



MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA

PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
NOMOR 1 TAHUN 2020

TENTANG
PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2017-2022

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 14 Desember 2019 telah disetujui usulan Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2017-2022;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada tentang Pengesahan Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2017-2022;
- 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. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
4. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 46/M/KPT.KP/2016 tentang Pemberhentian Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Periode Transisi dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Periode Tahun 2016-2021;
5. Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 4/SK/MWA/2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola (*Governance*) Universitas Gadjah Mada sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 1 Tahun 2018 tentang Perubahan Keempat 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 2017-2022.

Pasal 1

- (1) Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2017-2022 merupakan arah kebijakan Rektor Periode Tahun 2017-2022 untuk menjabarkan kebijakan umum 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 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 2 Januari 2020
Ketua Majelis Wali Amanat,

PRATIKNO

LAMPIRAN PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS GADJAH MADA
NOMOR : 1 TAHUN 2020
TANGGAL : 2 JANUARI 2020
TENTANG : PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS GADJAH MADA
TAHUN 2017-2022

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS GADJAH MADA TAHUN 2017-2022

Meneguhkan Jati Diri, Fokus Mengabdi,
Menjadi Unggul dan Inovatif

Mengakar Kuat Menjulang Tinggi

Pendahuluan

Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada 2017–2022 (Renstra 2017–2022) adalah program-program Tridharma dan ekosistem pendukungnya sebagai peta-jalan perkembangan universitas selama lima tahun ke depan. Renstra ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing UGM di kancah regional, nasional, dan global melalui perannya dalam menghasilkan SDM yang unggul dan berdaya saing serta mampu memberikan sumbangan ide dan analisis dalam penetapan berbagai kebijakan nasional di sektor industri dan pemerintah. Program-program lima tahunan ini dirancang dengan mengacu pada tuntutan perubahan makro nasional dan internasional serta lingkungan pendidikan pada era revolusi industri 4.0. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat menuntut model pendidikan yang lebih terbuka dan bersifat interdisiplin dan transdisiplin dengan tata kelola organisasi yang fleksibel dan lincah (*agile*).

Renstra disusun dengan tujuan untuk menetapkan program-program Tridharma—yang merupakan bisnis utama universitas—dan ekosistem pendukungnya agar UGM dapat menyinergikan seluruh sumber dayanya dalam mencapai tujuan. Renstra ini berupa program-program yang akan direalisasikan selama periode 2017–2022 yang merupakan mandat, arah kebijakan, serta strategi dalam pengembangan Tridharma dan ekosistem pendukungnya. Program-program dalam Renstra menjadi acuan utama bagi seluruh sivitas akademika dan warga UGM dalam merencanakan aktivitas operasional dan penganggaran unit kerja agar sesuai dengan target kinerja yang sudah ditetapkan dan diturunkan dalam Renstra.

Renstra ini memuat program-program unggulan dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat beserta ekosistem pendukungnya meliputi sumber daya manusia (SDM), organisasi, infrastruktur, keuangan, teknologi, kerja sama, dan pengembangan usaha serta pengembangan atmosfer kampus. Setiap program telah diturunkan indikator kinerja kunci dan target capaian kinerja tahunan universitas selama lima tahun berturut-turut dari 2018 sampai dengan 2022.

Seluruh unit kerja di lingkungan UGM yang meliputi unit kerja kantor pusat, fakultas/sekolah, pusat studi, unit penunjang universitas, dan lainnya wajib menggunakan Renstra ini sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja dan penganggaran tahunan selama periode Renstra. Rencana kegiatan tahunan dan anggaran unit kerja disusun dalam pencapaian target kinerja Renstra. Oleh karena itu, unit kerja dapat menurunkan target kinerja dalam Renstra menjadi target kinerja unit kerja dengan komponen indikator kinerja kunci secara lebih detail sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja dengan acuan target kinerja pada Renstra.

Nilai Dasar, Mandat, Visi, Misi, dan Tujuan

1. Nilai-Nilai Dasar

- a. Nilai-nilai Pancasila yang meliputi nilai-nilai ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, musyawarah, dan keadilan.
- b. Nilai-nilai keilmuan yang meliputi nilai-nilai universalitas dan objektivitas ilmu, kebebasan akademik dan mimbar akademik, penghargaan atas kenyataan dan kebenaran guna keadaban, kemanfaatan, dan kebahagiaan.
- c. Nilai-nilai kebudayaan yang meliputi toleransi, hak asasi manusia, dan keragaman.

2. 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 dapat 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*).

3. Visi dan Misi

Berdasar pada Statuta UGM (Peraturan Pemerintah No. 67 Tahun 2013), telah ditetapkan visi, misi, dan tujuan UGM sebagai berikut.

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

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

4. Tujuan

Sebagaimana dimandatkan dalam Statuta UGM, 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 kepada mahasiswa demi kelangsungan dan kehidupan manusia pada umumnya, demi perkembangan bangsa dan rakyat pada khususnya, sebagai penjelmaan dan pelaksanaan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta demi tercapainya cita-cita Proklamasi Kemerdekaan sebagaimana ditentukan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- b. Membentuk manusia susila yang mempunyai keinsafan bertanggung jawab atas kesejahteraan Indonesia pada khususnya dan dunia pada umumnya, dalam arti berjiwa bangsa Indonesia, berbudaya Indonesia, dan mempunyai dasar keinsafan hidup berketuhanan Yang Maha Esa; berperilaku kemanusiaan yang adil dan beradab; demokratis; diliputi kenyataan dan kebenaran; cerdas; kreatif; terampil; mampu berkomunikasi; dan berkesadaran lingkungan untuk melaksanakan tanggung jawabnya terhadap pembangunan, pemeliharaan dan pengembangan kebudayaan hidup kemasyarakatan; serta masa depan bangsa dan negara Indonesia pada khususnya dan umat manusia pada umumnya.

Guna merealisasikan tujuan jangka panjang, tujuan UGM dalam lima tahun ke depan disusun berdasarkan tuntutan perkembangan perubahan lingkungan makro nasional dan internasional serta perubahan lingkungan pendidikan tinggi yang sangat dinamis. Secara makro, situasi yang dihadapi UGM merupakan kondisi perubahan lingkungan yang bersifat turbulen dengan indikasi sebagai berikut.

- a. Revolusi industri 4.0 telah mengubah model bisnis secara drastis sehingga memicu disrupsi di segala bidang yang membawa tantangan-tantangan dan peluang-peluang baru.
- b. Tuntutan kolaborasi antara perguruan tinggi dan industri meningkat signifikan, tetapi di sisi lain persaingan di segala bidang juga semakin ketat, bebas, dan liar.
- c. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menyebabkan semua proses bisnis organisasi sudah didigitalisasi sehingga diperlukan kapasitas digital sebagai syarat mutlak memenangkan persaingan.
- d. Bonus demografi pada tahun 2020–2035 sebagai anugerah dengan menyiapkan penduduk usia produktif menjadi SDM unggul dan berdayasaing.
- e. Indonesia sedang berupaya keluar dari jebakan sebagai negara berpenghasilan menengah (*middle income trap*).
- f. Visi Indonesia 2045 untuk menjadi pusat pendidikan, teknologi, dan peradaban dunia menuntut kualitas pendidikan tinggi yang mumpuni sebagai mesin penting produksi ilmu pengetahuan dan teknologi.

Di lingkungan pendidikan saat ini, perguruan tinggi dihadapkan pada dua tantangan utama, yaitu persaingan yang bersifat *multilayer* dan pilihan orientasi peran. Persaingan bersifat *multilayer* sebab terjadi pada skala regional, nasional, dan global, yaitu antar-perguruan tinggi; antara perguruan tinggi dengan non-perguruan tinggi; dan antara perguruan tinggi dengan pembelajaran mandiri. Sedangkan pada pilihan orientasi peran, relevansi perguruan tinggi dihadapkan pada pilihan di antara dua kutub orientasi, yaitu orientasi terapan (*applied oriented*) dan pengembangan ilmu (*scientific oriented*).

Oleh karena itu, sesuai dengan mandat nasional dan mandat akademik, UGM mengambil orientasi jalan tengah antara orientasi terapan dan pengembangan ilmu. UGM akan berupaya secara efisien dan efektif mengalokasikan sumber daya dan perannya pada orientasi terapan dan pengembangan ilmu secara proporsional, seimbang, dan saling menunjang.

Secara lebih spesifik dalam kurun waktu lima tahun ini UGM harus terus berbenah dan memperbarui diri. Sasaran strategis dalam jangka menengah ini yaitu UGM harus mampu mereformasi diri agar memiliki karakter pembelajar, fleksibel, dinamis, cair, kreatif, inovatif, cekatan, dan lincah (*agile*) agar tidak terdisrupsi dan tetap relevan. UGM harus sigap mengantisipasi dan memitigasi masa depan sehingga dapat beradaptasi dengan baik terhadap situasi yang berubah secara cepat.

Dengan demikian, tujuan jangka menengah yang tercakup dalam Renstra yaitu UGM harus berdaya saing melalui keunggulan komparatif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dalam mencetak SDM unggul yang berdaya saing. Secara terinci tujuan jangka menengah UGM sebagai berikut.

1. Berkembang menjadi *smart digital university* bukan hanya sebagai produk teknologi tetapi juga dalam cara berpikir atau logika kerja.
2. Berkontribusi dalam pembangunan bangsa untuk memanfaatkan bonus demografi secara optimal dan keluar dari *middle income trap*, melalui pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi, serta pengembangan SDM yang unggul, berkualitas, dan berdaya saing.
3. Berkontribusi secara strategis dalam pencapaian visi Indonesia 2045.
4. Kompetitif untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang dengan senantiasa *update* dan *upgrade* terhadap situasi terkini agar tetap relevan, dapat bertahan, bahkan menjadi yang terdepan.

Tujuan Strategis 2017-2022

Prinsip dan Arah Kebijakan

Renstra ini disusun dengan sasaran strategis menjadikan UGM sebagai universitas yang berkarakter pembelajar, fleksibel, dinamis, cair, kreatif, inovatif, cekatan, dan lincah (*agile*) melalui pengembangan manajemen yang *outcome oriented*, fleksibel, dan *multiple helix*. UGM mengembangkan manajemen yang berorientasi baik pada hasil, tujuan, maupun dampak, dan tidak lagi berorientasi pada proses, prosedur, dan aturan main.

UGM harus melakukan debirokratisasi untuk membangun tata kelola dan manajemen yang fleksibel, dinamis, lincah, cekatan, dan tidak lagi rigid serta kaku karena UGM harus responsif dan adaptif terhadap perubahan. Untuk memperbesar sumber daya, memperluas jaringan kerja, dan memperkuat kapasitas, UGM harus berperan sebagai konektor (*connecting the dots*) dalam sinergi multiaktor yang kompleks (*multiple helix*). Ekosistem organisasi UGM harus ramah mitra agar kuantitas, cakupan, dan kualitas jejaring UGM dengan dunia industri terus meningkat. Strategi pengembangan UGM harus berubah dari strategi pengembangan yang linier dan setahap demi setahap (*step by step*) menjadi strategi lompat-katak (*leap frogging*) dan *smart shortcuts*.

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

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. Dengan kesadaran masyarakat Indonesia dan dunia yang multikultural atau beragam, UGM memperjuangkan inklusivitas melalui pengembangan nilai-nilai saling menghargai, menghormati, rukun, dan toleran antar-sesama demi keberlangsungan perdamaian. Dengan menggunakan kerangka pikir ekosentrisme (*deep ecology*), UGM juga memperjuangkan keselarasan dan keseimbangan manusia dengan alam demi keberlanjutan hidup ke depan (*sustainability*).

Sesuai dengan bisnis utama (*core business*) UGM yaitu akademik, maka kebijakan akademik dalam Tridharma menjadi kebijakan utama UGM dengan

bidang-bidang lain sebagai pendukung. Ketiga komponen Tridharma diposisikan secara setara dan diimplementasikan secara integratif. Agar pengembangan akademik berjalan optimal maka dibutuhkan ekosistem pendukung yang kuat, efektif, kondusif, dan produktif. Sistem pendukung itu meliputi tata kelola dan atmosfer. Tata kelola terdiri dari enam komponen vital, yaitu sumber daya manusia (SDM), organisasi, infrastruktur, keuangan, teknologi, dan kerja sama serta pengembangan usaha. Sedangkan atmosfer adalah lingkungan akademik dan non-akademik yg inklusif, humanis, nyaman, aman, sehat, dan menyehatkan. Dalam menyelenggarakan *core business*-nya UGM harus senantiasa memperhatikan lima jati dirinya, yakni UGM sebagai universitas berjiwa Pancasila, berkomitmen mengedepankan kepentingan nasional, berkomitmen kerakyatan, berkarakter perjuangan untuk terus mendukung kejayaan bangsa dan negara, serta menempatkan diri sebagai pusat pelestarian dan pengembangan kebudayaan Indonesia (nusantara).

Tujuan Strategis 2017–2022

Kondisi yang mendasari penyusunan tujuan strategis UGM ialah aspek globalisasi yang membuka peluang sinergi multiaktor dalam cakupan yang luas, pesatnya perkembangan teknologi yang membuat semakin deras arus ilmu pengetahuan, dan disrupsi di segala bidang sehingga diperlukan cara-cara baru dalam bekerja yang lebih efisien, efektif, produktif, dan dapat mencapai tujuan lebih cepat. Pada kondisi ini UGM wajib meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan tinggi yang adaptif 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 2012–2037 diarahkan pada upaya mewujudkan UGM sebagai universitas kelas dunia yang unggul dan inovatif. Unggul dalam arti bahwa UGM selalu berada di garis depan dan menjadi contoh bagi universitas-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.

Keberhasilan pencapaian tujuan strategis UGM akan terefleksi pada peran dan kontribusi UGM dalam pembangunan masyarakat dan bangsa melalui penyediaan SDM yang unggul dan berdaya saing serta mampu memberikan sumbangan ide dan analisis dalam penetapan berbagai kebijakan nasional di sektor industri dan pemerintah. Sedangkan tolok ukur keberhasilan UGM sebagai universitas kelas dunia ialah penilaian kualitas UGM oleh dua lembaga independen internasional yang kredibel, yaitu QS dan THE. Pada akhir tahun 2022 UGM ditargetkan masuk 250 besar QS *World University Ranking*, 50 besar QS *Asia University Ranking*, 800 besar THE *University Ranking*, dan 100 besar THE *Asia University Ranking*. Tolok ukur penilaian oleh kedua lembaga independen ini selain karena dimandatkan oleh Kemenristekdikti juga karena kedua lembaga ini secara komprehensif mengevaluasi perguruan tinggi berdasarkan kualitas Tridharma—yang merupakan bisnis utama universitas—dan ekosistem pendukungnya sehingga selaras, sejalan, dan saling mendukung terhadap pencapaian tujuan UGM.

Modal utama yang digunakan adalah komprehensivitas bidang ilmu dan pendekatan lintas disiplin di UGM. Kebijakan sistem pendukung pada dasarnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan Tridharma. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan reformasi birokrasi di bidang SDM, infrastruktur fisik dan lingkungan, organisasi dan tata kelola, keuangan, sistem informasi, dan kerja sama

pada periode 2012–2037 diarahkan pada upaya memastikan terlaksananya kebijakan Tridharma pada periode yang sama.

Tujuan strategis UGM pada 2017–2022 sebagai berikut.

- a. Mewujudkan Pendidikan Unggul dan Inovatif
Pendidikan berkualitas yang memberikan kesempatan mahasiswa untuk mengembangkan talentanya dengan pengetahuan bermuatan lintas disiplin, inovatif, *soft skill*, dan didukung teknologi informasi mutakhir terintegrasi dengan Program Pascasarjana sebagai tulang punggung dalam menghasilkan lulusan yang berbudi, unggul, cerdas, kreatif, terampil, berjiwa inovatif, berkewirausahaan sosial, serta sadar akan tanggung jawabnya terhadap nusa dan bangsa.
- b. Mewujudkan Penelitian Unggul dan Inovatif
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.
- c. Mewujudkan Pengabdian kepada Masyarakat Unggul dan Inovatif
Pengabdian kepada masyarakat berbasis keilmuan dan teknologi tepat guna yang mampu mendorong kemandirian dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan dengan menjadikan kampus sebagai wahana penerapan inovasi iptek bagi masyarakat dan menerapkan sistem manajemen pengembangan produk untuk mendukung hilirisasi hasil-hasil penelitian.
- d. Mewujudkan Ekosistem Pendukung yang Kuat, Efektif, Kondusif, Produktif, dan Berkesinambungan
Agar pengembangan Tridharma berjalan optimal maka dibutuhkan tata kelola dan atmosfer yang kuat di bidang sumber daya manusia (SDM), organisasi, infrastruktur, keuangan, teknologi, kerja sama, dan pengembangan usaha berbasis sistem teknologi informasi terpadu (terintegrasi) yang berkeadilan, transparan, partisipatif, dan akuntabel untuk mendukung keefektifan dan efisiensi pemanfaatan sumber daya.

Analisis Situasi

Pada periode 2012-2017 UGM telah melaksanakan rencana strategis yang bertujuan menjadikan UGM sebagai perguruan tinggi unggul dan inovatif di Indonesia dengan reputasi internasional. Secara spesifik terdapat 5 (lima) tujuan bidang, yaitu pendidikan berkualitas, penelitian berwawasan lingkungan yang menjadi rujukan, pengabdian yang memandirikan masyarakat, tata kelola universitas yang baik, dan kerja sama yang strategis. Tujuan ini mendukung pencapaian target nasional sebagaimana ditetapkan dalam Renstra 2015-2019 Kemenristekdikti yang mencakup peningkatan kualitas pembelajaran dan kelembagaan, peningkatan relevansi iptek dan riset, dan penguatan kapasitas inovasi.

Namun demikian, perkembangan lingkungan makro dan lingkungan pendidikan tinggi yang sangat dinamis dalam beberapa tahun terakhir ini memunculkan tantangan dan peluang baru. Oleh karena itu, diperlukan analisis situasi internal UGM untuk mengidentifikasi kekuatan utama dan kelemahan, serta situasi eksternal UGM untuk memetakan peluang dan ancaman yang ada sesuai tuntutan perubahan lingkungan. Hasil analisis dilakukan untuk bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pendukung yang terdiri atas sumber daya manusia, aset infrastruktur fisik dan lingkungan, organisasi dan tata kelola, sistem informasi, keuangan, dan kerja sama.

Situasi Internal

1. Kekuatan

a. Pendidikan

- 1) UGM memiliki SDM (dosen dan tenaga kependidikan) dengan jumlah mencukupi, berkualitas, kompeten, dan berdaya juang tinggi sesuai bidang tugasnya dan sudah menggunakan kode etik dosen/tenaga kependidikan sebagai pemandu perilaku.
- 2) UGM memiliki otonomi dalam bidang pendidikan sehingga pengembangan kurikulum, pedagogi, proses pembelajaran, dan bidang ilmu unggulan dapat dilakukan secara dinamis dan inovatif untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi.
- 3) UGM mendidik mahasiswa dari latar belakang yang beragam secara komprehensif melalui pendekatan multi- dan inter- disiplin seperti PPSMB, asrama nusantara, *leadership camp*, Kuliah Kerja Nyata, dan kegiatan mahasiswa berbasis kerja sama dengan industri dan alumni.

b. Penelitian

- 1) UGM berkomitmen pada pelaksanaan penelitian berwawasan lingkungan sesuai kondisi masyarakat pada lingkup bidang komprehensif berbasis pendekatan lintas disiplin sesuai kebijakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari hulu ke hilir.
- 2) UGM memiliki fasilitas dan infrastruktur, sistem informasi, dan sumber daya manusia penelitian secara terpadu dengan jejaring kerja sama nasional dan internasional yang sangat kuat.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) UGM memiliki misi, mandat, dan tanggung jawab moral yang sangat kuat pada pengabdian kepada masyarakat sesuai kebutuhan percepatan pembangunan Nasional.

- 2) UGM memiliki jejaring kerja sama yang sangat kuat dengan mitra internasional, nasional dan alumni (KAGAMA) yang tersebar di seluruh daerah Indonesia.
- d. Sumber Daya Pendukung
- 1) UGM melaksanakan kepemimpinan yang konstruktif dan korektif berlandaskan nilai-nilai ke-UGM-an yang unggul dan khas dengan unit independen sebagai pengawal tata kelola.
 - 2) 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.
 - 3) UGM memiliki fasilitas fisik yang mencukupi untuk penyelenggaraan kelas, laboratorium, perpustakaan, dan ruang administrasi dengan desain interior ruang sesuai kebutuhan dan rasio luasan gedung serta taman terbuka hijau sesuai peraturan lingkungan hidup.
2. Kelemahan
- a. Pendidikan
- 1) Persentase tenaga pendidik bergelar akademik doktor dan/atau berjabatan fungsional profesor masih rendah sehingga menjadi kendala dalam menyeimbangkan penugasan Tridharma.
 - 2) Arsitektur keilmuan yang memuat bidang-bidang pendidikan prioritas sesuai jati diri UGM belum jelas dan tegas arah dan pengembangannya.
 - 3) 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, baik yang menggunakan pendekatan interdisiplin, multidisiplin, maupun lintas disiplin.
 - 4) 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.
- b. Penelitian
- 1) Arsitektur penelitian belum fokus pada bidang-bidang keilmuan prioritas sesuai jati diri UGM sehingga belum jelas dan tegas arah dan pengembangannya.
 - 2) Infrastruktur sistem dan peralatan penelitian kurang memadai dan modern, basis data penelitian belum sepenuhnya terintegrasi, dan sumber daya manusia pendukung penelitian belum berkembang sesuai kebutuhan sehingga berdampak pada kurang efektif dan efisiennya pengelolaan penelitian.
 - 3) 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 serta hilirisasi inovasi hasil penelitian.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) Arsitektur pengabdian kepada masyarakat belum sepenuhnya fokus sesuai bidang-bidang keilmuan prioritas yang sudah dikembangkan UGM melalui pendidikan dan penelitian sehingga belum mempunyai basis yang kuat dalam pemberdayaan masyarakat.
- 2) 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 berdampak pada kurang efektif dan efisiennya pengelolaan pengabdian kepada masyarakat.
- 3) Kontribusi hasil pengabdian kepada masyarakat belum sepenuhnya berdampak signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan serta kebijakan kesejahteraan masyarakat dan kemanusiaan karena masih kurangnya publikasi konsep dan inovasi hasil pengabdian kepada masyarakat secara nasional dan internasional.

d. Sumber Daya Pendukung

- 1) 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.
- 2) Struktur kelembagaan di UGM belum optimal dan banyak dosen yang menduduki jabatan struktural non-akademik sehingga menghambat pengembangan karier dosen dalam mengikuti pendidikan akademik doctoral dan jabatan fungsional Guru Besar.
- 3) Terdapat dikotomi status kepegawaian SDM antara pegawai PNS versus PTN-BH sehingga implementasi kebijakan SDM kurang efektif dan manajemen karier menjadi ambigu.
- 4) Pengelolaan dan sistem basis data SDM belum sepenuhnya tersentralisasi dan terintegrasi di universitas sehingga berdampak pada pertumbuhan tenaga kependidikan (Tendik) dengan kompetensi kurang memadai secara tidak terkendali serta menghambat pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja Tendik secara optimal.
- 5) Sistem administrasi pengelolaan sumber daya keuangan dan aset belum sepenuhnya tersentralisasi dan terintegrasi sehingga berdampak pada belum efektif dan efisiennya pemanfaatan sumber daya keuangan dan manajemen pengadaan dan pemanfaatan aset.
- 6) Masih banyak fasilitas infrastruktur, sarana, serta prasarana yang kurang atau belum bersifat ramah lingkungan dan dapat sepenuhnya diakses oleh pemangku kepentingan difabel.

Situasi Eksternal

1. Peluang

a. Pendidikan

- 1) Otonomi pendidikan dan kemajuan teknologi informasi memungkinkan UGM untuk mengembangkan kurikulum, pedagogi, dan proses pembelajaran berkelas dunia berbasis teknologi terkini dalam bidang ilmu unggulan sesuai dengan misi dan jati diri universitas.
- 2) Kepercayaan yang tinggi oleh mitra dari berbagai bidang dan industri, baik dari luar negeri maupun dalam negeri, sangat potensial dikembangkan menjadi kerja sama yang saling

menguntungkan dalam pengembangan dan pelaksanaan pendidikan berbasis perkembangan industri dan teknologi.

- 3) Luasnya jaringan alumni di dalam dan luar negeri dapat dioptimalkan sebagai peluang untuk memperoleh masukan dalam mengakselerasi perkembangan kurikulum sesuai perkembangan kebutuhan pasar industri.

b. Penelitian

- 1) Peningkatan peran perguruan tinggi sebagai agen pembangunan ekonomi dan perubahan masyarakat melalui penelitian-penelitian akademik dan terapan pada berbagai bidang keilmuan multidisiplin seperti maritim, obat, alat-alat kesehatan, ketahanan serta keamanan pangan, biodiversitas, dan sebagainya.
- 2) Potensi pengembangan penelitian berwawasan lingkungan pada bidang sumber daya alam dan keanekaragaman budaya untuk membantu pengembangan bidang itu melalui inovasi berbasis hasil penelitian.
- 3) Pengembangan penelitian berbasis keunikan yang dimiliki bangsa Indonesia, termasuk perkembangan demografis yang dapat memunculkan bonus maupun bencana demografi apabila pengelolaannya tidak benar.
- 4) 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) Kredibilitas UGM di mata masyarakat sebagai kampus kerakyatan yang sangat tinggi menciptakan peluang pelaksanaan KKN di berbagai area di seluruh Indonesia.
- 2) UGM sebagai *benchmarking* perguruan tinggi di Indonesia maupun di dunia internasional dalam bidang pengabdian kepada masyarakat dapat dimanfaatkan untuk menjalin kerja sama nasional dan internasional tentang implementasi konsep-konsep pengabdian kepada masyarakat yang dihasilkan UGM.
- 3) Dinamika masyarakat yang selalu berkembang dan permasalahan bangsa yang semakin kompleks membuka tantangan pengembangan konsep pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan relevan.

d. Sumber Daya Pendukung

- 1) UGM sebagai PTN-bh memiliki otonomi non-akademik yang cukup besar untuk mengelola sumber daya keuangan dan aset secara lebih efektif dan efisien.
- 2) Kompetensi SDM bidang pendukung semakin berkualitas dengan pendidikan S2 dan/atau S3 dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap pengelolaan sumber daya dan karya inovasi SDM untuk mendukung peningkatan kualitas layanan Tridharma di UGM.
- 3) Peningkatan pengintegrasian sistem informasi manajemen universitas sesuai dengan perkembangan teknologi informasi terkini untuk mendukung proses layanan prima Tridharma di UGM yang berbasis teknologi.
- 4) Kesempatan untuk melakukan investasi bisnis yang menguntungkan sehingga dapat menjadi tambahan sumber dana pendukung layanan Tridharma di UGM.

- 5) Beragamnya keilmuan yang diselenggarakan UGM serta kompetensi dalam implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi menumbuhkan kepercayaan dan daya tarik bagi para mitra strategis dalam upaya peningkatan kerja sama skema pendanaan.
- 6) Pengelolaan unit pendukung universitas secara profesional sesuai kaidah-kaidah *good corporate governance* membuka peluang pengembangan bisnis atas hilirisasi inovasi produk-produk Tridharma.

2. Ancaman

a. Pendidikan

- 1) Perubahan lingkungan global, salah satunya yaitu kehadiran perguruan tinggi asing/luar negeri serta berkembangnya era digital. Hal ini menuntut penyesuaian-penyesuaian dalam berbagai bidang dan proses di dunia pendidikan. Era globalisasi telah menciptakan atmosfer kompetisi di bidang pendidikan yang terbuka, salah satunya kehadiran perguruan tinggi asing/luar negeri yang telah memiliki reputasi berkkelas dunia di Indonesia menjadi tantangan yang harus dihadapi UGM.
- 2) Dunia digital yang cepat, masif, dan dinamis. Perkembangan ini ditandai dengan munculnya arus pembelajaran daring yang masif melalui MOOC (*Massive Open Online Course*), *blended learning*, serta model-model dan manajemen penyebaran ilmu pengetahuan dan nilai-nilai (*knowledge sharing management*) yang lain. Hal ini belum dapat diantisipasi dengan cepat, komprehensif, dan terintegrasi baik dari sisi kebijakan, fasilitas, dan budaya internal yang harus dikembangkan.
- 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) Dikotomi peraturan SDM PTN-bh yang menjadikan rekrutmen dosen berkualitas tidak mudah karena berkurangnya minat menjadi dosen serta persaingan dengan institusi swasta juga semakin kuat.
- 5) Kehadiran perguruan tinggi lain yang bermodal besar baik dari dalam maupun luar negeri jumlahnya semakin meningkat. Model birokrasi sederhana yang digunakan pun akan mempercepat penyesuaian dalam menyusun program Tridharma agar sesuai tuntutan kebutuhan *disruptive innovation*.

b. Penelitian

- 1) Perkembangan teknologi informasi dan dunia digital memunculkan inovasi yang cepat (*disruptive innovation*) dalam penyelenggaraan penelitian. Sementara itu, kemandirian sains dan teknologi di Indonesia masih relatif rendah.
- 2) Tantangan perubahan nilai-nilai kemanusiaan dan etika dalam pengelolaan penyelenggaraan penelitian memerlukan perubahan paradigma manajemen penelitian di UGM.
- 3) *The declining of the university role* menyebabkan entitas perguruan tinggi tidak lagi menjadi satu-satunya organisasi yang berperan utama dalam penyelenggaraan Tridharma.

- c. Pengabdian kepada Masyarakat
 - 1) Perubahan tata kehidupan sosial, politik, nilai-nilai kemanusiaan dan etika, serta teknologi digital yang sangat cepat memerlukan tuntutan perubahan yang cepat pula dalam konsep dan paradigma pengabdian kepada masyarakat.
 - 2) Perubahan dan asinkron dalam kebijakan antar-lembaga di pemerintahan masih sering terjadi sehingga menciptakan kesulitan, pertentangan, bahkan dukungan yang kurang sehingga pengembangan program pengabdian kepada masyarakat kurang tepat sasaran.
- d. Sumber Daya Pendukung
 - 1) Terdapat dualisme peraturan antara kebijakan internal dan pemerintah yang kurang mendukung keefektifan dan efisiensi kegiatan operasional UGM sebagai PTN-BH.
 - 2) Belum padunya pengelolaan SDM dosen dan tendik antar-unit kerja menjadikan kompetensi SDM sesuai kebutuhan menjadi kurang merata sehingga akselerasi pengembangan unit kerja menjadi kurang berimbang.
 - 3) Jumlah SDM tendik yang terlalu banyak dengan kompetensi rata-rata yang kurang memadai akan berdampak pada dinamika universitas menjadi kurang fleksibel dan lincah (*agile*) sehingga kinerja layanan pada Tridharma menjadi kurang efektif dan efisien.
 - 4) Belum komprehensifnya integrasi sistem teknologi informasi universitas akan berpengaruh pada produktivitas Tridharma, turunnnya reliabilitas dan relevansi informasi, dan kurang tepatnya keputusan kebijakan universitas.
 - 5) Tawaran peluang berkarier yang lebih prospektif dari institusi lain serta kendala pengembangan karier di internal berdampak pada menurunnya motivasi kerja pegawai hingga hilangnya SDM yang berkompetensi potensial.
 - 6) Perkembangan teknologi informasi dan dunia digital yang sangat pesat memerlukan kebutuhan dana besar untuk melakukan inovasi dan mengadopsi perkembangan teknologi informasi terkini.

Capaian UGM Tahun 2017

Kondisi analisis internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) terefleksi pada pencapaian ranking QS World University Ranking UGM yang pada 2017 berada pada posisi 501-550 dunia dan berada pada posisi 3 di Indonesia, walaupun berdasarkan penilaian klasterisasi Kemenristekdikti UGM berada pada posisi pertama. Sementara itu, data lain sebagai data awal (*baseline*) kondisi capaian UGM pada akhir 2017 berdasar data penilaian Kemenristekdikti disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Data Capaian UGM 2017 (*Baseline*)

No	Indikator Kinerja	Capaian 2017
1	QS World University Ranking	501-550
2	QS Asia University Ranking	105
3	THE World University Ranking	801-1000
4	THE Asia University Ranking	201-250
5	Ranking Perguruan Tinggi Terbaik Indonesia	1
6	Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Akuntan Publik	WTP
7	Jumlah Mahasiswa Berwirausaha	986
8	Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi	75%
9	Persentase Prodi Terakreditasi Unggul (A)	73%
10	Persentase Lulusan Langsung Bekerja	60%
11	Persentase Dosen Berkualifikasi S3	54%
12	Persentase Dosen dengan Jabatan Guru Besar	11,5%
13	Jumlah Publikasi Internasional	1.512
14	Jumlah Kekayaan Intelektual yang Didaftarkan	488
15	Jumlah Prototipe Industri	12
16	Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Nasional	55
17	Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Global	8
18	Jumlah Sitasi Karya Ilmiah	50.000
19	Tingkat Maturitas Kawasan Sains dan Teknologi	Madya
20	Jumlah Pusat Unggulan Iptek	3
21	Jumlah Produk Inovasi	13

Strategi 2017–2022

Strategi Utama 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 konten Tridharma yang relevan terhadap tuntutan perubahan lingkungan dan kontributif terhadap pembangunan regional, nasional, dan global.

1. Strategi utama bidang pendidikan terdiri atas program-program berikut.
 - a. Pengembangan *hybrid curriculum*, yaitu (a) perpaduan antara pembangunan karakter, keterampilan, dan penguasaan materi/konten; (b) integrasi antara aktivitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian; (c) interdisipliner dan transdisipliner; (d) perpaduan antara orientasi pengembangan ilmu dengan orientasi penyelesaian masalah sosial; dan (e) mengakomodasikan keterlibatan multiaktor (akademisi dan praktisi) dalam proses pendidikan.
 - b. Pengembangan model pembelajaran inovatif berbasis teknologi seperti *student center learning, problem based learning, distance learning*, dan MOOC. Proses pendidikan di UGM didesain untuk memberikan keleluasaan kepada mahasiswa untuk memilih subjek yang akan dipelajari sesuai dengan minat, ketertarikan, dan kapasitas yang dimilikinya dengan cara peningkatan persentase subjek pilihan dalam kurikulum.
 - c. Pengembangan dan penguatan secara terintegrasi aktivitas kurikuler, ko-kurikuler, dan ekstra-kurikuler dalam pengembangan kapasitas mahasiswa.
 - d. Mengembangkan pendidikan melalui sinergi multiaktor (*multiple helix education*) melalui proses pembelajaran yang melibatkan ahli/praktisi lintas bidang dan industri serta pengembangan program kuliah lapangan atau *internship*.
 - e. Perluasan akses pendidikan berbasis kemampuan akademis, keberagaman, kemandirian, dan inklusif serta akomodasi kelompok rentan dan *underrepresentation* melalui kebijakan *affirmative action* dan pengembangan beasiswa.
 - f. Pengembangan jejaring pendidikan secara internasional berbasis standar kualitas penyelenggaraan pendidikan nasional dan global.
2. Strategi utama bidang penelitian terdiri atas program-program berikut.
 - a. Pengembangan penelitian berbasis penyelesaian masalah (*problem solving oriented*) dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi terkini agar penelitian menjadi relevan dengan permasalahan yang terjadi dan memberikan manfaat nyata bagi pemegang pancangnya.

- b. Pengembangan penelitian transdisiplin melalui sinergi multiaktor (*multiple helix research*) dalam dan luar negeri, lintas bidang dan sektor, serta dari hilir ke hulu untuk memperluas akses terhadap sumber daya, peluang kerja sama, dan manfaatnya.
 - c. Mengembangkan penelitian-penelitian yang bersifat *new frontier, cutting edge, future science*, dan *breakthrough* untuk mendukung kontribusi UGM dalam memanfaatkan bonus demografi, keluar dari *middle income trap*, dan mewujudkan visi Indonesia 2045.
 - d. Pengembangan penelitian-penelitian yang berbasis kekayaan yang dimiliki Indonesia, yaitu kekayaan keanekaragaman hayati (*biodiversity*) dan kekayaan sosial-budaya sesuai dengan konsep UGM yang mengakar kuat.
3. Strategi utama bidang pengabdian kepada masyarakat terdiri atas program-program berikut.
- a. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat berkonsep *sociopreneur*, yaitu pengabdian yang memadukan orientasi penyelesaian masalah sosial (*problem solving oriented*) dengan pengembangan kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurship*) warga masyarakat terlibat.
 - b. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat berbasis konsep *innovative sociopreneur* dan pemanfaatan teknologi terkini sesuai kebutuhannya agar tepat guna dan sasaran.
 - c. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat transdisiplin melalui sinergi multiaktor (*multiple helix services*) dalam dan luar negeri, lintas bidang dan sektor, serta dari hilir ke hulu untuk memperluas akses terhadap sumber daya, peluang kerja sama, dan manfaatnya.

Program-Program sebagai Strategi Utama Ekosistem Pendukung

Optimalisasi tuntutan perubahan bidang Tridharma memerlukan dukungan tata kelola ekosistem pendukung yang kuat, efektif, kondusif, dan produktif pada enam area, yaitu sumber daya manusia (SDM), organisasi, infrastruktur, keuangan, teknologi, dan kerja sama serta pengembangan usaha. Program-program sebagai strategi utama penguatan tata kelola ekosistem pendukung tersebut sebagai berikut.

- a. Pengembangan SDM berkarakter pembelajar yang andal, produktif, dan berdaya saing untuk mendukung pelaksanaan mandat UGM secara berkesinambungan. Pengembangan SDM dilakukan secara terpadu, terintegrasi pada level universitas, berkonsep manajemen talenta, fleksibel dan dinamis, dan berbasis sistem merit (*professionalism*).
- b. Penciptaan tata kelola organisasi yang fleksibel, dinamis, adaptif, lincah, akuntabel, transparan, efisien, dan efektif serta ramah mitra melalui pengembangan manajemen campuran lintas bidang, penataan kelembagaan, deregulasi, debirokratisasi, standardisasi, dan manajemen risiko.
- c. Pengembangan infrastruktur untuk memenuhi kebutuhan pengembangan Tridharma secara tepat guna, cerdas, sehat, nyaman, aman, ramah lingkungan, estetik, dan berkelanjutan agar menunjang aktivitas sivitas akademik secara kondusif dan produktif. Pelaksanaan pengembangan infrastruktur dilakukan secara terpadu untuk meningkatkan konektivitas sesuai tiga zonasi (zona pusat universitas, zona akademik, dan zona fasilitasi universitas) serta berbasis lanskap dan vegetasi.
- d. Pengembangan pengelolaan keuangan yang komprehensif dan terintegrasi berbasis layanan daring yang transparan, akuntabel, efektif, dan efisien untuk mempertahankan keberlanjutan dan kemandirian keuangan universitas. UGM

- harus meningkatkan kualitas tata kelola keuangan berbasis proses manajemen risiko yang kuat untuk dapat menaikkan surplus operasional guna pengembangan infrastruktur, investasi unit usaha yang dapat menghasilkan pendanaan berkesinambungan, dan peningkatan dana abadi bersumber internal dan eksternal.
- e. Pengembangan universitas sebagai *smart digital campus* dengan senantiasa melakukan *update* dan *upgrade* fasilitas, layanan, dan pemanfaatan teknologi terkini untuk mendukung penyelenggaraan universitas berbasis Cetak Biru Sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (STIK) UGM. STIK harus mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan kegiatan operasional; menyediakan layanan prima yang cepat, tepat, sederhana, mudah, murah, transparan, dan akuntabel; menyediakan informasi yang andal dan tepat waktu; mendorong pengembangan inovasi; serta menciptakan kenyamanan beraktivitas yang memudahkan dan mempercepat aktivitas.
 - f. Pengembangan peran universitas sebagai konektor (*connecting the dots*) dalam lingkup kerja sama sinergi multiaktor yang kompleks (*multiple helix*) dalam cakupan wilayah dan pengembangan usaha. Kerja sama *multiple helix* harus dapat mendukung penyelenggaraan universitas dalam bidang Tridharma dan tata kelola ekosistemnya; memperkuat reputasi universitas pada tingkat regional, nasional, dan global; menguatkan kerja sama strategis (*link and match*) dengan dunia industri; dan memperluas jejaring dan pengembangan sinergi dengan alumni secara berkelanjutan.

Program-Program sebagai Strategi Utama 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.

- a. Pengembangan kampus inklusif dengan atmosfer kampus yang juga inklusif dengan spirit anti-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.
- b. Pengembangan kampus ramah lingkungan yang hijau dan minim emisi karbon (*blue campus*) melalui program *zero-waste*, *recycle*, *reuse*, penggunaan *renewable energy*, serta pembiasaan perilaku ramah lingkungan.
- c. Pengembangan universitas sebagai kampus sehat, nyaman, dan aman sejalan dengan konsep “Lingkungan Aman, Sehat, dan Ramah Lingkungan [*Safety, Health, and Environment* (SHE)]” serta konsep “Kampus yang Mempromosikan Kesehatan” [*Health Promoting University* (HPU)].
- d. Pengembangan asrama dan pemanfaatannya sebagai salah satu komponen akademik pendidikan di luar kelas dalam mencetak mahasiswa yang unggul dan berdaya saing dengan memfasilitasi peleburan berbagai identitas mahasiswa yang beragam (*melting pot*) berbasis konsep “Asrama Kebangsaan.”

Target Kinerja 2022

Program-program dalam Renstra 2017–2022 diharapkan dapat diimplementasikan selama periode 2018 sampai dengan 2022 dengan target kinerja tahunan yang meningkat. Tabel 2 menyajikan target kinerja pada akhir 2022 untuk indikator kinerja kunci dari Kemenristekdikti dan indikator utama kinerja program. Sedangkan target kinerja tahunan per indikator kinerja untuk masing-masing program secara detail disajikan pada bagian akhir Renstra ini.

Tabel 2. Target Kinerja UGM 2022

No	Indikator Kinerja	Target 2022
1	QS <i>World University Ranking</i>	< 250
2	QS <i>Asia University Ranking</i>	< 50
3	THE <i>World University Ranking</i>	< 800
4	THE <i>Asia University Ranking</i>	< 100
5	Ranking Perguruan Tinggi Terbaik Indonesia	1
6	Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Akuntan Publik	WTP
7	Jumlah Mahasiswa Berwirausaha	880
8	Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi	100%
9	Persentase Prodi Terakreditasi Unggul (A)	95%
10	Persentase Lulusan Langsung Bekerja	90%
11	Persentase Dosen Berkualifikasi S3	75%
12	Persentase Dosen dengan Jabatan Guru Besar	14%
13	Jumlah Publikasi Internasional	3.200
14	Jumlah Kekayaan Intelektual yang Didaftarkan	400
15	Jumlah Prototipe Industri	27
16	Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Nasional	60
17	Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Global	10
18	Jumlah Sitasi Karya Ilmiah	90.000
19	Tingkat Maturitas Kawasan Sains dan Teknologi	Utama
20	Jumlah Pusat Unggulan Iptek	8
21	Jumlah Produk Inovasi	18
22	Persentase Matakuliah Pilihan pada Kurikulum	40%
23	Persentase Jumlah SKS pada kurikulum Berbasis Studi Lapangan dan/atau <i>Intership</i>	30%
24	Persentase Mahasiswa Program Afirmasi dan Bidik Misi	20%
25	Persentase Fasilitas Infrastruktur Inklusif dan Ramah Lingkungan	95%
26	Jumlah Dana Abadi (<i>Endowment Fund</i>) Efisiensi Kegiatan Operasional	750M
27	Jumlah Program-Program Strategis dan Implementatif Hasil Sinergi Kerja Sama antara UGM, Jejaring Alumni, Pemerintah, dan Industri (<i>Multiple Helix</i>) yang Berkontribusi pada Penguatan Tridharma	60
28	Jumlah Ipteks yang Dikembangkan UGM (Metode, Artefak Teknologi, Purwarupa) yang Diterapkan guna Memberi Manfaat bagi Komunitas/Industri/Dunia Usaha/Pemerintah	100

No	Indikator Kinerja	Target 2022
29	Persentase Reorganisasi SOTK Universitas dan Fakultas	75%
30	Persentase Capaian Universitas sebagai <i>Smart Digital Campus</i>	100%

Kaidah Pelaksanaan

Rencana Strategis 2017–2022 adalah landasan untuk penyusunan Rencana Operasional (Renop) dan Rencana Kerja dan Anggaran Kegiatan (RKAT) tahunan semua unit kerja di lingkungan universitas. Renop merupakan rencana operasionalisasi Renstra yang dilengkapi dengan indikator kinerja kunci dan target pencapaian secara lebih detail serta unit penanggung jawab pengampunya. RKAT menerjemahkan Renop menjadi rencana-rencana kegiatan yang menghasilkan pendapatan dan membutuhkan pembiayaannya dalam rangka pencapaian target yang sudah ditetapkan. Renop dan RKAT adalah target indikator yang digunakan sebagai standar acuan dalam penilaian kinerja seluruh unit kerja dan universitas.

Implementasi Renop dan RKAT adalah bagian pemantauan kesesuaian Renstra dengan situasi yang sedang berjalan dan kemungkinan menurunnya relevansi Renstra karena perubahan lingkungan internal dan eksternal yang belum terantisipasi pada saat penyusunan Renstra.



Ketua Majelis Wali Amanat,

PRATIKNO