



MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
NOMOR 1 TAHUN 2023

TENTANG
PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2022—2027

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Pasal 26, Pasal 31, dan Pasal 64 Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Gadjah Mada, Rektor menyusun Rencana Strategis berdasarkan kebijakan umum untuk disahkan oleh Majelis Wali Amanat;
- b. bahwa berdasarkan hasil Keputusan Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada tanggal 15 Februari 2023 telah disetujui usulan Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2022—2027;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada tentang Pengesahan Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2022—2027;

- 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 Pendidikan, Budaya, Riset, dan Teknologi Nomor 744293/MPK.A/KP.08.06/2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Pengganti Antarwaktu Periode 2021—2026;
4. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Nomor 4/SK/MWA/2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola (*Governance*) Universitas Gadjah Mada sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Nomor 3 Tahun 2022 tentang Perubahan Keenam atas Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Nomor 4/SK/MWA/2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola (*Governance*) Universitas Gadjah Mada;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA TENTANG PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS GADJAH MADA TAHUN 2022—2027.

Pasal 1

- (1) Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2022—2027 merupakan arah kebijakan Rektor Periode Tahun 2022—2027 untuk menjabarkan Rencana Induk Kampus Universitas Gadjah Mada.
- (2) Rencana Strategis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai pedoman bagi setiap unit kerja di lingkungan Universitas Gadjah Mada.
- (3) Rencana Strategis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Majelis Wali Amanat ini.

Pasal 2

- (1) Pelaksanaan Rencana Strategis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dievaluasi setiap tahun.
- (2) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara keseluruhan pada akhir pelaksanaan Rencana Strategis.

Pasal 3

Peraturan Majelis Wali Amanat ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Yogyakarta
pada tanggal 15 Februari 2023
Ketua Majelis Wali Amanat,

ttd.

PRATIKNO

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

ttd.

VERI ANTONI

LAMPIRAN PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
NOMOR : 1 TAHUN 2023
TANGGAL : 15 FEBRUARI 2023
TENTANG : PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2022—2027

RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2022–2027

Meneguhkan Jati Diri,
Bertransformasi Membangun Negeri

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Universitas Gadjah Mada (UGM) berkomitmen untuk menghasilkan sumber daya manusia unggul dengan talenta yang relevan bagi kemajuan bangsa dan ilmu pengetahuan yang kontributif dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan.

Melalui rumusan lima Jati Diri UGM (sebagai Universitas Nasional, Universitas Perjuangan, Universitas Pancasila, Universitas Kerakyatan, dan Universitas Pusat Kebudayaan) telah membuktikan keberhasilan UGM dalam memelopori pemikiran-pemikiran keilmuan yang dilandasi oleh nilai-nilai yang berakar pada budaya bangsa Indonesia. Hal tersebut menjadi modal dalam menghadapi tantangan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang semakin kompleks.

UGM harus siap bekerja keras dan mampu menjaga kepercayaan publik dalam peningkatan kualitas tridharma perguruan tinggi, hal ini karena UGM telah menjadi rujukan dalam penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di negeri ini.

Rencana Strategis (Renstra) UGM 2022-2027 mencakup kebijakan tridharma beserta ekosistem pendukungnya dan atmosfer kampus yang berpedoman pada Rencana Induk Kampus (RIK) UGM 2017-2037. Renstra ini menjadi acuan utama dalam pelaksanaan program kerja yang inklusif di UGM dan dalam implementasinya memerlukan kolaborasi serta sinergi lintas disiplin yang berkelanjutan.

Akhirnya dengan senantiasa memohon perlindungan dari Allah *subhanahu wa ta'ala* dan bersama-sama dengan seluruh komponen Universitas berkomitmen mewujudkan UGM yang tidak hanya mengakar kuat dan menjulang tinggi, namun juga berbunga indah, dan berbuah lebat. Bermanfaat dan menghidupi masyarakat, serta memimpin transformasi negeri.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Hormat kami
Rektor,

Prof. dr. Ova Emilia, M.Med.Ed., Sp.OG(K)., Ph.D.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI i

BAB I PENDAHULUAN	3
A. Landasan Penyusunan	4
B. Tujuan Penyusunan	4
BAB II MANDAT, NILAI DASAR, JATI DIRI, KOMITMEN, MISI, VISI, DAN TUJUAN	4
A. Dasar Penyelenggaraan UGM	5
1. Mandat	5
2. Nilai-Nilai Dasar	5
3. Jati Diri.....	6
4. Komitmen	6
5. Misi.....	6
6. Visi	6
7. Tujuan	6
B. Perubahan Lingkungan	7
1. Lingkungan Eksternal (Makro).....	7
2. Lingkungan Internal (Mikro)	10
C. Posisi dan Peran UGM	14
BAB III TUJUAN STRATEGIS 2022–2027	16
A. Prinsip dan Arah Kebijakan	16
B. Tujuan Strategis 2022–2027	18
C. Sasaran Strategis 2022–2027	20
BAB IV ANALISIS SITUASI	25
A. Situasi Internal	25
1. Kekuatan.....	25
2. Kelemahan.....	27
B. Situasi Eksternal	31
1. Peluang	31
2. Ancaman	34
C. Capaian Kinerja UGM Tahun 2021.....	42
BAB V STRATEGI DAN PROGRAM KERJA 2022–2027	47
A. Strategi Utama dan Program Kerja Bidang Tridharma	47
1. Strategi Utama Bidang Pendidikan.....	47

2. Strategi Utama Bidang Penelitian.....	48
3. Strategi Utama Bidang Pengabdian Masyarakat	50
B. Strategi Utama dan Program Kerja Bidang <i>Good University Governance</i> (GUG)	51
C. Strategi Utama dan Program Kerja Bidang Ekosistem Pendukung	51
D. Strategi Utama dan Program Kerja Bidang Pengembangan Atmosfer Kampus	52
E. Target Kinerja UGM 2022–2027	53
BAB VI KAIDAH PELAKSANAAN DAN EVALUASI	61

BAB I PENDAHULUAN

Rencana Strategis (Renstra) merupakan dokumen perencanaan jangka menengah untuk periode lima tahun yang berpedoman pada Statuta UGM No. 67 Tahun 2013 dan Rencana Induk Kampus (RIK) UGM 2017–2037. Rencana Strategis (Renstra) UGM 2022–2027 disusun menggunakan pendekatan teknokratis melalui tahapan pencermatan model perencanaan strategis yang relevan dengan perguruan tinggi, pengumpulan data, pencermatan data dasar (*baseline*), pengolahan data, analisis data, penyusunan arsitektur Renstra, pembahasan lintas organ, dan penyusunan draf akhir Renstra. Berbagai tahapan pengumpulan data dilakukan untuk menyusun dokumen Renstra mulai dari pengumpulan dokumen kebijakan internal dan eksternal UGM, dokumen Renstra perguruan tinggi dalam dan luar negeri, data sekunder, diskusi kelompok terarah, *workshop*, dan wawancara mendalam.

Pengembangan UGM sesuai dengan RIK UGM dibagi dalam empat tahapan, yaitu pendalaman, pematangan, pencerahan, dan kepemimpinan. Renstra UGM 2022–2027 merupakan penjabaran RIK UGM yang telah masuk dalam tahap pematangan. Tahap pematangan merupakan penguatan dan perluasan terhadap berbagai kegiatan Tridharma yang telah dikembangkan pada periode sebelumnya termasuk pengembangan fasilitas ekosistem pendukungnya. Namun demikian, penahapan tersebut bersifat fleksibel dan adaptif untuk merespons perkembangan zaman yang dinamis sehingga membuka peluang bagi UGM untuk melakukan strategi lompatan dan jalan pintas cerdas. Harapannya adalah dalam lima tahun ke depan UGM mampu melampaui tahapan program yang telah disusun dalam RIK.

Renstra UGM 2022–2027 memuat tujuan strategis, sasaran, strategi, program, dan indikator kinerja, baik dalam bidang Tridharma maupun ekosistem pendukungnya untuk mencapai misi dan visi UGM selama lima tahun ke depan. Tujuan strategis, sasaran, strategi, dan program lima tahunan ini dirancang dengan mengacu pada tuntutan perubahan lingkungan nasional dan internasional yang semakin cepat. Perubahan tersebut di antaranya globalisasi, teknologi informasi dan komunikasi, perubahan iklim global, krisis pangan dan energi, bonus demografi, jebakan pendapatan kelas menengah (*middle income trap*), dan kompetisi perguruan tinggi yang semakin ketat. Globalisasi telah membawa institusi perguruan tinggi untuk memasuki era perubahan besar yang menyebabkan kolaborasi meningkat di satu

sisi, tetapi di sisi lain persaingan di segala bidang menjadi semakin ketat. Globalisasi juga menjadi penanda pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi sehingga menyebabkan dunia menjadi semakin digital, yang selanjutnya memicu disrupsi di segala bidang. Perubahan iklim, krisis pangan, dan energi memberikan dampak yang luar biasa bagi kehidupan manusia di seluruh dunia. Kondisi tersebut harus direspons UGM secara cepat, tepat, dan relevan melalui adaptasi dan sekaligus menyinergikan seluruh sumber daya yang dimiliki agar tetap berdaya saing dan bermanfaat bagi masyarakat, baik di tingkat regional, nasional, dan internasional. Sinergi seluruh sumber daya UGM menjadi modal utama dalam mencapai target yang telah ditetapkan dalam Renstra.

A. LANDASAN PENYUSUNAN

Renstra 2022–2027 ini disusun berlandaskan pada:

- 1) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Gadjah Mada (Statuta UGM).
- 3) Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Nomor 1 Tahun 2021 tentang Rencana Induk Kampus Universitas Gadjah Mada Tahun 2017–2037 (RIK UGM).
- 4) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020–2024.
- 5) Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 164/E/KPT/2022 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Tahun 2020–2024.

B. TUJUAN PENYUSUNAN

Renstra Universitas Gadjah Mada 2022–2027 disusun sebagai pedoman untuk:

1. Meningkatkan kinerja organisasi.
2. Menyusun rencana kerja dan penganggaran.
3. Melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi.

BAB II

MANDAT, NILAI DASAR, JATI DIRI, KOMITMEN, MISI, VISI, DAN TUJUAN

A. DASAR PENYELENGGARAAN UGM

Penyelenggaraan UGM didasarkan pada mandat, nilai dasar, jati diri, komitmen, visi, misi, dan tujuan sebagaimana tercantum pada Statuta UGM.

1. Mandat

- a. Mandat Filosofis berisi mandat nasional dan mandat akademik. Mandat nasional adalah mandat untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa (*national impact oriented*). Mandat akademik adalah mandat untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan (*scientific oriented*). UGM dimandatkan untuk menjalankan keduanya sekaligus secara selaras, seimbang, dan saling menunjang.
- b. Mandat Historis adalah mandat kepada UGM untuk konsisten dalam menjalankan mandat filosofisnya dengan selalu hadir, terlibat, dan memberikan kontribusi optimal dalam momen krusial perjalanan sejarah bangsa sejak era awal Kemerdekaan, era Revolusi, era Orde Baru, era Reformasi, sampai dengan era Pendalaman Demokrasi sekarang ini.
- c. Mandat Yuridis adalah mandat kepada UGM untuk selalu taat pada regulasi atau aturan hukum yang ada baik dari sisi kelembagaan, akademik, maupun tata kelola.
- d. Mandat Sosiologis adalah mandat kepada UGM untuk selalu kontekstual baik dalam artian *update* dan *upgrade* atas situasi kekinian dan ke depan (*the emerging*) maupun kontekstual dalam artian berbasis karakter yang digali dan dibangun dari kebudayaan Indonesia agar mengakar kuat dan menjulang tinggi serta senantiasa relevan dan berkontribusi secara optimal.
- e. Mandat Operasional adalah mandat kepada UGM untuk secara cerdas merumuskan dan mengembangkan instrumen pelaksanaan agar mandat filosofis UGM bisa dijalankan secara lebih optimal dari waktu ke waktu (*deliverability*).

2. Nilai-Nilai Dasar

- a. Nilai-nilai Pancasila, yang meliputi ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, musyawarah, dan keadilan.
- b. Nilai-Nilai Keilmuan, yang meliputi nilai universalitas, objektivitas ilmu, keberpihakan kepada keseimbangan alam dan manusia, kebebasan akademik dan mimbar akademik, guna keadaban, kemanfaatan, kesejahteraan, dan kebahagiaan.

- c. Nilai-Nilai Kebudayaan, yang meliputi toleransi, hak asasi manusia, dan keragaman.

3. Jati Diri

- 1) universitas nasional;
- 2) universitas kerakyatan;
- 3) universitas Pancasila;
- 4) universitas perjuangan; dan
- 5) universitas pusat kebudayaan.

4. Komitmen

- 1) Pembentukan dan pengembangan kepribadian.
- 2) Pengembangan keilmuan.
- 3) Pelestarian, pemeliharaan, dan pengembangan kebudayaan Indonesia.

5. Misi

Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta pelestarian dan pengembangan ilmu yang unggul dan bermanfaat bagi masyarakat.

6. Visi

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

7. Tujuan

Tujuan jangka panjang UGM adalah sebagai berikut.

- a. Mewujudkan UGM sebagai lembaga nasional ilmu pengetahuan, kebudayaan, dan pendidikan tinggi yang menanamkan dan mengajarkan ilmu pengetahuan dan kebudayaan.
- b. Membentuk manusia susila yang mempunyai keinsafan serta bertanggung jawab terhadap kesejahteraan Indonesia pada khususnya dan dunia pada umumnya.

Lima jati diri UGM menjadi dasar dalam menjalankan lima mandat di atas. Jati diri UGM perlu terus termanifestasi dalam pemikiran, sikap, dan perilaku sivitas akademika UGM dalam mencapai visi, misi, dan tujuan. Oleh karena itu, UGM berkomitmen untuk terus memperkuat jati diri serta menerjemahkannya dalam konteks terkini.

Jati diri inilah yang akan terus menjadi pedoman dalam menghadapi turbulensi zaman dan perubahan-perubahan besar yang berlangsung.

B. PERUBAHAN LINGKUNGAN

1. Lingkungan Eksternal (Makro)

Sebagaimana termuat dalam RIK UGM dan perkembangan terkini, secara makro perguruan tinggi menghadapi perubahan lingkungan yang bersifat turbulen, baik dalam konteks dunia, konteks nasional, maupun konteks pendidikan tinggi sebagai berikut:

- a. Globalisasi, yang menyebabkan kolaborasi meningkat signifikan, namun di sisi lain persaingan di segala bidang menjadi semakin ketat dan bebas. Untuk memenangkan kompetisi, UGM harus berdaya saing, yaitu: 1) UGM yang memiliki performa kelembagaan yang 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; 3) UGM yang secara produktif berkontribusi dalam meningkatkan daya saing bangsa melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; dan 4) UGM yang adaptif terhadap perubahan.
- b. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta realitas virtual, yang menyebabkan dunia menjadi semakin digital. Persaingan terjadi tidak hanya di dunia nyata, tetapi juga 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 di era digital ini. Oleh karena itu, UGM harus berkembang sebagai *smart digital university*. Digital bukan hanya dimaknai sebagai produk teknologi, tetapi juga menjadi cara berpikir atau logika kerja. Perwujudan *smart digital university* dilakukan melalui perubahan cara kerja secara menyeluruh yang lebih cepat, efisien, efektif, fleksibel, dinamis, dan berintegritas menyesuaikan karakter teknologi tinggi terkini.
- c. Disrupsi di segala bidang yang membawa tantangan sekaligus peluang baru. Oleh karena itu, UGM harus memiliki karakter pembelajar, fleksibel, dinamis, cair, kreatif, inovatif, cekatan, dan tangkas agar tidak terdisrupsi dan tetap relevan.
- d. Efek domino pandemi yang berawal dari masalah kesehatan, merambat ke masalah sosial, ekonomi, dan kultur masyarakat, tidak terlepas pada dunia pendidikan, yang memaksa setiap organisasi untuk melakukan inovasi

dalam proses bisnis agar dapat bertahan dan mampu menjadikannya sebagai momentum untuk percepatan pencapaian kemajuan.

- e. Perubahan iklim global berdampak pada seluruh aspek kehidupan umat manusia sehingga mendorong berbagai pihak untuk melakukan langkah adaptasi dan mitigasi. Dunia pendidikan berpeluang untuk menjadi pilar utama dalam mengadaptasi dan mengedukasi penduduk lintas generasi terkait perubahan iklim yang terjadi kepada penduduk lintas generasi.
- f. Bonus demografi yang terjadi antara tahun 2020–2035 bisa menjadi anugerah atau musibah bagi Indonesia. Bonus demografi ini akan menjadi anugerah berupa lompatan kemajuan jika SDM siap berkarya, bekerja, dan berwirausaha, sedangkan hal tersebut 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 sebagai arena berkarya, bekerja, dan berwirausaha bagi mahasiswa.
- g. Keinginan Indonesia untuk keluar dari *middle income trap*. 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 konsisten 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*.
- h. Dalam Visi Indonesia 2045, Indonesia sebagai Pusat Pendidikan, Teknologi, dan Peradaban Dunia. Visi tersebut berpeluang dicapai ketika Indonesia menikmati bonus demografi antara tahun 2020–2035. 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. Pencapaian Visi Indonesia tersebut tidak bisa dilakukan melalui kerja

parsial dan sektoral. Oleh karena itu, UGM harus turut berupaya membangun kerja kolektif, sinergis, dan kolaboratif dengan multiaktor termasuk universitas lain dalam mencapai Visi Indonesia.

- i. Tuntutan untuk memperkuat kepemimpinan strategis Indonesia di tingkat global, untuk mendorong integrasi kampus nasional dalam kemitraan global dan peningkatan reputasi internasional. UGM memiliki kewajiban melahirkan insan berjiwa kepemimpinan transformatif yang didasari pada ciri dan jati diri yang kuat berbasiskan religiositas, tata nilai, dan kapasitas diri yang mumpuni serta kemampuan diri untuk mengelola perubahan eksternal sekaligus tetap memegang teguh jati diri ke-UGM-an dan ke-Indonesia-an.
- j. Isu kebinekaan di Indonesia semakin kompleks. Pesatnya perubahan sosial dapat memicu benturan antarindividu, kelompok, dan kepentingan, sehingga diperlukan upaya yang kuat dan terus-menerus untuk menjaga keharmonisan di tengah kebinekaan. Hal tersebut diperlukan agar kebinekaan bisa menjadi sebuah kekayaan dan menjadikan Indonesia bangsa yang besar.
- k. Kompetisi perguruan tinggi, yakni kompetisi yang melingkupi perguruan tinggi terjadi secara *multilayer*. Kompetisi ini terjadi antara lain antar-perguruan tinggi (baik di tingkat nasional, regional, maupun global), antara perguruan tinggi dengan non-perguruan 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 non-perguruan tinggi terjadi lebih kompleks, misalnya kompetisi dengan dunia industri dalam hal pengembangan teknologi. Oleh karena itu, UGM harus kompetitif, 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.
- l. Relevansi pendidikan tinggi dihadapkan pada dua kutub orientasi, yaitu memberikan kontribusi nasional (*national impact oriented*) dan produktivitas pengembangan ilmu (*scientific oriented*) yang diukur melalui instrumen pemeringkatan dunia (*world ranks*). 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, dengan cara mengalokasikan sumber daya dan membagi peran secara efisien dan efektif.

- m. Pemikiran *post-truth* dan pseudosains menjadi penanda dunia masa kini yang bekerja dengan instrumen dan logika digital di mana media menjadi kekuatan baru secara politik, sosial, dan budaya. Sifat *post-truth* dan pseudosains yang mengeliminasi fakta objektif dan lebih mendasarkan pada opini publik dengan pandangan yang bersifat emotif memosisikan dunia akademik dalam tantangan karena kebenaran *common sense* akan memiliki porsi lebih besar daripada perspektif akademik. UGM perlu memiliki peran besar dalam gerakan edukasi dan literasi digital kepada masyarakat Indonesia dan dunia agar peradaban tetap bertumpu pada akal sehat dan pandangan yang bertanggung jawab.

2. Lingkungan Internal (Mikro)

Selain menghadapi isu lingkungan makro, baik dalam konteks dunia, konteks nasional, maupun konteks pendidikan tinggi, UGM juga menghadapi isu-isu internal sebagai berikut:

- a. Pemeringkatan bukan tujuan utama dari upaya-upaya pencapaian kinerja UGM, tetapi pemeringkatan dapat menjadi barometer posisi UGM dibandingkan dengan perguruan tinggi lain, baik pada level nasional, regional, maupun global. Berdasarkan *QS World University Ranking*, posisi UGM mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari 254 menjadi 231. Posisi ini menjadi yang terbaik pada level global di antara perguruan tinggi di Indonesia. Namun, realitasnya, dalam pemeringkatan perguruan tinggi terbaik Indonesia yang dilakukan oleh Kemdikbudristek, UGM justru menempati posisi ke-3 dalam tiga tahun terakhir. Selain itu, jika dicermati dari capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dimandatkan kepada seluruh Perguruan Tinggi di Indonesia, posisi capaian UGM pada tahun 2021 juga belum optimal. Dari 8 IKU, secara keseluruhan UGM menempati posisi ke-9 dari 12 PTN-BH dengan skor pencapaian sebesar 68 (dari angka tertinggi 80) dan skor pertumbuhan sebesar 15 (dari angka tertinggi skor pertumbuhan 515).

Secara lebih terperinci, posisi capaian IKU UGM pada *dashboard* PINDAI PTN Badan Hukum 2021, yaitu:

IKU	Indikator Kinerja	Posisi UGM
IKU 1	Persentase lulusan S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	7
IKU 2	Persentase mahasiswa S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang menghabiskan paling sedikit 20 SKS di luar kampus, atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	12
IKU 3	Persentase dosen yang berkegiatan Tridharma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (<i>QS100 by subject</i>), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir.	3
IKU 4	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S-3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	5
IKU 5	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	11
IKU 6	Persentase program studi S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	9
IKU 7	Persentase mata kuliah S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi.	10
IKU 8	Persentase program studi S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5

UGM perlu menetapkan strategi-strategi lompatan yang relevan untuk mengejar ketertinggalan dari perguruan tinggi.

- b. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat UGM khususnya program KKN menjadi salah satu keunggulan dan penciri UGM. Program KKN telah menjangkau hampir seluruh Nusantara dengan didukung oleh KAGAMA. Program KKN UGM banyak menjadi rujukan bagi perguruan tinggi lain. Namun demikian, keberlanjutan program KKN masih perlu dikembangkan agar terjadi kesinambungan antara program KKN antarperiode. Mahasiswa hadir di tengah masyarakat dengan bekal program yang terstruktur.

- c. Pertumbuhan persentase Guru Besar masih menjadi tantangan utama pengembangan SDM. Dari sisi jumlah Guru Besar memang mengalami peningkatan per tahunnya dengan angka rata-rata pertambahan 20 Guru Besar. Per Agustus 2022, UGM memiliki kekuatan 368 Guru Besar (NIDN, NIDK, NUP). Namun demikian, jika dibandingkan dengan jumlah dosen UGM (NIDN, NIDK, NUP) maka persentase Guru Besar dalam 4 tahun terakhir berada pada kisaran 11% per tahun. Hal ini mengingat terjadi pertumbuhan jumlah dosen dari hasil rekrutmen yang masih berada di jenjang non-Guru Besar serta banyaknya Guru Besar yang pensiun maupun meninggal dunia. Dengan profil tersebut, akselerasi penambahan Guru Besar masih menjadi tantangan besar bagi UGM. Selain untuk memenuhi kebutuhan pengembangan Tridharma, penambahan Guru Besar juga menjadi salah satu pendukung peningkatan daya saing, keunggulan, dan reputasi UGM. Saat ini, telah dilakukan upaya percepatan pertumbuhan melalui pengembangan kompetensi dan dukungan penulisan karya ilmiah bagi dosen, pengembangan berkelanjutan sistem Penilaian Angka Kredit Dosen, maupun terobosan kebijakan, yaitu dengan menerbitkan Peraturan Rektor Nomor 9 Tahun 2021 tentang Pengangkatan Guru Besar Tidak Tetap, yang memuat tentang Guru Besar Emeritus, Guru Besar Luar Biasa, dan *Adjunct Professor*. Namun demikian, beberapa strategi penambahan jumlah Guru Besar perlu diinisiasi lebih progresif.
- d. UGM dituntut berperan dan berkontribusi optimal dalam meningkatkan daya saing bangsa melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga harus memiliki performa kelembagaan yang prima dan memiliki keunggulan komparatif. Namun demikian, struktur organisasi dan kelembagaan UGM dipandang gemuk dan kurang tangkas. Pengembangan organisasi belum sepenuhnya berdasarkan strategi dan bisnis proses yang relevan. Struktur organisasi yang saat ini berlaku merupakan penetapan tahun 2015 dan telah mengalami banyak perubahan sehingga pengembangan organisasi perlu dilakukan secara komprehensif agar mendukung strategi dan pencapaian tujuan UGM. Isu lain terkait dengan pengakuan Kementerian terhadap struktur dan organisasi UGM, hal ini mengakibatkan kompleksitas dalam pengelolaan kinerja dan pengembangan karier pegawai.
- e. UGM memiliki kebutuhan untuk melakukan pengembangan dan integrasi teknologi informasi untuk mendukung kinerja yang cepat dan efektif,

termasuk pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan. Hal ini telah lama disadari, tetapi selama bertahun-tahun harapan tersebut belum terwujud secara optimal. Pengembangan teknologi informasi belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan penyediaan data secara cepat dan valid. Penyediaan data untuk pengambilan keputusan maupun berbagai keperluan reputasi masih diolah secara manual dan diambil dari berbagai sumber. UGM perlu menyiapkan strategi lompatan untuk berkembang sebagai *smart digital university*. Digitalisasi bukan hanya dimaknai sebagai produk teknologi, melainkan juga telah menjadi cara berpikir atau logika kerja.

- f. 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 dan infrastruktur. Peningkatan investasi untuk menghasilkan pendapatan berkesinambungan dan peningkatan dana abadi dari berbagai sumber. Namun demikian, ketersediaan dana abadi UGM nilainya masih minimal. Tahun 2021, dana abadi berjumlah Rp250 miliar dan tahun 2022 naik menjadi Rp300 miliar. Angka tersebut sangat jauh dari besaran dana abadi perguruan tinggi QS *World University Ranking* dalam peringkat yang kurang dari *ranking* 200.
- g. Penguatan kerja sama strategis (*link and match*) dengan dunia industri, baik dalam implementasi Tridharma maupun terkait tata kelola kelembagaan telah menjadi kebutuhan. Pengembangan kurikulum kolaboratif, pengembangan pembelajaran berorientasi dunia kerja, program pemagangan (*internship*) terstruktur maupun pengembangan penelitian kolaboratif mendesak untuk dilakukan agar hasilnya betul-betul dapat memberikan dampak kebermanfaatan bagi masyarakat dan bangsa. UGM memiliki potensi yang besar untuk mewujudkannya dengan didukung puluhan ribu mahasiswa dan lebih dari 3.000 dosen yang kompeten serta alumni yang tersebar di berbagai posisi strategis. Potensi tersebut saat ini belum dikembangkan secara optimal.

C. POSISI DAN PERAN UGM

Dalam kerangka menghadapi kondisi tersebut dan merujuk pada arah kebijakan umum UGM maka UGM perlu menempatkan diri secara tepat agar tetap relevan dan memberikan kebermanfaatan bagi masyarakat. Oleh karena itu, UGM menegaskan posisinya sebagai berikut:

1. UGM sebagai kampus penjaga persatuan, kebinekaan, dan kebangsaan.

Kampus perlu berperan untuk mempertegas semangat persatuan, bukan sekadar jargon. Tugas UGM menanamkan sikap toleransi, perilaku inklusif, dan solidaritas sosial. UGM menjamin hadirnya lingkungan kampus sebagai ekosistem yang aman dan nyaman, bebas dari kekerasan seksual, kekerasan lain, perundungan (*bullying*), permasalahan kesehatan mental, diskriminasi, dan ramah difabel. Selain itu, UGM mengembangkan sikap kritis yang membangun, menjadi bagian solusi, dengan menjadikan kampus sebagai sentra kajian dan rujukan untuk nilai-nilai persatuan, kebinekaan, dan kebangsaan. Untuk mewujudkannya, seluruh sivitas dan alumni perlu untuk terus-menerus berpadu, menghimpun energi kolektif dalam bersama-sama mencerdaskan kehidupan bangsa, dan memberikan kebermanfaatan luas bagi masyarakat. Sivitas dan alumni UGM diharapkan untuk berkomitmen agar tidak terkotak-kotak dalam politik identitas atau menciptakan pertentangan dengan memanfaatkan identitas untuk mencapai kepentingan politik tertentu. UGM berkomitmen untuk independen dari intervensi politik.

2. UGM sebagai pemimpin transformasi institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Inti perjuangan UGM adalah untuk menyejajarkan diri dengan universitas-universitas terkemuka di seluruh dunia. Insan terbaik negeri telah berkumpul di UGM sebagai dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, maupun alumni. Potensi ini perlu didukung oleh sebuah ekosistem *smart, digital, green, and sustainable* yang mampu mengoptimalkan dan mempermudah kinerja, meningkatkan produktivitas, dan kesejahteraan sivitas akademika. Berbagai inovasi kelembagaan, regulasi, dan produk untuk mewujudkan ekosistem tersebut menjadi prioritas yang harus diupayakan perwujudannya. UGM melakukan terobosan dalam mengoptimalkan status Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH), terutama dalam mewujudkan kemandirian finansial. Peta jalan dan

strategi pendanaan kreatif menjadi prioritas jangka pendek untuk diimplementasikan sehingga universitas menjamin ketersediaan sumber daya bagi sivitas UGM untuk mendukung penguatan kinerja dan pengembangan inovasi. Upaya transformasi ini tidak terlepas dari kebutuhan untuk penguatan sumber daya manusia. UGM perlu mengembangkan lingkungan yang suportif bagi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa agar mampu berkinerja dan berkreasi sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki. UGM berkomitmen untuk merekognisi minat dan bakat tersebut dengan membangun tata kelola perguruan tinggi yang fleksibel, efektif, efisien, dan mampu mendukung tercapainya kesejahteraan sivitas akademika dan pegawai UGM. UGM diharapkan menjadi pionir “universitas yang berakuntabilitas sosial” dan rumah bersama produksi pengetahuan yang bermakna untuk kepentingan bangsa dan masyarakat luas, dengan memadukan kecerdasan akademik, dan relevansi sosial sehingga akan terbentuk ekosistem yang kaya dalam nilai serta unggul dalam kompetisi internasional.

3. UGM sebagai pengawal kepemimpinan strategis Indonesia di level regional dan global.

Berbagai kepemimpinan regional dan global yang diemban bangsa Indonesia saat ini memberikan peluang bagi sivitas akademika untuk berkontribusi nyata dalam penyelesaian masalah transnasional dan global. UGM ikut berperan sebagai mitra pemerintah Indonesia yang kritis dan konstruktif, dengan memberikan solusi dan menyediakan sumber daya yang berpegang teguh pada nilai-nilai keilmuan dan relevansi sosial. Optimalisasi kontribusi UGM dilakukan melalui penguatan kolaborasi tingkat nasional, regional, dan global. Hal tersebut mampu mengakselerasi pencapaian reputasi UGM sebagai *global player* (mendisrupsi) di bidang pendidikan tinggi.

BAB III TUJUAN STRATEGIS 2022–2027

A. PRINSIP DAN ARAH KEBIJAKAN

RIK UGM telah mengamanatkan beberapa prinsip sebagai dasar dalam menyelenggarakan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. *Pertama*, 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. *Kedua*, UGM berkomitmen untuk mengembangkan diri dengan strategi lompat-katak (*leap frogging*), bukan strategi pengembangan yang linear dan setahap demi setahap (*step by step*). Pelaksanaan strategi *leap frogging* perlu diiringi dengan strategi *smart shortcuts*, yakni kecerdasan membuat terobosan, inovasi, jalan terdekat yang paling strategis sehingga hal-hal kompleks menjadi lebih sederhana, mudah, dan cepat. *Ketiga*, 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. Nirlaba adalah komitmen untuk menjalankan aktivitas dengan orientasi bukan untuk mencari laba.

Seluruh sisa hasil usaha harus digunakan kembali ke UGM untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu akademik sebagai *core* pendidikan tinggi. 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. Efisiensi adalah biaya yang dikeluarkan dan besarnya *reasonable* tanpa mengurangi kualitas. *Keempat*, UGM berkomitmen untuk memperjuangkan prinsip-prinsip universal, yaitu keadilan sosial (*social justice*), kesetaraan (*equality*), inklusivisme (*inclusivism*), dan keberlanjutan (*sustainability*) 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 baik berbasis ras, suku, etnis, jenis kelamin, status perkawinan, disabilitas, usia, agama, latar belakang sosial, afiliasi politik, kelompok minoritas (*underrepresented minorities*), maupun kelompok rentan demi tercapainya keadilan sosial. UGM memperjuangkan inklusivitas melalui pengembangan nilai-nilai saling menghargai, menghormati, rukun, dan toleran antar-sesama demi keberlangsungan perdamaian. UGM berkomitmen memperjuangkan keselarasan dan keseimbangan manusia dengan alam demi keberlanjutan hidup ke depan (*sustainability*) melalui kerangka pikir ekosentrisme (*deep ecology*).

Bisnis utama (*core business*) UGM adalah Tridharma yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian yang diimplementasikan secara setara dan integratif. Implementasi Tridharma tersebut ditopang oleh sistem pendukung yang meliputi tata kelola dan atmosfer kampus. Tata kelola terdiri atas beberapa komponen vital, yaitu sumber daya manusia (SDM), organisasi, keuangan, teknologi, infrastruktur, kerja sama, dan pengembangan usaha. Atmosfer adalah lingkungan akademik dan non-akademik yang inklusif, humanis, nyaman, aman, sehat, dan berkelanjutan.



Gambar 1. Arah Kebijakan UGM

Sumber: RIK UGM 2017–2037

B. TUJUAN STRATEGIS 2022–2027

UGM dituntut untuk memberikan solusi inovatif berbasis nilai-nilai ilmiah terhadap berbagai tantangan skala nasional, regional, global, dan memperhatikan ekspektasi pemangku kepentingan, yaitu:

- a. Pendidikan yang bermartabat, toleran terhadap keberagaman dan inklusif, pendidikan untuk semua, serta pendidikan yang berbasis teknologi informasi, *learning to become, learning to transform*;
- b. Penelitian yang berdampak, penelitian menjadi basis inovasi, pusat studi yang bersinergi, serta penelitian bereputasi internasional;
- c. Pengabdian yang lebih fokus dan berkelanjutan, pelibatan alumni secara luas, dan pemberdayaan komunitas, baik saat krisis maupun pada situasi normal;
- d. Ekosistem pendukung yang menunjang kesejahteraan secara holistik, manajemen talenta yang komprehensif, otonomi institusi yang optimal, transformasi digital, pendanaan kreatif, desain teknologi yang memanusiaikan, serta terwujudnya *creative hub*; dan
- e. Atmosfer kampus yang dapat mendukung *smart digital, green and sustainable, health promoting behaviour*, dan akuntabilitas sosial.

Pada kondisi ini UGM wajib merespons isu-isu tersebut melalui peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan tinggi yang adaptif, tangkas, dan responsif dengan tetap berpegang teguh pada jati diri dan mengedepankan nilai-nilai kearifan lokal agar dihormati masyarakat internasional (*locally rooted and globally respected*). Kebijakan Tridharma pada periode 2022–2027 diarahkan pada upaya mewujudkan UGM sebagai universitas kelas dunia yang unggul, inovatif, inklusif, dan berakuntabilitas sosial. Unggul dalam arti bahwa UGM selalu berada di garis depan dan menjadi contoh bagi universitas lain dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Inovatif ditandai dengan kejelian melihat peluang serta cepat merespons dengan karya dan tindakan yang tepat dan berarti bahwa UGM terus melakukan pembaruan dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan perkembangan iptek. Inklusif artinya UGM menghargai keberagaman dan membuka aksesibilitas bagi seluruh komponen masyarakat. Akuntabilitas sosial artinya UGM diharapkan menjadi rumah produksi pengetahuan bersama yang bermakna untuk kepentingan bangsa dan masyarakat luas, dengan memadukan

kecerdasan akademik dan relevansi sosial sehingga akan terbentuk ekosistem yang kaya dalam nilai-nilai serta unggul dalam kompetisi internasional.

Tujuan strategis UGM pada 2022–2027, yaitu sebagai berikut.

- 1 Mewujudkan pendidikan transdisiplin yang unggul, inovatif, inklusif, dan aplikatif
Pendidikan berkualitas yang memberikan kesempatan mahasiswa dari berbagai ragam untuk mengembangkan talentanya dengan pengetahuan bermuatan lintas disiplin, inovatif, *soft skill*, dan didukung teknologi informasi mutakhir yang terintegrasi untuk menghasilkan lulusan yang berbudi, unggul, cerdas, kreatif, terampil, berjiwa inovatif, berkewirausahaan sosial, dan mandiri. Pascasarjana sebagai tulang punggung dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan konseptual yang menghasilkan inovasi pengetahuan.
- 2 Mewujudkan reputasi akademik yang unggul melalui penelitian translasional yang inovatif, produktif, dan berdampak bagi masyarakat
Penelitian berwawasan lingkungan yang memberikan kontribusi nasional (*national impact oriented*) dan produktivitas pengembangan ilmu (*scientific oriented*) serta menjadi rujukan nasional dan internasional sehingga dapat memberikan solusi permasalahan masyarakat, bangsa, dan negara yang berbasis kearifan budaya lokal dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal.
- 3 Mewujudkan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas, komprehensif, dan berkesinambungan
Pengabdian kepada masyarakat berbasis keilmuan dan teknologi tepat guna yang mampu mendorong kemandirian dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.
- 4 Menjamin terwujudnya tata kelola universitas yang baik melalui ekosistem pendukung yang dinamis, terintegrasi, dan berkelanjutan
Digitalisasi dan ekosistem cerdas yang mampu mengoptimalkan dan mempermudah kinerja, meningkatkan produktivitas, dan menyejahterakan sivitas akademika dan pegawai serta didukung tata kelola perguruan tinggi yang fleksibel, efektif, efisien, dan mampu mendukung tercapainya kesejahteraan.

- 5 Mewujudkan kampus yang sehat, aman, ramah lingkungan, berbudaya, dan bertanggung jawab secara sosial

Terselenggaranya pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat beserta semua ekosistem pendukungnya dengan luaran yang unggul dan bereputasi dicapai dengan adanya kondisi kampus yang sehat, aman, dan ramah lingkungan. Hal tersebut dirancang secara berkelanjutan dan diharapkan menjadi bagian dari budaya organisasi sehingga berdampak secara sosial bagi seluruh pemangku kepentingan.

C. SASARAN STRATEGIS 2022–2027

Tabel 1. Tujuan dan Sasaran Strategis

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis
Mewujudkan pendidikan transdisiplin yang unggul, inovatif, inklusif, dan aplikatif.	Meningkatnya kualitas kurikulum yang inovatif, inklusif, dan aplikatif.	Persentase program studi sarjana dan sarjana terapan yang melaksanakan kerja sama dengan mitra (IKU 6).
		Persentase mata kuliah sarjana dan sarjana terapan yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi (IKU 7).
		Persentase prodi sarjana dan sarjana terapan yang memiliki akreditasi unggul atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah (IKU 8).
		Persentase mahasiswa sarjana, sarjana terapan, dan pascasarjana dari latar belakang yang beragam.
	Meningkatnya kualitas lulusan yang unggul dan berkarakter.	Persentase lulusan sarjana dan sarjana terapan yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta (IKU 1).

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis
		Persentase mahasiswa sarjana dan sarjana terapan yang menghabiskan paling sedikit 20 SKS di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional (IKU 2).
		Persentase mahasiswa pascasarjana.
		Persentase publikasi mahasiswa doktoral di jurnal internasional.
		Persentase luaran pembelajaran yang diselenggarakan secara transdisiplin sebagai penguatan berbagi gagasan.
Mewujudkan reputasi akademik yang unggul melalui penelitian translasional yang inovatif, produktif, dan berdampak bagi masyarakat.	Meningkatnya kualitas dosen yang unggul.	Jumlah luaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5).
	Meningkatnya kualitas penelitian.	Persentase luaran penelitian yang bereputasi berbasis kolaborasi nasional dan internasional.
		Persentase luaran penelitian dalam rangka memperkuat keunggulan lokal.
		Persentase luaran penelitian yang mengadopsi prinsip-prinsip SDGs.
	Meningkatnya kualitas kerja sama dan pengembangan usaha.	Persentase inovasi yang dimanfaatkan oleh mitra.
		Persentase luaran penelitian <i>flagship</i> .
		Valuasi unit usaha.
		Jumlah dana abadi.

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis
Mewujudkan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas, komprehensif, dan berkesinambungan.	Meningkatnya kebermanfaatan pengabdian kepada masyarakat yang berkelanjutan.	Jumlah luaran pengabdian masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5).
		Persentase adopsi luaran pengabdian masyarakat yang berkelanjutan.
		Persentase luaran pembelajaran atau penelitian lintas disiplin yang terimplementasi sebagai pengabdian kepada masyarakat.
	Meningkatnya keberagaman pengabdian kepada masyarakat.	Indeks keberagaman pengabdian masyarakat.
	Meningkatnya kualitas pengabdian berbasis <i>multiple helix</i> .	Persentase luaran pengabdian berbasis <i>multiple helix</i> .
	Meningkatnya partisipasi alumni dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat.	Persentase kontribusi alumni terhadap pengabdian masyarakat.
Menjamin terwujudnya tata kelola <i>good university governance</i> melalui ekosistem pendukung yang dinamis, terintegrasi, dan berkelanjutan.	Meningkatnya kualitas SDM.	Persentase dosen berkegiatan Tridharma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (<i>QS100 by subject</i>), bekerja sebagai praktisi di industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir (IKU 3).
		Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S-3 dan/atau Guru Besar; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis
		diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja (IKU 4).
		Persentase dosen dengan jabatan Guru Besar.
		Persentase dosen internasional.
		Indeks kebahagiaan.
		Indeks profesionalitas SDM.
	Meningkatnya tata kelola UGM	Rata-rata nilai kinerja anggaran pelaksanaan RKA-K/L UGM.
		Opini laporan keuangan.
		Rata-rata predikat SAKIP UGM.
	Terwujudnya <i>smart digital campus</i> yang terintegrasi.	Persentase <i>smart digital campus</i> yang terintegrasi.
	Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana.	Persentase sarana dan prasarana pendukung Tridharma yang mutakhir.
		Persentase penggunaan dan pemanfaatan gedung dan tanah untuk penguatan Tridharma.
		Indeks kemanfaatan aset tidak berwujud.
Mewujudkan kampus yang sehat, aman, ramah lingkungan, berbudaya, dan bertanggung jawab secara sosial.	Meningkatnya kualitas layanan, lingkungan, dan tata kelola UGM sesuai dengan SHE (<i>Safety, Health, and Environment</i>) dan HPU (<i>Health Promoting University</i>).	Persentase rasa aman.

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis
		Persentase bangunan hijau yang dikelola.
		Tingkat pengurangan emisi CO ₂ dari transportasi kampus.
	Meningkatnya lingkungan pembelajaran yang berbudaya dan bertanggung jawab secara sosial.	Persentase fasilitas yang inklusif dan berbudaya.
		Persentase kegiatan sivitas akademika UGM yang inklusif dan berbudaya.
		Indeks akuntabilitas sosial.

BAB IV

ANALISIS SITUASI

A. SITUASI INTERNAL

1. Kekuatan

a. Pendidikan

- 1) UGM memiliki kekayaan dan keberagaman keilmuan yang komprehensif di Indonesia. UGM memiliki jumlah program studi lebih dari 250 program studi yang sebagian telah terbentuk rata-rata lebih dari 30 tahun. Namun demikian, UGM tidak menutup diri terhadap perkembangan kebutuhan ilmu baru dengan membuka program studi baru.
- 2) UGM memiliki *input* mahasiswa yang potensial dari latar belakang beragam. UGM mendidik mahasiswa dari latar belakang yang beragam secara komprehensif melalui pendekatan multi- dan interdisiplin seperti PPSMB, asrama Nusantara, *leadership camp*, kuliah kerja nyata, dan kegiatan mahasiswa berbasis kerja sama dengan industri dan alumni.
- 3) UGM memiliki mahasiswa dengan potensi prestasi unggul di tingkat nasional dan internasional.
- 4) UGM memiliki potensi dosen dan mahasiswa yang dapat bekerja sama untuk menghasilkan karya dari hulu hingga hilir.
- 5) Kebutuhan program internasionalisasi sesuai kriteria global sudah menjadi kesadaran bersama sebagai sarana dalam mencapai reputasi Tridharma yang unggul dan berdaya saing.

b. Penelitian

- 1) UGM berkomitmen pada pelaksanaan penelitian berwawasan lingkungan sesuai kondisi masyarakat pada lingkup bidang yang komprehensif berbasis pendekatan lintas disiplin sesuai kebijakan penelitian dari hulu ke hilir.
- 2) UGM memiliki kemampuan mengembangkan jejaring kerja sama nasional dan internasional yang kuat.
- 3) UGM telah mengimplementasikan *Technology Transfer Office* (TTO) maupun *Technology Licensing Office* (TLO) yang dipergunakan untuk mendorong transfer teknologi dari hasil penelitian yang telah dilindungi

kekayaan intelektual (KI) dan *Science Techno Park* (STP) muncul untuk memodernisasi akselerasi peran perguruan tinggi dan industri.

- 4) UGM telah melakukan penelitian secara komprehensif, baik penelitian dasar, penelitian terapan, maupun penelitian pengembangan yang mampu menghasilkan produk nyata maupun menyumbangkan khazanah pengembangan keilmuan.
- 5) UGM memiliki jumlah dosen, mahasiswa, dan alumni yang banyak untuk menyitasi hasil karya sivitas akademika.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) UGM memiliki jati diri yang memberi fondasi kuat untuk menjulang tinggi, mengakar kuat, dan berbuah lebat, serta misi, mandat, dan tanggung jawab sosial yang kuat pada pengabdian kepada masyarakat.
- 2) UGM memiliki pengalaman panjang dalam mengelola pengabdian masyarakat pada tingkat mahasiswa dan dosen yang menyumbangkan karya nyata kepada masyarakat secara berkelanjutan.
- 3) UGM memiliki jejaring kerja sama yang kuat dengan mitra internasional, nasional, dan alumni (KAGAMA) yang tersebar di seluruh Indonesia.

d. Sumber Daya Pendukung

- 1) UGM merupakan universitas terbaik di Indonesia dan memiliki dosen yang berkualitas dan kompeten dalam melaksanakan tugas Tridharma.
- 2) UGM memiliki jejaring kerja sama yang kuat dengan mitra internasional, nasional, dan alumni (KAGAMA) yang tersebar di seluruh Indonesia.
- 3) UGM memiliki kawasan pembelajaran yang memadai. UGM memiliki fasilitas yang mencukupi untuk penyelenggaraan kelas, laboratorium, bengkel kerja, perpustakaan, dan ruang administrasi dengan desain interior ruangan sesuai kebutuhan dan rasio luasan gedung serta ruang terbuka hijau yang memadai.
- 4) UGM memiliki reputasi pengelolaan anggaran yang baik.
- 5) UGM melaksanakan kepemimpinan yang konstruktif dan korektif serta kolegial berlandaskan nilai-nilai ke-UGM-an yang unggul.
- 6) UGM memiliki potensi untuk pengembangan kawasan di luar kampus induk guna mendukung keunggulan Tridharma.
- 7) UGM memiliki sumber daya yang kuat untuk mengelola kampus inklusi, kampus ramah lingkungan, kampus ramah disabilitas dan

berkelanjutan, serta kampus tangguh bencana, dan kampus sehat seperti dalam penanganan kekerasan seksual dan kekerasan lainnya, penyediaan fasilitas disabilitas, mewujudkan *green campus*, dan *health promoting university*.

- 8) Kualitas informasi publik yang semakin baik sehingga tersedia informasi yang akurat dan andal sebagai sumber informasi bagi para pengguna.
- 9) Peneguhan jati diri UGM semakin kuat dengan penyediaan kawasan/fasilitas kerohanian lintas iman bagi sivitas akademika dan pegawai.
- 10) UGM sudah menggunakan sistem perencanaan dan pengembangan kegiatan serta penganggaran partisipatif berjenjang yang memberikan kewenangan pada unit kerja untuk merencanakan pengembangannya melalui sistem berbasis teknologi modern.
- 11) UGM memiliki kemampuan mengembangkan manajemen risiko keuangan yang meliputi: mitigasi, antisipasi, dan pengelolaan risiko keuangan secara memadai.
- 12) Potensi pengembangan usaha yang dapat meningkatkan ketercukupan, keberlanjutan, dan kemandirian keuangan universitas.
- 13) UGM telah memiliki sistem kesehatan terintegrasi (*Academic Health System/AHS*) melalui penguatan jejaring antara pendidikan tinggi dan layanan kesehatan.

2. Kelemahan

a. Pendidikan

- 1) Tridharma cenderung diposisikan secara terpisah, tersekat-sekat, dan tidak setara antara pendidikan, penelitian, dan pengabdian.
- 2) Jumlah mahasiswa program pascasarjana masih belum optimal.
- 3) Lulusan UGM kurang percaya diri dan kurang memiliki kemampuan berbahasa asing.
- 4) Kondisi lulusan UGM belum ideal.
- 5) Arsitektur keilmuan yang memuat bidang pendidikan prioritas sesuai jati diri UGM belum jelas dan belum tegas sesuai arah pengembangannya.
- 6) Kurikulum dan kebijakan pendidikan serta tata kelola dan infrastruktur fasilitas akademik belum sepenuhnya mendukung perwujudan pembelajaran berkelas dunia dan belum mendorong

penguatan sinergi horizontal antara berbagai disiplin ilmu yang berbeda dengan pendekatan interdisiplin, multidisiplin, maupun lintas disiplin.

- 7) Kurikulum UGM belum optimal mendukung penggunaan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (*team-based project*).

b. Penelitian

- 1) Infrastruktur sistem dan peralatan penelitian kurang memadai dan kurang modern.
- 2) Basis data penelitian belum sepenuhnya terintegrasi sehingga menimbulkan persoalan pemanfaatan data. Dokumentasi hasil penelitian dari dosen dan mahasiswa masih terpisah sehingga belum secara akurat dikumpulkan dengan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
- 3) Arsitektur penelitian belum fokus pada bidang keilmuan *flagship*, unggulan, dan prioritas sesuai jati diri UGM sehingga belum jelas dan belum tegas sesuai arah pengembangannya.
- 4) Sitasi terhadap publikasi dosen masih rendah.
- 5) Rasio publikasi dosen masih rendah.
- 6) Jurnal terindeks global masih sedikit.
- 7) Luaran penelitian berupa kekayaan intelektual, prototipe, dan produk inovasi belum optimal.
- 8) Tata kelola dan kelembagaan penelitian masih belum efektif dan belum bersinergi dengan baik.
- 9) Unit kemitraan terkait riset untuk mengembangkan kolaborasi internasional belum optimal.
- 10) Penelitian yang berbasis kolaborasi internasional masih rendah.
- 11) Dukungan pendanaan untuk riset masih belum optimal untuk mendukung pengembangan penelitian terapan maupun penelitian pengembangan keilmuan.
- 12) Kontribusi hasil penelitian belum sepenuhnya berdampak signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan serta kebijakan kesejahteraan masyarakat dan kemanusiaan karena masih kurangnya publikasi hasil penelitian secara nasional dan internasional.
- 13) Skema penelitian masih fokus pada penelitian dasar dan terapan sehingga perlu dukungan untuk meningkatkan skema penelitian

pengembangan yang berorientasi pada hilirisasi hasil penelitian dan inovasi.

- 14) Kapasitas pusat studi yang bervariasi memerlukan penguatan kelembagaan pusat studi agar memiliki kemandirian dengan luaran yang selaras dengan rencana pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) Kontribusi pengabdian kepada masyarakat UGM belum optimal pada penyelesaian masalah di kawasan lingkungan kampus, DIY, dan sekitarnya.
- 2) Integrasi antara pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat belum kuat.
- 3) Arsitektur pengabdian kepada masyarakat belum sepenuhnya fokus sesuai bidang keilmuan prioritas yang sudah dikembangkan UGM melalui pendidikan dan penelitian sehingga belum mempunyai basis yang kuat dalam pemberdayaan masyarakat.
- 4) Infrastruktur sistem dan basis data pengabdian kepada masyarakat berbasis teknologi yang belum sepenuhnya terintegrasi dan sumber daya manusia pendukung pengabdian kepada masyarakat yang belum berkembang sesuai kebutuhan sehingga berdampak pada kurang efektif dan kurang efisiennya pengelolaan pengabdian kepada masyarakat.
- 5) Dokumentasi hasil pengabdian kepada masyarakat dari dosen dan mahasiswa terpisah sehingga belum secara akurat dapat dikumpulkan dengan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
- 6) Konsep pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat masih tertinggal dengan perkembangan dan dinamika masyarakat.

d. Sumber Daya Pendukung

- 1) Belum optimalnya upaya peningkatan pertumbuhan Guru Besar. Berbagai kendala dalam proses pengusulan jabatan Guru Besar, antara lain aspek sinkronisasi kebijakan eksternal-internal, aspek prosedur administrasi dan penyediaan sistem informasi pendukung, aspek motivasi pribadi, dan aspek ketersediaan dukungan untuk percepatan.

- 2) Jumlah tenaga kependidikan yang cukup banyak dan sebagian belum optimal kompetensinya.
- 3) Kelembagaan, tata kelola, dan hubungan antar-organ UGM belum sepenuhnya kolaboratif dan sinergis serta proses pengambilan keputusan di berbagai organ dan perangkat cenderung dianggap lamban sehingga kemajuan UGM belum sepenuhnya merupakan kemajuan *by design*.
- 4) Kemajuan antar fakultas/departemen/prodi masih timpang.
- 5) Masih terdapat aset *idle*. Konsep berbagi sumber daya (*resource sharing*) belum terimplementasi dengan memadai serta masih terdapat aset yang masih dalam status masalah hukum.
- 6) UGM belum memiliki *IT Governance* sehingga pengembangan teknologi informasi belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan layanan dan belum sepenuhnya terintegrasi.
- 7) Pemerataan kekuatan atau jumlah Guru Besar dan Doktor antarprogram studi belum optimal.
- 8) Persentase dosen bergelar akademik doktor dan/atau berjabatan fungsional profesor masih belum optimal sehingga menjadi kendala dalam menyeimbangkan penugasan Tridharma.
- 9) Pertambahan dosen yang memiliki pangkat lektor kepala masih rendah.
- 10) Penyediaan dosen pada sekolah pascasarjana masih menemui kendala.
- 11) Struktur kelembagaan di UGM belum optimal dan banyak dosen yang menduduki jabatan struktural non-akademik sehingga menghambat pengembangan karier dosen dalam mengikuti pendidikan akademik doktoral dan jabatan fungsional Guru Besar.
- 12) Laboratorium praktikum dan penelitian belum didukung dengan peralatan laboratorium yang mutakhir dan tata kelola yang sinergis sehingga belum optimal dalam mendukung akurasi hasil penelitian dan kualitas pembelajaran.
- 13) Pengelolaan SDM belum sepenuhnya tersentralisasi dan terintegrasi di universitas sehingga berdampak pada kurang efektifnya pengelolaan SDM dan terjadinya pertumbuhan tenaga kependidikan yang kurang terkendali.
- 14) Rasio tenaga kependidikan terhadap dosen masih tinggi.

- 15) Kualitas perencanaan kinerja masih perlu ditingkatkan sehingga akurasi keselarasan kinerja organisasi dengan kinerja individual semakin kuat.
- 16) Sistem administrasi pengelolaan sumber daya keuangan dan aset belum sepenuhnya tersentralisasi dan terintegrasi sehingga berdampak pada belum efektif dan belum efisiennya pemanfaatan sumber daya keuangan dan manajemen pengadaan dan pemanfaatan aset.
- 17) Fasilitas infrastruktur, sarana, serta prasarana belum bersifat ramah lingkungan dan sulit diakses oleh pemangku kepentingan difabel.
- 18) Fasilitas pembelajaran belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan perkembangan kebutuhan di era teknologi informasi yang mampu mendukung kebutuhan implementasi berbagai metode pendidikan dan pembelajaran berstandar internasional.
- 19) Orientasi penyelenggaraan infrastruktur dan lingkungan serta sarana dan prasarana kampus masih perlu dioptimalkan dengan memperhatikan kualitas dan ketercukupan layanan pada masa depan serta faktor pemeliharaan berkelanjutan.
- 20) Pengelolaan ketahanan/kesehatan mental mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan masih belum optimal.

B. SITUASI EKSTERNAL

1. Peluang

a. Pendidikan

- 1) UGM memiliki otonomi bidang akademik untuk pengembangan program studi yang lebih fleksibel yang merupakan kerja sama antarfakultas dan antardepartemen.
- 2) Kepercayaan pemangku kepentingan terhadap komitmen UGM dalam pendidikan tinggi semakin kuat.
- 3) Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang mendukung penguatan kualitas SDM baik dosen maupun mahasiswa.
- 4) UGM mendapatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan sebagai institusi pendidikan tinggi yang berkomitmen kuat dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas sivitas akademika selaras dengan jiwa kepemimpinan, kewirausahaan, seni-budaya, dan teknologi.

- 5) Luasnya jaringan alumni di dalam dan luar negeri dapat dioptimalkan sebagai peluang untuk memperoleh masukan dalam mengakselerasi perkembangan kurikulum sesuai perkembangan kebutuhan pasar industri.
- 6) Tuntutan mendekatkan dunia usaha dan dunia industri melalui *link and match* kegiatan Tridharma.
- 7) Terbuka peluang penyelenggaraan program gelar yang meliputi *joint degree*, *double degree*, atau *dual degree*.
- 8) Tata kelola *inbound* dengan standar global menjadi bagian penting dalam kesuksesan program-program internasionalisasi.

b. Penelitian

- 1) Perkembangan penelitian dengan konsep transdisiplin, yaitu 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.
- 2) Pengembangan penelitian-penelitian yang bersifat *new frontier*, *cutting edge*, *future science*, dan *breakthrough* mendorong lompatan, baik dalam memanfaatkan bonus demografi sebagai upaya keluar dari *middle income trap* maupun dalam mewujudkan Visi Indonesia 2045.
- 3) Peningkatan peran perguruan tinggi sebagai agen pembangunan ekonomi dan perubahan masyarakat melalui penelitian-penelitian akademik dan terapan pada berbagai bidang keilmuan multidisiplin.
- 4) Industri mulai menerima hasil penelitian UGM yang telah dilindungi kekayaan intelektual (KI) dan *Science Techno Park* (STP).
- 5) Potensi pengembangan penelitian berwawasan lingkungan pada bidang sumber daya alam dan keanekaragaman budaya untuk membantu pengembangan bidang itu melalui inovasi berbasis hasil penelitian.
- 6) Pengembangan penelitian berbasis keunikan yang dimiliki bangsa Indonesia, termasuk perkembangan demografis yang dapat memunculkan bonus maupun bencana demografi apabila pengelolaannya tidak benar.
- 7) Terdapat potensi dan peluang yang semakin luas untuk menyebarkan hasil penelitian secara internasional melalui publikasi hasil penelitian pada jurnal internasional bereputasi.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) UGM menjadi salah satu universitas terbaik di Asia dan dunia, serta sebagai rujukan perguruan tinggi di Indonesia maupun di dunia internasional dalam bidang pengabdian kepada masyarakat.
- 2) Kredibilitas UGM di mata masyarakat sebagai kampus kerakyatan yang sangat tinggi menciptakan peluang pelaksanaan KKN di berbagai area di seluruh Indonesia.
- 3) Dinamika masyarakat yang selalu berkembang dan permasalahan bangsa yang semakin kompleks membuka tantangan pengembangan konsep pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan relevan.
- 4) Kampus UGM berada di lingkungan urban, di mana sebagian besar mahasiswa yang kuliah di UGM hidup dan bermasyarakat di lingkungan sekitar kampus. Oleh karena itu, hubungan UGM dengan lingkungan sekitarnya sebagai “sabuk sosial” masih sangat terbuka untuk diperkuat agar kualitas kehidupan mahasiswa tetap terjaga baik.
- 5) Adanya konsep-konsep *innovative sociopreneur* terkini, menuntut aktivitas pengabdian dilakukan dengan cara-cara baru, kreatif, dan dengan spirit kewirausahaan yang dipadukan dengan spirit kontribusi sosial.

d. Sumber Daya Pendukung

- 1) Kesempatan beasiswa dan pengembangan diri dari berbagai lembaga kredibel.
- 2) Kesempatan untuk melakukan investasi yang menguntungkan serta mengembangkan usaha sehingga dapat menjadi tambahan sumber dana pendukung layanan Tridharma di UGM.
- 3) Perkembangan kesadaran publik dan perkembangan teknologi pengelolaan kampus inklusi, kampus ramah lingkungan, kampus ramah disabilitas dan berkelanjutan, serta kampus tangguh bencana dan kampus sehat.
- 4) Tuntutan mendekatkan dunia usaha dan dunia industri melalui *link and match* kegiatan Tridharma.
- 5) UGM sebagai PTN-BH memiliki otonomi non-akademik untuk mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan aset secara lebih efektif dan efisien.

- 6) Meningkatnya kepercayaan pemangku kepentingan terhadap pengelolaan sumber daya dan karya inovasi UGM dengan semakin meningkatnya kompetensi SDM bidang pendukung untuk mendukung peningkatan kualitas layanan Tridharma di UGM.
- 7) Pesatnya perkembangan teknologi yang menciptakan peluang pengembangan *smart digital campus* untuk mendukung layanan prima Tridharma di UGM yang berbasis teknologi.
- 8) Kepercayaan dan daya tarik mitra strategis kepada UGM untuk melaksanakan kerja sama bidang Tridharma dapat mendorong peningkatan skema pendanaan.
- 9) Pergeseran pengelolaan organisasi sebagaimana yang terjadi sesuai kriteria *new public management* membuka peluang deregulasi di bidang pendidikan tinggi untuk membuat alur kerja menjadi sederhana, cepat, dan tanggap dalam merespons perubahan.
- 10) Munculnya predikat institusi pendidikan tinggi berintegritas sebagai acuan bagi perbaikan pengelolaan organisasi yang berkelanjutan sesuai kriteria nasional, misalnya kriteria zona integritas sebagai wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani (ZI, WBK, WBBM) dapat memacu UGM untuk melaksanakan reformasi birokrasi.
- 11) Adaptasi konsep keberlanjutan perguruan tinggi membuka peluang pengembangan dan implementasi konsep kampus ramah lingkungan dengan didukung berbagai program, seperti *zero-waste*, *recycle*, *reuse*, penggunaan *renewable energy*, serta pembiasaan perilaku ramah lingkungan.
- 12) Perkembangan kesadaran publik dan perkembangan teknologi pengelolaan kampus inklusi, kampus ramah lingkungan, kampus ramah difabel, dan berkelanjutan, serta kampus tangguh bencana dan kampus sehat.

2. Ancaman

a. Pendidikan

- 1) Kehadiran perguruan tinggi lain yang bermodal besar baik dari dalam maupun luar negeri dengan perkembangan yang pesat.
- 2) Menurunnya peran universitas karena entitas perguruan tinggi tidak lagi menjadi satu-satunya organisasi yang berperan utama dalam penyelenggaraan Tridharma serta dunia kerja semakin tidak membutuhkan gelar, tetapi kompetensi spesifik.

- 3) Barometer dunia tentang pemeringkatan perguruan tinggi. Pemeringkatan hanya berbasis prestasi *output* seperti jumlah publikasi internasional, jumlah mahasiswa asing/luar negeri, dan lain-lain. Hal ini harus dapat direspons secara menyeluruh dan masif oleh seluruh komponen di UGM.
- 4) Metodologi yang dilakukan oleh kementerian dalam menilai kinerja perguruan tinggi belum spesifik sesuai dengan kewenangan dan otonomi PTN-BH.

b. Penelitian

- 1) Tantangan perubahan nilai kemanusiaan dan etika dalam pengelolaan dan penyelenggaraan penelitian memerlukan perubahan paradigma dan penguatan etik dan integritas di UGM.
- 2) Tantangan kemandirian sains dan teknologi di Indonesia yang masih relatif rendah.
- 3) Menurunnya peran universitas karena entitas perguruan tinggi tidak lagi menjadi satu-satunya organisasi yang berperan utama dalam penyelenggaraan penelitian. Penelitian dan pengembangan dalam skala korporat ke kampus masih belum optimal sehingga diperlukan peningkatan kepercayaan publik.
- 4) Ketergantungan pendanaan penelitian pada sumber daya eksternal memengaruhi keberlanjutan penelitian dan kebijakan penelitian internal.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) Perubahan dan ketidaksinkronan dalam kebijakan antarlembaga di pemerintahan masih sering terjadi sehingga menciptakan kesulitan, pertentangan, bahkan dukungan yang kurang sehingga pengembangan program pengabdian kepada masyarakat kurang tepat sasaran.
- 2) Perubahan tata kehidupan sosial, politik, nilai-nilai kemanusiaan, dan etika, serta teknologi digital yang cepat memerlukan tuntutan perubahan dalam konsep dan paradigma pengabdian kepada masyarakat.

d. Sumber Daya Pendukung

- 1) UGM menghadapi tantangan terkait acuan peraturan antara kewajiban kepatuhan terhadap aturan sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang sering kali kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan UGM sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum. Kondisi ini

memengaruhi efektivitas dan efisiensi berbagai lini kegiatan operasional UGM sebagai PTN-BH.

- 2) Perubahan lingkungan global akibat pandemi dan berkembangnya era digital berdampak pada proses internalisasi nilai-nilai UGM.
- 3) Barometer dunia tentang pemeringkatan perguruan tinggi. Pemeringkatan hanya berbasis prestasi seperti jumlah publikasi internasional, jumlah mahasiswa asing/luar negeri, dan lain-lain. Hal ini harus dapat direspons secara menyeluruh dan masif oleh seluruh komponen di UGM.
- 4) Tawaran peluang berkarier yang lebih prospektif dari institusi lain serta kendala pengembangan karier di internal maupun peningkatan remunerasi berdampak pada menurunnya motivasi kerja pegawai hingga hilangnya SDM yang berkompetensi potensial.
- 5) Perbedaan periode rencana strategis antara kementerian dengan UGM, berdampak pada kebijakan baru yang terbit di tengah periode implementasi rencana strategis. Hal ini perlu penyesuaian dan adaptasi yang cepat dengan antisipasi pada perubahan yang muncul.

Berikut alternatif strategi berdasarkan matriks kombinasi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan UGM.

Tabel 2. Matriks Analisis SWOT

INTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
	<p>S.1. UGM memiliki kekayaan dan keberagaman keilmuan yang komprehensif.</p> <p>S.2. UGM memiliki <i>input</i> mahasiswa yang potensial dari latar belakang yang beragam.</p> <p>S.3. UGM berkomitmen pada pelaksanaan penelitian berwawasan lingkungan sesuai kondisi masyarakat pada lingkup bidang komprehensif berbasis pendekatan lintas disiplin.</p> <p>S.4. UGM memiliki jati diri yang memberi fondasi kuat untuk menjulang tinggi, mengakar kuat, dan berbuah lebat, serta misi, mandat, dan tanggung jawab sosial yang sangat kuat pada pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>S.5. UGM memiliki pengalaman panjang dalam mengelola pengabdian masyarakat pada tingkat mahasiswa dan dosen yang menyumbangkan karya nyata pada masyarakat secara berkelanjutan.</p> <p>S.6. UGM merupakan universitas terbaik di Indonesia dan memiliki dosen yang berkualitas dan kompeten dalam melaksanakan tugas Tridharma.</p> <p>S.7. UGM memiliki jejaring kerja sama yang sangat kuat dengan mitra internasional, nasional, dan alumni (KAGAMA)</p>	<p>W.1. Tridharma cenderung diposisikan secara terpisah, tersekat-sekat, dan tidak setara antara pendidikan, penelitian, dan pengabdian.</p> <p>W.2. Jumlah mahasiswa program pascasarjana yang belum optimal.</p> <p>W.3. Lulusan UGM kurang percaya diri dan kurang memiliki kemampuan berbahasa asing.</p> <p>W.4. Infrastruktur sistem dan peralatan penelitian kurang memadai dan kurang modern.</p> <p>W.5. Basis data penelitian belum terintegrasi.</p> <p>W.6. Kontribusi pengabdian masyarakat UGM belum optimal pada penyelesaian masalah di kawasan lingkungan kampus, DIY, dan sekitarnya.</p> <p>W.7. Belum optimalnya upaya peningkatan pertumbuhan Guru Besar.</p> <p>W.8. Jumlah tenaga kependidikan yang cukup banyak dan sebagian belum optimal kompetensinya.</p> <p>W.9. Kelembagaan, tata kelola, dan hubungan antar-organ UGM belum sepenuhnya kolaboratif dan</p>
EKSTERNAL		

	<p>yang tersebar di seluruh Indonesia.</p> <p>S.8. UGM memiliki kawasan pembelajaran yang memadai.</p> <p>S.9. UGM memiliki reputasi pengelolaan anggaran yang baik.</p>	<p>sinergis serta proses pengambilan keputusan di berbagai organ dan perangkat cenderung dianggap lamban sehingga kemajuan UGM belum sepenuhnya merupakan kemajuan <i>by design</i>.</p> <p>W.10. Masih terdapat aset <i>idle</i>.</p> <p>W.11. UGM belum memiliki <i>IT Governance</i> sehingga pengembangan teknologi informasi belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan layanan dan belum sepenuhnya terintegrasi.</p> <p>W.12. Kemajuan antar fakultas/departemen/prodi masih timpang.</p>
<p>OPPORTUNITIES</p> <p>O.1. UGM memiliki otonomi dalam bidang akademik untuk pengembangan prodi yang lebih fleksibel yang merupakan kerja sama antar fakultas dan antar departemen.</p> <p>O.2. Kepercayaan pemangku kepentingan terhadap komitmen UGM dalam pendidikan tinggi semakin kuat.</p> <p>O.3. Kebijakan MBKM</p>	<p>O-S</p> <p>O1.S1. Memperkuat pendidikan transdisiplin yang mendorong kewirausahaan sosial, kemandirian, dan ketangguhan mahasiswa</p> <p>O1.S9. Memperkuat pengelolaan sistem keuangan.</p> <p>O2.S1. Memperkuat pendidikan transdisiplin yang mendorong keberagaman.</p> <p>O2.S7. Meningkatkan jejaring kerja sama mitra dalam kegiatan Tridharma.</p> <p>O4.S4. Memperkuat ekosistem inovasi berbasis kolaborasi yang berkelanjutan untuk peningkatan kebermanfaatan.</p> <p>O6.S7. Memperkuat pengabdian berbasis permasalahan wilayah,</p>	<p>O-W</p> <p>O1.O2 Mengembangkan kurikulum yang komprehensif dan aplikatif</p> <p>W1.</p> <p>O2.W2. Meningkatkan proporsi jumlah mahasiswa pascasarjana</p> <p>O4.W4 Meningkatkan kualitas kelembagaan dan infrastruktur penelitian untuk pengembangan keilmuan dan solusi terhadap persoalan aktual di masyarakat serta diakui secara internasional.</p> <p>W5</p> <p>O6.W6. Memperkuat pengabdian berbasis permasalahan wilayah, kewirausahaan, dan kemitraan dengan melibatkan</p>

<p>(Merdeka Belajar Kampus Merdeka) yang mendukung penguatan kualitas SDM baik dosen maupun mahasiswa.</p> <p>O.4. Perkembangan penelitian dengan konsep transdisiplin.</p> <p>O.5. Pengembangan penelitian yang bersifat <i>new frontier, cutting edge, future science</i>, dan <i>breakthrough</i> mendorong lompatan.</p> <p>O.6. UGM menjadi salah satu universitas terbaik di Asia dan dunia serta sebagai rujukan PT di Indonesia maupun di dunia internasional dalam bidang PKM.</p> <p>O.7. Kesempatan beasiswa dan pengembangan diri dari berbagai lembaga kredibel.</p> <p>O.8. Kesempatan untuk melakukan investasi yang menguntungkan serta</p>	<p>kewirausahaan, dan kemitraan dengan melibatkan sivitas akademika dan alumni.</p> <p>O7.S6. Meningkatkan kualitas, kesejahteraan, dan kinerja SDM.</p> <p>O8.S9. Memperkuat dan mengubah pola pikir pengelolaan sistem keuangan yang berorientasi tujuan sekaligus meningkatkan pendanaan kreatif yang transparan, efektif, dan efisien.</p> <p>O9.S8. Memperkuat infrastruktur yang adaptif dan integratif, sesuai dengan kebutuhan IPTEKS masa kini serta mendukung <i>green ecosystem</i>.</p>	<p>sivitas akademika dan alumni.</p> <p>O7.W8. Meningkatkan kualitas, kinerja, dan kesejahteraan SDM.</p> <p>O9.W10. Memperkuat infrastruktur yang adaptif dan integratif sesuai dengan kebutuhan IPTEKS, kewirausahaan, dan tata kelola masa kini serta mendukung <i>green ecosystem</i>.</p>
---	---	--

<p>mengembangkan usaha sehingga dapat menjadi tambahan sumber dana pendukung layanan Tridharma di UGM.</p> <p>O.9. Perkembangan kesadaran publik dan perkembangan teknologi pengelolaan kampus inklusi, kampus ramah lingkungan, kampus ramah difabel, dan berkelanjutan, serta kampus tangguh bencana dan kampus sehat.</p> <p>O.10. Tuntutan mendekatkan dunia usaha dan dunia industri melalui <i>link and match</i> kegiatan Tridharma.</p>		
<p><i>THREATS</i></p> <p>T.1. Kehadiran perguruan tinggi lain yang bermodal besar baik dari dalam maupun luar negeri.</p> <p>T.2. Menurunnya peran universitas karena entitas perguruan tinggi tidak lagi</p>	<p>T-S T1.T2.T7. S1.S2.S5. S8</p> <p>Memperkuat pendidikan transdisiplin yang mendorong kewirausahaan sosial, kemandirian, dan ketangguhan mahasiswa.</p>	<p>T-W T1.T2.T 6. W.9.W.1 2</p> <p>Mengembangkan tata kelola organisasi berbasis digital untuk mendukung kerja sama antar-individu, kluster, dan lembaga baik internal maupun eksternal.</p> <p>T7.W11</p> <p>Memperkuat infrastruktur digital yang</p>

<p>menjadi satu-satunya organisasi yang berperan utama dalam penyelenggaraan Tridharma serta dunia kerja semakin tidak membutuhkan gelar, tetapi kompetensi spesifik.</p> <p>T.3. Tantangan perubahan nilai-nilai kemanusiaan dan etika dalam pengelolaan penyelenggaraan penelitian.</p> <p>T.4. Perubahan dan ketidaksinkronan dalam kebijakan antarlembaga di pemerintahan masih sering terjadi sehingga menciptakan kesulitan, pertentangan, bahkan dukungan yang kurang sehingga pengembangan program pengabdian kepada masyarakat kurang tepat sasaran.</p> <p>T.5. UGM menghadapi tantangan terkait acuan peraturan antara kewajiban kepatuhan</p>		<p>mandiri, terintegrasi, dan mengakselerasi transformasi.</p>
---	--	--

<p>terhadap aturan sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang sering kali kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan UGM sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum. Kondisi ini memengaruhi efektivitas dan efisiensi berbagai lini kegiatan operasional UGM sebagai PTN-BH.</p> <p>T.6. Perubahan lingkungan global akibat pandemi dan berkembangnya era digital berdampak pada proses internalisasi nilai-nilai UGM.</p> <p>T.7. Barometer dunia tentang pemeringkatan perguruan tinggi.</p>		
--	--	--

C. CAPAIAN KINERJA UGM TAHUN 2021

Kondisi capaian kinerja Universitas Gadjah Mada pada akhir tahun 2021 berdasarkan capaian indikator kinerja utama Kemenristekdikti dan Rencana Strategi Periode 2017–2022 disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Capaian Kinerja IKU UGM Tahun 2021

No.	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Target	Capaian
1	Persentase lulusan S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta.	Persen	82	58,21
2	Persentase lulusan S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang menghabiskan paling sedikit 20 SKS di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	Persen	35	3,81
3	Persentase dosen yang berkegiatan Tridharma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (<i>QS100 by subject</i>), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir.	Persen	25	42,87
4	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S-3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	Persen	60	64,02
5	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	Hasil penelitian per jumlah dosen	1,5	1,2615
6	Persentase program studi S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	Persen	70	65,79
7	Persentase mata kuliah S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi.	Persen	40	38,25
8	Persentase program studi S-1 dan D-4/D-3/D-2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah	Persen	15	36,61

No.	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Target	Capaian
9	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB.	Predikat	A	A
10	Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80.	Nilai	85	87,84

Tabel 4. Target dan Capaian Kinerja Renstra Tahun 2021

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Target Akhir Periode Renstra 2017–2022	Capaian 2021
1	<i>QS World University Ranking</i>	<i>Ranking</i>	< 250	254
2	<i>QS Asia University Ranking</i>	<i>Ranking</i>	< 50	57
3	<i>THE World University Ranking</i>	<i>Ranking</i>	< 800	1.000+
4	<i>THE Asia University Ranking</i>	<i>Ranking</i>	< 100	351
5	Peringkat Perguruan Tinggi Terbaik Indonesia	<i>Ranking</i>	1	1
6	Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Akuntan Publik	Opini	WTP	WTP
7	Jumlah Mahasiswa Berwirausaha	Jumlah	880	1.124
8	Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi	Persen	100	100
9	Persentase Prodi Terakreditasi Unggul (A)	Persen	95	81
10	Persentase Lulusan Langsung Bekerja	Persen	90	92,18
11	Persentase Dosen Berkualifikasi S-3	Persen	75	62,66
12	Persentase Dosen dengan Jabatan Guru Besar	Persen	14	11
13	Jumlah Publikasi Internasional	Jurnal	3.200	4.782
14	Jumlah Kekayaan Intelektual yang Didaftarkan	Kekayaan Intelektual	400	857

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Target Akhir Periode Renstra 2017-2022	Capaian 2021
15	Jumlah Prototipe Industri	Prototipe	27	72
16	Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Nasional	Jurnal	60	78
17	Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Global	Jurnal	10	10
18	Jumlah Sitasi Karya Ilmiah	Sitasi	90.000	96.334
19	Tingkat Maturitas Kawasan Sains dan Teknologi	Level	Utama	Madya
20	Jumlah Pusat Unggulan Iptek	Unit	8	8
21	Jumlah Produk Inovasi	Produk	18	41
22	Persentase Mata Kuliah Pilihan pada Kurikulum	Persen	40	41,90
23	Persentase Jumlah SKS pada Kurikulum Berbasis Studi Lapangan dan/atau <i>Internship</i>	Persen	30	3,79
24	Persentase Mahasiswa Program Afirmasi dan Bidik Misi	Persen	20	15,36
25	Persentase Fasilitas Infrastruktur Inklusif dan Ramah Lingkungan	Persen	95	85,50
26	Jumlah Dana Abadi (<i>Endowment Fund</i>) Efisiensi Kegiatan Operasional	Miliar Rupiah	750	250
27	Jumlah Program Strategis dan Implementasi Hasil Sinergi Kerja Sama antara UGM, Jejaring Alumni, Pemerintah, dan Industri (<i>Multiple Helix</i>) yang Berkontribusi pada Penguatan Tridharma	Program	60	95
28	Jumlah Ipteks yang Dikembangkan UGM (Metode, Artefak Teknologi, Purwarupa) yang Diterapkan guna Memberi Manfaat bagi Komunitas/Industri/Dunia Usaha/Pemerintah	Ipteks	100	90

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Target Akhir Periode Renstra 2017- 2022	Capaian 2021
29	Persentase Reorganisasi OTK Universitas	Persen	75	40
30	Persentase Capaian Universitas sebagai <i>Smart Digital Campus</i>	Persen	100	80

BAB V STRATEGI DAN PROGRAM KERJA 2022–2027

A. STRATEGI UTAMA DAN PROGRAM KERJA BIDANG TRIDHARMA

Tuntutan perubahan dunia pendidikan tinggi mengharuskan UGM melakukan perubahan internal terhadap strategi dan implementasi Tridharma sebagai bisnis utamanya. Strategi dan implementasi Tridharma harus bersifat terpadu (*integrated*) dan seimbang antara pendidikan, penelitian, dan pengabdian tidak terpisah-pisah sebagaimana selama ini berlangsung, karena ketiganya saling beririsan. UGM berkomitmen mendukung pendidikan, penelitian, dan pengabdian transformatif yang mempromosikan dan mengupayakan perubahan sosial berdasarkan spirit keadilan sosial, kesetaraan, keberagaman, dan keberlanjutan (*social justice, equality, inclusivity, and sustainability*) dalam semua aspek aktivitas Tridharma. UGM juga harus mengembangkan Tridharma yang relevan terhadap tuntutan perubahan lingkungan dan berkontribusi terhadap pembangunan regional, nasional, dan global. Strategi utama bidang Tridharma terdiri atas:

1. Strategi Utama Bidang Pendidikan

- a. Memperkuat pendidikan transdisiplin yang mendorong kewirausahaan sosial, kemandirian, dan ketangguhan mahasiswa. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja sebagai berikut.
 - 1) Peningkatan pengakuan keunggulan program studi di tingkat nasional dan internasional.
 - 2) Pengembangan personalisasi pendidikan (*personalised education*) sebagai turunan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka dengan melibatkan dunia industri/sektor swasta dan penguatan *entrepreneur*.
 - 3) Pengembangan sistem pendidikan yang bermartabat dan inklusif.
 - 4) Penguatan kemampuan manajerial dan *entrepreneur*.
 - 5) Pengembangan *career development center*.
 - 6) Penguatan kerja sama dengan KAGAMA terkait informasi pekerjaan dalam sistem yang terpadu.
 - 7) Penguatan MBKM UGM.
 - 8) Penguatan mahasiswa berprestasi.
 - 9) Penguatan forum transfer keilmuan lintas individu dan lintas disiplin secara terlembaga sehingga mampu menghasilkan inovasi kewirausahaan sosial.

- 10) Penguatan prodi pascasarjana terapan dengan luaran yang spesifik terkait produk yang relevan dengan kebutuhan pemangku kepentingan.
 - 11) Penguatan kanal pengetahuan.
 - b. Mengembangkan kurikulum yang komprehensif dan aplikatif. Strategi ini dijabarkan dalam program kerja sebagai berikut.
 - 1) Penguatan kurikulum perkuliahan berbasis *case method* atau *project based*.
 - 2) Perluasan akses *learning management system* ke masyarakat (universitas tanpa batas).
 - c. Memperkuat ekosistem inovasi berbasis kolaborasi yang berkelanjutan untuk peningkatan kebermanfaatan. Strategi ini dijabarkan dalam program kerja berupa pengembangan ekosistem inovasi yang terintegrasi.
 - d. Meningkatkan jejaring kerja sama mitra dalam kegiatan Tridharma. Strategi ini dijabarkan dalam program kerja berupa penguatan kerja sama dengan mitra dalam mendukung kegiatan Tridharma yang melibatkan dosen dan mahasiswa.
 - e. Memperkuat pendidikan transdisiplin yang mendorong keberagaman. Strategi ini dijabarkan dalam program kerja berupa pengembangan sistem penerimaan mahasiswa yang mengakomodasi keberagaman.
 - f. Meningkatkan proporsi jumlah mahasiswa pascasarjana. Strategi ini dijabarkan dalam program kerja sebagai berikut.
 - 1) Penguatan *fast track* dan PMDSU.
 - 2) Penguatan afirmasi bagi mahasiswa pascasarjana luar Jawa.
 - g. Meningkatkan publikasi mahasiswa doktoral. Strategi ini dijabarkan dalam program kerja berupa peningkatan publikasi mahasiswa doktoral dalam jurnal internasional.
2. Strategi Utama Bidang Penelitian
- a. Meningkatkan kualitas kelembagaan dan infrastruktur penelitian untuk pengembangan keilmuan dan solusi terhadap persoalan aktual di masyarakat serta diakui secara internasional. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja sebagai berikut.
 - 1) Pengembangan riset translasional meliputi riset *flagship* dan riset unggulan kompetitif.
 - 2) Peningkatan kapasitas pusat studi dan pusat kemitraan internasional bidang riset di UGM berikut jejaring internal dan eksternalnya.

- 3) Pengembangan perpustakaan dosen.
 - 4) Pengembangan sumber daya riset serta penelitian dan pengembangan yang mudah dimanfaatkan oleh masyarakat.
 - 5) Peningkatan kebermanfaatan dan perluasan jejaring penelitian internasional.
 - 6) Peningkatan penelitian berbasis keunggulan lokal.
 - 7) Peningkatan penelitian yang mengadopsi prinsip-prinsip SDGs.
 - 8) Peningkatan inovasi produk berbasis teknologi.
 - 9) Penguatan lembaga inkubasi dan akselerasi *start up*.
 - 10) Pengembangan *Teaching and Learning Industry, Fabrication Laboratory (Fab Lab)*.
 - 11) Pengembangan riset translasional meliputi riset *flagship* dan riset unggulan kompetitif.
- b. Memperkuat UGM STP sebagai *Transfer Technology Office (TTO)* dalam proses pemanfaatan inovasi. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja berupa penguatan dan pengawalan penelitian dengan Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT) 6–9.
 - c. Memperkuat ekosistem inovasi berbasis kolaborasi yang berkelanjutan untuk peningkatan kebermanfaatan. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja berupa penguatan kerja sama *multihelix* untuk hilirisasi inovasi dan mobilisasi riset internasional.
 - d. Meningkatkan kinerja unit kegiatan usaha UGM. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja sebagai berikut.
 - 1) Restrukturisasi unit kegiatan usaha UGM termasuk perbaikan struktur modal.
 - 2) Pengawasan unit kegiatan usaha UGM.
 - 3) Pemantauan dan evaluasi unit kegiatan usaha UGM secara berkala.
 - e. Memperkuat dan mengubah pola pikir pengelolaan sistem keuangan yang berorientasi tujuan sekaligus meningkatkan pendanaan kreatif yang transparan, efektif, dan efisien. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja sebagai berikut.
 - 1) Penguatan pendanaan inovatif yang dapat diakomodasi oleh status PTN-BH.
 - 2) Penguatan Badan Usaha Milik UGM (BUMU) sebagai sarana pendanaan alternatif.

- 3) Penguatan strategi untuk memperoleh dana dari alumni, filantropi, dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) maupun sumber-sumber lain yang tidak mengikat.
- 4) Optimalisasi RKAT berbasis SMART Plus.
- f. Meningkatkan jejaring dengan mitra dalam dan luar negeri untuk meningkatkan reputasi yang didasarkan sinergi, persamaan visi dan misi serta kepentingan dengan mitra. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja sebagai berikut.
 - 1) Penguatan program sahabat UGM.
 - 2) Penguatan kontribusi alumni.
 - 3) Peningkatan *creative funding* melalui sinergi kegiatan Tridharma dengan mitra.
 - 4) Penguatan program promosi, *link and match* sumber daya di UGM dalam kegiatan Tridharma dengan mitra dalam dan luar negeri.
3. Strategi Utama Bidang Pengabdian Masyarakat

Strategi utama bidang pengabdian kepada masyarakat, yaitu memperkuat pengabdian berbasis permasalahan wilayah, kewirausahaan, dan kemitraan dengan melibatkan sivitas akademika dan alumni. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja sebagai berikut.

 - a. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat.
 - b. Pengembangan pendekatan kewilayahan, kewirausahaan, dan kemitraan untuk implementasi program pengabdian yang terintegrasi dengan pendidikan dan penelitian dalam program KKN.
 - c. Penguatan kontribusi universitas terhadap perumusan solusi permasalahan bangsa.
 - d. Penguatan kelembagaan UGM sebagai hubungan jejaring internasional.
 - e. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis keberagaman.
 - f. Pengembangan dan penguatan pengabdian yang inklusif.
 - g. Penguatan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis *multiple helix*.
 - h. Penguatan kemitraan dalam pengembangan pengabdian kepada masyarakat.
 - i. Penguatan jejaring kolaborasi dengan alumni dan mitra strategis lain dalam pemberdayaan masyarakat berskala DIY, nasional, dan internasional.

B. STRATEGI UTAMA DAN PROGRAM KERJA BIDANG *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* (GUG)

Strategi utama dalam bidang *Good University Governance* (GUG), yaitu mengembangkan tata kelola organisasi berbasis digital untuk mendukung kerja sama antar-individu, kluster, dan lembaga baik internal maupun eksternal. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja sebagai berikut.

- a. Penguatan implementasi transformasi digital dalam pengelolaan internal dan jejaring eksternal organisasi.
- b. Penataan organisasi dan perubahan relasi kelembagaan pimpinan universitas dan organ.
- c. Peningkatan zona integritas di lingkungan universitas.
- d. Peningkatan kualitas akuntabilitas kinerja universitas.
- e. Pengembangan dan penguatan manajemen risiko.

C. STRATEGI UTAMA DAN PROGRAM KERJA BIDANG EKOSISTEM PENDUKUNG

Optimalisasi tuntutan perubahan bidang Tridharma memerlukan dukungan tata kelola universitas yang dinamis, terintegrasi, dan berkelanjutan pada beberapa komponen vital, yaitu sumber daya manusia (SDM), infrastruktur, organisasi, keuangan, teknologi, dan kerja sama, serta pengembangan usaha. Strategi utama untuk mewujudkan tata kelola universitas yang dinamis, terintegrasi, dan berkelanjutan sebagai berikut.

1. Meningkatkan kualitas dosen. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja, yaitu:
 - a. Peningkatan kualitas dosen.
 - b. Percepatan pertumbuhan dosen berkualifikasi S-3.
 - c. Pengembangan kompetensi dosen.
 - d. Peningkatan dosen/peneliti internasional.
 - e. Percepatan Guru Besar yang relevan dengan bidang keilmuan.
2. Meningkatkan kualitas kesejahteraan dan kinerja SDM. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja, yaitu:
 - a. Penguatan 3K (kesehatan, kesejahteraan, dan kebahagiaan) sivitas akademika dan pegawai UGM.
 - b. Pengembangan kompetensi SDM.
 - c. Pengembangan manajemen talenta (*talent management*).
 - d. Pengembangan manajemen kinerja yang unggul.

3. Memperkuat pengelolaan sistem keuangan. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja berupa penguatan tata kelola keuangan UGM.
4. Memperkuat infrastruktur digital yang mandiri, terintegrasi, dan mengakselerasi transformasi. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja sebagai berikut.
 - a. Penguatan infrastruktur digital yang mendukung konektivitas seluruh data yang dimiliki universitas.
 - b. Penguatan media UGM untuk hilirisasi informasi dan pengetahuan.
 - c. Penguatan pemanfaatan *big data analytics* dan *artificial intelligence*.
 - d. Penguatan kelembagaan media informasi.
 - e. Transformasi *smart and digital campus*.
5. Memperkuat infrastruktur yang adaptif dan integratif sesuai dengan kebutuhan IPTEKS masa kini serta mendukung *green ecosystem*. Program yang mendukung strategi ini khususnya dalam ekosistem pendukung, yaitu:
 - a. Penguatan proses pengadaan infrastruktur yang sesuai dengan desain keilmuan.
 - b. Penataan ruang kampus.
 - c. Pengembangan sumber daya riset yang mudah diakses.
 - d. Penguatan tata kelola aset gedung dan tanah untuk penguatan Tridharma.
 - e. Penguatan tata kelola aset tidak berwujud untuk penguatan Tridharma.

D. STRATEGI UTAMA DAN PROGRAM KERJA BIDANG PENGEMBANGAN ATMOSFER KAMPUS

UGM harus mengembangkan atmosfer akademik yang kondusif dan produktif bagi seluruh sivitas akademika dengan menciptakan lingkungan yang inklusif, ramah lingkungan, sehat, nyaman, aman, dan mendukung pengembangan kapasitas. Strategi utama bidang pengembangan atmosfer kampus, yaitu:

1. Memperkuat atmosfer kampus yang sehat, ramah lingkungan, berbudaya, dan bertanggung jawab secara sosial. Strategi ini dijabarkan ke dalam program kerja sebagai berikut.
 - a. Penguatan fungsi *Health Promoting University*.
 - b. Penguatan pola pikir dan perilaku ramah lingkungan yang mengedepankan prinsip keberlanjutan (*green mindset*).
 - c. Peningkatan sarana dan prasarana untuk perlindungan dari kekerasan dan kekerasan seksual.
 - d. Penguatan satgas kekerasan.

- e. Penguatan *crisis center*.
 - f. Penguatan kelembagaan kantor *establishment office for campus sustainability*.
 - g. Penguatan produksi sivitas akademika dan alumni yang berbudaya sesuai dengan nilai-nilai ke-UGM-an.
 - h. Penguatan akuntabilitas sosial sebagai tolok ukur keberhasilan universitas.
2. Memperkuat infrastruktur yang adaptif dan integratif sesuai dengan kebutuhan IPTEKS, kewirausahaan, dan tata kelola masa kini serta mendukung *green ecosystem*. Strategi ini dijabarkan ke dalam beberapa program kerja berupa penguatan pembangunan infrastruktur UGM yang inklusif, berkelanjutan, serta berbasis *green environment*.
 3. Memperkuat ekosistem inovasi berbasis kolaborasi yang berkelanjutan untuk peningkatan kebermanfaatan. Program yang mendukung strategi ini khususnya dalam atmosfer kampus adalah penguatan ekosistem inovasi yang terintegrasi.

E. TARGET KINERJA UGM 2022–2027

Program kerja dalam Renstra 2022–2027 yang merupakan penjabaran dari tujuan dan sasaran strategis diharapkan dapat diimplementasikan selama periode 2023 sampai dengan 2027 dengan target kinerja tahunan yang meningkat. Tabel berikut menyajikan target kinerja selama lima tahun sampai dengan akhir periode Renstra 2027 untuk indikator kinerja tujuan strategis dan sasaran strategis yang merupakan indikator kinerja universitas. Target kinerja ditetapkan menggunakan metode ekstrapolasi yang berdasar pada kondisi realistis, sedangkan target kinerja tahunan per indikator kinerja untuk masing-masing program secara detail disajikan pada bagian akhir Renstra ini.

Tabel 5. Target Kinerja UGM 2023–2027

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
1.	Persentase program studi sarjana dan sarjana terapan yang melaksanakan kerja sama dengan mitra (IKU 6).	Persen	65,79	73	79	86	93	100	100
2.	Persentase mata kuliah sarjana dan sarjana terapan yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi (IKU 7).	Persen	38,25	51	63	75	88	100	100
3.	Persentase prodi sarjana dan sarjana terapan yang memiliki akreditasi unggul atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah (IKU 8).	Persen	36,61	38	40	42	43	45	45
4.	Persentase mahasiswa sarjana, sarjana terapan, dan pascasarjana dari latar belakang yang	Persen	15,36	18	21	24	27	30	30

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
	beragam.								
5.	Persentase lulusan sarjana dan sarjana terapan yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta (IKU 1).	Persen	58,21	80	81	82	84	85	85
6.	Persentase mahasiswa sarjana dan sarjana terapan yang menghabiskan paling sedikit 20 SKS di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional (IKU 2).	Persen	3,81	25	30	35	40	50	50
7.	Persentase mahasiswa pascasarjana.	Persen	27	30	32	35	37	40	40
8.	Persentase publikasi mahasiswa doktoral di jurnal internasional.	Persen	12,1	60	70	80	90	100	100
9.	Persentase luaran pembelajaran yang diselenggarakan secara transdisiplin sebagai penguatan berbagi	Persen	N/A	6	12	18	24	30	30

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
	gagasan.								
10.	Jumlah luaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5).	Hasil penelitian per jumlah dosen	1,26	3	4	5	7	8	8
11.	Persentase luaran penelitian yang bereputasi berbasis kolaborasi nasional dan internasional.	Persen	N/A	10	20	30	40	50	50
12.	Persentase luaran penelitian dalam rangka memperkuat keunggulan lokal.	Persen	N/A	55	60	65	70	75	75
13.	Persentase luaran penelitian yang mengadopsi prinsip-prinsip SDGs.	Persen	13,2	50	60	70	80	90	90
14.	Persentase inovasi yang dimanfaatkan oleh mitra.	Persen	10	12	14	16	18	20	20
15.	Persentase luaran penelitian <i>flagship</i> .	Persen	N/A	10	20	30	40	50	50

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
16.	Valuasi unit usaha.	Triliun Rupiah	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,5
17.	Jumlah dana abadi.	Miliar Rupiah	250	360	470	580	690	800	800
18.	Jumlah luaran pengabdian masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5).	Hasil pengabdian per jumlah dosen	3,26	4	4	4	5	5	5
19.	Persentase adopsi luaran pengabdian masyarakat yang berkelanjutan.	Persen	6,94	7	7	8	8	8	8
20.	Persentase luaran pembelajaran atau penelitian lintas disiplin yang terimplementasi sebagai pengabdian kepada masyarakat.	Persen	35,6	37	40	42	45	45	45
21.	Indeks keberagaman pengabdian masyarakat.	Persen	N/A	6	10	12	14	15	15
22.	Persentase luaran pengabdian berbasis <i>multiple helix</i> .	Persen	30	32	34	36	38	40	40

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
23.	Persentase kontribusi alumni terhadap pengabdian masyarakat.	Persen	21	22	23	24	25	25	25
24.	Persentase dosen berkegiatan Tridharma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (<i>QS100 by subject</i>), bekerja sebagai praktisi di industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir (IKU 3).	Persen	42,87	49	56	62	69	75	75
25.	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S-3 dan/atau Guru Besar; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja (IKU 4).	Persen	64,02	67	70	74	77	80	80
26.	Persentase dosen dengan	Persen	11	12	13	15	16	17	17

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
	jabatan Guru Besar.								
27.	Persentase dosen internasional.	Persen	11,34	14	17	20	22	25	25
28.	Indeks kebahagiaan.	Persen	N/A	80	85	90	95	100	100
29.	Indeks profesionalitas SDM.	Persen	N/A	80	85	90	95	100	100
30.	Rata-rata nilai kinerja anggaran pelaksanaan RKA-K/L UGM.	Nilai	87,84	88	89	90	90	90	90
31.	Opini laporan keuangan.	Opini	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
32.	Rata-rata predikat SAKIP UGM.	Nilai	82,01 (A)	84 (A)	86 (A)	87(A)	89 (A)	91 (AA)	91 (AA)
33.	Persentase <i>smart digital campus</i> yang terintegrasi.	Persen	80	90	100	100	100	100	100
34.	Persentase sarana dan prasarana pendukung Tridharma yang mutakhir.	Persen	11,6	22	32	42	52	62	62
35.	Persentase penggunaan dan pemanfaatan gedung dan tanah untuk penguatan Tridharma.	Persen	91,58	94	95	97	99	100	100

No.	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline Capaian 2021	Target Kinerja					Target Akhir Periode Renstra
				2023	2024	2025	2026	2027	
36.	Indeks kemanfaatan aset tidak berwujud.	Persen	20	24	28	32	36	40	40
37.	Persentase rasa aman.	Persen	N/A	95	100	100	100	100	100
38.	Persentase bangunan hijau yang dikelola.	Persen	13	20	28	35	43	50	50
39.	Tingkat pengurangan emisi CO ₂ dari transportasi kampus.	Nilai	709,82	699	689	679	669	659	659
40.	Persentase fasilitas yang inklusif dan berbudaya.	Persen	36	39	42	44	47	50	50
41.	Persentase kegiatan sivitas akademika UGM yang inklusif dan berbudaya.	Persen	80	84	88	92	96	100	100
42.	Indeks akuntabilitas sosial.	Fase	1	2	3	4	4	4	4

BAB VI KAIDAH PELAKSANAAN DAN EVALUASI

Rencana Strategis 2022–2027 adalah landasan untuk penyusunan rencana operasional dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) semua unit kerja di lingkungan universitas. Rencana operasional adalah operasionalisasi Renstra yang dilengkapi dengan indikator kinerja dan target pencapaian secara lebih detail dan unit kerja penanggung jawab. RKAT merupakan rencana kegiatan dan anggaran dalam rangka pencapaian target yang sudah ditetapkan dalam satu tahun. Rencana operasional dan RKAT menjadi dasar penilaian kinerja universitas dan seluruh unit kerja. Pelaksanaan rencana operasional dan RKAT dipantau dan dievaluasi secara berkala. Hasil pemantauan dan evaluasinya digunakan sebagai dasar untuk menilai kesesuaian Renstra dengan situasi yang sedang berjalan dan kemungkinan menurunnya relevansi Renstra karena adanya perubahan lingkungan internal dan eksternal yang belum terantisipasi pada saat penyusunan Renstra.

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

ttd.

VERI ANTONI