjadjaran berperan di pentas regional maupun dunia internasional. Implementasi program Riset yang seksama dan berjenjang serta pengaturan dana hibah penelitian internal yang lebih



optimal akan mendorong bukan hanya pencapaian publikasi di jurnal bereputasi baik dengan signifikan namun juga yang lebih penting adalah akan membangun iklim, etos kerja dan budaya riset unggul yang bersifat kolaboratif yang baik di dalam universitas maupun dengan mitra global Unpad. Faktor tersebut akan menjadi kunci untuk UNPAD dapat menciptakan ekosistem rumah yang nyaman bagi mahasiswa, dosen, dan periset asing sehingga jejaring *academic excellence* dengan kolaborator baik nasional maupun internasional akan terjalin dengan baik.

Asas kesetaraan dan kebersamaan adalah dasar kekuatan network Unpad dengan kolaborator mitra strategis baik pada level nasional maupun internasional yang menunjang tercapainya global academic excellence Unpad. Network yang terbentuk dan terimplementasi dengan baik memegang prinsip kesetaraan, menjadikan Unpad dapat berkolaborasi dengan universitas terkemuka di dunia seperti kerjasama pendidikan dan riset dengan *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* sebagai universitas terbaik di dunia (QS WUR No. 1) dan *National University Singapore (NUS)* sebagai Universitas terbaik di Asia (QS AUR No. 1, QS WUR No. 30) tanpa kehilangan nilai luhur. Melalui kerjasama ini, Unpad telah mengambil peran yang strategis dan memberikan kebermanfaatannya yang luas kepada sivitas akademika yang terimplementasikan baik program degree, non degree dan kerjasama riset. Nafas kebersamaan adalah modal yang sangat penting untuk Unpad kedepannya lebih memperluas jejaring global dan sanggup berkolaborasi aktif dengan berbagai pihak mitra strategis di level regional asia dan dunia. Dengan adanya kerjasama yang baik dengan National University of Singapore (NUS) sebagai Universitas terbaik di Asia dan kerjasama dengan Massachusetts Institute of Technology (MIT) sebagai universitas terkemuka di dunia, diharapkan menjadi motor utama upaya Transformasi *Global Academic Excellence* Universitas Padjadjaran.

Arah kebijakan Universitas Padjadjaran dijabarkan menjadi 6 (enam) kebijakan utama yaitu:

- 1) Peningkatan *employability* dan *entrepreneurship* lulusan serta pengembangan karir di dunia kerja dan masyarakat.
- 2) Peningkatan dan penjaminan *academic excellence* yang berstandar internasional secara berkelanjutan dengan membangun atmosfer akademik yang inovatif dan adaptif dengan era disrupsi 4.0 dan perkembangan teknologi informasi.
- 3) Penerapan budaya kerja profesional dan terstandar untuk mewujudkan ekosistem yang menunjang peningkatan kinerja Tridharma perguruan tinggi dan layanan unggul untuk penguatan reputasi Unpad dan berdampak ke masyarakat.



- 4) Peningkatan kualitas sumber daya manusia unggul melalui penguatan karakter, kompetensi dan *future skills* berbasis teknologi informasi dan penguasaan bahasa asing.
- 5) Penguatan kemandirian lembaga melalui produktivitas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan didukung oleh kemitraan pentahelix.
- 6) Penguatan *Good University Governance* dengan prinsip Transparan, Akuntabel, *Responsible* (tanggung-jawab), Independen (dalam pengambilan keputusan), *Fairness* (adil), Penjaminan mutu dan relevansi, Efektifitas dan efisiensi.

Keenam kebijakan utama tersebut, lebih rinci dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut:

- 1) Pengembangan sikap kebersamaan, budi pekerti, *transformative properties* (*RESPECT-responsibility, excellence, scientific rigor, professionalism, encouraging, creativity, trust*),
- 2) Penguatan kualitas sumber daya manusia sivitas akademika melalui penguatan *academic excellence*,
- 3) Peningkatan kualitas sumber daya tenaga kependidikan yang profesional dan berstandar.
- 4) Penyelenggaraan pembelajaran yang bersifat multidisiplin dengan teknologi pembelajaran yang mutakhir disertai pengembangan karakter, *leadership* dan *entrepreneurship* yang kuat.
- 5) Penguatan kemampuan transformasi lulusan dan produk-produk akademik melalui inovasi dan pengembangan program studi serta kolaborasi dengan pemangku kepentingan.
- 6) Penguatan dispersi program pembelajaran pada masyarakat dalam rangka meningkatkan angka partisipasi melalui Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang relevan.
- 7) Pengembangan penelitian unggulan yang berbasis kebutuhan masyarakat dan industri dengan memperhatikan keunggulan potensi lokal,
- 8) Penguatan pembelajaran berbasis penelitian dan kebutuhan aktual untuk relevansi dengan pengguna lulusan dan mewujudkan program studi dengan keunggulan internasional.
- 9) Pengarusutamaan riset dalam implementasi tridharma untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi
- 10) Pengembangan hasil riset dan inovasi dalam rangka hilirisasi dan komersialisasi.
- 11) Penguatan pengabdian pada masyarakat berbasis hasil penelitian tepat guna dan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat,
- 12) Penguatan dan pengembangan kerjasama dengan para pemangku kepentingan dalam kerangka penta-heliks (A-B-C-G-M).
- 13) Penguatan sistem kemandirian finansial dalam mendukung pelaksanaan tridharma.
- 14) Pengintegrasian nilai-nilai luhur budaya Sunda dalam proses tridharma untuk keunggulan Universitas Padjadjaran.
- 15) Pembentukan Institut Jawa Barat sebagai kontribusi Unpad terhadap pembangunan

Jawa Barat terutama bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi .

- 16) Rintisan Pembangunan Rumah Sakit Pendidikan.
- 17) Pengembangan Sarana Prasarana berbasis pemanfaatan Sumber Daya bersama (*resource-sharing*) yang berstandar internasional.
- 18) Peningkatan ekspos global institusi dan sumber daya.
- 19) Pengembangan regulasi yang adaptif dalam upaya menjamin otonomi akademik seluas-luasnya untuk memastikan terciptanya produk hasil inovasi.
- 20) Pengembangan Sistem Layanan Terintegrasi dalam rangka Internasionalisasi Unpad.
- 21) Penguatan tata kelola yang transparan dan akuntabel melalui penggunaan *enterprise resource planning* (ERP),
- 22) Perencanaan program dan anggaran berbasis kinerja yang lebih dinamis dan kreatif dalam pengembangan Tridharma
- 23) Penguatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan tata kelola yang transparan dan akuntabel melalui penerapan kecerdasan buatan.

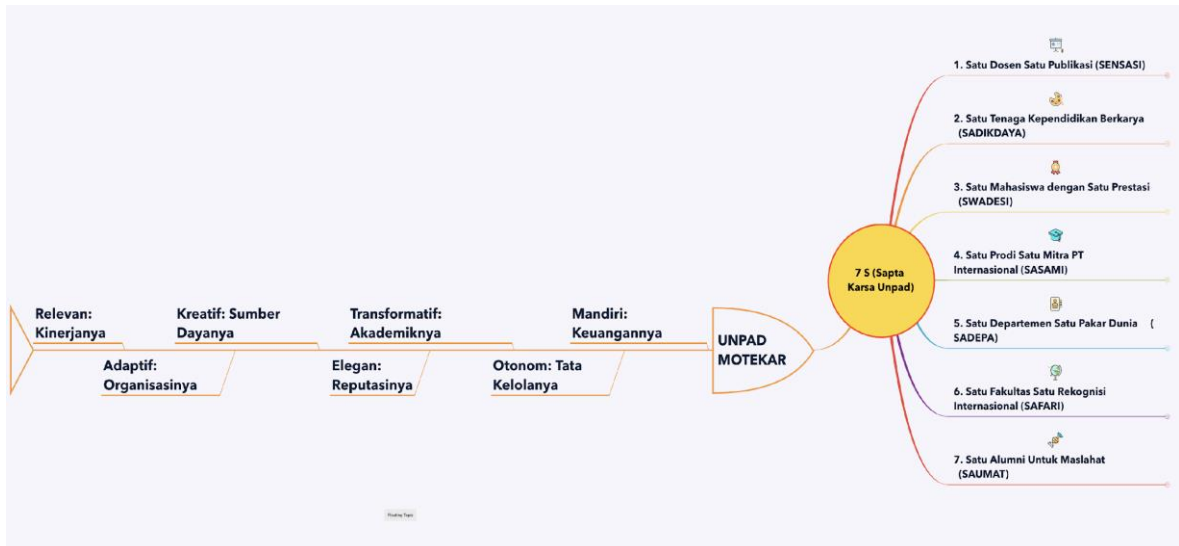
3.2 Fokus Pengembangan Universitas Padjadjaran

3.2.1 Agenda Prioritas

Rencana Strategis Unpad adalah Penguatan Unpad sebagai universitas bereputasi dunia dan berdampak pada masyarakat pada tahun 2024. Fokus pengembangan IPTEK bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta hasil inovasi adalah untuk meningkatkan reputasi Unpad yang bermanfaat bagi masyarakat Indonesia khususnya Jawa Barat. Fokus pengembangan 2020-2024 terletak pada (a) penguatan relevansi dan daya saing pendidikan guna menghasilkan SDM unggul berkelas dunia, (b) peningkatan kinerja dan relevansi penelitian untuk melahirkan produk inovasi yang diakui, (c) hilirisasi produk hasil penelitian dan karya inovasi untuk dimanfaatkan oleh industri dan masyarakat, (d) pelengkapan sarana prasarana pendidikan dan penelitian, (e) kerjasama *pentahelix*, (f) dukungan pendanaan, (g) sistem informasi manajemen, (h) sistem insentif dan remunerasi yang berorientasi produktivitas, serta (i) penerapan tata kelola yang baik.

Semangat dan *platform* pengembangan Unpad dalam kurun lima tahun mendatang membutuhkan kendaraan (*vehicle*) tata kelola guna mewujudkan **Unpad bereputasi dunia dan berdampak bagi masyarakat**. Untuk memudahkan pemahaman dan internalisasi program bagi seluruh sivitas, *Platform vehicle* ini di-branding dengan istilah **MOTEKAR** yang dalam bahasa Sunda bermakna *kreatif*. Sedangkan agenda

prioritas diberikan *branding* **Sapta Karsa Unpad (7S)**. Dengan demikian, *tagline* yang digunakan adalah **UNPAD MOTEKAR DALAM MEWUJUDKAN SAPTA KARSA (7S)**. Detail kerangka pikir program kerja Unpad 2020-2024 dapat dilihat pada **Gambar 13**.



Gambar 13 Platform Vehicle Pengembangan Unpad

UNPAD MOTEKAR, selain bermakna kreatif dalam bahasa Sunda, merupakan akronim dari Universitas Padjadjaran yang Mandiri, Otonom, Transformatif, Elegan, Kreatif, Adaptif dan Relevan.

1. Mandiri, merupakan terminologi yang menggambarkan kemandirian keuangan Unpad dengan sasaran peningkatan proporsi pembiayaan non APBN dan Efektivitas pengelolaan keuangan dan aset.
2. Otonom, merupakan terminologi untuk tata kelola Unpad yang otonom dan *check and balance* dengan sasaran program pengembangan kampus hemat energi yang kondusif, hijau, bersih, dan aman; penerapan ICT untuk peningkatan efektivitas lembaga; dengan fasilitas pendidikan terstandar, dan memiliki *endowment fund*.
3. Transformatif, merupakan terminologi untuk akademik transformatif dengan program efektivitas pengelolaan multi-kampus, integrasi *e-library* dalam *mobile apps*, penelusuran lulusan dan peningkatan hubungan alumni.
4. Elegan, merupakan terminologi untuk reputasi Unpad sebagai perguruan tinggi yang elegan, berkelas dunia mencakup program *International University Branding* dan peningkatan indeks jurnal Internasional, terutama yang bereputasi.

5. Kreatif, merupakan terminologi untuk peningkatan kualitas sumber daya Unpad yang kreatif meliputi program beasiswa dosen untuk studi lanjut S3, *Integrated Camp for Leader*, dan perekrutan dosen baru.
6. Adaptif, merupakan terminologi untuk organisasi Unpad yang sesuai dengan tuntutan, memiliki efektivitas sistem organisasi dan fungsi *check and balance*, sesuai dengan perkembangan teknologi dan dengan program kerja yang dapat beriringan dengan pembangunan Jawa Barat, nasional maupun pembangunan berkelanjutan (SDGs).
7. Relevan, merupakan terminologi untuk kinerja dan capaian yang sesuai dengan program kerja dan internalisasi budaya PTNBH, pengembangan sistem remunerasi yang berorientasi pada produktivitas dan keadilan, pembinaan startup di KST, penguatan startup berbasis inovasi, hibah riset menghasilkan produk minimal TKT 7, pengabdian pada masyarakat, jumlah HKI, fasilitas berlangganan e-journal

Peran dan daya saing Unpad akan terus meningkat manakala Unpad mampu mengelola potensi dan kekuatan yang dimiliki secara tepat dalam menghadapi perkembangan nasional dan internasional yang dinamis. Era revolusi industri 4.0 menjadi peluang dan tantangan untuk pengembangan daya saing Unpad. Target menjadikan Unpad mencapai Top 500 dunia pada tahun 2024 menjadi motivasi untuk pelaksanaan program dan kegiatan yang terukur dan terarah pada periode 2020-2024. Unpad harus melakukan penyesuaian kebijakan terkait relevansi pembelajaran, fokus dan relevansi penelitian dan pengabdian pada masyarakat, budaya dan etos kerja, kualitas layanan internal dan eksternal, *leadership* dan peningkatan pendanaan non APBN. Hal ini akan mudah terwujud dengan konversi *human resources*, Dosen dan Tendik, menjadi *human capital* (**Gambar 14** dan **15**). Konversi dilakukan dengan *branding* **Satu Dosen Satu Publikasi Internasional bereputasi (SENSASI)** dan **Satu Tendik dengan Satu Karya (SADIKDAYA)**.



Gambar 14 Agenda Satu Dosen Satu Publikasi Internasional (SENSASI)



Gambar 15 Agenda Satu Tenaga Kependidikan Berkarya (SADIKDAYA)

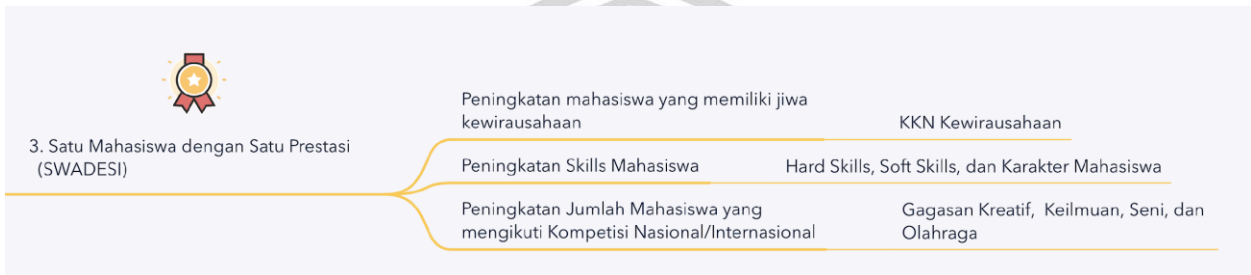
Pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi tetap berprinsip pada acuan **Pola Ilmiah Pokok** yaitu Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup. Kemajuan Unpad seyogyanya lebih progresif melalui status PTN-BH karena memiliki otonomi akademik dan non akademik sehingga memiliki ruang terobosan yang cukup namun tetap akuntabel dan bertanggung jawab. Unpad harus menerapkan tata kelola PTN-BH yang baik diindikasikan dengan peningkatan anggaran dan kualitas belanja untuk mendorong produktivitas dan daya saing Unpad.

Capaian terkait daya saing yaitu rekognisi regional dan internasional seperti melalui *QS World University* dan *QS Asia University Rankings* memosisikan Unpad pada tahun 2018 pada peringkat 651-700 di dunia atau peringkat 176 di Asia dan peringkat 4 di Indonesia. Dengan terjadinya sedikit penurunan di tahun 2019 yaitu menjadi peringkat 751-800 atau peringkat 225 di Asia dan peringkat 6 di Indonesia harus ditangkap sebagai cermin memacu untuk dilakukannya akselerasi atas prestasi Unpad di berbagai bidang sebagaimana dikerjakan oleh semua universitas di Dunia. Peningkatan versi Kemenristekdikti memosisikan Unpad pada peringkat 10 nasional tahun 2019, turun sedikit dibandingkan posisi tahun 2018 pada peringkat 9. Oleh karenanya, akselerasi dan terobosan yang lebih inovatif pada tridharma perguruan tinggi harus dilakukan mulai tahun 2020 agar rekognisi internasional maupun nasional menguat kembali. Pencapaian dan penguatan daya saing Unpad melalui rekognisi internasional tercermin melalui kegiatan kerjasama internasional di bidang Tridharma Perguruan Tinggi yang root-nya ada di Fakultas, Departemen, dan



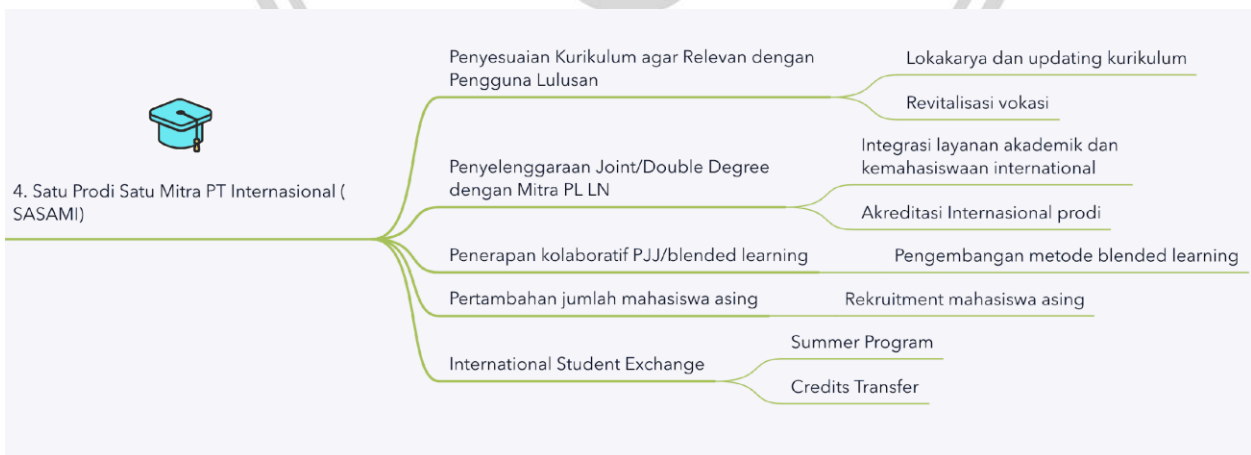
Prodi. Kerjasama yang telah terjalin dengan MIT, NUS, dan perguruan tinggi dunia lainnya dengan bentuk seperti *double degree, faculty and student mobility, joint research dan summer program*.

Pengarusutamaan program untuk pencapaian rekognisi internasional ada di bidang kemahasiswaan dengan *branding Satu Mahasiswa Satu Prestasi (SWADESI)* yang secara detil dapat dilihat pada **Gambar 16**.



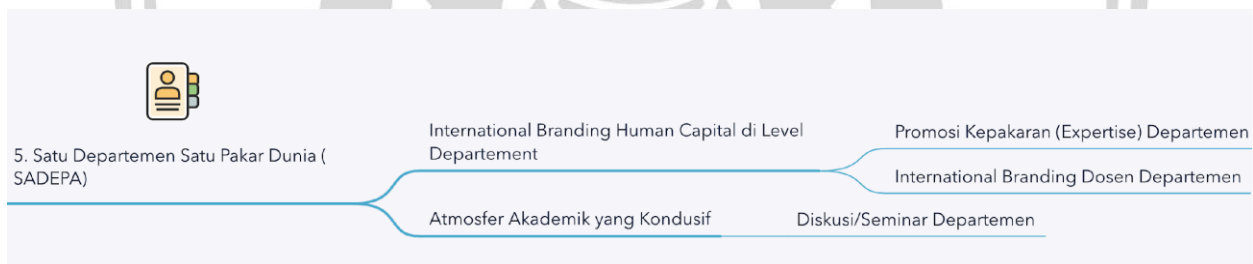
Gambar 16 Agenda Satu Mahasiswa dengan Satu Prestasi (SWADESI)

Unpad mendorong dan mensupport program *Double degree* seperti yang sudah dikerjakan oleh beberapa fakultas seperti Farmasi, Ekonomi dan Hukum menjadi *lesson learnt* baik dan dasar pengembangan internasionalisasi akademik yang relevan dan berkelanjutan. Program ini akan di-*branding* dengan nama **Satu Prodi Satu Mitra PT Internasional (SASAMI)** (**Gambar 17**).



Gambar 17 Agenda Satu Prodi Satu Mitra PT Internasional (SASAMI)

Unpad juga mendorong peningkatan *faculty and student mobility* ke dalam dan luar negeri yang di antaranya melalui program *joint research dan summer program*. Sebagai *prototipe* dan *baseline* adalah pendekatan pelaksanaan summer program di Unpad yang berhasil mendatangkan mahasiswa dari berbagai negara untuk berpartisipasi yang bertambah secara signifikan dari tahun ke tahunnya. dimulai dari 12 mahasiswa asing dari 4 negara pada tahun 2017, naik menjadi 27 mahasiswa asing dari 7 negara pada tahun 2018 dan naik menjadi 55 mahasiswa asing yang berasal dari 13 negara pada tahun 2019. Kenaikan jumlah peserta dan negara secara signifikan memberikan suatu refleksi baik terkait integrasi topik dan pendekatan *blended activity* bagi peserta summer. Oleh karena itu, inovasi, diversifikasi dan penguatan program summer Unpad ke depannya akan sangat baik jika dapat diterapkan sesuai basis keilmuan (Fakultas) dengan aktor utama SDM Fakultas di tingkat Departemen. Program tersebut akan diberikan *branding Satu Departemen Satu Pakar Dunia (SADEPA)* (Gambar 18).



Gambar 18 Agenda Satu Departemen Satu Pakar Dunia (SADEPA)

Keberadaan mahasiswa asing *non degree* untuk *short term* program summer (2-3 minggu), secara signifikan meningkatkan jumlah mahasiswa asing *long term exchange program* (6 bulan-1 tahun). Sebagai contoh kedatangan mahasiswa China untuk *long term exchange*, pada awalnya dimulai dari 10 orang di tahun 2017; 30 orang di tahun 2018 dan mencapai 85 orang di tahun 2019. Dengan memperkuat jejaring, mengoptimalkan layanan dan menjamin kualitas akademik akan memberikan kepuasan dan kebahagiaan untuk mahasiswa asing di Unpad. Kebahagiaan mahasiswa asing menjadi kunci keberhasilan untuk meningkatkan angka minat mahasiswa asing di Unpad. Kebahagiaan mahasiswa asing ini juga tidak hanya mendukung adaptasi mereka dengan baik tetapi juga mendorong mereka berprestasi pada level nasional dengan mendapatkan berbagai penghargaan dari lomba yang diadakan oleh kementerian maupun perguruan tinggi lain. Hal ini akan mendorong

rekognisi internasional Fakultas di lingkungan Unpad. Pengarusutamaan dalam rekognisi fakultas diberikan *branding* **Satu Fakultas Satu Rekognisi Internasional (SAFARI)** (**Gambar 19**).



Gambar 19 Agenda Satu Fakultas Satu Rekognisi Internasional (SAFARI)

Pada bidang pendidikan, saat ini Unpad menyelenggarakan program pendidikan yaitu pendidikan akademik, vokasi dan profesi. Dari program studi yang sudah terakreditasi, 85% diantaranya terakreditasi BAN PT 'A' dan 3 prodi terakreditasi internasional. Masalah yang dihadapi saat ini adalah program studi baru dan Program Studi Di Luar Kampus Utama (PSDKU) yang belum terakreditasi. Penegakan standar mutu akademik harus dilakukan disertai dengan inovasi pada tahapan kegiatan pendidikan tersebut seperti mutu input mahasiswa, penyesuaian capaian pembelajaran sesuai dengan kebutuhan pengguna, standar kurikulum berskala internasional, penggunaan pembelajaran daring dan *hybrid learning*, magang pada dunia kerja, relevansi kegiatan kemahasiswaan, pemberian *future skills* bagi mahasiswa, peningkatan jumlah prodi terakreditasi internasional, peningkatan mutu dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, pemenuhan peralatan pendidikan sesuai kurikulum, kerjasama pemenuhan sumberdaya, dan internasionalisasi program studi dan fakultas. Indikator keberhasilan atas terbangunnya mutu dan relevansi pendidikan di Unpad adalah dihasilkannya lulusan yang berprestasi, cepat terserap di dunia kerja dan memiliki karir kerja yang baik. Selain itu, program kewirausahaan kampus juga akan dikembangkan agar sebagian lulusan menjadi *start-up* dan pengusaha handal di masa depan. Pengarusutamaan di sisi lulusan dan alumni diberi *branding* **Satu Alumni Untuk Masalah (SAUMAT)** (**Gambar 3.8**).



Gambar 20 Agenda Satu Alumni Untuk Maslahat (SAUMAT)

3.2.2 Terobosan (*Breakthrough*)

Terobosan yang akan dilakukan untuk membangun pendidikan berkelas dunia adalah kolaborasi antar-fakultas dan dengan perguruan tinggi dan institusi eksternal di dalam dan luar negeri. Terobosan lain adalah penguatan program studi melalui penyesuaian kurikulum dan fasilitas pendukung agar terjadi relevansi atau *link and match* dalam penyediaan sumber daya manusia terdidik dan terampil di dunia kerja dan peningkatan muatan ICT dalam pembelajaran dalam skema Pembelajaran Jarak Jauh melalui *blended learning*. Khusus untuk prodi vokasi, penguatan *vocational education and training* akan diintegrasikan bekerja sama dengan industri dan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri, tata kelolanya akan dikoordinasikan oleh program vokasi yang selanjutnya akan diusulkan menjadi Sekolah Vokasi.

Di bidang penelitian, iklim riset sudah terbangun sehingga memerlukan skema riset yang menasar lebih banyak dosen untuk melakukan publikasi dan mendorong dosen peneliti melakukan kolaborasi riset internasional. Untuk menjamin keberlanjutan peningkatan pendanaan riset dan publikasi dalam rangka mewujudkan Unpad Top 500 dunia, akan diterapkan strategi penyediaan insentif bagi dosen yang memiliki kinerja penelitian melibatkan pihak internasional. Dana pendamping akan diberikan untuk menyerap sumber dana riset eksternal dari dalam maupun luar negeri. Selain itu, pemenuhan kebutuhan infrastruktur riset akan dipenuhi untuk mendukung budaya riset dosen agar dosen tetap berkomitmen melaksanakan tugas tridharma terintegrasi. Dosen dan mahasiswa pascasarjana akan didorong untuk melakukan kolaborasi riset dan publikasi.

Inovasi riset akan terus ditingkatkan melalui manajemen inovasi yang efektif melalui inisiasi konsorsium berskala nasional dan internasional. Klinik inovasi dan hilirisasi hasil riset akan difasilitasi oleh kawasan sains dan teknologi (KST) Unpad, yang dilengkapi oleh inkubasi

bisnis. Galeri dan pameran karya inovasi termasuk HKI dan purwarupa, serta profil periset dan inovator akan dibangun secara fisik maupun virtual.

Unpad juga harus menjadi yang terdepan dalam keikutsertaannya memberikan solusi permasalahan pembangunan berkelanjutan melalui *networking* yang dibangun oleh Unpad *SDGs Center* dan Pusat Unggulan lain yang relevan. Institut Jawa Barat akan didirikan untuk memberikan layanan berupa solusi atas masalah dan rekomendasi kebijakan untuk akselerasi kemajuan Jabar. Pada aspek pengabdian pada masyarakat pada prinsipnya merupakan implementasi hasil riset dan kajian untuk dimanfaatkan oleh masyarakat, dan mendukung kemandirian PTN-BH Unpad. Kemitraan strategis dengan pemerintah daerah yang sudah dibangun melalui program yang saling menguntungkan.

Percepatan jumlah guru besar dilakukan melalui *Workshop Camp* yang dilakukan di tingkat Universitas secara berkala melalui *sharing and coaching* yang dilakukan oleh guru besar yang memiliki *academic leader*. Peningkatan jumlah dosen lektor kepala dilakukan melalui skema beasiswa dan hibah riset terintegrasi. Program mentoring untuk penguatan keterampilan Bahasa asing dan ICT akan dilakukan di unit kerja. Untuk meningkatkan produktivitas SDM dosen dan tenaga kependidikan diperlukan kebijakan pembebanan tugas berbasis talenta disertai sistem insentif dan remunerasi yang berkeadilan dengan memasukkan komponen jaminan kesehatan dan hari tua yang tepat.

Optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana Pendidikan dilakukan melalui *resource sharing* menggunakan *e-rooster*. Kampus hijau akan diwujudkan di kampus Jatinangor dengan atribut seperti *green building*, *green space*, dan *green behaviour* serta yang masih harus diwujudkan adalah *green energy*. Kampus Pangandaran akan difungsikan sebagai wahana tridharma dengan menggunakan jejaring dengan mitra Kabupaten Pangandaran dan Jawa Barat yang tujuan utamanya membangun SDM masyarakat Pangandaran. Optimalisasi lahan Arjasari dilakukan bekerja sama dengan Kabupaten Bandung dan mitra industri.

Tata kelola akademik dan non akademik dilakukan secara cermat berbasis ICT yang handal dan *real time*. Manajemen risiko harus diterapkan melalui pelatihan dan sertifikasi pengelola. Transformasi digital akan dilakukan terintegrasi untuk bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat sehingga terbangun database Unpad yang mutakhir dan akurat yang berdampak pada kualitas laporan kegiatan dan keuangan yang

memadai. Sistem layanan internal dan eksternal akan dibangun menggunakan aplikasi berbasis web dan apps. Pengembangan bisnis yang merupakan peluang PTNBH harus diperkuat, yaitu dengan optimalisasi aset dan usaha komersial untuk peningkatan pendapatan *non tuition*.

Dari uraian di atas, strategi pengembangan Unpad dalam kurun lima tahun ke depan yaitu:

- (1) Memperkuat Unpad untuk *leading* dalam *academic excellence* sehingga memiliki SDM kompeten dan menghasilkan lulusan yang unggul serta menghasilkan produk riset dan inovasi yang terekognisi;
- (2) Membangun ekosistem tridharma Unpad yang inovatif dan adaptif terhadap era industri 4.0 dan kebutuhan pembangunan Jawa Barat;
- (3) Mewujudkan kapitalisasi atas capaian kinerja tridharma Unpad dan pemanfaatan sumberdaya eksternal untuk kemandirian Unpad PTN-BH;
- (4) Mewujudkan Unpad berkelas dunia yang dilakukan secara bersama, kolektif dan kolegial melalui internalisasi perubahan budaya kerja sebagai PTN-BH dengan memperkuat kompetensi, leadership, dan *engagement* sivitas akademika dan pemangku kepentingan sehingga tercapai kemajuan yang manfaatnya dirasakan oleh semua,
- (5) Membangun komitmen untuk berkontribusi dalam pembangunan kualitas pendidikan tinggi nasional berkelas dunia yang bermanfaat pada kesejahteraan masyarakat;

Pentahapan untuk mengimplementasikan strategi pengembangan tersebut dilakukan dengan fokus pada:

- (1) Terbangunnya komitmen mutu akademik berkelas dunia melalui internasionalisasi penguatan mutu program studi untuk menghasilkan SDM lulusan yang berdaya saing, memperbanyak *dual/double degree* melalui kolaborasi dengan perguruan tinggi bereputasi, komitmen dan integritas dosen dan tenaga kependidikan sebagai SDM unggul, peningkatan publikasi Q2 dan Q1, dan penguatan sistem tata kelola (manajemen) yang baik disertai sistem insentif yang berkeadilan (selesai tahun 2020),
- (2) Terbangunnya ekosistem tridharma perguruan tinggi yang kondusif didukung budaya kerja dan kebersamaan dalam meningkatkan kinerja tridharma dan keberlanjutan produktivitas IPTEK yang terekognisi sehingga berdampak pada keunggulan dan kemandirian Unpad PTN-BH serta memunculkan manfaat ekonomi dan sosial yang dirasakan oleh sivitas akademika dan masyarakat khususnya Jawa Barat (selesai tahun 2021),

- (3) Terwujudnya budaya inovasi melalui terbangunnya pusat keunggulan yang produktif dan terekognisi nasional dan internasional yang menghilirisasikan hasil riset dan prototipe guna terbangunnya korporasi akademik dan bisnis (selesai tahun 2022),
- (4) Terbangunnya kemitraan dan integrasi Unpad dengan alumni, pengguna lulusan, masyarakat, pemerintah, industri dan media dalam kerangka pentahelix guna mewujudkan Unpad berkelas dunia dan mensejahterakan sivitas, masyarakat Jawa barat dan bangsa Indonesia (selesai tahun 2023),
- (5) Mewujudkan tata kelola PTNBH yang baik mendukung internasionalisasi Unpad yang berbasis kearifan dan keunggulan lokal serta didukung oleh penerapan IPTEK dan inovasi oleh fakultas dan pusat unggulan, berkolaborasi dengan pemerintah dan industri di dalam dan luar negeri. Hasilnya adalah terbangunnya produktivitas tridharma perguruan tinggi dan daya saing Unpad yang terekognisi melalui peringkat Top 500 dunia (selesai tahun 2024).

Kebijakan dan strategi pengembangan tersebut diharapkan akan mengukuhkan kekuatan dan kemandirian Unpad untuk terus maju dan memimpin (*leading*) di kancah nasional dan internasional sekaligus menghasilkan dampak positif pada peningkatan kesejahteraan SDM Unpad serta masyarakat Jawa Barat dan Indonesia.

3.3. Kerangka Regulasi

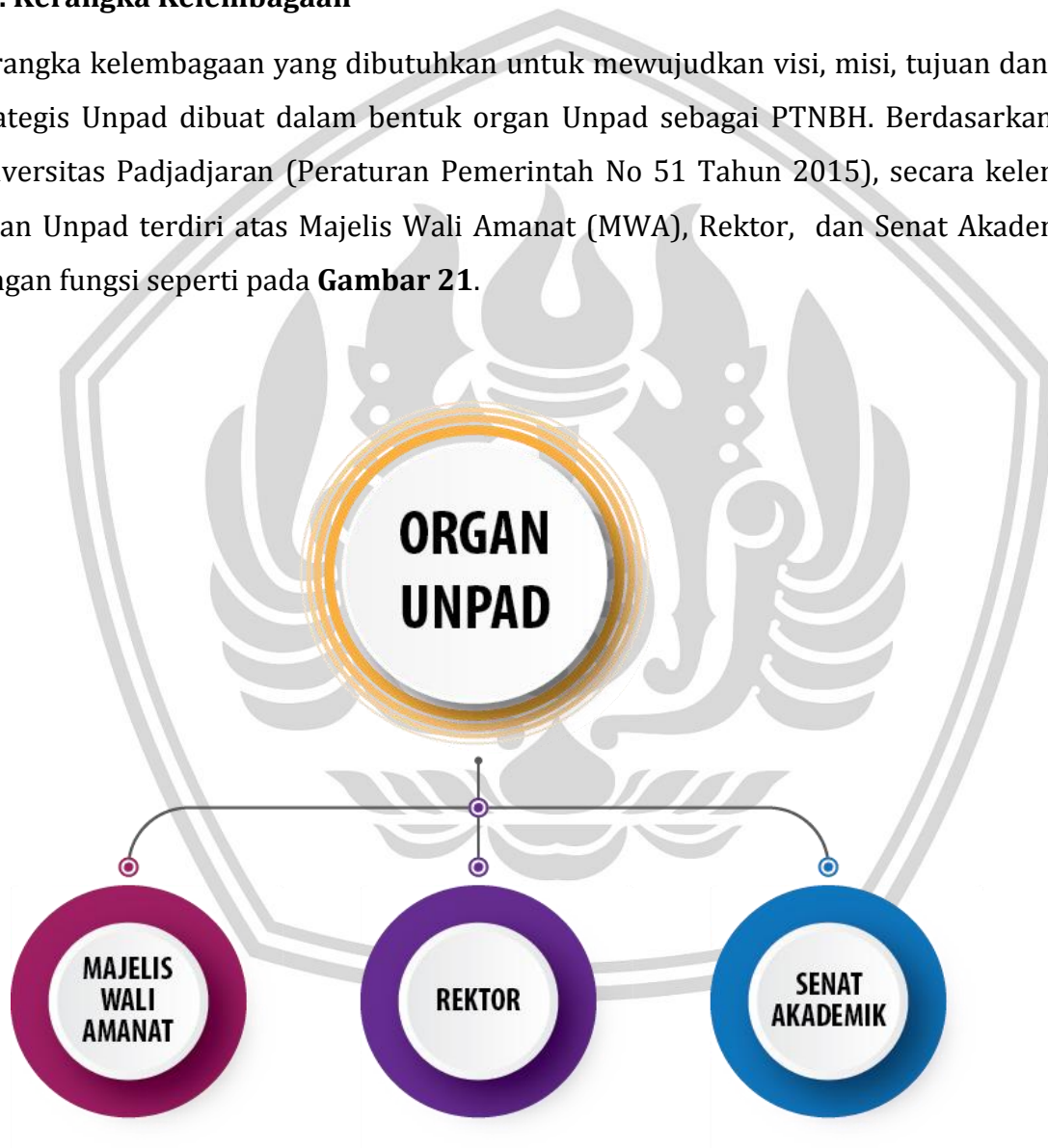
Dalam menjalankan Renstra Unpad 2020-2024, proses bisnis di Unpad mengacu pada regulasi-regulasi yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran pengembangan yang telah ditetapkan. Regulasi tersebut dapat diunduh di laman resmi Web Universitas Padjadjaran (<http://www.Unpad.ac.id/arsip-Unpad/peraturan/>), meliputi:

- 1) Peraturan Pemerintah
 - a) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 - b) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 - c) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Padjadjaran Sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum;
 - d) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri badan Hukum;
 - e) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran;

- f) Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 108/PMK.06/2017 tentang Tata Cara Penetapan Nilai Awal Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
- 2) Peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Majelis Wali Amanat (Peraturan MWA);
- 3) Peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Senat Akademik (Peraturan SA);
- 4) Peraturan-peraturan Rektor (Peraturan Rektor).

3.4. Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis Unpad dibuat dalam bentuk organ Unpad sebagai PTNBH. Berdasarkan Statuta Universitas Padjadjaran (Peraturan Pemerintah No 51 Tahun 2015), secara kelembagaan organ Unpad terdiri atas Majelis Wali Amanat (MWA), Rektor, dan Senat Akademik (SA) dengan fungsi seperti pada **Gambar 21**.



Gambar 21 Organ Unpad PTN Badan Hukum

Sebagai lembaga eksekutif, Rektor organ Unpad yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan Unpad secara otonom dan bertanggung jawab, meliputi bidang akademik dan non akademik. Rektor dibantu oleh wakil rektor membawahkan unsur-unsur terdiri atas:

1. Fakultas dan/atau Sekolah
2. Direktorat
3. Satuan
4. Kantor
5. Pusat
6. Badan/unit usaha komersial

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata kerja antar-unsur diatur dengan Peraturan Rektor.



BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1 Target Kinerja

Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan pada periode 2020-2024 maka diturunkan ke Program Strategis (PS) beserta Indikator Kinerja Program Strategis (IKPS). Penetapan IKPS mempertimbangkan (1) data baseline di akhir tahun Renstra 2015-2019; (2) trend laju kenaikan rata-rata setiap indikator per tahun yang dihitung secara kohort menggunakan data lima tahun terakhir; dan (3) terobosan program akselerasi yang akan dilakukan pada periode Renstra 2020-2024.

Secara lebih rinci IKPS dan target yang akan dicapai pada periode 2020-2024, disajikan pada **Tabel 4**.

Tabel 4 Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis

Program Strategis (PS) & Indikator Kinerja		Baseline Oktober 2019	Target					Ket	
			2020	2021	2022	2023	2024		
PS 1: Meningkatkan kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) berdaya saing global									
INDIKATOR (unit)	1	Persentase Dosen S3* (%)	45	47	50	55	60	65	Kumulatif
	2	Persentase Dosen Guru Besar (%)*	7	8	9	10	11	12	Kumulatif
	3	Jumlah Dosen yang publikasi pada jurnal internasional bereputasi (orang)	791	900	1.000	1.100	1.300	1.500	Nominal
	4	Jumlah Dosen yang memiliki sitasi internasional (orang)	581	700	800	900	1.000	1.100	Nominal
	5	Jumlah Dosen yang terlibat dalam pembelajaran daring (orang)	93	150	220	380	500	650	Nominal
	6	Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki kemampuan berbahasa asing (%)*	N/A	10	20	30	40	50	Kumulatif
	7	Jumlah Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikasi ICT (orang)*	61	150	200	250	300	350	Nominal
	8	Jumlah Dosen yang mengikuti <i>inbound/outbound exchange</i> (orang)	N/A	20	40	60	80	100	Nominal
	9	Jumlah talent yang mengikuti pelatihan kepemimpinan (orang)	N/A	100	140	180	220	260	Kumulatif



Program Strategis (PS)& Indikator Kinerja		Baseline Oktober 2019	Target					Ket	
			2020	2021	2022	2023	2024		
PS 2: Meningkatkan relevansi dan integrasi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.									
INDIKATOR (unit)	1	Persentase lulusan yang cepat bekerja atau menciptakan pekerjaan (%)*	65	70	73	75	78	80	Nominal
	2	Persentase Kepuasan Pengguna Lulusan (%)	N/A	70	74	76	78	80	Nominal
	3	Jumlah Program Studi yang menyelenggarakan PJJ/ <i>blended learning</i> (prodi)*	N/A	5	10	20	40	50	Nominal
	4	Persentase Lulusan S1/Vokasi yang bersertifikat kompetensi/profesi (%)	7	12	15	20	25	30	Nominal
	5	Jumlah perolehan medali emas di tingkat nasional/ internasional (medali emas)*	5	7	10	25	20	25	Nominal
	6	Persentase Mahasiswa Pascasarjana (%)	20	20	22	24	26	30	Nominal
	7	Jumlah mahasiswa yang mengikuti <i>Student Exchange</i> (orang)*	161	200	300	400	500	600	Nominal
	8	Jumlah mahasiswa yang mengikuti pelatihan <i>soft skills</i> (orang)	N/A	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	Nominal
	9	Jumlah Sekolah/Program Vokasi (sekolah)	N/A	1	1	1	1	1	Nominal
PS 3: Mewujudkan kemandirian melalui peningkatan nilai tambah hasil inovasi menggunakan kemitraan <i>pentahelix</i>									
INDIKATOR (unit)	1	Jumlah Publikasi pada Jurnal Internasional (judul artikel)*	6161	1.100	1.300	1.500	1.800	2.000	Nominal
	2	Jumlah Gagasan yang menjadi produk kebijakan publik (peraturan pemerintah/peraturan daerah)*	N/A	5	10	20	30	40	Kumulatif
	3	Jumlah Inovasi Hasil Riset dengan TKT minimal 7 (judul)*	27	45	60	75	90	105	Nominal
	4	Jumlah Nilai Kontrak Riset Pusat Unggulan, Pusat Riset, atau Pusat Studi (milyar rupiah)*	N/A	35	70	105	140	185	Nominal
	5	Tingkat Maturitas KST (tingkat)	Pratama	Pratama	Pratama	Madya	Madya	Utama	Kumulatif
	6	Jumlah Kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (judul)	453	600	700	800	900	1.000	Kumulatif
PS 4: Meningkatkan kontribusi Unpad untuk daya saing Jawa Barat dan Indonesia yang memberikan dampak bagi kesejahteraan seluruh masyarakat.									
INDIKATOR	1	Jumlah riset yang menjawab isu pembangunan (judul)*	N/A	5	10	15	20	25	Nominal
	2	Jumlah pengabdian pada masyarakat yang menjawab isu pembangunan (judul)*	N/A	50	60	70	80	90	Nominal



Program Strategis (PS) & Indikator Kinerja		Baseline Oktober 2019	Target					Ket	
			2020	2021	2022	2023	2024		
PS 5: Mewujudkan Rekognisi Global atas kinerja dan inovasi penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi									
INDIKATOR (unit)	1	Peringkat QS WUR*	751-800	651-700	601-650	551-600	501-550	451-500	Nominal
	2	Peringkat THEs WUR*	N/A	<1000	<950	<900	<850	<800	Nominal
	3	Jumlah Prodi Terakreditasi Unggul (A) (prodi)*	119	130	140	150	160	170	Kumulatif
	4	Jumlah Prodi Terakreditasi Internasional (prodi)*	3	15	20	30	40	50	Kumulatif
	5	Jumlah Mahasiswa Asing (orang)	308	500	700	900	1.100	1.300	Kumulatif
	6	Jumlah Dosen Asing (orang)	6	55	100	150	200	250	Kumulatif
	7	Jumlah Jurnal Terindeks Global (jurnal)	0	1	1	2	2	3	Kumulatif
	8	Jumlah Sitasi (sitasi)*	9.000	11.000	13.500	16.500	20.000	24.000	Kumulatif
PS 6: Mewujudkan tata kelola yang baik yang mendukung kemandirian dan kemajuan berkelanjutan									
INDIKATOR (unit)	1	Persentase Fasilitas Pendidikan yang ter-standard (%)	N/A	40	50	60	70	80	Kumulatif
	2	Persentase Dana Riset terhadap Total Pendapatan (%)	25	25	25	25	25	25	Nominal
	3	Persentase Dana Masyarakat terhadap total pendapatan (%)*	55	58	61	64	67	70	Nominal
	4	Pendapatan hasil usaha PTNBH (milyar rupiah)	10	20	40	60	80	100	Nominal
	5	Jumlah dana kerjasama Penelitian dan PPM (milyar rupiah)	100	170	200	230	260	300	Nominal
	6	Endowment Fund (milyar rupiah)	N/A	10	20	30	40	50	Nominal
	7	Persentase Kinerja Reformasi Birokrasi (%)	N/A	80	80	80	80	80	Nominal
	8	Akreditasi Institusi*	A	A	A	A	A	A	Kumulatif
	9	Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Auditor Publik*	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Kumulatif

Keterangan:

Dengan tanda bintang (*) – Indikator Kinerja Utama (IKU);
 Tanpa tanda bintang () – Indikator Kinerja Tambahan (IKT);
 WTP – Wajar Tanpa Pengecualian;
 N/A – *Not Available* (Tidak ada data);
 TKT – Tingkat Kesiapan Teknologi;
 KST – Kawasan Sains Terpadu.

4.1. Kerangka Pendanaan

Untuk melaksanakan program dan kegiatan-kegiatan tersebut diatas, Unpad mendapatkan pendanaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan selain APBN (Non-APBN). Pendapatan Non-APBN berasal dari biaya pendidikan (*Tuition*), kerjasama dan usaha (*Non Tuition*). Dengan menjadi PTNBH, Unpad harus meningkatkan pendapatan Non APBN yang berasal dari *Non-Tuition* melalui kerjasama PPM dengan instansi pemerintah maupun swasta. Selain itu, Unpad harus melakukan revitalisasi dan optimalisasi aset, serta komersialisasi produk hasil penelitian sehingga jumlah pendapatan dari non APBN terus meningkat (**Tabel 5**)



Tabel 5 Rencana Sumber Pembiayaan 2020-2024

SUMBER PEMBIAYAAN	TARGET (Rp)				
	2020	2021	2022	2023	2024
4.1. APBN	501,658,898,000	518,941,842,900	537,088,935,045	556,143,381,797	576,150,550,887
A. Gaji dan Tunjangan PNS (001)	345,658,898,000	362,941,842,900	381,088,935,045	400,143,381,797	420,150,550,887
B. BP PTNBH Setjen	125,000,000,000	125,000,000,000	125,000,000,000	125,000,000,000	125,000,000,000
C. Alokasi Pendanaan selain Setjen	31,000,000,000	31,000,000,000	31,000,000,000	31,000,000,000	31,000,000,000
· Ditjen Pembelajaran dan Kemahasiswaan	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000
· Ditjen Sumber Daya Iptek dan Dikti	-	-	-	-	-
· Ditjen Kelembagaan Iptek dan Dikti	-	-	-	-	-
· Ditjen Penguatan Riset dan Pengembangan	30,000,000,000	30,000,000,000	30,000,000,000	30,000,000,000	30,000,000,000
· Ditjen Penguatan Inovasi	-	-	-	-	-
D. Pinjaman	-	-	-	-	-
4.2. SELAIN APBN	879,639,660,000	905,198,360,000	929,436,360,000	954,660,360,000	980,928,360,000
A. Dana Masyarakat	19,973,360,000	19,973,360,000	19,973,360,000	19,973,360,000	19,973,360,000
B. Biaya Pendidikan	531,661,500,000	542,820,000,000	554,258,000,000	565,982,000,000	578,000,000,000
1. Vokasi	24,532,000,000	25,145,000,000	25,773,000,000	26,417,000,000	27,077,000,000
2. Sarjana (UKT)	232,129,000,000	237,932,000,000	243,880,000,000	249,977,000,000	256,226,000,000
3. Sarjana (Non UKT)	85,180,000,000	85,180,000,000	85,180,000,000	85,180,000,000	85,180,000,000
4. Magister (S2)	78,599,500,000	80,564,000,000	82,578,000,000	84,642,000,000	86,758,000,000
5. Doktor (S3)	51,312,000,000	52,594,000,000	53,908,000,000	55,255,000,000	56,636,000,000
6. Profesi	25,271,000,000	25,902,000,000	26,549,000,000	27,212,000,000	27,892,000,000
7. Spesialis	34,638,000,000	35,503,000,000	36,390,000,000	37,299,000,000	38,231,000,000
8. Sub Spesialis	-	-	-	-	-
C. Pengelolaan Dana Abadi	-	200,000,000	500,000,000	750,000,000	1,000,000,000
D. Usaha PTNBH	27,000,000,000	28,500,000,000	30,000,000,000	32,250,000,000	35,250,000,000
1. RSGM	6,500,000,000	6,625,000,000	6,750,000,000	7,000,000,000	7,500,000,000
2. UPT Kesehatan	2,000,000,000	2,125,000,000	2,250,000,000	2,500,000,000	3,000,000,000
3. BPIP	6,000,000,000	6,125,000,000	6,250,000,000	6,500,000,000	6,750,000,000
4. Pusat Bahasa	2,000,000,000	2,125,000,000	2,250,000,000	2,500,000,000	2,750,000,000
5. Lab Sentral	4,000,000,000	4,125,000,000	4,250,000,000	4,500,000,000	4,750,000,000
6. Lab RSP	2,000,000,000	2,125,000,000	2,250,000,000	2,500,000,000	3,000,000,000
7. KST	500,000,000	750,000,000	1,000,000,000	1,250,000,000	1,500,000,000
8. PT. 3M	4,000,000,000	4,500,000,000	5,000,000,000	5,500,000,000	6,000,000,000
9. Lainnya	-	-	-	-	-
E. Kerja sama Tridharma Perguruan Tinggi	231,299,800,000	244,000,000,000	255,000,000,000	266,000,000,000	277,000,000,000
1. Pendapatan Hasil Kerjasama Non Pendidikan	205,000,000,000	210,000,000,000	220,000,000,000	230,000,000,000	240,000,000,000
2. Pendapatan Hasil Kerjasama Pendidikan	26,299,800,000	34,000,000,000	35,000,000,000	36,000,000,000	37,000,000,000
F. Pengelolaan Kekayaan PTNBH	19,705,000,000	19,705,000,000	19,705,000,000	19,705,000,000	19,705,000,000
G. APBD	50,000,000,000	50,000,000,000	50,000,000,000	50,000,000,000	50,000,000,000
H. Pinjaman	-	-	-	-	-
I. Saldo Kas	-	-	-	-	-
TOTAL	1,381,298,558,000	1,424,140,202,900	1,466,525,295,045	1,510,803,741,797	1,557,078,910,887

BAB V PENUTUP

Strategi yang digunakan Unpad untuk menghadapi tantangan dan peluang di era disrupsi adalah dengan menguatkan Unpad untuk *leading* dalam *academic excellence* sehingga mampu memiliki SDM yang inovatif, kompeten, produktif dan terekognisi secara internasional yang dilakukan secara bersama, kolektif dan kolegal melalui internalisasi penyesuaian budaya kerja sebagai PTN-BH dengan memperkuat *leadership*, integritas dan *engagement* sivitas akademika dan pemangku kepentingan sehingga tercapai kemajuan yang manfaatnya dirasakan oleh semua, dan membangun komitmen untuk berkontribusi dalam pembangunan kualitas pendidikan tinggi nasional berkelas dunia yang bermanfaat pada kesejahteraan masyarakat. Selain itu, Unpad mampu menghasilkan SDM lulusan yang unggul, berkarakter dan berdaya saing serta bermanfaat untuk membangun kesejahteraan masyarakat.

Rencana Strategis (Renstra) Unpad 2020-2024 ini akan menjadi acuan utama dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT), sehingga akan lebih terarah dan terencana dalam mencapai target yang telah ditetapkan serta lebih efisien dalam pelaksanaannya, baik dari aspek pengelolaan sumber daya dan pembiayaan maupun dalam pengawasan atas capaian target kinerja.

Program dan kegiatan akan fokus pada target kinerja menuju Unpad top 500 dunia pada tahun 2024 dan berdampak pada masyarakat yang selanjutnya akan merupakan energi terbarukan untuk kemandirian dan keberlanjutan kemajuan Unpad.

Harus disadari bahwa pelaksanaan program dan kegiatan yang telah ditetapkan Unpad, keberhasilannya tidak lepas dari peran serta, kerja cerdas dan integritas seluruh pimpinan dan sivitas akademika dan dukungan *stakeholders* dalam rangka mewujudkan visi dan misi program dan kegiatan yang tertuang dalam Rencana Strategis.

RUJUKAN

1. World Economic Forum. 2019. *Global Risk Report 2019*. (pdf version)
2. Universitas Padjadjaran. 2019. *Laporan Akhir Jabatan Rektor Unpad 2015-2019*



LAMPIRAN

ROADMAP PENINGKATAN JABATAN FUNGSIONAL DOSEN

1. Potensi Kenaikan Jabatan Fungsional Lektor Kepala ke Guru Besar

Count of pnip		2020	2021	2022	2023	2024
punitkerja	namaunitkerja					
16.11	Fakultas Hukum	5	1	5	2	2
16.12	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	6	5	6	11	3
16.13	Fakultas Kedokteran	5	4	3	5	6
16.14	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	3	7	6	6	5
16.15	Fakultas Pertanian	4	2	1	3	10
16.16	Fakultas Kedokteran Gigi	1	3	4	1	3
16.17	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	10	7	9	4	5
16.18	Fakultas Ilmu Budaya	10	7	6	3	8
16.19	Fakultas Psikologi	2	2	3		1
16.20	Fakultas Peternakan				2	
16.21	Fakultas Ilmu Komunikasi	9	6	7	4	2
16.22	Fakultas Keperawatan	1	2	2	4	7
16.23	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	4	3	2	1	6
16.24	Fakultas Teknologi Industri Pertanian	4	4	3	1	4
16.26	Fakultas Farmasi	5	5	1		1
16.27	Fakultas Teknik Geologi			4	2	3
Grand Total		69	58	62	49	66

2. Potensi Kenaikan Jabatan Fungsional Lektor ke Lektor Kepala

Count of pnip		2020	2021	2022	2023	2024
punitkerja	namaunitkerja					
16.11	Fakultas Hukum	5	5	2	1	2
16.12	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	10	3	4	2	3
16.13	Fakultas Kedokteran	7	5	6	9	6
16.14	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	9	6	7	7	2
16.15	Fakultas Pertanian	8	7	5	2	1
16.16	Fakultas Kedokteran Gigi	2	5	2	1	6
16.17	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	4	6	4	1	4
16.18	Fakultas Ilmu Budaya	3	5	1	1	3
16.19	Fakultas Psikologi	1		2		
16.20	Fakultas Peternakan	2	2	3	1	5
16.21	Fakultas Ilmu Komunikasi	6		3		
16.22	Fakultas Keperawatan	5	6	5		
16.23	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	7	2	3		1
16.24	Fakultas Teknologi Industri Pertanian	2	2	5	2	2
16.26	Fakultas Farmasi	3		1		
16.27	Fakultas Teknik Geologi	3	1	4		2
Grand Total		77	55	57	27	37



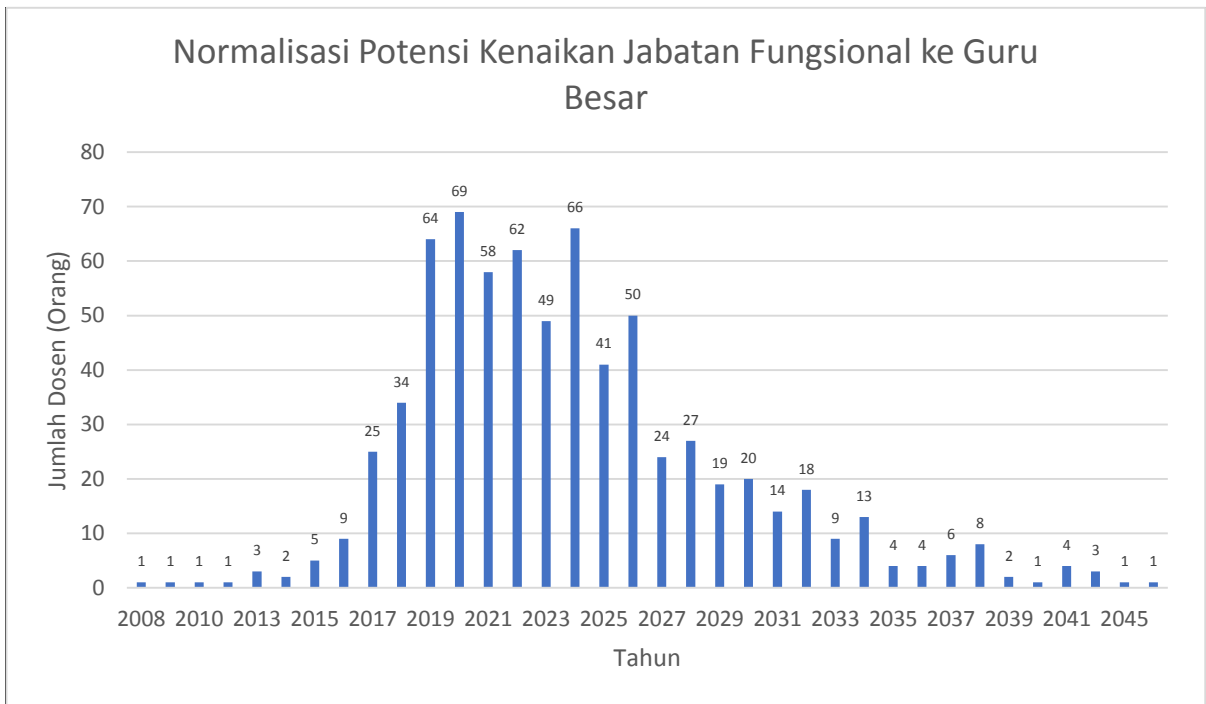
3. Potensi Kenaikan Jabatan Fungsional Asisten Ahli ke Lektor

Count of pnip		2020	2021	2022	2023	2024
punitkerja	namaunitkerja					
16.11	Fakultas Hukum					
16.12	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	1	2	2		1
16.13	Fakultas Kedokteran	5	3	2	3	2
16.14	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam		3			
16.15	Fakultas Pertanian	1				
16.16	Fakultas Kedokteran Gigi				1	
16.17	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	3			1	1
16.18	Fakultas Ilmu Budaya		2			
16.19	Fakultas Psikologi		1			
16.20	Fakultas Peternakan		1	1		
16.21	Fakultas Ilmu Komunikasi	2				
16.22	Fakultas Keperawatan	3				
16.23	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	1	1			
16.24	Fakultas Teknologi Industri Pertanian	2	1			
16.26	Fakultas Farmasi				1	
16.27	Fakultas Teknik Geologi	3				
Grand Total		21	14	5	6	4

4. Dosen Purnabakti

Count of pnip		2020	2021	2022	2023	2024
punitkerja	namaunitkerja					
16.11	Fakultas Hukum	1	4	3	3	5
16.12	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	1	2	2	2	4
16.13	Fakultas Kedokteran	10	7	14	8	11
16.14	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	6	4	8	7	2
16.15	Fakultas Pertanian	2	3	4	3	2
16.16	Fakultas Kedokteran Gigi	2	4	1	2	4
16.17	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	3	2	4	1	1
16.18	Fakultas Ilmu Budaya	1	1	1	1	3
16.19	Fakultas Psikologi		1	3	1	
16.20	Fakultas Peternakan			1	3	4
16.21	Fakultas Ilmu Komunikasi	2		1	1	1
16.22	Fakultas Keperawatan		1		1	
16.23	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan			2	1	1
16.24	Fakultas Teknologi Industri Pertanian	1	2		1	1
16.26	Fakultas Farmasi	1				1
16.27	Fakultas Teknik Geologi					1
Grand Total		30	31	44	35	41

5. Grafik Potensi Kenaikan ke Jabatan Fungsional Guru Besar



Kriteria Prediktor:

- Berdasarkan Jumlah Angka Kredit 5 tahun terakhir, dan
- Publikasi di jurnal internasional bereputasi (Scopus)