



MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
NOMOR 1 TAHUN 2021

TENTANG
RENCANA INDUK KAMPUS UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2017—2037

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA,

Menimbang : bahwa guna melaksanakan ketentuan dalam Pasal 59 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Gadjah Mada, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada tentang Rencana Induk Kampus Universitas Gadjah Mada Tahun 2017—2037;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Gadjah Mada (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5454);
3. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 46/M/KPT.KP/2016 tentang Pemberhentian Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Periode Transisi dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Periode Tahun 2016—2021;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA TENTANG RENCANA INDUK KAMPUS UNIVERSITAS GADJAH MADA TAHUN 2017—2037.

Pasal 1

Rencana Induk Kampus Universitas Gadjah Mada Tahun 2017—2037, yang selanjutnya disingkat RIK, adalah dokumen perencanaan akademik dan nonakademik Universitas Gadjah Mada sebagai bagian dari kebijakan umum Universitas Gadjah Mada untuk periode 20 (dua puluh) tahun, terhitung sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2037.

Pasal 2

- (1) RIK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan MWA ini.
- (2) RIK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada.

Pasal 3

Pada saat Peraturan MWA ini mulai berlaku, Peraturan MWA Universitas Gadjah Mada Nomor 4/SK/MWA/2015 tentang Kebijakan Umum Universitas Gadjah Mada Tahun 2012—2037 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 4

Peraturan MWA ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Yogyakarta
pada tanggal 24 Februari 2021

Ketua Majelis Wali Amanat,

ttd.

PRATIKNO

Salinan sesuai dengan aslinya
UNIVERSITAS GADJAH MADA
Kepala Kantor Hukum dan Organisasi,

ttd.

Dr. Veri Antoni, S.H., M.Hum.

LAMPIRAN PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
NOMOR : 1 TAHUN 2021
TANGGAL : 24 FEBRUARI 2021
TENTANG : RENCANA INDUK KAMPUS UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2017—2037



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

RENCANA INDUK KAMPUS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2017-2037

BAB I MANDAT UGM

Mandat filosofis menekankan bahwa UGM harus memberikan kontribusi nasional melalui jalur keilmuan. Mandat filosofis UGM ada dua, yaitu mandat nasional dan mandat akademik. Mandat nasional adalah mandat yang diberikan kepada UGM untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa, sedangkan mandat akademik adalah mandat yang diberikan kepada UGM untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Jika umumnya universitas memilih salah satu dari dua orientasi tersebut, UGM dimandatkan untuk menjalankan keduanya sekaligus secara selaras, seimbang, dan saling menunjang.

Dalam menjalankan mandat nasional, UGM menjadikan dasar negara (Pancasila) dan konstitusi negara (Amandemen ke-4 UUD 1945) sebagai rujukan agar senantiasa selaras dengan visi dan tujuan bangsa Indonesia, yakni: 1) Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia; 2) Memajukan kesejahteraan umum; 3) Mencerdaskan kehidupan bangsa; dan 4) Melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dengan kata lain, UGM berkomitmen untuk mengabdikan dirinya pada kepentingan nasional dan rakyat dengan cara memberdayakan segenap sumber daya secara optimal, termasuk kekayaan alam, sosial, dan budaya yang dimiliki bangsa Indonesia. Oleh karena itulah UGM dikenal sebagai “Universitas Kampus Nasional”, “Universitas Kerakyatan”, dan “Universitas Pancasila”.

Dalam menjalankan mandat akademik, UGM berpegang teguh pada prinsip-prinsip pengembangan keilmuan yang kritis, rasional, etis, menjunjung mimbar kebebasan akademik, dan memiliki tujuan universal kemanusiaan. UGM memosisikan diri sebagai wadah yang kondusif dan produktif, tempat ilmu- pengetahuan dikembangkan, disangkal, diafirmasi, diperdebatkan, dan dibongkar-pasang secara terus-menerus oleh sivitas akademika. Bentuk implementasi mandat akademik adalah Tridharma Perguruan Tinggi dengan tiga komponen kunci, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian.

Dengan demikian, UGM memperoleh mandat untuk berkontribusi membangun bangsa melalui jalur keilmuan dalam bentuk implementasi Tridharma. Pernyataan ini mempertegas posisi UGM yang menolak “ilmu untuk ilmu”. Ilmu dikembangkan bukan hanya semata untuk pengembangan, tetapi juga untuk kemanusiaan secara universal, khususnya kemajuan bangsa. Oleh karena itu, karakter pengembangan ilmu UGM adalah berorientasi penyelesaian masalah.

Mandat historis adalah mandat UGM untuk konsisten dalam menjalankan mandat filosofis yang terdiri dari mandat nasional dan mandat akademik. Mandat ini kemunculannya didasari bukti-bukti sejarah, di mana UGM selalu hadir, terlibat, dan memberikan kontribusi optimal dalam perjalanan sejarah, khususnya momen-momen krusial bangsa, baik pada era awal kemerdekaan, era revolusi, era orde baru, era reformasi, maupun era pendalaman demokrasi saat ini.

Pada era awal kemerdekaan, UGM merupakan universitas negeri pertama di Indonesia yang lahir setelah proklamasi. Pendirian UGM didukung oleh suasana kondusif di Yogyakarta, yang saat itu merupakan ibu kota Republik Indonesia dan pusat perjuangan bangsa Indonesia dalam rangka mempertahankan kemerdekaan. Pendirian UGM secara *de jure* didasarkan pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 1949 tentang Penggabungan Perguruan Tinggi menjadi Universitas, yang ditandatangani oleh Presiden Soekarno di Yogyakarta pada 16 Desember 1949.

Meskipun demikian, pendirian secara *de facto* UGM berlangsung pada 19 Desember 1949, ditandai oleh pembentukan Senat UGM yang diketuai oleh Prof. M. Sardjito. Tanggal tersebut sengaja dipilih untuk menunjukkan kebangkitan Indonesia setelah Agresi Militer Belanda II yang terjadi tepat satu tahun sebelumnya, sekaligus untuk menegaskan perlawanan terhadap kolonialisme yang ingin membangun kembali kekuasaannya di Indonesia. Dengan demikian, UGM merupakan simbol perjuangan bangsa yang mencerminkan semangat mempertahankan dan mengisi kemerdekaan yang telah diraih serta menyejajarkan Indonesia dengan bangsa-bangsa lain di dunia dalam membangun peradaban baru dunia yang berperikemanusiaan. Oleh karena itulah UGM dikenal sebagai “Universitas Perjuangan”.

Dalam perjalanannya pada era revolusi, era orde baru, era reformasi, dan era pendalaman demokrasi saat ini, UGM selalu hadir sebagai pelopor, pemimpin, dan rujukan terkemuka dalam mencari jalan keluar atas berbagai permasalahan sekaligus mewujudkan tujuan bangsa melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan kebudayaan. Keberpihakan UGM ditujukan pada kepentingan bangsa secara umum, bukan kepentingan golongan ataupun partisan, sedangkan kontribusi UGM mencakup berbagai bidang, baik kontribusi yang sifatnya teknis, taktis, maupun strategis.

Mandat yuridis adalah mandat UGM untuk selalu taat pada regulasi atau aturan hukum yang ada, baik dari sisi kelembagaan, akademik, maupun tata kelola. Sejak awal berdiri, dasar hukum penyelenggaraan UGM terus diperbarui dan dikembangkan. Dasar hukum yang pertama adalah Pasal 7 PP Nomor 37 Tahun 1950 yang menyatakan bahwa,

“Universitit Negeri Gadjah Mada dapat diberi kedudukan badan hukum jang bersifat masjarakat - hukum - kepentingan, jang merupakan badan otonom jang mempunjai keuangan dan milik sendiri serta mengatur rumah tangga dan kepentingan sendiri, termuat dalam sebuah Peraturan Pemerintah.”

Mandat yuridis UGM secara internal diperkuat dengan Peraturan Senat UGM Tahun 1958 tentang Pelaksanaan Penyelenggaraan UGM yang menyatakan bahwa, “Otonomi UGM dalam bentuk badan hukum dengan kemungkinan perkembangan memperoleh kedudukan masjarakat hukum kepentingan”. Dalam perjalanannya, landasan yuridis yang berlaku tersebut kemudian dikembangkan dan diperbarui melalui: 1) Statuta UGM Tahun 1977; 2) Pasal 65 dan Pasal 66 Undang-Undang (UU) Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi; serta yang terkini 3) Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Gadjah Mada. Menurut ketentuan terkini tersebut, UGM merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang memiliki wewenang mengelola bidang akademik dan nonakademik secara otonom. Dalam hal ini, otonomi pengelolaan bidang akademik mencakup penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sementara itu, otonomi pengelolaan bidang nonakademik mencakup penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, kepegawaian, sarana, dan prasarana.

Mandat sosiologis adalah mandat UGM untuk selalu kontekstual, baik kontekstual dalam artian *update* dan *upgrade* atas situasi kekinian dan ke depan maupun kontekstual dalam artian berbasis karakter yang digali dan dibangun dari kebudayaan Indonesia. Penyelenggaraan UGM, baik dari sisi kelembagaan, akademik, maupun tata kelola, dilakukan dengan kesadaran atas situasi yang berkembang di tingkat lokal, nasional, regional, dan global. Meskipun demikian, adaptasi terhadap situasi yang berkembang harus sejalan dengan karakter ke-Indonesiaan UGM. Oleh karena itulah UGM dikenal sebagai “Universitas Pusat Kebudayaan”. Kata kuncinya adalah kontekstualisasi secara berkelanjutan. Tujuan

dari mandat sosiologi ini adalah menjadikan UGM sebagai universitas yang mengakar kuat dan menjulang tinggi. Dengan demikian, UGM akan senantiasa relevan sehingga dapat berkontribusi secara optimal.

Mandat operasional menekankan bahwa tata kelola UGM harus mengedepankan *deliverability*. Mandat operasional adalah mandat UGM untuk secara cerdas merumuskan dan mengembangkan instrumen pelaksanaan agar mandat filosofis UGM bisa dijalankan secara lebih maksimal dari waktu ke waktu (*deliverability*). Mandat operasional ini antara lain mencakup perumusan visi, misi, tujuan, program strategis, target capaian, kelembagaan, SDM, keuangan, dan tata kelola yang terus diperbarui dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Penyelenggaraan UGM terkini didasarkan pada visi, misi, tujuan, komitmen, dan jati diri, sebagaimana tercantum pada Statuta UGM Tahun 2013. Berikut ini visi, misi, tujuan, komitmen, dan jati diri UGM berdasarkan status tersebut.

- Visi UGM: Pelopor perguruan tinggi nasional berkelas dunia yang unggul dan inovatif serta mengabdikan kepada kepentingan bangsa dan kemanusiaan, yang dijiwai nilai-nilai budaya bangsa berdasarkan Pancasila.
- Misi UGM: Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta pelestarian dan pengembangan ilmu yang unggul dan bermanfaat bagi masyarakat.
- Tujuan UGM: 1) Mewujudkan UGM sebagai lembaga nasional ilmu pengetahuan, kebudayaan, dan pendidikan tinggi yang menanamkan serta mengajarkan ilmu pengetahuan dan kebudayaan; serta 2) Membentuk manusia susila yang mempunyai keinsafan bertanggung jawab atas kesejahteraan Indonesia, khususnya, dan dunia, umumnya.
- Tiga komitmen UGM: 1) Pembentukan dan pengembangan kepribadian; 2) Pengembangan keilmuan; dan 3) Pengembangan kebudayaan Indonesia.
- Jati diri UGM: 1) Universitas Nasional; 2) Universitas Kerakyatan; 3) Universitas Pancasila; 4) Universitas Perjuangan; dan 5) Universitas Pusat Kebudayaan.

BAB II LINGKUNGAN PERGURUAN TINGGI

2.1 Konteks Dunia: Kompetisi dan Disrupsi

2.1.1 Globalisasi

Pengaruh globalisasi yang makin luas menyebabkan kolaborasi meningkat secara signifikan, tetapi di sisi lain persaingan atau kompetisi di segala bidang menjadi makin ketat, bebas, dan liar. Hal itu merupakan dampak dari dunia yang makin terkoneksi dan makin minim sekat. Arus lalu lintas orang, barang, modal, informasi, dan ilmu pengetahuan bergerak sangat mudah dan cepat. Antarnegara saling berebut investasi, teknologi, pasar, dan SDM bertalenta demi keunggulan dan kemajuan negaranya masing-masing. Pada era kompetisi ini, lebih baik dari masa lalu tidaklah cukup. Untuk memenangkan kompetisi, kita harus berdaya saing agar bisa lebih baik dari yang lain. Negara dengan daya saing kuat akan menang dan bertahan, sedangkan yang daya saingnya lemah akan kalah dan terpuruk.

Oleh karena itu, UGM harus berdaya saing. Maksud dari UGM berdaya saing adalah: 1) UGM yang performa kelembagaannya prima dan memiliki keunggulan komparatif; 2) UGM yang secara produktif mencetak SDM unggul dan berdaya saing, yang dapat berkompetisi dengan SDM-SDM lain di tingkat regional dan global dalam pasar tenaga kerja dunia; serta 3) UGM yang secara produktif berkontribusi dalam meningkatkan daya saing bangsa melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

2.1.2 Pesatnya Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menyebabkan dunia menjadi makin digital. Komunikasi dan akses informasi menjadi cepat, mudah, dan murah karena sifatnya yang digital. Arus lalu lintas orang, barang, modal, informasi, dan ilmu pengetahuan juga menjadi makin cepat, mudah, dan murah karena terjadi tak hanya secara fisik, tetapi juga secara digital. Proses digitalisasi dunia ini pada akhirnya memperkuat efek dari pendalaman globalisasi, yakni dunia yang makin terkoneksi dan makin minim sekat. Persaingan dunia terjadi tak hanya di dunia nyata, tetapi utamanya justru berkembang di dunia digital. Lemahnya kapasitas digital akan berbanding lurus dengan lemahnya daya saing. Pengembangan kapasitas digital menjadi syarat mutlak untuk bisa secara produktif mengambil keuntungan dari berbagai peluang baru yang tercipta pada era digital ini. Berbagai peluang baru tersebut sebagian besar terkait dengan peryumbuhan data yang begitu pesat. Sumber daya paling mahal di dunia saat ini adalah data. Mereka yang menguasai data akan menguasai dunia. Oleh karena itu, tak heran jika era ini kerap disebut pula sebagai era *big data*.

Oleh karena itu, UGM harus berkembang sebagai *smart digital university*. Digital di sini bukan hanya dimaknai sebagai produk teknologi, tetapi juga telah menjadi cara berpikir atau logika kerja. Pewujudan *smart digital university* dilakukan melalui perubahan cara kerja secara keseluruhan yang lebih cepat, efisien, efektif, fleksibel, dan dinamis, menyesuaikan karakter teknologi tinggi terkini. UGM harus senantiasa *update* dan *upgrade* terhadap *the emerging technology* seperti *artificial intelligence*, *internet of things (IoT)*, *machine learning*, *blockchain*, *big data*, *automation*, *robots*, *immersive media*, *mobile technologies*, *cloud computing*, *3D printing*, *quantum computing*, dsb. Di samping itu, UGM harus serius membangun kedaulatan data, termasuk persoalan keamanan dan kapasitas analisis data besar. Dengan terus

menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi maka UGM akan senantiasa relevan dan dapat berkontribusi secara lebih optimal.

2.1.3 Disrupsi di Segala Bidang

Disrupsi melanda segala bidang. Disrupsi terjadi karena perpaduan revolusi teknologi, revolusi industri, dan revolusi model bisnis. Revolusi teknologi hadir dengan dua sisi. Di satu sisi, revolusi teknologi memudahkan pekerjaan manusia. Di sisi lain, revolusi teknologi juga berpotensi menyaingi dan mengambil alih peran yang dimainkan manusia. Revolusi teknologi dan revolusi industri tidak bisa dipisahkan. Revolusi industri 1.0 (mulai 1784) terjadi karena dipicu penemuan dan penggunaan mesin uap dalam industri. Revolusi industri 2.0 (mulai pada 1870) dipicu oleh penemuan dan penggunaan mesin produksi masal bertenaga listrik/minyak. Selanjutnya, revolusi industri 3.0 (mulai 1969) terjadi karena penggunaan teknologi informasi dan mesin otomatisasi, sedangkan revolusi industri 4.0 yang kini masih berkembang dipicu oleh *digitization*, *computing power*, dan *data analytics* melalui *cyber-physical*, *artificial intelligence*, *internet of things* (IoT), *big data*, dan *cloud computing*. Revolusi industri 4.0 yang dibarengi dengan revolusi model bisnis akhirnya memicu disrupsi yang melanda segala bidang. Dampaknya, banyak hal yang kuat, mapan, menang, dan bertahan sekian lama, tiba-tiba menjadi usang, tidak relevan, jatuh, bahkan mati digantikan model baru, misalnya pendidikan, pasar, perusahaan, organisasi, pekerjaan dan profesi, ilmu, dan keterampilan. Dengan demikian, disrupsi hadir membawa tantangan-tantangan sekaligus peluang-peluang baru.

Oleh karena itu, UGM harus memiliki karakter pembelajar, fleksibel, dinamis, cair, kreatif, inovatif, cekatan, dan *agile* agar tidak terdisrupsi dan tetap relevan. UGM harus berpikir ke depan. UGM harus sigap mengantisipasi dan memitigasi masa depan sehingga dapat beradaptasi dengan baik terhadap situasi yang berubah secara cepat. UGM harus terus memperbarui diri. Dengan cara-cara itu UGM dapat bertahan dan memimpin pada era penuh dengan ketidakpastian.

2.2 Konteks Nasional: Menuju Indonesia Emas 2045

2.2.1 Indonesia Menghadapi Bonus Demografi

Bonus demografi yang terjadi antara tahun 2020—2035 bisa menjadi anugrah atau musibah bagi Indonesia. Bonus demografi terjadi ketika jumlah penduduk usia produktif lebih besar daripada jumlah penduduk nonproduktif. Pada puncak bonus demografi tahun 2030 bahkan penduduk usia produktif di Indonesia akan mencapai 66 persen dari total penduduk. Bonus demografi ini akan menjadi anugerah berupa lompatan kemajuan jika sumber daya manusia (SDM) siap berkarya, bekerja, dan berwirausaha. Akan tetapi, ia akan menjadi musibah jika angkatan kerjanya justru menganggur, tidak terserap dunia kerja, tergantung secara ekonomi, dan menjadi beban pembangunan karena ilmu dan keterampilan yang dipelajarinya tidak relevan dengan kebutuhan.

Oleh karena itu, UGM yang memiliki mandat nasional untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa juga harus berkontribusi dalam upaya Indonesia memanfaatkan bonus demografi secara optimal. UGM memiliki peran strategis untuk terlibat aktif dalam pembangunan SDM yang berdaya saing. Caranya adalah dengan menjadikan universitas—salah satunya—sebagai arena percobaan berkarya, bekerja, dan berwirausaha bagi mahasiswa. Dengan cara ini, masa tunggu mahasiswa untuk terserap ke dunia kerja bisa ditekan ke titik nol atau bahkan minus. Mahasiswa sudah bisa mulai berkarya, bekerja, dan berwirausaha bahkan

sejak masih menjalani studinya di universitas. UGM harus secara serius memfasilitasi pengembangan ilmu pengetahuan, karakter, dan keterampilan mahasiswa yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja terkini. Dalam konteks ini, UGM harus memosisikan diri sebagai arena pengembangan talenta (*talent pooling, attracting, grooming*). UGM juga harus membangun sinergi multiaktor, termasuk utamanya dengan dunia industri, misalnya dalam rangka mengembangkan *teaching industry*, pola-pola *internship* yang produktif, dan aneka kolaborasi lainnya.

2.2.2 Indonesia Ingin Keluar dari *Middle Income Trap*

Indonesia ingin keluar dari jebakan negara berpenghasilan menengah (*middle income trap*). Negara yang dikategorikan berpenghasilan menengah ke bawah adalah negara dengan GNI per kapita antara \$1.006 hingga \$3.955, sedangkan yang dikategorikan berpenghasilan menengah atas adalah negara dengan GNI per kapita antara \$3.956 dan \$12.235. Di atas \$12.235 negara dikategorikan sebagai negara berpenghasilan tinggi. Yang dimaksud dengan *middle income trap*, yaitu situasi di mana pertumbuhan suatu negara stagnan, melambat, atau malah menurun setelah mencapai tingkat pendapatan menengah sehingga gagal untuk naik ke tingkat penghasilan tinggi. Dari 101 negara berpenghasilan menengah pada 1960, hanya ada sekitar 13 negara yang berhasil naik tingkat ke penghasilan tinggi pada 2008 dan lebih dari 80 negara lainnya masih gagal, termasuk Indonesia. Upaya Indonesia untuk keluar dari *middle income trap* menemukan momentum bonus demografi. Jika pemanfaatan bonus demografi dapat dioptimalkan untuk menggerakkan mesin pertumbuhan ekonomi maka peluang tersebut terbuka lebar. Hingga tahun 2038, Indonesia harus secara konstan tumbuh di atas 5% untuk mulai menjadi negara berpenghasilan tinggi.

Oleh karena itu, UGM yang memiliki mandat nasional untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa juga harus berkontribusi dalam upaya Indonesia untuk keluar dari *middle income trap*. UGM harus memberikan kontribusi strategis melalui keterlibatannya dalam merancang strategi nasional. Di sisi lain UGM juga harus terlibat aktif dalam membangun daya saing bangsa, baik melalui pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi, maupun melalui pembangunan SDM yang berkualitas.

2.2.3 Indonesia sebagai Pusat Pendidikan, Teknologi, dan Peradaban Dunia (dalam Visi Indonesia 2045)

Salah satu poin vital dalam visi Indonesia 2045 adalah visi Indonesia untuk menjadi pusat pendidikan, teknologi, dan peradaban dunia. Visi tersebut adalah visi ambisius yang berpeluang dicapai, apalagi Indonesia akan menikmati bonus demografi antara tahun 2020—2035. Menjadi pusat pendidikan, teknologi, dan peradaban dunia menuntut kualitas pendidikan tinggi yang mumpuni sebagai mesin penting produksi ilmu pengetahuan dan teknologi.

Oleh karena itu, UGM yang memiliki mandat nasional untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa dan mandat akademik untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan harus berkontribusi dalam pencapaian visi Indonesia 2045. Mandat UGM sangat sesuai dengan visi Indonesia 2045. Meskipun demikian, UGM menyadari bahwa pencapaian visi Indonesia tidak bisa dilakukan melalui kerja-kerja parsial dan sektoral. Untuk itu, UGM harus turut berupaya membangun kerja-kerja kolektif, sinergis, dan kolaboratif dengan multiaktor, termasuk universitas lain dalam mencapai visi Indonesia.

2.3 Konteks Pendidikan Tinggi: Tuntutan Kompetisi dan Relevansi

2.3.1 Kompetisi Perguruan Tinggi

Kompetisi yang melingkupi perguruan tinggi terjadi secara *multilayer*, yakni kompetisi antarperguruan tinggi (baik di tingkat nasional, regional, maupun global), antara perguruan tinggi dengan nonperguruan tinggi, serta antara perguruan tinggi dengan pembelajaran mandiri. Kompetisi perguruan tinggi utamanya terjadi dalam rangka memperebutkan talenta-talenta hebat, investasi pengembangan aktivitas akademik khususnya penelitian, serta kompetisi dalam membangun reputasi. Kompetisi perguruan tinggi dengan nonperguruan tinggi terjadi lebih kompleks, misalnya kompetisi dengan dunia industri dalam hal pengembangan teknologi. Contoh yang lain adalah kompetisi atau kontestasi antara perguruan tinggi dengan multiaktor, termasuk media dan publik, dalam membangun klaim kebenaran. Berkembangnya media sosial telah memudahkan arus informasi, termasuk hoaks, yang berdampak pada tergerusnya otoritas akademik, sedangkan kompetisi antarperguruan tinggi dengan pembelajaran mandiri dipicu oleh perkembangan teknologi yang membuat proses pendidikan menjadi lebih sederhana, mudah, murah, *personalized*, dan efektif. Contoh dari pembelajaran mandiri itu adalah platform pendidikan berbasis daring seperti Massive Open Online Courses (MOOC).

Oleh karena itu, UGM kompetitif. UGM harus sadar situasi dan sadar posisi. UGM harus cerdas memanfaatkan dan menciptakan peluang. UGM harus senantiasa *update* dan *upgrade* terhadap situasi terkini agar tetap relevan, dapat bertahan, bahkan menjadi yang terdepan.

2.3.2 Relevansi: *National Impact* dan *World Ranks*

Relevansi pendidikan tinggi dihadapkan pada dua kutub orientasi, yaitu memberikan kontribusi nasional dan produktivitas pengembangan ilmu yang diukur melalui instrumen pemeringkatan dunia. Instrumen pemeringkatan dunia yang *mainstream* seperti Times Higher Education (THE), QS World University, dan Webometrics walaupun terus berupaya melakukan evaluasi universitas secara holistik, masih cenderung memberikan bobot tertinggi pada aktivitas *knowledge sharing* atau *scientific oriented*. Akibatnya, universitas-universitas di dunia terbawa arus untuk lebih berlomba-lomba melakukan *knowledge sharing* daripada mengupayakan kontribusi nasional. Sebenarnya, instrumen baru yang lebih berorientasi *problem solving* sudah mulai dirumuskan dan dikembangkan, walaupun belum dominan digunakan. Contohnya adalah Alternative University Appraisal yang awalnya dikembangkan di Jepang dan mulai diadaptasi oleh universitas-universitas di wilayah Asia Pasifik. Instrumen tersebut berupaya mengevaluasi kontribusi universitas dalam pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Dalam kerangka kerja AUA, makin tinggi kontribusi universitas terhadap SDGs maka makin tinggi pula kualitasnya. AUA percaya bahwa, “*the future of higher education is social impact*”.

Sesuai dengan mandat nasional dan mandat akademiknya, UGM tidak memosisikan kedua kutub orientasi tersebut secara dikotomis. UGM berupaya mengambil jalan tengah dengan mengupayakan keduanya secara proporsional, seimbang, dan saling menunjang. Caranya adalah alokasi sumber daya dan pembagian peran secara efisien dan efektif.

BAB III ARAH KEBIJAKAN

3.1 Kerangka Pikir: *Driving the Unpredictable Future*

Rencana Induk Kampus (RIK) dengan jangka waktu 20 tahun ini disusun sebagai panduan strategi UGM dalam menghadapi tantangan pada masa kini dan masa depan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. RIK ini berisi mandat, arah kebijakan, dan strategi pengembangan yang mencakup Tridharma dan tata kelola. Meskipun pembahasannya cukup menyeluruh, tetapi disadari bahwa situasi masa kini dan masa depan bersifat *volatile* dan *uncertainty* sehingga konten RIK sifatnya *general* (makro) dan sangat longgar (tidak rigid, tidak kaku, dan tidak normatif) sehingga memungkinkan penyelenggara universitas untuk bergerak secara fleksibel, dinamis, kreatif, dan inovatif. RIK ini akan dijabarkan menjadi Rencana Strategis (Renstra), baik di tingkat universitas maupun fakultas, dengan jangka waktu lima tahunan. Hal-hal yang lebih mikro, ketat, dan terukur akan tersaji dalam Renstra.

Perlu ditegaskan bahwa RIK disusun dengan orientasi *driving the unpredictable future*. Orientasi tersebut berangkat dari asumsi bahwa cara terbaik menghadapi masa depan adalah dengan secara serius mempelajari masa depan: memprediksi, mengantisipasi, memitigasi, dan merancang strategi untuk menghadapinya, bahkan turut membentuk masa depan. Sejarah tetap penting, tetapi tak harus dijadikan sebagai juru pandu utama karena justru bisa memperlambat gerak dan menghambat inovasi (radikal) yang memungkinkan dilakukannya lompatan kemajuan. Juru pandu yang baik adalah ‘tantangan baru’ dan ‘imajinasi masa depan’.

Penyelenggara universitas dapat dapat mengimplementasikan RIK secara fleksibel ibarat sedang berjalan di atas bara api (*firewalking*). Orang yang akan berjalan di atas bara api selalu membutuhkan rencana untuk menentukan arah langkah. Akan tetapi, setelah orang tersebut benar-benar berjalan maka rencana tersebut tak lagi mengikat secara ketat. Langkah-langkah yang diambil tidak linier, tetapi lebih ditentukan oleh situasi yang dihadapinya secara *real time*. Dia berjalan dengan selalu waspada dan hati-hati, tetapi juga pada waktu yang bersamaan harus dinamis, gesit, dan cepat supaya kaki tidak melepuh terjebak panas. Diharapkan keleluasaan implementasi RIK yang disampaikan secara eksplisit di sini dapat mendukung tumbuhnya kreativitas, inovasi, aneka terobosan, dan cara-cara baru yang dapat menghasilkan lompatan-lompatan kemajuan bagi UGM. Jika sebelum 20 tahun RIK ini sudah tidak lagi relevan dengan situasi yang mengemuka maka RIK dapat diperbarui.

3.2 Prinsip-Prinsip Kebijakan: *Agile University Governance*

3.2.1 *Outcome Oriented*, Fleksibel, dan *Multiple Helix*

UGM berkomitmen mewujudkan *agile university governance* melalui pengembangan manajemen yang *outcome oriented*, fleksibel dan *multiple helix*. UGM mengembangkan manajemen yang berorientasi pada hasil, tujuan, dan dampak, tidak lagi berorientasi pada proses, prosedur, dan aturan main. Implikasinya indikator keberhasilan penyelenggaraan universitas juga menyasar hasil, tujuan, dan dampak. Hal ini didasari bahwa pencapaian hasil, tujuan, dan dampak bisa dilakukan dengan beragam cara dan dengan metode yang tidak dapat diseragamkan atau dibakukan. Formalisasi proses justru akan menghambat performa kerja,

keaktivitas, dan inovasi. Sejalan dengan prinsip *outcome oriented*, UGM juga mengembangkan manajemen yang fleksibel, dinamis, lincah, cekatan, serta tidak lagi rigid dan kaku. Organisasi tidak boleh terjebak dalam rutinitas. Sebaliknya, organisasi harus responsif dan adaptif terhadap perubahan. Di sisi lain, untuk memperbesar sumber daya, memperluas jaringan kerja, dan memperkuat kapasitas, UGM harus terus mengembangkan sinergi multiaktor yang kompleks, tidak semata-mata *mono*, *triple*, atau *penta helix*. Peran UGM yang utama adalah sebagai konektor. Untuk itu, ekosistem organisasi UGM harus “ramah mitra”. Dengan cara itu, kuantitas, cakupan, dan kualitas jejaring UGM bisa meningkat termasuk yang paling vital dengan dunia industri.

3.2.2 Pentahapan yang *Leap Frogging* dengan Cara *Smart Shortcuts*

UGM berkomitmen untuk mengembangkan diri dengan strategi pengembangan seperti lompatan katak (*leap frogging*), untuk menghasilkan lompatan kemajuan. UGM tidak lagi menerapkan strategi pengembangan yang liner dan setahap demi setahap (*step by step*) seperti menaiki anak tangga. Lompatan kemajuan tidak mungkin dihasilkan melalui logika liner dan *step by step* yang lamban, membutuhkan waktu lama, proses yang panjang, rumit, dan kompleks untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karenanya ada ungkapan *kicking away the ladder*. Strategi yang relevan adalah *leap frogging*. Berikut ini adalah beberapa faktor baru yang memungkinkan dilakukannya *leap frogging*: 1) globalisasi memungkinkan sinergi multiaktor berkembang dalam cakupan yang lebih luas, 2) pesatnya perkembangan teknologi termasuk TIK memungkinkan derasnya arus ilmu pengetahuan, 3) disrupsi di segala bidang menginspirasi dilakukannya cara-cara baru dalam bekerja yang lebih efisien, efektif, produktif, dan dapat mencapai tujuan lebih cepat. Universitas bisa tumbuh pesat laiknya perkembangan *start up* menjadi *unicorn* bahkan *decacorn* yang bisa kita jumpai di banyak negara. Universitas juga bisa tumbuh laiknya negara China yang menjadi adidaya dalam kurun waktu yang relative singkat. Pertumbuhan cepat tersebut dimungkinkan karena logika pengembangan diri yang *leap frogging*. Untuk itulah UGM juga harus menggunakan logika yang sama.

Leap frogging dapat dilakukan dengan dibarengi strategi *smart shortcuts*, yakni kecerdasan mengambil jalan pintas, membuat terobosan, inovasi, yang membuat hal-hal sukar, rumit, kompleks, lama, dan mahal menjadi mudah, sederhana, cepat, dan murah. Asumsi dasarnya yaitu tidak mungkin memperoleh hasil yang berbeda dengan cara yang sama atau konvensional (*business as usual*). Oleh karenanya keberanian untuk berubah, keberanian untuk berbeda, dan keberanian untuk menjadi *trend setter* harus terus dikembangkan. Hanya dengan cara-cara itu kita bisa memperoleh pertumbuhan pesat bahkan menjadi yang terdepan dan menang. Ke depan segenap aktivitas UGM harus dikerjakan dengan perpaduan strategi *leap frogging* dan *smart shortcuts*.

3.2.3 Lima Prinsip Otonomi: Akuntabilitas, Transparansi, Nirlaba, Penjaminan mutu, dan Efisiensi-Efektivitas

UGM berkomitmen untuk mengembangkan diri dengan berpegang pada lima prinsip otonomi, yaitu akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, dan efisiensi-efektivitas. Akuntabilitas adalah komitmen dan kemampuan untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan UGM kepada semua pemangku kepentingan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi adalah keterbukaan dan kemampuan menyajikan informasi yang relevan secara tepat dan akurat kepada pemangku kepentingan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya, nirlaba adalah komitmen untuk menjalankan aktivitas dengan orientasi bukan untuk mencari laba. Dengan demikian, seluruh sisa hasil usaha harus digunakan kembali ke UGM untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu akademik sebagai *core* pendidikan tinggi, sedangkan penjaminan mutu adalah kegiatan sistemik untuk memberikan layanan yang memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan secara berkelanjutan. Efisiensi dan efektivitas menekankan bahwa setiap aktivitas harus dilaksanakan secara tepat sumber daya, tepat guna, dan tepat sasaran.

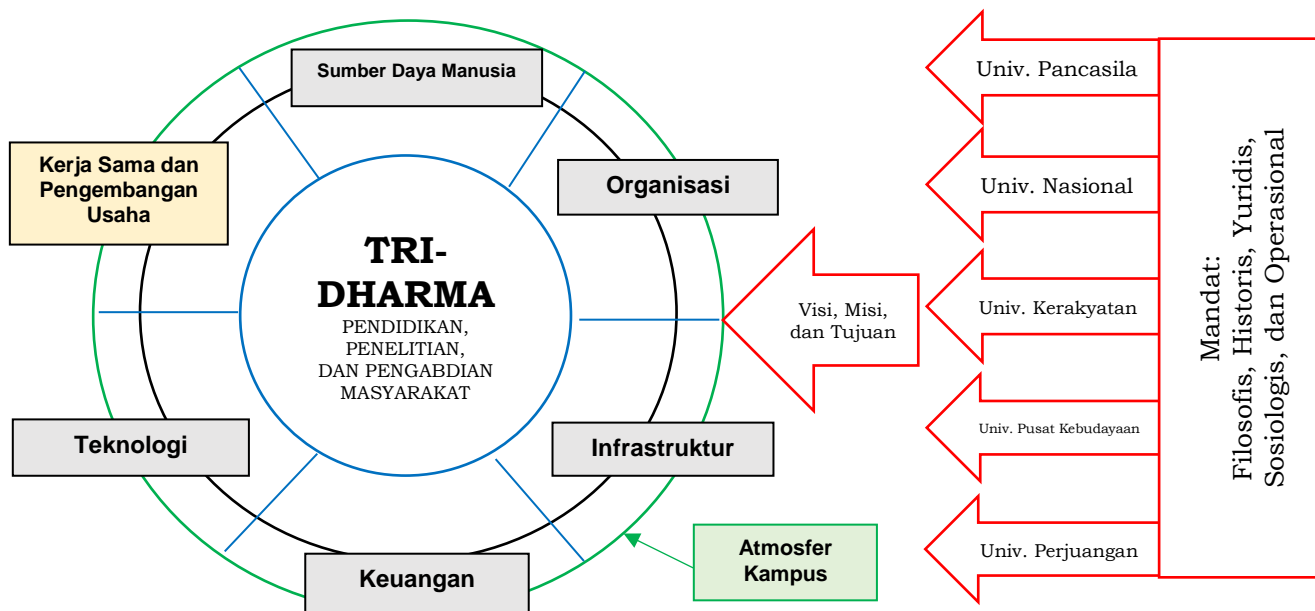
3.2.4 *Social Justice, Equality, Inclusivity, Sustainability*

UGM berkomitmen untuk memperjuangkan prinsip-prinsip universal, yaitu keadilan sosial, kesetaraan, inklusivisme, dan keberlanjutan di semua aspek kebijakan penyelenggaraan universitas, baik terkait Tridharma maupun tata kelola. Keempat prinsip tersebut saling terkait dan menunjang satu sama lain. UGM memperjuangkan kesetaraan bagi semua orang melalui penghapusan diskriminasi berbasis ras, suku, etnis, jenis kelamin, status perkawinan, disabilitas, usia, agama, latar belakang sosial, afiliasi politik, kelompok minoritas, dan kelompok rentan demi tercapainya keadilan sosial. Dengan kesadaran masyarakat Indonesia dan dunia yang multikultural atau beragam, UGM memperjuangkan inklusivitas melalui pengembangan nilai-nilai saling menghargai, menghormati, rukun, dan toleran antarsesama demi keberlangsungan perdamaian. Menggunakan kerangka pikir ekosentrisme, UGM juga memperjuangkan keselarasan dan keseimbangan manusia dengan alam demi keberlanjutan hidup ke depan.

3.3 Arah Kebijakan: *Academic Leads, The Rest Support*

Core business UGM adalah akademik. Oleh karena itu, kebijakan akademik yang dijabarkan menjadi Tridharma juga menjadi *core policy* UGM. Bidang-bidang yang lain sifatnya sebagai pendukung. Tridharma terdiri atas pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Ketiganya diposisikan secara setara dan diimplementasikan secara integratif (elaborasi 4.1.). Agar pengembangan akademik berjalan optimal maka dibutuhkan ekosistem pendukung yang kuat, efektif, kondusif, dan produktif. Sistem pendukung itu meliputi tata kelola dan atmosfer. Tata kelola terdiri dari enam komponen vital, yaitu sumber daya manusia (SDM), organisasi, infrastruktur, keuangan, teknologi, kerja sama, dan pengembangan usaha. Dalam menyelenggarakan *core business*, UGM harus senantiasa memperhatikan lima jati dirinya, yakni UGM sebagai Universitas Pancasila, Universitas Nasional, Universitas Kerakyatan, Universitas Perjuangan, dan Universitas Pusat Kebudayaan (elaborasi strategi pengembangan ekosistem pendukung tersaji pada Bab 5).

Visualisasi Arah Kebijakan



BAB IV STRATEGI PENGEMBANGAN

4.1 Strategi Pengembangan Tridharma: Tridharma yang Terintegrasi dengan Konten yang Relevan dan Kontributif

Perubahan konteks memaksa institusi pendidikan tinggi untuk menyesuaikan diri dengan mengupayakan perubahan internal. Perubahan tersebut mencakup semua aspek utama terkait implementasi pendidikan, penelitian, dan pengabdian yang populer dengan istilah Tridharma sebagai *core* pendidikan tinggi. Perubahan implementasi Tridharma tidak hanya menysasar level teknis, tetapi juga strategis.

Implementasi Tridharma saat ini perlu dikoreksi karena tidak sejalan dengan perubahan konteks. Hingga kini Tridharma cenderung diposisikan secara terpisah, tersekat-sekat, dan tidak setara. Seakan-akan aktivitas pendidikan selalu terpisah, baik dengan aktivitas penelitian ataupun pengabdian, antara yang satu dengan yang lain tidak terintegrasi. Di samping itu, pendidikan masih dianggap sebagai prioritas daripada yang lain. Hal ini tidak sejalan dengan tuntutan untuk berpikir holistik, menyeluruh, dan serba *hybrid* pada era disrupsi yang melanda segala bidang.

Ke depan, implementasi Tridharma harus bersifat *mix* antara pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Ketiganya tidak selalu harus dipisahkan atau disekat-sekat. Ada kesadaran bahwa antara satu dengan yang lain memiliki irisan. Penerapan pembelajaran berbasis masalah yang hendak dikembangkan dapat menjadi contoh betapa proses pembelajaran idealnya berjalan beriringan dengan penelitian dan pengabdian. Mahasiswa belajar memecahkan masalah dan tantangan yang mengemuka di tengah masyarakat melalui penelitian. Dengan begitu, produk hasil penelitian bentuknya bisa apa saja yang berkontribusi dalam menyelesaikan masalah, misalnya berupa teknologi tepat guna, kebijakan, aktivitas pemberdayaan, atau yang lain. Dengan cara itu mahasiswa sejak dini didorong untuk meningkatkan relevansi sosial atas ilmu yang dipelajarinya.

Perlu disadari bahwa ketiga komponen Tridharma posisinya sama-sama penting. Proporsinya tidak perlu dikunci mana yang lebih besar dari yang lain secara *top-down* oleh manajemen universitas. Masing-masing, baik dosen maupun mahasiswa, bebas menentukan bidang mana yang hendak ditekuni secara mendalam karena masing-masing individu memiliki minat, ketertarikan, dan kapasitas yang berbeda untuk setiap komponen dan bidang. Untuk itu tidak perlu diseragamkan. Kalaulah kemudian masih ada 'proporsi minimal' di setiap komponen Tridharma, ada jaminan bahwa masing-masing memiliki keleluasaan untuk memutuskan komponen dan bidang yang hendak didalamnya. Dengan begitu setiap sivitas akademika dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi secara lebih optimal. Strategi ini dikenal dengan istilah manajemen talenta yang akan dielaborasi pada 5.1.1.

Konten Tridharma juga harus relevan dan kontributif. Setidaknya ada dua acara yang dapat ditempuh, yaitu:

- 1) Melakukan penyesuaian diri secara berkelanjutan terhadap situasi yang berubah. Adaptasi dapat diawali dari melakukan evaluasi secara rutin untuk memastikan bahwa kegiatan Tridharma relevan dengan situasi yang tengah berkembang kini dan ke depan. Di samping itu, adaptasi juga dapat diantisipasi lebih dini melalui pengembangan kajian-kajian yang berorientasi pada *predicting and driving the unpredictable future*. Hasil dari evaluasi dan kajian-kajian futuristik itulah yang kemudian dijadikan basis perencanaan dan penyusunan kebijakan.

2) Membalik logika kerja:

- a. dari orientasi pada hal-hal yang sifatnya teknis-administratif ke orientasi pada hal-hal yang sifatnya substantif-produktif; dan
- b. dari orientasi pada proses ke orientasi pada *outcome*.

Dengan demikian, aktivitas Tridharma harus dijalankan dengan logika kerja dari hilir ke hulu. Fokus pengerahan segenap sumber daya adalah pada pencapaian *outcome* berupa kontribusi sosial.

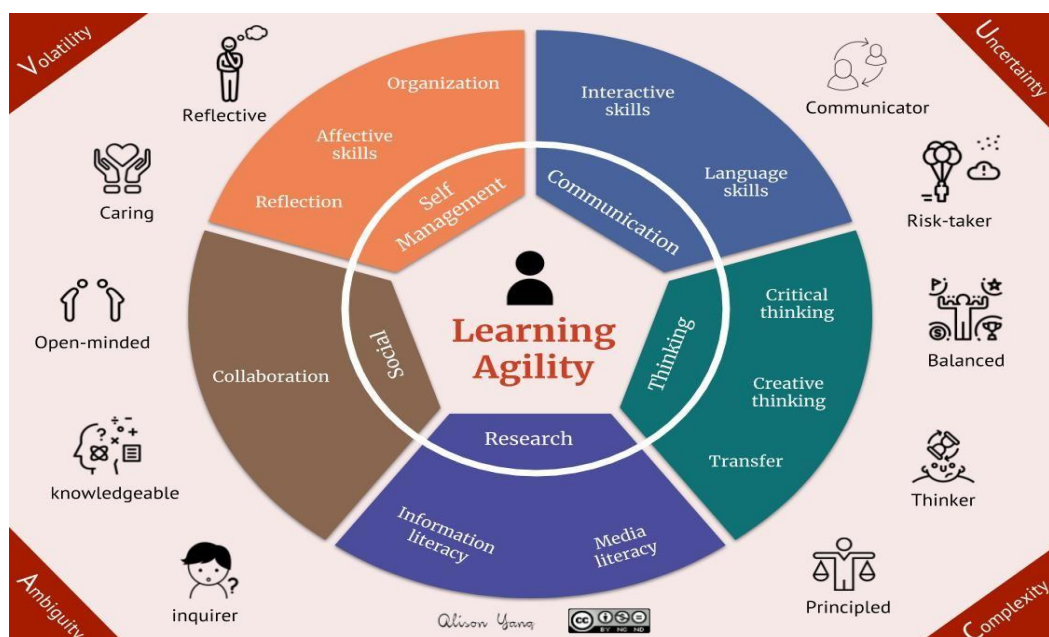
4.1.1 Pendidikan

Komitmen UGM dalam Pengembangan Pendidikan

Sesuai dengan mandate operasionalnya untuk selalu adaptif terhadap perubahan maka UGM berkomitmen untuk selalu memperbarui diri dan mengembangkan diri terhadap *the emerging higher education*. Untuk itu pendidikan akan senantiasa diselenggarakan secara fleksibel dan dinamis—tidak kaku dan rigid. UGM terbuka terhadap berbagai inovasi pembelajaran, baik dari sisi konten maupun proses penyampainnya, untuk menjaga relevansi dan daya saing, baik di level nasional, regional, maupun global.

Sesuai dengan mandat nasionalnya untuk memberikan kontribusi terhadap bangsa maka UGM berkomitmen untuk menekankan pembangunan karakter dalam menyelenggarakan pendidikan. Karakter yang dimaksud di sini meliputi karakter-karakter dasar yang khas Indonesia serta dibutuhkan untuk menjadi manusia unggul dan berdaya saing. Adapun karakter-karakter dasar yang khas Indonesia dijabarkan dari nilai-nilai Pancasila meliputi ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, permusyawaratan, dan keadilan sosial. Maksudnya, aktivitas pendidikan didedikasikan untuk mengembangkan karakter peserta didik yang kuat secara spiritual, humanis, nasionalis, demokrat, adil, dan inklusif. Di samping itu, guna meningkatkan daya saing peserta didik maka pendidikan juga didedikasikan untuk membangun karakter seorang pemelajar yang tangguh dalam dirinya, yang meliputi karakter manajemen diri, komunikasi, berpikir, riset, dan sosial. Jabaran selengkapnya tersaji pada gambar berikut ini.

Karakter Pembelajar yang Tangguh



Sumber Gambar: <https://alisonyang.com/atl-skills/>

Sesuai dengan mandat akademiknya untuk berkontribusi dalam dan melalui pengembangan ilmu maka UGM berkomitmen untuk menekankan pengembangan konten dan keterampilan dalam menyelenggarakan pendidikan. UGM akan memprioritaskan pengembangan *the emerging contents and skills* yang dibutuhkan untuk menjawab *the emerging jobs and professions* yang berubah sangat cepat dari waktu ke waktu. Untuk itu, ke depan evaluasi dan perubahan kurikulum serta metode pembelajaran akan dilakukan lebih cepat agar konten dan keterampilan yang dipelajari peserta didik bukanlah yang using, tetapi yang relevan, terkini, dan akan makin berkembang ke depan.

UGM berkomitmen akan terus mendukung pendidikan transformatif yang mempromosikan dan mengupayakan perubahan sosial. Sejalan dengan upaya tersebut UGM juga telah dan akan terus memperjuangkan spirit keadilan sosial, kesetaraan, keberagaman, dan keberlanjutan dalam menyelenggarakan segenap aktivitas pendidikan.

Konten Pendidikan

UGM ke depan akan mengutamakan pengembangan *hybrid curriculum*. Pemaknaan *hybrid curriculum* di sini lebih luas dari sekadar pencampuran metode pembelajaran analog atau konvensional yang berbasis kelas dengan metode *digital*. *Hybrid curriculum* yang dimaksudkan yaitu sebagai berikut:

- 1) Kurikulum akademik yang sifatnya campuran antara pembangunan karakter, pengembangan keterampilan, dan penguasaan materi/konten;
- 2) Kurikulum akademik yang sifatnya campuran dan integratif antara aktivitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian;
- 3) Kurikulum akademik yang sifatnya campuran antara satu disiplin keilmuan dengan disiplin keilmuan yang lain. Pencampuran ini juga menegaskan peralihan cara berpikir universitas dari monodisipliner dan multidisipliner ke interdisipliner dan transdisipliner;
- 4) Kurikulum akademik yang sifatnya campuran antara orientasi pengembangan ilmu dan orientasi penyelesaian masalah sosial;
- 5) Kurikulum akademik yang memungkinkan keterlibatan multiaktor dalam proses pendidikan utamanya merupakan pencampuran antara akademisi dan praktisi; dan
- 6) Maupun campuran-campuran yang lain.

Tujuan dari pengembangan *hybrid curriculum* ini adalah untuk mengembangkan cara berpikir yang holistik, menyeluruh, dan kompleks, apa pun disiplin studi yang ditekuni.

UGM ke depan akan terus mendukung pembelajaran transformatif yang mempromosikan dan mengupayakan perubahan sosial. Sejalan dengan upaya tersebut, UGM juga telah dan akan terus memperjuangkan spirit keadilan sosial, kesetaraan, keberagaman, dan keberlanjutan dalam menyelenggarakan segenap aktivitas pendidikan.

Proses Pendidikan

UGM ke depan akan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif, termasuk yang sifatnya berbasis teknologi seperti *student center learning*, *problem based learning*, *blended learning*, *flipped class*, *cohort learning*, *mirroring*, *mentoring*, *distance learning*, *creative learning*, *field learning*, *distance learning*, *MOOC*, dll. Mengingat inovasi pembelajaran telah dan akan terus berkembang pesat maka yang disebutkan di sini hanyalah sebagai contoh. Hal ini dilakukan semata-mata untuk

meningkatkan efektivitas pembelajaran dan memacu daya saing UGM di tengah kompetisi, baik antaruniversitas maupun antara universitas dan “*new education technology*” seperti coursera, edx, brughtbyes, dll.

UGM ke depan akan mengembangkan *tailor made education*, di mana mahasiswa dapat meramu secara mandiri subjek yang akan dipelajari sesuai dengan minat, ketertarikan, dan kapasitas yang dimilikinya. Hal ini sekaligus menjadi cara atau bagian dari upaya pengembangan transdisiplin.

UGM ke depan tidak hanya serius mengembangkan aktivitas kurikuler, tetapi juga aktivitas kokurikuler dan ekstrakurikuler, dengan kesadaran bahwa ketiganya memiliki fungsi dan peran yang penting bagi pengembangan kapasitas mahasiswa.

UGM ke depan akan mengembangkan pendidikan melalui sinergi multiaktor. Di antara bentuknya yang beragam adalah: (1) Pembelajaran, melibatkan ahli/praktisi lintas bidang untuk turut mengajar baik di kelas maupun di lapangan, (2) Kerja sama baik dengan dunia industri, pengembangan pendidikan melalui sinergi multiaktor, termasuk misalnya terkait pengembangan *internship* sebagai salah satu instrumen belajar utama; serta (3) Kelompok masyarakat sipil, pemerintah, dan lain-lain untuk penyelenggaraan *internship* sebagai salah satu instrumen belajar vital.

UGM ke depan akan terus memperluas akses pendidikan terhadap kelompok-kelompok rentan dan *underrepresentation* melalui kebijakan *affirmative action* dan pengembangan beasiswa. Komitmen ini merupakan bentuk dukungan dan keberpihakan UGM dalam upaya pemberdayaan kelompok-kelompok rentan dan *underrepresentation* agar dapat makin mandiri dan berdaya saing.

4.1.2 Penelitian

Komitmen UGM dalam Pengembangan Penelitian

Sesuai dengan mandate operasionalnya untuk selalu adaptif terhadap perubahan maka UGM berkomitmen untuk selalu memperbarui diri dan mengembangkan diri terhadap *the emerging research development*. Untuk itu penelitian akan senantiasa diselenggarakan secara fleksibel dan dinamis—tidak kaku dan rigid. UGM terbuka terhadap *trend* perkembangan penelitian di level nasional, regional, dan global, baik dari sisi konten maupun metodenya.

Sesuai dengan mandat nasionalnya untuk memberikan kontribusi terhadap bangsa maka UGM berkomitmen mengembangkan penelitian yang berorientasi penyelesaian masalah-masalah bangsa yang mengemuka dan masalah-masalah kemanusiaan secara umum. UGM akan memprioritaskan penanganan-penanganan yang sifatnya strategis, yakni yang penting, mendesak, dan mempengaruhi hajat hidup orang banyak. Luaran yang dihasilkan bentuknya bisa sangat beragam, beberapa di antaranya adalah *policy paper recommendation*, produk inovasi, teknologi tepat guna, dll.

Sesuai dengan mandat akademiknya untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu maka UGM berkomitmen mengembangkan penelitian yang berorientasi keilmuan, baik yang sifatnya pengembangan ilmu maupun penyebarluasan ilmu, dengan *output* misalnya sebagai berikut HAKI, paten, publikasi ilmiah (jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional bereputasi-terindex scopus, dan buku ajar), seminar, konferensi, dll.

UGM berkomitmen akan terus mendukung penelitian transformatif yang mempromosikan dan mengupayakan perubahan sosial. Sejalan dengan upaya tersebut, UGM juga telah dan akan terus memperjuangkan spirit keadilan sosial, kesetaraan, keberagaman, dan keberlanjutan dalam menyelenggarakan segenap aktivitas penelitian.

Proses Penelitian

UGM ke depan akan mengembangkan penelitian dengan logika kerja terbalik, yakni *start from the end*, terutama yang berorientasi penyelesaian masalah. Jika selama ini aktivitas penelitian dilakukan dengan alur dari hulu ke hilir maka kini dan ke depan alurnya harus dari hilir ke hulu agar setiap penelitian makin relevan karena jelas pemanfaatannya. Problem hilirisasi produk penelitian tidak lagi muncul karena setiap penelitian justru dimulai dari hilir. Setiap penelitian yang dikembangkan harus jelas permasalahan apa yang hendak diatasi, siapa penerima manfaatnya, siapa penyandang dananya, dll.

UGM ke depan akan mengembangkan penelitian dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi terkini dan yang akan berkembang ke depan. Penerapan teknologi yang dimaksud misalnya *the internet of things (IoT)*, *cloud computing*, *mobile technology*, *big data analytic*, *machine learning*, *artificial intelligence*, *gaming*, *robots*, *drones*, *virtual reality*, *augmented reality*, dan *3d printing*.

UGM ke depan akan mengembangkan penelitian melalui sinergi multiaktor, baik dari dalam maupun luar negeri; lintas bidang dan sektor; dari hilir hingga hulu penelitian. Sinergi multiaktor membawa berbagai manfaat, di antaranya memperluas akses terhadap sumber daya termasuk pendanaan, memperbesar peluang kerja sama dan kolaborasi, memperkaya perspektif dan wawasan, memperluas jangkauan penerima manfaat, dan meningkatkan reputasi.

Konten Penelitian

UGM ke depan akan mengembangkan penelitian transdisiplin, baik transdisiplin dalam artian subjek, tema, maupun utamanya pendekatan. Secara umum, penelitian transdisiplin adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari berbagai disiplin ilmu yang bekerja bersama untuk menciptakan inovasi metodologis, konseptual, teoretis, ataupun translasi baru yang mengintegrasikan dan bergerak di luar pendekatan disiplin tertentu untuk mengatasi masalah bersama, baik masalah keilmuan maupun masalah sosial. Contohnya penelitian transdisiplin terkait pencapaian *Sustainable Development Goals (SDGs)*.

UGM ke depan akan mengembangkan penelitian-penelitian yang bersifat *new frontier*, *cutting edge*, *future science*, dan *breakthrough* untuk mendorong lompatan kemajuan bangsa Indonesia, baik dalam memanfaatkan bonus demografi dalam upayanya keluar dari *middle income trap* maupun dalam mewujudkan visi Indonesia 2045. Penelitian-penelitian inovatif ini juga akan meningkatkan daya saing UGM, khususnya di level regional dan global.

UGM ke depan juga akan mengembangkan penelitian-penelitian yang berbasis kekayaan yang dimiliki Indonesia, baik kekayaan keanekaragaman hayati maupun kekayaan sosial-budaya. Hal ini sejalan dengan konsep UGM mengakar kuat. Agenda penelitian berbasis kekayaan lokal ini akan dijabarkan menjadi sejumlah penelitian unggulan, misalnya mencakup 1) keragaman fisik, wilayah, dan lahan, 2) hayati, 3) etnis, 4) sosial dan budaya, serta 5) spiritual. Kategori penelitian unggulan

tersebut sifatnya dinamis yang dapat diubah dan diperbarui sesuai perkembangan konteks.

4.1.3 Pengabdian

Komitmen UGM dalam Pengembangan Pengabdian

Komitmen UGM dalam pengembangan pengabdian merujuk pada tiga mandat yang diembannya, yaitu:

- 1) Sesuai dengan mandat operasionalnya untuk selalu adaptif terhadap perubahan maka UGM berkomitmen untuk selalu memperbarui diri (*u* dan mengembangkan diri (*upgrade*) terhadap *the emerging sociopreneur*. Untuk itu, pengabdian akan senantiasa diselenggarakan secara fleksibel dan dinamis—tidak kaku dan rigid. UGM terbuka terhadap *trend* perkembangan pengabdian sosial yang berkembang di dunia.
- 2) Sesuai dengan mandat nasional dan akademik maka UGM berkomitmen untuk terus memosisikan pengabdian sebagai salah satu muara utama dari aktivitas pendidikan dan penelitian. Di sisi lain aktivitas pengabdian yang dilakukan juga menginspirasi dan mendukung aktivitas pendidikan dan penelitian. Dengan demikian, sifatnya siklis dan integratif.

UGM juga berkomitmen akan terus mendukung pengabdian transformatif yang mempromosikan dan mengupayakan perubahan sosial. Sejalan dengan upaya tersebut UGM juga telah dan akan terus memperjuangkan spirit keadilan sosial, kesetaraan, keberagaman, dan keberlanjutan dalam menyelenggarakan segenap aktivitas pengabdian.

Konten Pengabdian

UGM akan mengembangkan pengabdian dengan konsep *sociopreneur*. Maksudnya yaitu pengabdian yang memadukan orientasi penyelesaian masalah sosial dengan pengembangan kewirausahaan.

Proses Pengabdian

UGM akan mengembangkan kerja-kerja pengabdian yang *start from the end*, yakni dari hilir ke hulu. Aktivitas dirumuskan berdasarkan *outcome* yang berangkat, baik dari masalah yang mengemuka ataupun permintaan dari *beneficiaries* sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian, setiap aktivitas yang dijalankan tepat guna dan sasaran.

UGM akan mengembangkan kerja-kerja pengabdian dengan senantiasa *update* dan *upgrade* terhadap konsep-konsep *innovative sociopreneur* terkini, maksudnya aktivitas pengabdian dilakukan dengan cara-cara baru, kreatif, dan dengan spirit kewirausahaan yang dipadukan dengan spirit kontribusi sosial. Cara-cara baru yang dimaksud termasuk dengan pemanfaatan perkembangan teknologi terkini, seperti *the internet of things (IoT)*, *cloud computing*, *mobile technology*, *big data analytic*, *machine learning*, *artificial intelligence*, *gaming*, *robots*, *drones*, *virtual reality*, *augmented reality*, dan *3d printing*. Dengan begitu, kerja-kerja pengabdian ke depan tidak hanya dilakukan secara langsung, tetapi juga secara digital atau virtual.

Pengembangan sinergi pengabdian multiaktor, baik dari dalam maupun luar negeri; lintas bidang dan sektor; dari hilir hingga hulu pengabdian. Fungsi utama yang dimainkan adalah sebagai jembatan atau fasilitator interaksi antaraktor dalam menangani suatu permasalahan yang mengemuka.

4.2 Strategi Pengembangan Ekosistem Pendukung

4.2.1 Tata Kelola

4.2.1.1 Sumber Daya Manusia (SDM)

Komitmen UGM dalam pengembangan SDM

UGM berkomitmen mengembangkan SDM yang andal, produktif, dan berdaya saing. Hal itu dapat diwujudkan melalui mengembangkan karakter pemelajar yang selalu tergerak untuk mengembangkan diri pada setiap SDM.

UGM berkomitmen mengembangkan SDM yang mendukung pelaksanaan mandat UGM secara berkesinambungan. Selain hebat secara individual, SDM juga harus hebat dalam berkolaborasi sebagai satu tim dalam menjalankan visi bersama institusi.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Pengembangan SDM dilakukan secara berkesinambungan melalui rangkaian kegiatan yang terpadu, mulai dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, evaluasi, hingga terminasi.
- 2) Pengembangan SDM ke depan diintegrasikan dan dikoordinasikan di level universitas untuk memastikan pengembangan SDM di level fakultas dan jurusan sinkron, selaras, saling menunjang, dan tidak tumpang-tindih antara satu dengan yang lain. Integrasi pengembangan SDM di level universitas juga memastikan redistribusi atau realokasi SDM bisa berlangsung secara efisien dan efektif.
- 3) Pengembangan SDM dengan konsep manajemen talenta. Manajemen talenta dikembangkan dengan asumsi dasar bahwa setiap orang memiliki talenta yang unik dan berbeda dan jika dikembangkan dengan cara tepat, hasilnya akan optimal, baik secara individu maupun tim. Perlakuan terhadap SDM bersifat unik dan tidak seragam.
- 4) Pengembangan SDM yang fleksibel dan dinamis yang memungkinkan keleluasaan *job mobility*, baik vertikal, horizontal, maupun diagonal (misalnya bentuk rotasi, mutasi, promosi, dll). Ke depan, SDM juga diupayakan untuk leluasa keluar dan masuk universitas, sesuai kebutuhan *real time*.
- 5) Pengembangan sistem merit yang mengedepankan aspek kompetensi, kualifikasi, prestasi kerja/kinerja, akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan keadilan. Dengan mengedepankan aspek-aspek tersebut, sumber daya manusia diharapkan bisa lebih optimal diberdayakan.

4.2.1.2 Organisasi

Komitmen UGM dalam pengembangan organisasi

UGM berkomitmen menciptakan tata kelola organisasi yang fleksibel, dinamis, adaptif, lincah, akuntabel, transparan, efisien, dan efektif.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Pengembangan *hybrid management*, yakni manajemen yang sifatnya campuran, baik SDM-nya (lintas bidang; melibatkan internal dan eksternal; lintas identitas; dll), modelnya (memadukan model manajemen pendidikan

tinggi, manajemen pemerintah, manajemen bisnis, manajemen industri, dll), metodenya (memadukan metode analog dan digital), dan pencampuran-pencampuran lain yang relevan dalam merespons perubahan. Jadi, sifatnya eklektik.

- 2) Penataan kelembagaan dalam rangka sinkronisasi untuk memastikan tidak terjadi tumpang-tindih fungsi dan penyederhanaan agar lembaga bergerak cepat, lincah, dan cekatan.
- 3) Penerapan deregulasi untuk membuat alur kerja menjadi sederhana, cepat, dan tanggap dalam merespons perubahan.
- 4) Penerapan *digital based bureaucracy* dengan tujuan peningkatan kualitas pembuatan kebijakan (cepat dan tepat) serta penyelenggaraan pelayanan (cepat, mudah, transparan, dan akuntabel).
- 5) *Update* dan *upgrade* standar manajemen dan pemjaminan mutu [International Organization Standardization (ISO)]. Hal ini penting untuk menjaga kualitas tata kelola organisasi dan membangun reputasi.
- 6) Pengembangan *appraisal system* yang sesuai dengan kebutuhan terkini, misalnya dengan melakukan pembaruan *key performance indicator* (KPI) dari yang cenderung *process oriented* menjadi *outcome oriented*, dengan maksud agar selaras dengan tujuan besar yang hendak dicapai. Tujuan utama dari pengembangan *appraisal system* adalah memastikan bahwa segenap komponen tata kelola organisasi berjalan tepat fungsi dan tepat guna.
- 7) Pengembangan manajemen risiko agar dapat memitigasi, mengantisipasi, dan mengelola risiko secara baik.

4.2.1.3 Infrastruktur

Komitmen UGM dalam pengembangan infrastruktur

UGM berkomitmen memenuhi kebutuhan infrastruktur yang tepat guna, cerdas, sehat, nyaman, aman, dan berkelanjutan, yang dapat menunjang aktivitas seluruh sivitas akademik UGM secara kondusif dan produktif.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Perluasan dan perbaikan akses, baik mencakup aspek kecepatan, kemudahan, maupun keterjangkauan.
- 2) Pengembangan infrastruktur yang cerdas dengan memanfaatkan teknologi terkini dan tepat guna.
- 3) Pengembangan infrastruktur yang aman, nyaman, dan estetik.
- 4) Pengembangan infrastruktur yang ramah lingkungan.
- 5) Pengembangan infrastruktur yang meningkatkan konektivitas. Konsep pengembangan transportasi di lingkungan kampus UGM adalah transportasi berkelanjutan berbasis moda transportasi berwawasan lingkungan untuk mendukung kehidupan kampus yang nyaman, sehat, dan produktif. Penataan transportasi memerhatikan prinsip-prinsip prioritas moda, prioritas layanan, pembatasan kendaraan bermotor, serta interkoneksi.
- 1) Pengembangan infrastruktur berbasis zonasi. Secara umum, zonasi terbagi menjadi tiga, yakni zona pusat universitas, zona akademik, dan zona fasilitas universitas, yang merupakan tindak lanjut dari Masterplan Kampus Tahun 1985 dan Rencana Induk Pengembangan Kampus (RIPK) 2005—2015.

Regulasi zona diperlukan sebagai pengendali pelaksanaan pembangunan agar rencana tata ruang dan wilayah dapat diimplementasikan secara tepat.

- 2) Pengembangan infrastruktur juga berbasis lanskap dan vegetasi. Lanskap di dalam kawasan kampus dikembangkan dan dikelola terintegrasi dengan aspek pengembangan infrastruktur fisik dan lingkungan lainnya sehingga menambah estetika dan kenyamanan lingkungan kampus.
- 3) Pengembangan infrastruktur sarana dan prasarana dilaksanakan secara terpadu. Sistem sarana dan prasarana mencakup jaringan air bersih dan air limbah, jaringan drainase dan sumur resapan, jaringan persampahan, jaringan listrik, jaringan telepon, sistem jaringan pengamanan kebakaran, dan sistem jaringan jalur penyelamatan atau evakuasi. Seluruhnya dilakukan secara terpadu di bawah kendali universitas. Orientasi penyelenggaraan sarana dan prasarana kampus dioptimalkan dengan memerhatikan kualitas dan ketercukupan layanan pada masa depan serta faktor pemeliharaan berkelanjutan. Rencana pengembangan sistem sarana dan prasarana kampus diatur lebih lanjut dalam bentuk rencana induk masing-masing bidang melalui Peraturan Rektor.

4.2.1.4 Keuangan

Komitmen UGM dalam pengembangan keuangan

UGM berkomitmen mempertahankan keberlanjutan, kecukupan pemenuhan kebutuhan, dan kemandirian keuangan dengan peningkatan efisiensi pengelolaan sumber daya. Komitmen UGM tersebut diupayakan melalui peningkatan surplus operasional untuk investasi di infrastruktur, peningkatan investasi untuk menghasilkan pendapatan berkesinambungan, dan peningkatan dana abadi dari sumber-sumber internal dan eksternal, yang berbasis proses manajemen risiko yang kuat.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Pengembangan pengelolaan keuangan yang komprehensif dan terintegrasi.
- 2) Perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja strategis universitas.
- 3) Layanan keuangan berbasis daring (teknologi digital) demi terciptanya layanan yang transparan, akuntabel, efektif, dan efisien.
- 4) Pelaporan yang akuntabel, andal, dan revelan untuk pengambilan keputusan atau pembuatan kebijakan.
- 5) Pengembangan manajemen risiko keuangan agar dapat memitigasi, mengantisipasi, dan mengantisipasi atau mengelola risiko keuangan secara baik.

4.2.1.5 Teknologi

Komitmen UGM dalam pengembangan teknologi pendukung

UGM berkomitmen untuk senantiasa melakukan *update* dan *upgrade* pemanfaatan teknologi (termasuk TIK) sebagai pendukung penyelenggaraan universitas. *Update* dan *upgrade* teknologi ini dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan kegiatan operasional; menyediakan layanan prima yang cepat, tepat, sederhana, mudah, murah, transparan, dan akuntabel; menyediakan informasi

yang andal dan tepat waktu; mendorong pengembangan inovasi; serta menciptakan kenyamanan beraktivitas yang memudahkan dan mempercepat aktivitas.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Pengembangan UGM sebagai *smart digital campus*. Elaborasi lebih lanjut pengembangan smart digital campus tertuang dalam Cetak Biru Sistem Teknologi Informasi (STI) UGM.
- 2) Melakukan *update* dan *upgrade* (produk) teknologi pendukung secara berkelanjutan.
- 3) Melakukan perawatan teknologi pendukung.
- 4) Menyelenggarakan pelatihan peningkatan keterampilan pemanfaatan teknologi secara intensif dan berkelanjutan, yang ditujukan kepada unit-unit pelaksana tugas terkait dan sivitas akademika secara umum.

4.2.1.6 Kerja Sama Multiaktor dan Pengembangan Usaha (*Multiple Helix*)

Komitmen UGM dalam pengembangan kerja sama multiaktor dan pengembangan usaha (*multiple helix*)

UGM berkomitmen untuk meningkatkan kuantitas, kualitas, dan cakupan wilayah pengembangan kerja sama multiaktor yang kompleks dan pengembangan usaha. Peran UGM utamanya adalah sebagai konektor. Untuk itu ekosistem organisasi UGM harus “ramah mitra”, yakni terbuka, fleksibel, dan dinamis. Dengan cara itu, kuantitas, cakupan, dan kualitas jejaring UGM bisa meningkat, termasuk yang paling vital dengan dunia industri. Komitmen tersebut dibangun dengan tujuan mendukung penyelenggaraan universitas, baik kaitannya dengan Tridharma maupun tata kelola. Selain itu, pengembangan *multiple helix* juga akan memperkuat reputasi di tingkat nasional, regional, dan global.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Pengembangan sinergi multiaktor, baik di dalam maupun luar negeri, di berbagai bidang. Aktor-aktor yang disasar misalnya entitas pemerintah, entitas bisnis, entitas masyarakat, entitas media, dan entitas *suprastate*.
- 2) Penguatan kerja sama strategis dengan dunia industri, baik dalam implmentasi Tridharma maupun terkait tata kelola kelembagaan, misalnya pengembangan pembelajaran berorientasi industri, program pemagangan terstruktur, pengembangan kurikulum kolaboratif, pengembangan *research center* kolaboratif, dsb.
- 3) Perluasan jejaring dan pengembangan sinergi dengan alumni secara berkelanjutan. Alumni adalah salah satu pemangku kepentingan universitas terpenting karena memiliki banyak peran. Salah satu peran utamanya adalah sebagai jembatan antara universitas dan berbagai mitra strategis.
- 4) Pengembangan usaha yang dapat meningkatkan ketercukupan, keberlanjutan, dan kemandirian finansial universitas.
- 5) Penggunaan teknologi terkini, baik dalam pengembangan sinergi maupun pengembangan usaha, misalnya *digital network*, *ebusiness*, dsb.

4.2.2 Atmosfer Kampus

Komitmen UGM dalam pengembangan atmosfer kampus

UGM berkomitmen untuk menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dan produktif bagi seluruh sivitas akademika. Atmosfer yang kondusif dan produktif diterjemahkan menjadi lingkungan yang inklusif, ramah lingkungan, sehat, nyaman, aman, dan mendukung pengembangan kapasitas.

Pokok-pokok kebijakan

- 1) Pengembangan UGM sebagai kampus inklusif membawa konsekuensi pembangunan atmosfer kampus yang juga inklusif. Atmosfer kampus yang inklusif yakni yang mendukung spirit antidiskriminasi, baik berbasis ras, suku, etnis, jenis kelamin, status perkawinan, disabilitas, usia, agama, latar belakang sosial, afiliasi politik, kelompok minoritas, maupun kelompok rentan. Atmosfer inklusif ini dapat diwujudkan melalui kebijakan terkait inklusivitas, kebijakan yang sensitif-inklusivisme, pembangunan infrastruktur yang inklusif, dsb.
- 2) Pengembangan UGM sebagai kampus ramah lingkungan yang hijau dan minim emisi karbon (*blue campus*). Realisasi konsep tersebut didukung oleh aneka program, seperti *zero-waste*, *recycle*, *reuse*, penggunaan *renewable energy*, serta pembiasaan perilaku ramah lingkungan. UGM ke depan harus memainkan diri sebagai model dan rujukan dalam penerapan *blue campus*.
- 3) Pengembangan UGM sebagai kampus sehat, nyaman, dan aman. Pewujudan kampus sehat tersebut sejalan dengan komitmen UGM dalam menerapkan konsep “Lingkungan Aman, Sehat, dan Ramah Lingkungan” serta konsep “Kampus yang Mempromosikan Kesehatan”. Terciptanya kampus yang sehat secara langsung dan tidak langsung akan meningkatkan produktivitas sivitas akademika.
- 4) Pengembangan asrama sebagai salah satu komponen akademik penting dalam mencetak mahasiswa yang unggul dan berdaya saing. Hal ini terinspirasi dari pengalaman sejumlah kampus terkemuka dunia yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis asrama. Asrama tidak hanya sebagai tempat tinggal, tetapi utamanya sebagai tempat pendidikan luar kelas yang produktif. Pendidikan di fakultas dan di asrama harus terintegrasi. Pola pengembangan antara asrama yang satu dengan asrama yang lain tidak harus seragam. Program masing-masing asrama bisa berbeda sehingga mahasiswa dapat memilih sesuai dengan minat, bakat, dan potensi yang dimilikinya. Asrama di sisi lain juga berfungsi sebagai arena meleburnya berbagai identitas mahasiswa yang beragam. Inilah yang dimaksud dengan “Asrama Kebangsaan”, di mana toleransi dan nilai-nilai ke-Indonesiaan dikembangkan.
- 5) Pengembangan zona UGM dan sekitarnya sebagai zona pendidikan mahasiswa yang menumbuhkan kreativitas dan inovasi, termasuk ruang terbuka publik, asrama, rumah ibadah, serta dusun-dusun sekitar yang menjadi lokasi tinggal dan pergaulan sebagian besar mahasiswa. UGM harus menjaga kedua zona tersebut agar tetap aman, kondusif, dan produktif bagi sivitas akademika, termasuk misalnya menjaga dari paparan radikalisme, peredaran narkoba, dan hal-hal kontraproduktif lain. Dengan cara ini, UGM akan menjadi magnet juga bagi talenta-talenta hebat dari luar UGM untuk mengembangkan kapasitas yang dimilikinya.

BAB V PROGRAM DAN TAHAP PENGEMBANGAN

Program pengembangan UGM merupakan acuan pengembangan Tridharma dan pendukung yang dibagi dalam beberapa tahap, tetapi bersifat fleksibel dan adaptif untuk merespons perkembangan jaman yang dinamis. Program tersebut memprioritaskan perpaduan strategi pengembangan lompatan dan jalan pintas cerdas sehingga sangat dimungkinkan UGM melampaui program yang telah disusun. Program pengembangan UGM dalam bidang Tridharma dan pendukung adalah sebagai berikut.

5.1 Bidang Pendidikan

Tahapan dan arah pengembangan pendidikan UGM terdiri atas:

- 1) Tahapan Pendalaman
 - a. Meningkatkan kualitas sistem penerimaan mahasiswa baru berbasis kemampuan akademis, keberagaman, kemandirian, dan inklusif.
 - b. Menciptakan dan meningkatkan budaya proses pendidikan dan pembelajaran berkualitas.
 - c. Mengembangkan pendidikan dan pembelajaran berbasis multidisipliner, interdisipliner, lintas disiplin, dan transdisiplin, serta paparan kompetensi global.
 - d. Menjadikan pendidikan Pascasarjana sebagai tulang punggung Tridharma Perguruan Tinggi.
 - e. Memperkuat Sekolah Vokasi.
 - f. Memperkuat pengakuan dan keterpercayaan internasional.
 - g. Meningkatkan jiwa inovasi dan semangat kewirausahaan.
- 2) Tahapan Pematangan
 - a. Menjaga keberagaman dan kemandirian dalam sistem penerimaan mahasiswa baru.
 - b. Meningkatkan kualitas proses pembelajaran berdasarkan arsitektur keilmuan.
 - c. Memperkuat pendidikan dan pembelajaran multidisipliner, interdisipliner, lintas disiplin, dan transdisiplin, serta paparan kompetensi global.
 - d. Memperkuat pendidikan Pascasarjana sebagai unggulan Tridharma Perguruan Tinggi.
 - e. Internasionalisasi Program Studi.
 - f. Memperkuat jiwa inovasi dan kewirausahaan sosial.
- 3) Tahapan Pencerahan
 - a. Menjadi rujukan pendidikan dan pembelajaran multidisipliner, interdisipliner, lintas disiplin, dan transdisiplin, serta paparan kompetensi global.
 - b. Menjadi rujukan pendidikan yang unggul dengan dasar kearifan budaya bangsa.
 - c. Menjadi rujukan dalam kemampuan adaptasi, proyeksi, dan antisipasi terhadap perkembangan teknologi.
 - d. Menjadi rujukan program inovatif dan kewirausahaan sosial.
- 4) Tahapan Kepemimpinan

Menjadi pemimpin perguruan tinggi berkelas dunia yang unggul dan inovatif, mengabdikan kepada kepentingan bangsa dan kemanusiaan dijiwai nilai-nilai budaya bangsa berdasarkan Pancasila.

5.2 Bidang Penelitian

Tahapan pengembangan penelitian UGM terdiri atas:

- 1) Tahap Pendalaman
 - a. Mengembangkan penelitian multidisipliner berwawasan lingkungan serta nilai-nilai keunggulan lokal untuk memberi solusi permasalahan masyarakat, bangsa, dan negara.
 - b. Mengembangkan penelitian inovatif berbasis kearifan budaya yang berdampak kuat pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kepentingan bangsa, negara, dan kemanusiaan.
 - c. Meningkatkan kemampuan pendanaan penelitian dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal.
 - d. Meningkatkan kelembagaan, kapasitas fasilitas, dan laboratorium penelitian.
- 2) Tahap Pematangan
 - a. Meningkatkan akses pangkalan data hasil penelitian.
 - b. Mewujudkan pusat unggulan penelitian yang strategis dan khas Indonesia.
 - c. Memperluas aplikasi hasil penelitian dengan kerja sama eksternal.
 - d. Meningkatkan manajemen penelitian yang bertaraf internasional.
- 3) Tahap Pencerahan
 - a. Menjadikan UGM sebagai rujukan penelitian ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan pembangunan bangsa.
 - b. Memperkuat manajemen penelitian yang bertaraf internasional.
- 4) Tahap Kepemimpinan
Menjadi model penelitian unggulan strategis yang khas Indonesia di kancah dunia, berbasis manajemen penelitian yang bertaraf internasional.

5.3 Pengabdian kepada Masyarakat

Tahapan pengembangan pengabdian kepada masyarakat terdiri atas:

- 1) Tahap Pendalaman
 - a. Menjadikan kampus sebagai wahana penerapan inovasi iptek bagi masyarakat.
 - b. Mendorong pengabdian yang dilandasi dengan spirit *socio-entrepreneurial*.
 - c. Menerapkan sistem manajemen pengembangan produk untuk mendukung program penghiliran hasil penelitian.
 - d. Menerapkan sistem manajemen pengabdian kepada masyarakat berbasis teknologi informasi.
- 2) Tahap Pematangan
 - a. Memperkuat pilar pengembangan produk dan inkubasi yang mandiri.
 - b. Meningkatkan inovasi sosial dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
 - c. Membangun ketangguhan komunitas.
- 3) Tahap Pencerahan
 - a. Menjadi rujukan model pembangunan komunitas yang tangguh berkelanjutan.
 - b. Memiliki produk inovasi sosial dan penghiliran hasil penelitian berkelas dunia.

- 4) Tahap Kepemimpinan
Memimpin dalam inovasi sosial yang khas Indonesia di kancah dunia.

5.4 Bidang Pendukung

5.4.1 Sumber Daya Manusia

Tahapan pengembangan SDM terdiri atas:

- 1) Tahap Pendalaman
Menguatkan sistem pengembangan SDM yang berbasis profesionalisme dan selaras dengan arsitektur keilmuan.
- 2) Tahap Pematangan
Mengelola SDM untuk mendukung pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dengan pendekatan multidisipliner, interdisipliner, lintas disiplin, dan transdisiplin.
- 3) Tahap Pencerahan
Memfasilitasi dan mendorong SDM untuk makin mendukung pengembangan akademik dan kontribusi sosial di masyarakat.
- 4) Tahap Kepemimpinan
Memiliki SDM yang profesional untuk mendukung visi UGM memimpin perubahan dunia.

5.4.2 Infrastruktur

Tahapan pengembangan infrastruktur terdiri atas:

- 1) Tahap Pendalaman
 - a. Meningkatkan integrasi dalam pengelolaan dan pemanfaatan fasilitas untuk optimalisasi pelayanan.
 - b. Mengembangkan perencanaan kampus yang mendukung wahana penerapan inovasi Ipteks lintas disiplin, dengan penetapan rencana induk bidang-bidang infrastruktur.
- 2) Tahap Pematangan
 - a. Mewujudkan infrastruktur fisik dan lingkungan kawasan kampus yang kondusif bagi aktivitas Tridharma yang bersinergi dengan aktivitas pemangku kepentingan secara andal, ramah lingkungan, dan memadai berbasis teknologi informasi sesuai kebutuhan pengembangan Ipteks.
 - b. Melaksanakan manajemen dan tata kelola infrastruktur fisik dan lingkungan yang aman, nyaman, dan ramah lingkungan sebagai implementasi rencana induk infrastruktur dan sistem informasi terintegrasi.
 - c. Meningkatkan pengembangan kawasan luar Bulaksumur yang termanfaatkan secara optimal dalam mendukung kinerja UGM.
- 3) Tahap Pencerahan
 - a. Mewujudkan UGM sebagai universitas rujukan nasional pengelolaan infrastruktur fisik dan lingkungan kampus berbasis kearifan lokal, pengembangan berkelanjutan, dan sistem teknologi informasi modern yang terintegrasi.
 - b. Mewujudkan sinergi masyarakat kampus dan pemangku kepentingan dalam pengelolaan dan pengembangan infrastruktur fisik dan lingkungan.

- 4) Tahap Kepemimpinan
 - a. Mewujudkan infrastruktur fisik dan lingkungan kampus yang mampu mendukung kepemimpinan Tridharma sesuai nilai-nilai dan jati diri UGM.
 - b. Mewujudkan UGM sebagai pemimpin dalam pengelolaan dan pengembangan infrastruktur fisik dan lingkungan bagi keberlanjutan UGM secara nasional dan internasional.

5.4.3 Organisasi

Tahapan pengembangan organisasi UGM terdiri atas:

- 1) Tahap Pendalaman
Membangun budaya inovasi dan kinerja unggul melalui struktur dan proses yang sederhana serta penerapan teknologi yang tepat untuk semua fungsi.
- 2) Tahap Pematangan
Memperkuat koordinasi dan kolaborasi antarunit serta antarfungsi.
- 3) Tahap Pencerahan
Mencapai integrasi sistem organisasi dan tata kelola kelembagaan Universitas.
- 4) Tahap Kepemimpinan
Menjadi model organisasi Universitas kelas dunia dengan tata kelola yang efektif untuk mendukung visi UGM memimpin perubahan dunia.

5.4.4 Keuangan

Tahapan Pengelolaan Keuangan

- 1) Tahap Pendalaman
 - a. Mengimplementasikan integrasi sistem pengelolaan keuangan berbasis daring dan perbankan digital.
 - b. Meningkatkan pendanaan alternatif dan dana abadi dalam menopang pengembangan Tridharma.
- 2) Tahap Pematangan
 - a. Memperkuat integrasi sistem pengelolaan keuangan berbasis daring dan perbankan digital.
 - b. Memperkuat peran pendanaan alternatif dan dana abadi dalam menopang pengembangan Tridharma.
- 3) Tahap Pencerahan
 - a. Menjadi pelopor integrasi sistem pengelolaan keuangan berbasis daring dan perbankan digital perguruan tinggi.
 - b. Memperkuat model pengelolaan pendanaan alternatif dan dana abadi dalam menopang pengembangan Tridharma.
- 4) Tahap Kepemimpinan
 - a. Menjadi model dalam pengelolaan sistem dan manajemen keuangan perguruan tinggi.
 - b. Memandirikan keuangan Universitas dalam pengembangan Tridharma secara berkesinambungan.

5.4.5 Teknologi

Tahapan Pengembangan Teknologi

- 1) Tahap Pendalaman
Mengintegrasikan sistem informasi dan pangkalan data untuk mendukung penyelenggaraan Tridharma.
- 2) Tahap Pematangan
Menguatkan sistem informasi yang mendukung pemanfaatan pangkalan data dan pembangunan jejaring eksternal.
- 3) Tahap Pencerahan
Mewujudkan UGM sebagai *smart digital campus* yang terintegrasi secara harmonis.
- 4) Tahap Kepemimpinan
Menjadi model dalam pengembangan sistem informasi *smart digital campus* perguruan tinggi.

5.4.6 Kerja Sama dan Pengembangan Usaha

Tahapan pengembangan kerja sama dan pengembangan usaha terdiri atas:

- 1) Tahap Pendalaman
 - a. Membangun kultur inovasi segenap sivitas akademika UGM dengan spirit kolaboratif, bekerja sama dengan pemangku kepentingan yang berorientasi pada penciptaan nilai.
 - b. Meningkatkan kualitas kerja sama kelembagaan yang inovatif dan produktif.
 - c. Mengambil langkah proaktif dalam membangun *engagement* dengan alumni berbasis kompetensi, baik secara individual maupun secara organisasional, untuk mendukung Tridharma Perguruan Tinggi berkualitas.
 - d. Meningkatkan nilai perusahaan pada badan-badan usaha milik UGM, *Science Techno Park*, dan *Teaching and Learning Factory*.
 - e. Mengoptimalkan kapasitas pembelajaran berbasis riset dan inovasi melalui skema *teaching and learning industry* dan unit penunjang universitas.
 - f. Menumbuhkembangkan keberagaman dan jumlah purwarupa yang layak diuji pada skala industri dan perusahaan pemula berbasis teknologi.
 - g. Mengembangkan sistem dan mekanisme pendanaan kreatif melalui pemupukan *endowment fund*, kegiatan usaha, dan investasi.
- 2) Tahap Pematangan
 - a. Menguatkan budaya inovasi sivitas akademika UGM dengan spirit kolaboratif, bekerja sama dengan pemangku kepentingan yang berorientasi pada penciptaan nilai.
 - b. Meraih kemanfaatan kerja sama kelembagaan yang berimbas besar, baik bagi sivitas akademika UGM maupun pemangku kepentingan.
 - c. Meraih kemanfaatan kerja sama sinergis antara UGM dan alumni, baik secara individual maupun secara organisasional, untuk mendukung Tridharma Perguruan Tinggi.
 - d. Meningkatkan reputasi publik pada badan-badan usaha milik UGM, *Science Techno Park*, *Teaching*, dan *Learning Factory* pada tingkat nasional.
 - e. Mengembangkan kemitraan strategis dengan *angel investor* dan *venture capital* dalam rangka menumbuhkembangkan ekosistem inkubasi untuk penghiliran inovasi.

- f. Meningkatkan jumlah dana *endowment fund* melalui kegiatan usaha, investasi, dan pendanaan lainnya untuk menopang kebutuhan pengembangan Tridharma.
- 3) Tahap Pencerahan
- a. Menajamkan kultur inovasi segenap sivitas akademika UGM dengan spirit kolaboratif, bekerja sama dengan pemangku kepentingan yang berorientasi pada penciptaan nilai.
 - b. Menumbuhkembangkan praktik terbaik kerja sama kelembagaan, baik bagi sivitas akademika UGM maupun pemangku kepentingan.
 - c. Menjadikan kerja sama sinergis antara UGM dan alumni, baik secara individual maupun organisasional, yang berkesinambungan dan menjadikannya sebagai praktik terbaik.
 - d. Mewujudkan praktik terbaik dalam mengelola kepemilikan badan usaha milik universitas.
 - e. Mewujudkan ekosistem inkubasi untuk penghiliran inovasi yang sehat dan berkelanjutan.
 - f. Membangun budaya inovasi melalui pendanaan kreatif dalam pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi.
- 4) Tahap Kepemimpinan
- a. Menjadikan kultur inovasi sivitas akademika UGM dengan spirit kolaboratif, bekerja sama dengan pemangku kepentingan yang berorientasi pada penciptaan nilai sebagai rujukan nasional, regional, dan global.
 - b. Menjadikan kerja sama kelembagaan sebagai rujukan nasional, regional, dan global.
 - c. Menjadikan kerja sama sinergis antara UGM dan alumni, baik secara individual maupun organisasional, sebagai rujukan nasional, regional, dan global.
 - d. Menjaga keberlanjutan praktik terbaik sehingga menjadi rujukan dalam mengelola kepemilikan badan usaha milik universitas.
 - e. Menjadikan praktik terbaik dan rujukan dalam pengelolaan inkubasi hasil penelitian dan inovasi berbasis kampus.
 - f. Menjadikan pendanaan kreatif sebagai rujukan dalam pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi.

Ketua Majelis Wali Amanat,

ttd.

PRATIKNO

Salinan sesuai dengan aslinya
UNIVERSITAS GADJAH MADA
Kepala Kantor Hukum dan Organisasi,

ttd.

Dr. Veri Antoni, S.H., M.Hum.