



CAPAIAN RENSTRA UNPAD

PERIODE 2020-2024

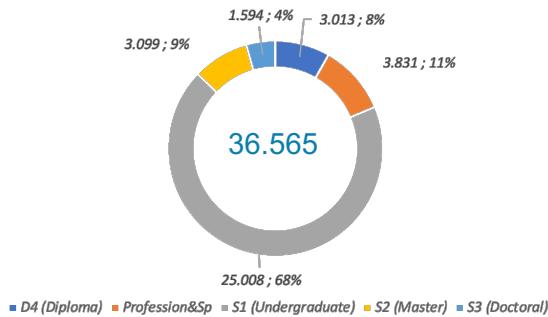
UNIVERSITAS
PADJADJARAN



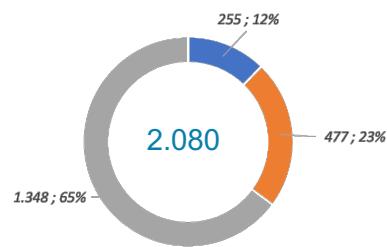
Unpad Dalam Angka

(Unpad in Numbers)

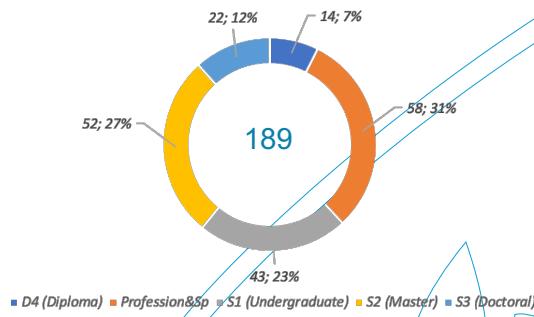
*Number & Percentage of Students
(Scheduled Study Period, July 31, 2024)*



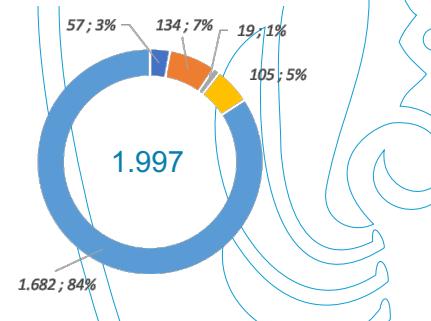
Number of Lecturer



*Number & Study Programs
Data Accesed on July 31, 2024)*

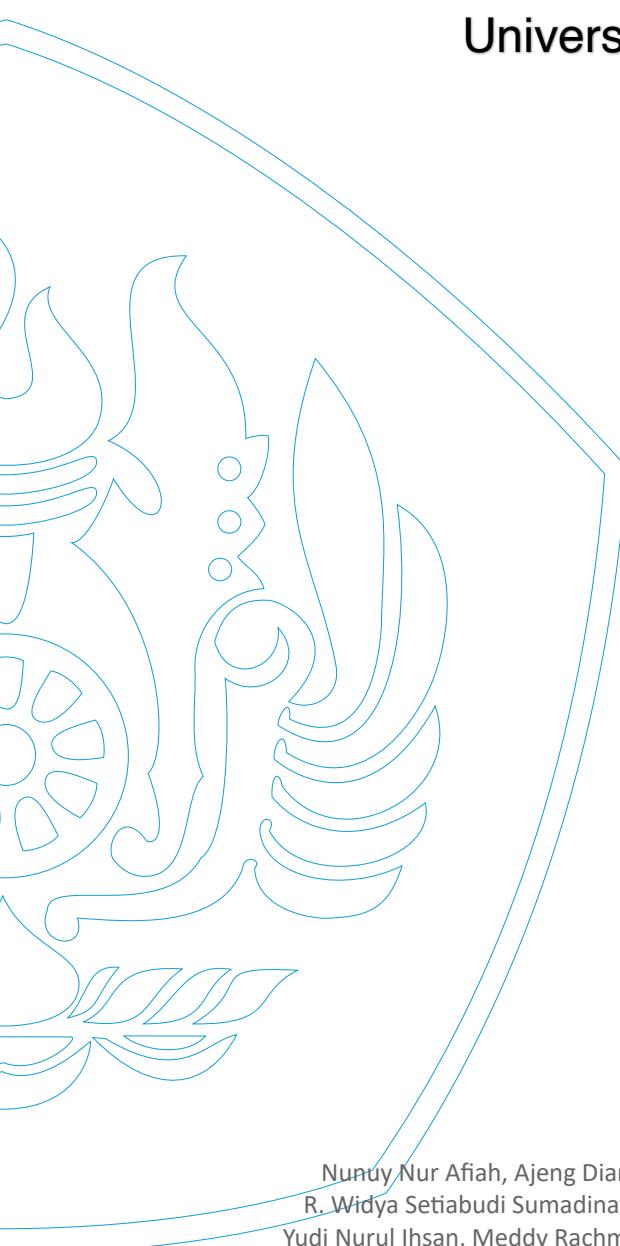


Number of educational staff



<i>QS WUR</i>	596
<i>QS AUR</i>	160
<i>QS By Subject</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Social Sciences and Management</i> - <i>Medical Sciences</i> - <i>Legal Sciences</i> - <i>Environmental Sciences</i> - <i>Economics</i>
<i>- Number of Alumni</i>	: 302.821 people
<i>- Number of Domestic Partners</i>	: 2823 partners
<i>- Number of Overseas Partners</i>	: 268 partners





Tim Penyusun

Laporan Kinerja Renstra

Universitas Padjadjaran 2020-2024

Rina Indiastuti
Arief S. Kartasasmita
Ida Nurlinda
Hendarmawan
Yanyan Mochamad Yani
Mohamad Fahmi
Boy Yoseph C.S.S.A.
Aulia Iskandarsyah
Edi Jaenudin
Edward Henry
Rizky Abdulah
Tomy Perdana
Isis Ikhwansyah
Mutakin



Ucapan Terima Kasih

Nunuy Nur Afiah, Ajeng Diantini, Idris, Sigid Suseno, Aquarini Priyatna, Dadang Rahmat Hidayat, R. Widya Setiabudi Sumadinata, Yudi Mulyana Hidayat, Dudi Aripin, Kusman Ibrahim, Iman Rahayu, Yudi Nurul Ihsan, Meddy Rachmadi, Rahmat Hidayat, Zahrotur Rusyda Hinduan, Mega Fatimah Rosana, Sarifah Nurjanah, Setiawan,
Kepala Satuan, Wakil Dekan, Ketua Program Studi, Kepala Departemen, Kepala Pusat, Kepala Kantor di Lingkungan Universitas Padjadjaran

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga Unpad dapat menyusun dan menerbitkan Buku Evaluasi Rencana Strategis (Renstra) Unpad 2020-2024. Buku ini merupakan dokumen penting yang mencerminkan perjalanan dan pencapaian Unpad dalam mengimplementasikan visi, misi, dan strategi yang telah dirumuskan dalam Renstra selama kurun waktu lima tahun terakhir.

Periode 2020-2024 merupakan masa yang penuh tantangan sekaligus peluang bagi Unpad untuk memperkuat posisinya sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di Indonesia dan di dunia. Melalui Renstra ini, Unpad telah berkomitmen untuk mewujudkan kualitas pendidikan, Riset, dan pengabdian kepada masyarakat yang unggul serta berdaya saing global. Evaluasi yang dituangkan dalam buku ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai berbagai capaian, inovasi, serta tantangan yang dihadapi dalam upaya mencapai target-target strategis yang telah ditetapkan.

Kami menyadari bahwa perjalanan menuju pencapaian visi besar tidaklah mudah. Oleh karena itu, evaluasi ini tidak hanya menyoroti keberhasilan yang telah diraih, tetapi juga mengidentifikasi kendala dan pelajaran yang dapat diambil untuk perbaikan ke depan. Kami berharap, hasil evaluasi ini dapat menjadi bahan refleksi yang berguna bagi seluruh sivitas akademika Unpad, serta menjadi landasan yang kuat dalam menyusun strategi yang lebih baik di masa mendatang.

Ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, termasuk tim evaluasi, dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, serta mitra kerja sama Unpad. Kami juga mengapresiasi dukungan penuh dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Majelis Wali Amanah, dan Senat Akademik serta seluruh pemangku kepentingan lainnya yang telah membantu Unpad dalam mewujudkan ketercapaian target Renstra 2020-2024.

Akhir kata, kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi perkembangan Unpad dan pendidikan tinggi di Indonesia. Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi langkah kita bersama dalam membangun pendidikan yang lebih baik dan bermutu.

Bandung, 11 September 2024

Rektor Unpad



RINA INDIASTUTI

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	vii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Prinsip Dasar Evaluasi	2
1.2. Kerangka Evaluasi	4
BAB II	6
INDIKATOR KINERJA RENSTRA	6
2.1 Capaian atas Target Sasaran Strategis	6
2.2 Analisis Tren dan Pertumbuhan.....	7
2.3 Indikator <i>Output/Outcome</i> yang Dievaluasi	9
BAB III	11
PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA.....	11
3.1 Dosen Bereputasi Internasional (Satu Dosen Satu Publikasi, SENSAJI).....	11
3.2 Hasil Evaluasi terhadap indikator yang belum optimal.....	13
3.3 Tendik berkarya (Satu Tendik satu Karya Inovatif, SADIKDAYA)	14
BAB IV	17
KUALITAS AKADEMIK	17
4.1 Prodi Menerapkan OBE	17
4.2 Keterpakaian Lulusan	20
4.3 Jumlah Medali & Mahasiswa Asing	21
4.4 Kualitas Riset dan Rekognisi Internasional	22
BAB V	24
INOVASI AKADEMIK	24
5.1 Pembelajaran Hybrid & Jarak Jauh	24

5.2 Evaluasi Penerapan Iptek untuk Jawa Barat	26
5.3 Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi.....	28
5.4 Evaluasi Kualitas Inovasi	32
5.5 Kerjasama Akademik	33
BAB VI	35
<i>World Class University</i>	35
6.1 Capaian Keberhasilan WCU versi QS WUR	35
6.2 Rekognisi WCU	37
BAB VII	40
TATA KELOLA UNIVERSITAS	40
7.1 Perluasan Otonomi.....	40
7.2 Integrasi Sistem Informasi untuk Transparansi dan Akuntabilitas	42
7.3 Kesehatan Finansial untuk Kemandirian PTNBH	43
7.4 Insight Media Sosial sebagai bentuk <i>Engagement Stakeholders</i>	46
7.5 Pengelolaan Tarif Pendidikan yang berkeadilan	48
7.6 Kebijakan Anggaran untuk Akselerasi Program	50
PENUTUP	52
REFERENSI	54
LAMPIRAN	55

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Capaian atas target sasaran strategis Unpad 2020 dan 2024.....	6
Tabel 2 Analisis Tren dan Pertumbuhan Capaian Indikator Renstra	8

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Pelaksanaan Renstra.....	2
Gambar 2 Prinsip Dasar Evaluasi Renstra	3
Gambar 3 Kerangka Evaluasi Renstra Unpad.....	4
Gambar 4 Sasaran strategis Renstra Unpad 2020-2024	9
Gambar 5 Presentase Dosen S3.....	11
Gambar 6 Persentase Dosen Publikasi	11
Gambar 7 Persentase Dosen Guru Besar.....	12
Gambar 8 Tingkat Kompetensi ICT Tenaga Kependidikan.....	14
Gambar 9 Jumlah Dosen Asing	15
Gambar 10 Tren Kolaborasi Internasional	15
Gambar 11 Keunggulan Dalam Kolaborasi Internasional	16
Gambar 12 Kerangka Pengembangan Keunggulan Pendidikan di Unpad.....	17
Gambar 13 Jumlah Prodi Terakredisi Internasional	18
Gambar 14 Jumlah Prodi Terakreditasi Unggul/A.....	18
Gambar 15 Prodi Transisi Menerapkan OBE	20
Gambar 16 Nama Jenjang Program Studi.....	20
Gambar 17 keterpakaian lulusan dan kepuasan pengguna lulusan	20
Gambar 18 Jumlah Prestasi Mahasiswa dan Jumlah Mahasiswa Asing.....	21
Gambar 19 Jumlah Publikasi pada Jurnal Internasional Bereputasi	22
<i>Gambar 20 Jumlah Publikasi Mahasiswa terindeks Scopus.....</i>	22
Gambar 21 Jumlah Prodi yang menyelenggarakan PJJ/Blended learning.....	24
Gambar 22 Jumlah Akses dan Kumulatif Modul LMS.....	24
Gambar 23 Lokasi Kampus Unpad dalam konteks KKN Tematik Ketahanan Pangan dan Stunting	27
Gambar 24 Kerangka Program Tematik Unpad-Jawa Barat	28
<i>Gambar 25 Perkembangan Jumlah Kumulatif Cipta dan Paten</i>	28
Gambar 26 Ekosistem Inovasi Unpad	29
Gambar 27 Contoh Produk Komersial	32
Gambar 28 Jumlah Kerjasama Akademik	33
Gambar 29 Skor Parameter Penilaian QS WUR 2025	35
Gambar 30 Perubahan Skor pada Parameter Pemeringkatan QS.....	36
Gambar 31 Peningkatan pada QS WUR by subject dan Sustainability Rank.....	36
Gambar 32 Tren Peringkat Unpad pada WCU	37
Gambar 33 Metriks keunggulan Unpad menurut data Scival© Elsevier (2024)	39
Gambar 34 Alur Pengelolaan Anggaran dan Belanja	42
Gambar 35 Proporsi Pendapatan Unpad 2020-2024.....	43
Gambar 36 Tren Pendapatan Unpad 2020-2024	44

Gambar 37 Tren Perkembangan Aset Neto Unpad 2020-2024	45
Gambar 38 Insight Media Sosial	47
Gambar 39 Penetapan Kelompok UKT	48
Gambar 40 Penyesuaian UKT di masa Covid	49

RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana strategis (Renstra) Unpad periode 2020-2024 disusun oleh Rektor dan disahkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) pada tanggal 6 Desember 2019. Pelaksanaan Renstra, yang mencakup kemajuan, capaian kinerja, output, dan outcome, akan dikomunikasikan melalui buku ini untuk diketahui oleh seluruh pemangku kepentingan dan pimpinan Unpad berikutnya. Validitas dan reliabilitas data serta informasi menjadi kunci utama dalam keberhasilan penyusunan Laporan capaian Renstra lima tahun lalu. Situasi Unpad selama lima tahun terakhir menjadi pijakan untuk menyusun Renstra lima tahun berikutnya.

Unpad terus tumbuh dan berkomitmen untuk menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum yang berkualitas dan berdaya saing. Setiap insan Unpad diharapkan memiliki keterampilan intelektual dengan kemampuan olah pikir dan pemecahan masalah secara profesional sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing. Cakrawala intelektual ini sangat penting bagi seluruh akademisi termasuk mahasiswa dan alumni sesuai bidangnya masing-masing. Mereka dituntut untuk berpikir kritis, memiliki karakter yang kuat, dan mampu menumbuhkan kebijakan intelektual untuk kemaslahatan dalam bingkai membangun bangsa dan negara. Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi harus terus didorong sebagai jalan untuk mewujudkan Unpad yang unggul.

Unpad ditetapkan sebagai PTN BH (Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum) efektif diimplementasikan tahun 2017, dengan harapan mampu mempertajam kekuatan yang dimiliki sekaligus menyelesaikan permasalahan dan merespons tantangan masa depan. Tuntutan PTN di Indonesia harus memiliki daya saing internasional menjadi isu nasional. Pemerintah juga menuntut pembukaan akses pendidikan tinggi untuk semua lapisan dan kelompok masyarakat dari berbagai daerah. Di internal Unpad, ada semangat untuk menciptakan keunggulan berdasarkan potensi lokal Jawa Barat.

Visi dan misi Unpad telah ditetapkan dan menjadi pijakan dalam memformulasikan program dan target kinerja pada Renstra Unpad periode 2020-2024. Outcome dari tujuan Renstra dalam membangun Unpad selama lima tahun ini adalah mewujudkan Unpad yang unggul dan bereputasi dunia, serta berdampak pada masyarakat. Sasaran strategis telah ditetapkan disertai target kinerja tahunan, dengan prioritas yang terkait dengan kualitas SDM, kualitas akademik, inovasi akademik, dan tata kelola yang baik (*good university governance*).

Dokumen Renstra 2020-2024 telah menetapkan sejumlah indikator kinerja untuk pencapaian tujuan pengembangan keunggulan melalui peningkatan kualitas dan reputasi di tingkat nasional dan internasional serta menghasilkan dampak yang bermanfaat bagi masyarakat. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, telah ditetapkan enam sasaran strategis dengan sejumlah indikator kinerja sebagai refleksi keberhasilan kinerja. Berdasarkan pengukuran ketercapaian target kinerja, dari 43 indikator kinerja sasaran strategis yang ditetapkan setiap tahun, diperoleh angka keberhasilan yang terus meningkat, terutama pada periode pasca-pandemi. Pada tahun

2020, awal pandemi, banyak indikator kinerja yang ditargetkan terkendala pencapaiannya. Sebaliknya, pada pasca-pandemi, data akhir tahun 2023 menunjukkan hampir semua target tercapai, dengan catatan perlu peningkatan proporsi dosen berpendidikan S3 dan peningkatan pendapatan hasil usaha PTN BH. Untuk kedua indikator yang belum berhasil tersebut telah dilakukan intervensi sejak tahun 2023 yang hasilnya mampu dipetik pada tahun 2025.

Perkembangan dan transformasi Unpad selama lima tahun terakhir dikuatkan dalam pelaksanaan program, kegiatan, target kinerja serta penggunaan sumber daya dan anggaran yang diuraikan dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKAT) setiap tahun yang disetujui MWA. Pelaksanaan dilakukan secara berjenjang dari manajemen puncak hingga unit kerja terkecil, melibatkan pengelola universitas, pengelola fakultas, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. *Cascading* kegiatan dan target kinerja telah ditetapkan setiap tahun guna menjamin konsistensi pelaksanaan dan capaian Renstra setiap tahunnya. Guncangan eksternal seperti pandemi COVID-19 berhasil dihadapi meskipun sangat menyulitkan. Pembelajaran penting dari masa itu adalah ternyata Unpad memiliki kemampuan dalam beradaptasi dan mengelola perubahan, dan hal tersebut menambah semangat Unpad untuk lebih produktif dan berkinerja serta direkognisi global.

Saat Renstra disusun pada tahun 2019, belum ada kebijakan pemerintah tentang MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka). Pada awal tahun 2020, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan kebijakan MBKM, yang secara umum memberikan hak belajar bagi mahasiswa program sarjana dan sarjana terapan selama tiga (3) semester di luar program studi. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi lulusan sekaligus menyelaraskan dengan dunia usaha dan industri. Kementerian menetapkan delapan (8) indikator kinerja dengan target yang ditetapkan setiap tahun. Unpad terbilang mampu merealisasikan target kinerja 8 (delapan) target kinerja MBKM. Ada satu catatan, target minimal 40% mahasiswa belajar tiga semester di luar program studi belum mampu tercapai pada akhir tahun 2023 karena baru sekitar 26,34% mahasiswa yang melakukannya. Kendala yang dihadapi terutama terkait pilihan tempat belajar di luar Unpad yang diinginkan lebih bereputasi.

Terdapat dua situasi yang sangat berbeda selama kurun waktu 2020-2024. Kurun waktu 2020-2021 saat pandemi selama 32 bulan atau setengah periode Renstra merupakan masa sulit namun sekaligus momentum perubahan untuk bertransformasi. Hampir seluruh warga Unpad memperoleh keterampilan digital, menjadi lebih dekat dengan komunitas global, dan beradaptasi pada model pembelajaran serta cara kerja baru. Meskipun demikian, visi Unpad tetap dinilai relevan untuk dicapai. Capaian kinerja yang mengesankan antara lain terkait capaian jumlah publikasi internasional dan pembelajaran daring atau hibrid. Di sisi lain, Unpad terdampak pandemi akibat berkurangnya daya beli masyarakat yang berakibat berkurangnya pendapatan *tuition* dari mahasiswa.

Masa atau situasi kedua yaitu pasca pandemi, merupakan masa konsolidasi bagi semua pengelola dan warga Unpad untuk bangkit bersama mengakseserasi capaian visi dan misi yang ditetapkan dalam Renstra. Pencanangan pembelajaran dan pendidikan hibrid telah dilakukan, yang juga mendukung pelaksanaan program MBKM, terutama dalam pertukaran mahasiswa, studi

independen, dan Riset. Melalui pembelajaran hibrid, Unpad mendorong mahasiswa untuk belajar secara mandiri, fleksibel, dan tetap dibimbing oleh dosen. Platform Live.Unpad sebagai LMS (*Learning Management System*) Unpad terus disempurnakan mendukung pembelajaran digital bagi mahasiswa dan dosen. Materi atau modul pembelajaran terus bertambah untuk mendukung efektivitas pengajaran dan pembelajaran secara sinkronus ataupun asinkronus. Pengembangan juga dilakukan agar modul dapat diakses oleh pembelajar eksternal, mewujudkan pendidikan *non-degree* di Unpad. Masih ada kendala yaitu Infrastruktur teknologi yang masih dirasakan belum memadai dan perlu disolusikan.

Hasil evaluasi atas capaian Renstra setiap tahunnya terkait misi Unpad yaitu ada 4 (empat) agenda strategis yang telah konsisten diterapkan selama pandemi maupun pasca pandemi yaitu untuk meningkatkan kualitas SDM, membangun kualitas akademik, menumbuhkan inovasi akademik, dan menerapkan tata kelola yang baik (*good university governance*). Kebijakan untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi dan kapasitas bagi dosen dan tenaga kependidikan telah diterapkan disertai oleh penataan fasilitas kerja. Produktivitas hasil Riset oleh dosen dan mahasiswa terus meningkat. Program, hibah, dan insentif sudah diterapkan dan hasilnya mampu melampaui target output Riset yang ditetapkan. Efeknya adalah peningkatan jumlah guru besar yang sudah melampaui target Renstra. Perluasan kemitraan dan transformasi digital memunculkan banyak inovasi akademik. Keterampilan digital mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan juga meningkat. Digitalisasi data dan aktivitas perkantoran didukung oleh penguatan integritas telah mempermudah penerapan tata kelola universitas yang baik.

Output penting hasil peningkatan kualitas akademik yaitu meningkatnya dosen yang berkualitas, tenaga kependidikan yang terampil, kualitas infrastruktur, penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas, lulusan yang sukses berkarir, serta riset dan publikasi yang berkualitas dunia, yang semuanya dijalankan dengan melibatkan kerjasama dengan para pemangku kepentingan baik dari internal maupun eksternal hingga mancanegara.

Berkembangnya inovasi akademik yang dilakukan dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa sejalan dengan prinsip Unpad untuk lebih adaptif, lincah dan fleksibel terhadap tuntutan industri dan masyarakat. Hasil inovasi yang mengesankan yang mendukung Unpad berdampak dan bermanfaat bagi masyarakat yaitu terkait dengan penyediaan modul atau pelajaran digital mendukung pendidikan hibrid baik *degree* maupun *non degree*, inovasi hasil riset yang mampu dihilirisasi dan dikomersialisasi bermitra dengan industri, serta penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mensolusikan permasalahan lokal Jawa Barat.

Agregasi output dari peningkatan kualitas dan inovasi akademik yang disertai perbaikan kualitas SDM dan tata kelola universitas telah membawa reputasi Unpad di dunia yang terus meningkat, seperti yang diapresiasi oleh peningkatan peringkat QS WUR 2025 menjadi peringkat 596 dunia, berdasarkan data tahun 2023. Capaian ini meningkat signifikan dibandingkan dengan peringkat 901 pada QS WUR 2021 yang menggunakan data tahun 2019. Kinerja akademik sesuai bidang ilmu meningkat diindikasikan dengan semakin bertambahnya bidang ilmu yang masuk peringkat 500an dunia sesuai WS WUR *by subject*.

Keberhasilan dalam mencapai sasaran strategis yang ditetapkan dalam Renstra 2020-2024 telah turut berkontribusi dalam peningkatan daya saing pendidikan tinggi Indonesia di dunia. Saat Renstra disusun bahkan hingga saat ini, pemerintah memprogramkan PTN BH untuk menjadi universitas berkelas dunia atau *world-class university* (WCU). Unpad sebagai PTN BH, seperti halnya PTN lainnya, juga dituntut untuk mampu menyelenggarakan pendidikan, riset, dan publikasi berstandar kualitas dunia yang diakui secara global. Capaian Renstra Unpad telah menjawab isu daya saing internasional dan isu penyesuaian pada era digital yang ditandai oleh era industri 4.0 dan masyarakat 5.0.

Selama lima tahun terakhir ini, Unpad terus memperbanyak gagasan dan karya intelektual yang berkualitas dengan tetap menjunjung tinggi integritas akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan yang bertanggung jawab. Perluasan jejaring riset internasional menjadi kegiatan strategis untuk memudahkan layanan pendidikan, riset, dan publikasi yang dilakukan bekerja sama dengan dosen atau peneliti mancanegara.

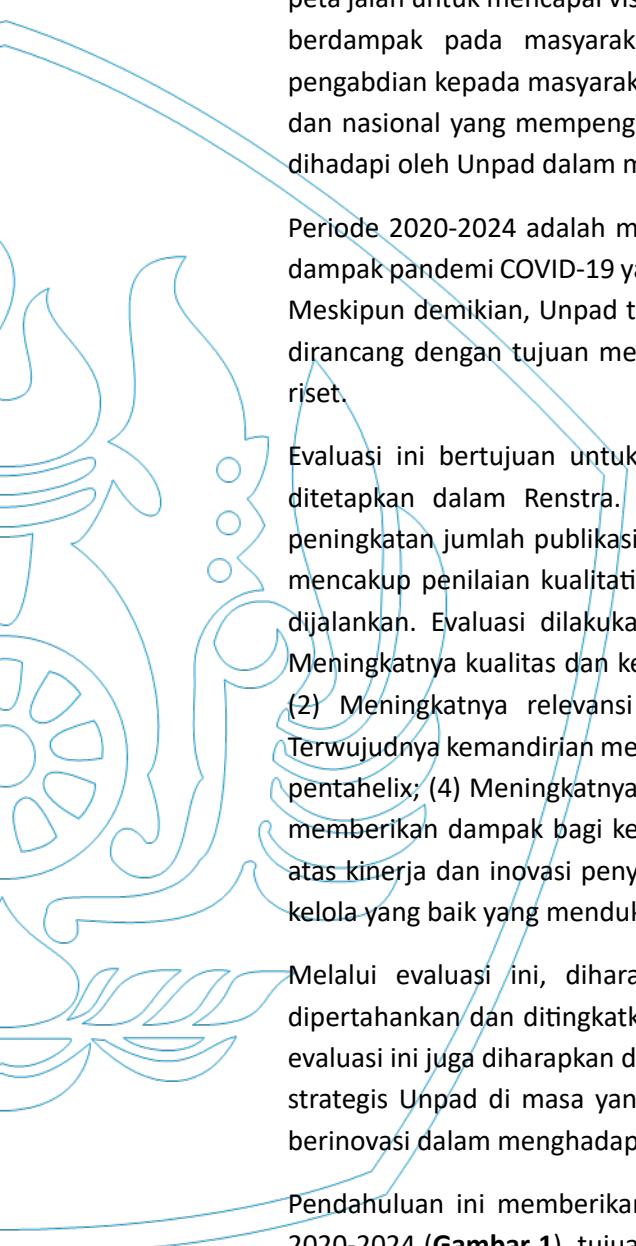
Capaian utama terkait dengan visi Unpad dapat disimpulkan dengan terbangunnya:

1. Keunggulan Pendidikan yang didukung SDM berkualitas, kualitas akademik, perbaikan metode belajar mengajar, dukungan teknologi, dan jejaring nasional dan internasional;
2. Kualitas Riset dan inovasi yang didukung oleh membaiknya budaya riset dan inovasi, bertambahnya peneliti berkelas dunia, bertambahnya inventor, berperannya kelembagaan riset dan inovasi, serta kemitraan strategis dengan pemerintah dan industri;
3. Efektivitas Pengabdian Masyarakat melalui penerapan karya pengetahuan dan teknologi berkolaborasi dengan daerah, industri dan masyarakat;
4. Internasionalisasi untuk Unpad berkelas dunia (*world class university*) didukung program pertukaran mahasiswa dan dosen, akreditasi internasional, double degree dengan universitas di dunia, konsorsium riset bemitra dengan universitas mancanegara;
5. Dampak hasil tridharma perguruan tinggi untuk masyarakat didukung oleh kreasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterapkan di masyarakat mensolusikan isu stunting, perubahan iklim, ketahanan pangan dan lainnya, serta pembukaan fasilitas rumah sakit untuk melayani kesehatan masyarakat; dan
6. Tata Kelola Universitas yang Baik yang didukung oleh pelaksanaan reformasi birokrasi, digitalisasi perkantoran, transparansi laporan keuangan, akuntabilitas program dan kegiatan, pengelolaan risiko, serta perbaikan sistem insentif dosen dan tenaga kependidikan, termasuk jaminan kesehatan keluarga.

Angka kuantitatif yang akan mendukung keberlanjutan masa depan Unpad antara lain dukungan 89% dosen memiliki publikasi dan 67% di antaranya memiliki H-indeks; 79,6% dosen memiliki kolaborator internasional; jumlah guru besar (13%); sebanyak 45% dosen melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang terintegrasi dengan riset; sebanyak 79% tenaga kependidikan disiapkan memiliki keterampilan digital (79%); serta sebanyak 174 inovasi teknologi berupa aplikasi mobil (*mobile apps*) untuk mahasiswa, orang tua, dan aplikasi lainnya yang dihasilkan tenaga kependidikan.

Sebagai penutup, pola manajemen yang dijalankan berorientasi pada pemeranannya sebanyak mungkin dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa. Dukungan tim pengelola yang bersinergi dan bekerja kompak telah menyukkseskan pelaksanaan Renstra yang diwarnai oleh beragam terobosan dengan perspektif yang variatif. Muncul banyak gagasan inspiratif yang berguna sebagai masukan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan Rektor agar akuntabel dan transparan. Sangat diyakini bahwa Unpad akan menjadi semakin tangguh dan lincah dalam mendayagunakan keragaman potensinya dan bekerja secara kolaboratif dengan orientasi pada pertumbuhan dan diversifikasi, mewujudkan Unpad yang sejahtera, bereputasi dunia, dan bermanfaat. Fungsi pengawasan juga telah dijalankan dengan sangat baik oleh Senat Akademik dan Majelis Wali Amanat.

Puji syukur kepada Allah SWT atas tuntunan-Nya, sehingga kita selalu bersemangat untuk bergerak dan berkreasi demi kemajuan Unpad. Terima kasih dan apresiasi mendalam atas kerja sinergi seluruh warga Unpad selama lima tahun ini.



BAB I

PENDAHULUAN



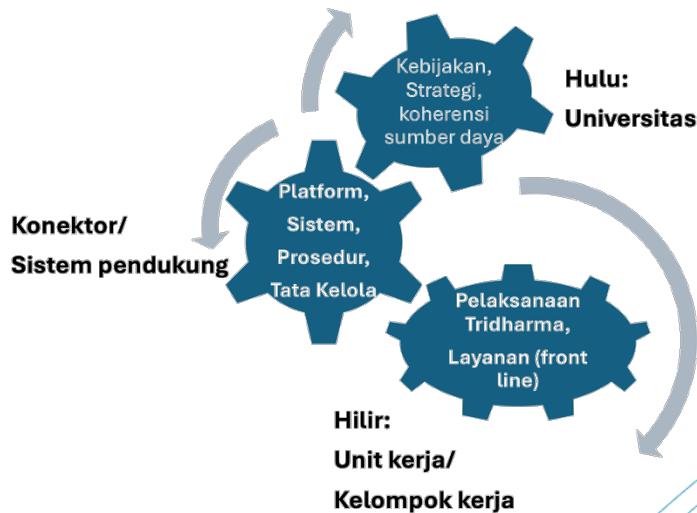
Unpad (Universitas Padjadjaran) telah menetapkan Renstra (Rencana Strategis) 2020-2024 sebagai peta jalan untuk mencapai visi jangka panjangnya, yaitu menjadi universitas bereputasi dunia dan berdampak pada masyarakat, dengan keunggulan dalam bidang pendidikan, Riset, dan pengabdian kepada masyarakat. Renstra ini disusun dengan mempertimbangkan dinamika global dan nasional yang mempengaruhi lanskap pendidikan tinggi, serta tantangan dan peluang yang dihadapi oleh Unpad dalam melaksanakan misinya.

Periode 2020-2024 adalah masa yang penuh tantangan dan perubahan, termasuk di antaranya dampak pandemi COVID-19 yang mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan. Meskipun demikian, Unpad tetap berkomitmen untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirancang dengan tujuan memperkuat posisi universitas sebagai pusat unggulan akademik dan riset.

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana Unpad telah mencapai target-target yang ditetapkan dalam Renstra. Evaluasi ini tidak hanya mencakup capaian kuantitatif, seperti peningkatan jumlah publikasi ilmiah atau jumlah program studi terakreditasi unggul, tetapi juga mencakup penilaian kualitatif mengenai efektivitas kebijakan, program, dan inisiatif yang telah dijalankan. Evaluasi dilakukan terhadap indikator-indikator dalam **Sasaran Strategis (SS)**: (1) Meningkatnya kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya saing global; (2) Meningkatnya relevansi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat; (3) Terwujudnya kemandirian melalui peningkatan nilai tambah hasil inovasi menggunakan kemitraan pentahelix; (4) Meningkatnya kontribusi Unpad untuk daya saing Jawa Barat dan Indonesia yang memberikan dampak bagi kesejahteraan seluruh masyarakat; (5) Terwujudnya Rekognisi Global atas kinerja dan inovasi penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi; dan (6) Terwujudnya tata kelola yang baik yang mendukung kemandirian dan kemajuan berkelanjutan.

Melalui evaluasi ini, diharapkan dapat diidentifikasi keberhasilan-keberhasilan yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan, serta tantangan-tantangan yang masih perlu diatasi. Selain itu, evaluasi ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif untuk perencanaan strategis Unpad di masa yang akan datang, memastikan bahwa Unpad terus berkembang dan berinovasi dalam menghadapi tantangan global dan lokal yang semakin kompleks.

Pendahuluan ini memberikan gambaran umum mengenai proses pelaksanaan Renstra Unpad 2020-2024 (**Gambar 1**), tujuan dari evaluasi ini, serta pentingnya evaluasi ini dalam memastikan bahwa Unpad tetap berada di jalur yang benar menuju pencapaian visi dan misinya. Dengan semangat untuk terus belajar dan berkembang, Unpad berkomitmen untuk menggunakan temuan dari evaluasi ini sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis yang lebih baik di masa depan.



Gambar 1 Proses Pelaksanaan Renstra

Gambar 1 menunjukkan proses pelaksanaan Renstra, sebagai sistem yang saling terhubung yang melibatkan tiga komponen utama:

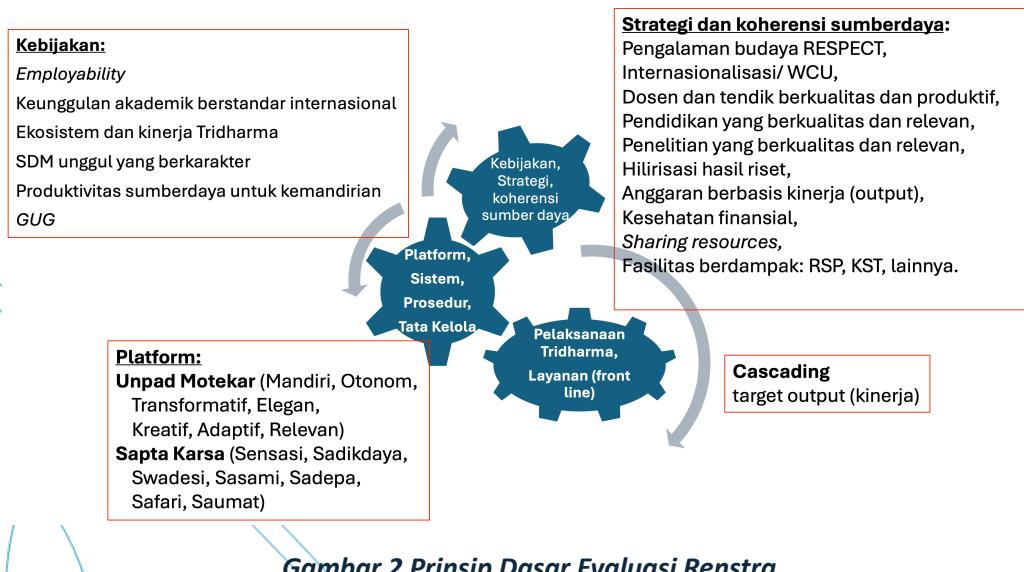
- **Hulu:** Bagian ini mewakili tingkat universitas, di mana kebijakan, strategi, dan kohesi sumber daya dikembangkan dan dikoordinasikan. Komponen ini merupakan titik awal dari inisiatif strategis.
- **Sistem Pendukung (Konektor/Sistem Pendukung):** Bertindak sebagai penghubung antara proses hulu dan hilir, sistem pendukung mencakup platform, sistem, prosedur, dan tata kelola. Elemen-elemen ini memastikan bahwa strategi dan kebijakan diterjemahkan secara efektif ke dalam langkah-langkah yang dapat diambil.
- **Hilir:** Bagian ini melibatkan pelaksanaan di tingkat unit kerja atau kelompok kerja, yang berfokus pada pelaksanaan tridharma (pendidikan, riset, dan pengabdian kepada masyarakat) dan layanan di garis depan. Efektivitas komponen ini mencerminkan keberhasilan penerapan strategi universitas dalam kegiatan operasional.

Sifat siklus dari diagram ini menekankan interaksi terus-menerus antara komponen-komponen ini, memastikan bahwa umpan balik dari kegiatan hilir memberikan informasi kepada strategi hulu, sehingga mendorong proses perencanaan strategis yang dinamis dan responsif.

1.1 Prinsip Dasar Evaluasi

Evaluasi Renstra dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa prinsip yang mendalam dan kritis, yang dirancang untuk menilai efektivitas kebijakan, strategi, serta implementasi program dan kegiatan di lingkungan Unpad (**Gambar 2**). Prinsip-prinsip ini mencakup berbagai aspek yang

terkait dengan pencapaian tujuan strategis universitas, serta efisiensi dan efektivitas pelaksanaan Renstra di tingkat unit kerja.



Berikut adalah deskripsi prinsip evaluasi yang didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan kunci:

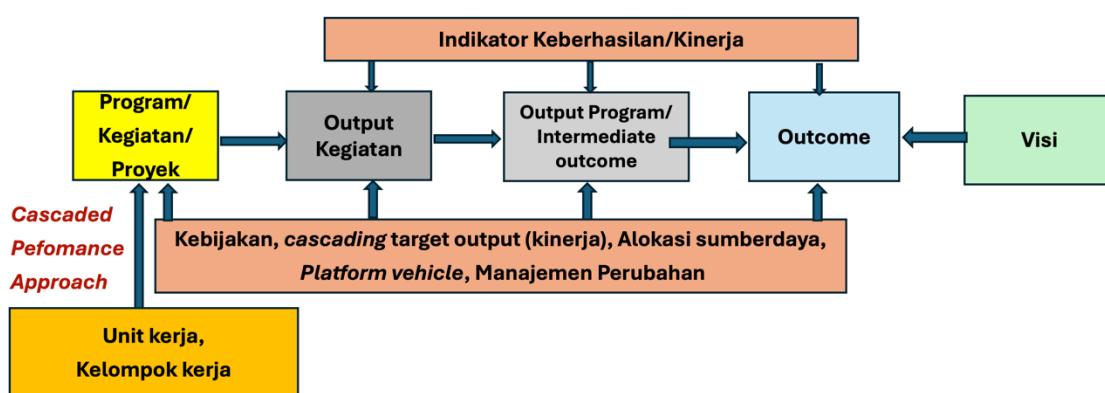
1. **Realisasi *Outcome* atas Tujuan (*Goals*) Renstra:** Evaluasi ini menilai apakah kebijakan dan strategi yang diterapkan dalam Renstra telah mampu merealisasikan *outcome* yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup analisis terhadap bagaimana visi dan misi universitas diterjemahkan menjadi kebijakan yang efektif dan strategi yang tanggap terhadap dinamika internal dan eksternal.
2. **Efektivitas Pelaksanaan Renstra di Fakultas/unit kerja:** Prinsip ini berfokus pada efektivitas pelaksanaan Renstra pada level unit kerja atau kelompok kerja. Evaluasi dilakukan untuk menentukan sejauh mana unit-unit ini berhasil merealisasikan target output dari program atau kegiatan yang menjadi bagian dari Renstra. Efektivitas pelaksanaan diukur dari keselarasan antara output yang dihasilkan dengan target yang telah ditetapkan.
3. **Support System dan Efektivitas Interaksi Hulu-Hilir:** Evaluasi ini juga mempertimbangkan apakah *support system* yang ada telah mengefektifkan interaksi antara proses hulu (perencanaan dan pengembangan kebijakan) dan hilir (implementasi dan realisasi output). Interaksi yang efisien antara kedua aspek ini diharapkan dapat memperkuat keseluruhan proses implementasi Renstra.
4. **Tren Peningkatan Output:** Evaluasi ini memeriksa apakah terdapat tren peningkatan output yang signifikan dari tahun ke tahun selama periode implementasi Renstra. Tren ini mencerminkan kemajuan secara kuantitatif dalam berbagai indikator kinerja utama yang telah ditetapkan dalam Renstra.

5. **Pencapaian Target Outcome:** Selain mengevaluasi output, evaluasi ini juga menilai apakah outcome yang ditargetkan dapat dicapai. Outcome ini mencakup hasil jangka panjang yang diharapkan dari implementasi kebijakan dan strategi yang ada, yang lebih mencerminkan dampak dari program/kegiatan yang dilaksanakan.
6. **Nilai Tambah atas Output Unit Kerja/Kelompok Kerja:** Prinsip ini mengevaluasi apakah outcome yang terwujud dapat dianggap sebagai nilai tambah atas output yang dihasilkan oleh unit kerja atau kelompok kerja. Dengan kata lain, evaluasi ini mempertimbangkan sejauh mana output yang dicapai memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian outcome yang lebih luas.
7. **Ketercapaian Visi melalui Capaian Outcome:** Evaluasi ini menilai apakah capaian outcome mencerminkan ketercapaian visi universitas yang telah ditetapkan dalam Renstra. Hal ini merupakan penilaian akhir atas keseluruhan proses implementasi Renstra, yang menunjukkan apakah universitas berada pada jalur yang benar dalam mencapai visi strategisnya.
8. **Deteksi Kekuatan Unit Kerja dalam Menjalankan Strategi Diferensiasi Misi:** Prinsip ini berfokus pada evaluasi kekuatan unit kerja dalam menjalankan strategi diferensiasi misi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi unit-unit kerja yang memiliki keunggulan kompetitif dan mampu menerapkan strategi yang berbeda untuk mencapai misi yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis universitas.

Melalui prinsip-prinsip evaluasi ini, Renstra Unpad 2020-2024 dinilai secara komprehensif, memastikan bahwa setiap aspek implementasi berkontribusi positif terhadap pencapaian visi dan misi universitas.

1.2. Kerangka Evaluasi

Kerangka evaluasi dalam konteks implementasi Renstra dapat dilihat pada **Gambar 3**. Kerangka ini menggabungkan beberapa elemen penting yang saling berkaitan untuk mencapai visi universitas.



Gambar 3 Kerangka Evaluasi Renstra Unpad

Unit Kerja/Kelompok Kerja : Bertanggung jawab untuk melaksanakan program, kegiatan, dan proyek yang telah direncanakan. Pendekatan kinerja berjenjang (*Cascaded Performance Approach*) digunakan untuk memastikan konsistensi antara strategi universitas dengan implementasi di tingkat unit kerja.

Program/Kegiatan/Proyek : Merupakan langkah operasional yang dilakukan oleh unit kerja untuk menghasilkan output kegiatan.

Output Kegiatan : Hasil langsung dari pelaksanaan program, kegiatan, atau proyek yang kemudian akan menjadi dasar untuk mencapai outcome program.

Output Program/Intermediate Outcome : Hasil antara yang menunjukkan efektivitas pelaksanaan program, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian outcome akhir.

Outcome : Merupakan hasil akhir yang diharapkan dari implementasi Renstra, yang diukur melalui indikator keberhasilan atau kinerja.

Visi : Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh universitas, di mana semua program dan kegiatan diarahkan untuk mendukung pencapaian visi ini.

Indikator Keberhasilan/Kinerja : Digunakan untuk mengevaluasi apakah output dan outcome telah sesuai dengan target yang ditetapkan dalam Renstra.

Kebijakan dan Manajemen Perubahan : Menyediakan kerangka kebijakan, pengalokasian sumber daya, dan manajemen perubahan yang mendukung implementasi Renstra, serta menjamin bahwa strategi universitas dapat diwujudkan secara efektif di seluruh unit kerja.

Dengan menggunakan kerangka evaluasi ini, capaian atas target sasaran strategis dapat ditelusuri keberhasilan dan keterkaitannya dari mulai pelaksanaan program di unit kerja, output kegiatan, *output program*, *intermediate outcome*, dan outcome, dan ketercapaian misi yang dijelaskan pada bab selanjutnya.

BAB II

INDIKATOR KINERJA RENSTRA

2.1 Capaian atas Target Sasaran Strategis

Capaian atas target sasaran strategis dapat dilihat pada **Tabel 1**. Tabel ini memberikan gambaran umum tentang kinerja strategis Unpad dari baseline tahun 2020 hingga capaian terkini tahun 2023, dengan fokus pada peningkatan kualitas SDM, relevansi pendidikan, kontribusi global, serta tata kelola yang baik.

Tabel 1 Capaian atas target sasaran strategis Unpad 2020 dan 2024

Sasaran Strategis (SS)/Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)			
	2020	2023	
SS 1: Meningkatnya kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) berdaya saing global	SS1	SS1	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
1. Persentase Dosen S3*	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
2. Persentase Dosen Guru Besar*	
3. Jumlah Dosen yang publikasi pada jurnal internasional bereputasi*	
4. Jumlah Dosen yang memiliki situs internasional*	
5. Jumlah Dosen yang terlibat dalam pembelajaran daring*	
6. Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki kemampuan berbahasa asing*	
7. Jumlah Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikasi ICT*	
8. Jumlah Dosen yang mengikuti <i>inbound/outbound exchange</i>	
9. Jumlah talent yang mengikuti pelatihan kepemimpinan	
SS 2: Meningkatnya relevansi dan integrasi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.	SS2	SS2	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
1. Persentase lulusan yang cepat bekerja atau menciptakan pekerjaan*	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
2. Persentase Kepuasan Pengguna Lulusan*	
3. Jumlah Program Studi yang menyelenggarakan PJJ/ <i>blended learning</i>	
4. Persentase Lulusan S1/Vokasi yang bersertifikat kompetensi/profesi	
5. Jumlah prestasi mahasiswa memperoleh medali emas di tingkat nasional/ internasional*	
6. Persentase Mahasiswa Pascasarjana*	
7. Jumlah mahasiswa yang mengikuti <i>Student Exchange</i>	
8. Jumlah mahasiswa yang mengikuti pelatihan <i>soft skills</i> *	
9. Jumlah Sekolah/Fakultas Vokasi	
SS 3: Terwujudnya kemandirian melalui peningkatan nilai tambah hasil inovasi dan pemberdayaan ase	SS3	SS3	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
1. Jumlah Publikasi pada Jurnal Internasional*	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
2. Jumlah Gagasan yang menjadi produk kebijakan publik	
3. Jumlah Inovasi Hasil Riset dengan TKT minimal 7	
4. Jumlah Nilai Kontrak Riset Pusat Unggulan Ipteks (M)	
5. Tingkat Maturitas KST	
6. Jumlah Kegiatan Pengabdian pada Masyarakat*	
SS 4: Meningkatnya kontribusi Unpad untuk daya saing Jawa Barat dan Indonesia yang membawa bangga	SS4	SS4	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
1. Jumlah riset yang menjawab isu pembangunan	
2. Jumlah pengabdian pada masyarakat yang menjawab isu pembangunan	
SS 5 : Terwujudnya rekognisi global	SS5	SS5	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
1. Ranking QS WUR	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
2. Ranking THEs WUR	
3. Jumlah Prodi Terakreditasi Unggul (A)*	
4. Jumlah Prodi Terakreditasi Internasional *	
5. Jumlah Mahasiswa Asing*	
6. Jumlah Dosen Asing*	
7. Jumlah Jurnal Terindeks Global	
8. Jumlah Sitasi (tiga tahun terakhir)*	
SS 6 : Terwujudnya tata kelola yang baik dan mendukung kemandirian	SS6	SS6	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
1. Persentase Fasilitas Pendidikan yang ter-standard	Keterangan: Sangat Baik (>=100%) Baik (80% - 100%) Kurang (<80%)
2. Persentase Dana Riset terhadap Total Pendapatan	
3. Persentase Dana Masyarakat terhadap total pendapatan	
4. Pendapatan hasil usaha PTNBH	
5. Jumlah dana kerjasama Penelitian dan PPM*	
6. <i>Endowment Fund</i>	
7. Persentase Kinerja Reformasi Birokrasi	
8. Akreditasi Institusi	
9. Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Auditor Publik	

Catatan: Penetapan target setiap tahun ditingkatkan 10-20%

2.2 Analisis Tren dan Pertumbuhan

Evaluasi pengukuran kinerja selama periode renstra dilakukan menggunakan metode analisis tren (*Trend Analysis*). Analisis tren merupakan metode analisis yang membandingkan data antar tahun, mengamati kecenderungan data secara menyeluruh, dan melihat rata-rata perubahan suatu data dari tahun ke tahun. Jika rata-rata pertumbuhan bertambah disebut tren positif, atau tren mempunyai kecenderungan meningkat, dan jika rata-rata perubahan berkurang disebut tren negatif atau tren yang memiliki kecenderungan menurun.

Data capaian kinerja yang digunakan untuk perhitungan dikelompokkan menjadi tiga*), yaitu (1) untuk histori data yang konsisten dan dapat dihitung perkiraan, (2) histori data kurang konsisten dan tidak dapat dihitung perkiraannya, dan (3) histori data tersedia sama untuk setiap tahun.

$$\text{Kelompok 1, formula } K_i = \frac{R_2}{R_1} \times 100\% \quad R_1 = \left(\frac{x^*}{x_{t_0}} \right)^{\frac{1}{N_1}} - 1 \quad R_2 = \left(\frac{x_t}{x_{t_0}} \right)^{\frac{1}{N_2}} - 1$$

$$\text{Kelompok 2, formula } K_i = R_2 \times 100\% \quad R_2 = \left(\frac{x_t}{x_{t_0}} \right)^{\frac{1}{N_2}} - 1$$

$$\text{Kelompok 3, formula } K_i = \frac{x_n}{x^*} \times 100\%$$

Keterangan:

* Mengacu standar Bappenas Evaluasi Renstra (2024)

x^* : target akhir Renstra (2024)

x_{t_0} : capaian *baseline* (2020)

x_t : capaian terkini (2023)

N_1 : selisih waktu antara tahun akhir (2024) dan tahun *baseline* (2020)

N_2 : selisih waktu antara tahun capaian terkini (2023) dan tahun capaian *baseline* (2020)

Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan analisis tren dan pertumbuhan capaian target Renstra dengan menggunakan formula berdasarkan ketentuan pada juklak yang diterbitkan oleh Bappenas.

Tabel 2 Analisis Tren dan Pertumbuhan Capaian Indikator Renstra

Kategori	Indikator Kegiatan (Renstra)	Formula			Kelompok Analisis
		R1	R2	Ki	
Kualitas SDM	Jumlah Dosen yang memiliki sitasi internasional	0,094	0,118	1,259	1
Kualitas SDM	Jumlah Dosen yang publikasi pada jurnal internasional bereputasi	0,125	0,152	1,223	1
Kualitas SDM	Persentase Dosen Guru Besar	0,107	0,115	1,081	1
Kualitas SDM	Jumlah Dosen yang mengikuti inbound/outbound exchange	0,265	0,701	2,642	1
Kualitas SDM	Jumlah Dosen yang terlibat dalam pembelajaran daring			1,120	3
Kualitas SDM	Jumlah talent yang mengikuti pelatihan kepemimpinan	0,369	0,438	1,186	1
Kualitas SDM	Jumlah Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikasi ICT	0,236	0,370	1,570	1
Kualitas SDM	Persentase Dosen S3	0,079	0,047	0,603	1
Kualitas SDM	Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki kemampuan berbahasa asing	1,021	1,452	1,423	1
Kualitas SDM	Jumlah Dosen Asing			1,231	3
Kualitas Akademik	Persentase Mahasiswa Pascasarjana	0,081	0,015	0,185	1
Kualitas Akademik	Jumlah mahasiswa student exchange (inbound)	0,195	0,506	2,591	1
Kualitas Akademik	Jumlah mahasiswa yang mengikuti pelatihan soft skill	0,898	1,566	1,743	1
Kualitas Akademik	Jumlah prestasi mahasiswa memperoleh medali emas di tingkat nasional/ internasional	0,201	0,792	3,930	1
Kualitas Akademik	Jumlah Sekolah/Fakultas Vokasi	0,000	0,000	1,000	3
Kualitas Akademik	Jumlah sitasi internasional dosen (Tiga Tahun Terakhir)	0,140	0,309	2,205	1
Kualitas Akademik	Persentase Kepuasan Pengguna Lulusan	0,023	0,031	1,338	1
Kualitas Akademik	Persentase Lulusan S1/Vokasi yang bersertifikat kompetensi/profesi			1,088	3
Kualitas Akademik	Persentase lulusan yang cepat bekerja atau menciptakan pekerjaan	-0,024	-0,024	1,037	1
Kualitas Akademik	Jumlah Mahasiswa Asing	0,345	0,351	1,017	1
Kualitas Akademik	Jumlah Prodi Terakreditasi Internasional	0,375	0,518	1,383	1
Kualitas Akademik	Akreditasi Institusi	0,000	0,000	1,000	3
Kualitas Akademik	Jumlah Prodi Terakreditasi Unggul (A)	0,076	0,008	0,103	1
Kualitas Akademik	Persentase Dana Masyarakat terhadap total pendapatan	0,053	0,093	1,768	1
Inovasi Akademik	Jumlah pengabdian pada masyarakat yang menjawab isu pembangunan	0,087	0,089	1,015	1
Inovasi Akademik	Jumlah riset yang menjawab isu pembangunan	0,330	0,765	2,322	1
Inovasi Akademik	Jumlah Jurnal Terindeks Global	-0,331	-0,489	1,477	1
Inovasi Akademik	Jumlah Kegiatan Pengabdian pada Masyarakat	0,119	0,285	2,386	1
Inovasi Akademik	Jumlah Program Studi yang menyelenggarakan PJJ/ blended learning			1,147	3
Inovasi Akademik	Jumlah Publikasi pada Jurnal Internasional Bereputasi	0,157	0,142	0,904	1
Inovasi Akademik	Jumlah dana kerjasama Penelitian dan PPM (Miliar)	0,359	0,407	1,134	1
Inovasi Akademik	Jumlah Gagasan yang menjadi produk/kebijakan publik	0,607	0,747	1,231	1
Inovasi Akademik	Jumlah Inovasi Hasil Riset dengan TKT minimal 7	0,216	0,488	2,256	1
Inovasi Akademik	Jumlah Nilai Kontrak Riset Pusat Unggulan Ipteks	0,320	0,135	1,464	1
Inovasi Akademik	Tingkat Maturitas KST	0,351	0,000	1,000	3
Inovasi Akademik	Ranking QS WUR	0,108	0,109	1,013	1
Inovasi Akademik	Ranking THEs WUR			0,833	3
Inovasi Akademik	Endowment Fund (Miliar)	1,541	2,535	1,646	1
Inovasi Akademik	Pendapatan hasil usaha PTNBH (Miliar)	0,486	0,158	0,324	1
Inovasi Akademik	Persentase Dana Riset terhadap Total Pendapatan	0,045	0,060	1,343	1
GUG	Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Auditor Publik			1,000	3
GUG	Persentase Fasilitas Pendidikan yang ter-standard	0,189	0,188	0,992	1
GUG	Persentase Kinerja Reformasi Birokrasi	-0,012	-0,012	0,994	1

Tren dan pertumbuhan capaian kinerja setiap indikator yang sangat baik jika koefisien K_i minimal 1,0; tersimpulkan baik jika 0,8-1,0, dan sisanya tersimpulkan kurang baik.

Dari 43 Indikator kinerja yang dievaluasi, terdapat 38 (88%) indikator yang terkategorikan mencatat perkembangan kinerja diatas target. Target THE's WUR berpotensi direalisasikan mengingat koefisien K_i sudah mencapai 0,83. Beberapa indikator lain perlu mendapat catatan seperti Persentase Dosen S3, Persentase Mahasiswa Pascasarjana, Jumlah Prodi Terakreditasi Unggul (A), dan Pendapatan hasil usaha PTNBH. Ketidaktercapaian 4 indikator tersebut dikarenakan terdapat penyesuaian kebijakan seperti penambahan dosen berkualifikasi S2, penambahan jumlah mahasiswa Sarjana, penambahan prodi baru, dan belum optimalnya pendapatan unit usaha/bisnis.

2.3 Indikator *Output/Outcome* yang Dievaluasi

Berdasarkan hasil evaluasi ketercapaian target kinerja serta analisis tren-pertumbuhan, berikut akan dievaluasi lebih rinci beberapa indikator kinerja yang akan dikelompokkan dalam 4 (empat) area utama (**Gambar 4**):

Kualitas SDM (SS 1)	Kualitas Akademik (SS 2 & 5)	Inovasi Akademik (SS 3 & 4)	Good University Governance (GUG) (SS 6)
<ul style="list-style-type: none"> Dosen S3 Dosen Guru Besar Dosen memiliki Publikasi terindeks Scopus <i>Adjunct Professor</i> Tendik Profesional dan Kompeten 	<ul style="list-style-type: none"> Tren Jumlah Program Studi dan Prodi terakreditasi A/Unggul S1 dan Pasca Tren Jumlah Prodi terakreditasi Internasional Kurikulum OBE Tren Jumlah Lulusan S1 dan Pasca Tren <i>Employability</i> Prestasi Mahasiswa Mahasiswa Asing Tren Publikasi dan Sitasi Dosen Tren Publikasi Mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> Tren Hybrid Learning/dan Mata Kuliah PJJ Tren Mahasiswa mengakses LMS Modul disimpan di LMS Jumlah HAKI/Paten Tren Produk Inovasi yang dihasilkan <i>Join/Consortium Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kemandirian Otonomi Akademik Reformasi Birokrasi Pengelolaan Keuangan (TARIF) Digitalisasi Layanan dan Proses Bisnis

Gambar 4 Sasaran strategis Renstra Unpad 2020-2024

- Kualitas SDM (SS 1)** : Pilar ini menekankan pada pengembangan dan penambahan jumlah (kuantitas) dosen berkualifikasi S3, profesor dengan publikasi terindeks Scopus, rekrutmen profesor tamu (*adjunct professor*) serta profesionalisme tenaga kependidikan. Selain pada aspek kuantitas, secara kualitas diupayakan peningkatan integritas akademik dosen melalui pelatihan-pelatihan kepemimpinan seperti pelatihan Lemhanas, program Unpad sehat (*wellness*) dan sebagainya. Meskipun demikian, strategi-strategi tersebut dalam implementasinya tetap mengalami kendala dalam meningkatkan kinerja dosen dan tendik itu sendiri. Misalnya masih banyaknya dosen yang berkinerja hanya 30% dari total beban kinerjanya. Untuk mengatasi hal tersebut, telah dibuat peraturan rektor yang mengatur beban kerja dosen termasuk dosen yang berkinerja di luar Unpad, namun implementasinya belum maksimal.
- Kualitas Akademik (SS 2 & 5)** : Bagian ini berfokus pada akreditasi program studi sarjana dan pascasarjana dengan peringkat A/Unggul, akreditasi internasional, penerapan kurikulum berbasis capaian (OBE), dan pemantauan keterpakaian lulusan (*employability*), prestasi mahasiswa, serta mahasiswa asing. Selain itu, tren publikasi dosen dan mahasiswa juga menjadi perhatian utama.
- Inovasi Akademik (SS 3 & 4)** : Pilar ini mencakup tren dalam pembelajaran hybrid dan mata kuliah jarak jauh (PJJ), akses mahasiswa terhadap *Learning Management System* (LMS), jumlah modul yang tersimpan di LMS, pencapaian hak kekayaan intelektual (HAKI/Paten), serta pengembangan produk inovatif dan Riset konsorsium.

4. **Good University Governance (GUG) (SS 6)** : Area ini berfokus pada kemandirian, otonomi akademik, reformasi birokrasi, pengelolaan keuangan melalui sistem TARIF, serta digitalisasi layanan dan proses bisnis.

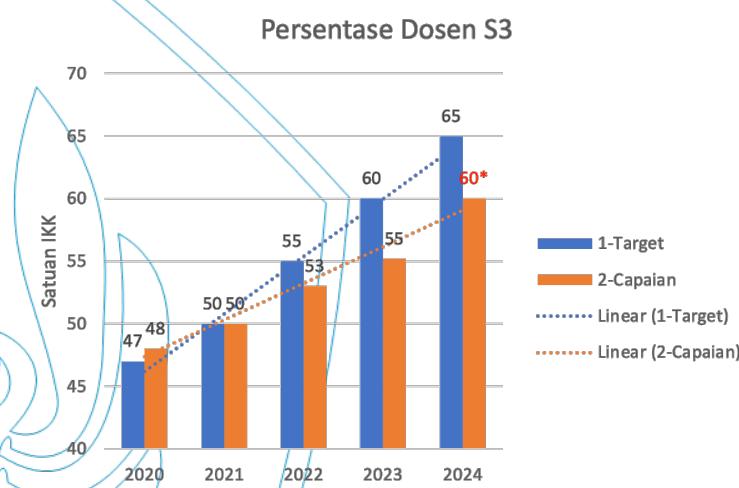
Setiap pilar strategis ini penting menjadi *guideline* universitas menuju pencapaian tujuannya dalam bidang keunggulan akademik, inovasi, dan tata kelola yang baik.

BAB III

PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

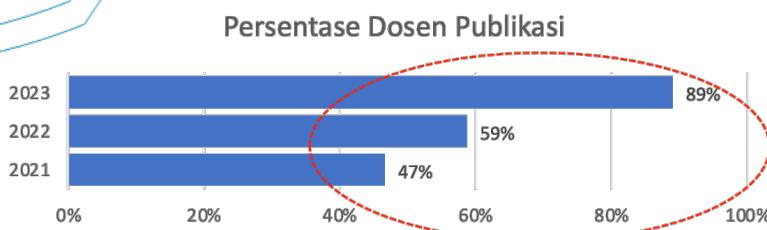
Untuk pencapaian visi, terdapat salah satu sasaran strategis yaitu untuk meningkatkan kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya saing global. Indikator kinerja yang telah ditetapkan yaitu prestasi akademik dosen yang mendunia dan tenaga kependidikan yang memiliki karya inovasi. Indikator pendukung kinerja SDM tersebut yaitu dimilikinya mitra internasional.

3.1 Dosen Bereputasi Internasional (Satu Dosen Satu Publikasi, SENSASI)



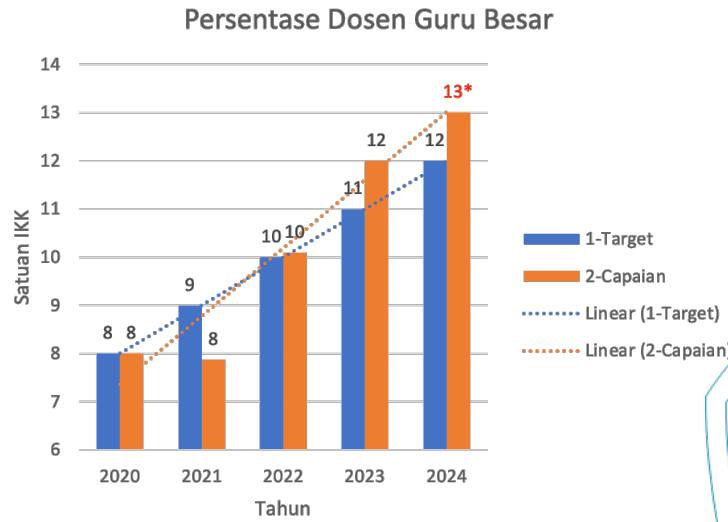
Gambar 5 Presentase Dosen S3

Percentase Dosen S3 (2020-2024): **Gambar 5** ini menunjukkan target dan capaian persentase dosen yang memiliki gelar S3 dari tahun 2020 hingga 2024. Capaian terus meningkat setiap tahun, meskipun ada sedikit kesenjangan antara target dan realisasi, terutama pada tahun 2024 dimana targetnya adalah 65%, sementara capaian diproyeksikan hanya mencapai 60%.



Gambar 6 Persentase Dosen Publikasi

Persentase Dosen Publikasi (2021-2023): **Gambar 6** menunjukkan peningkatan persentase dosen yang melakukan publikasi dari tahun 2021 hingga 2023. Pada tahun 2021, persentase publikasi dosen adalah 47%, yang kemudian meningkat menjadi 59% pada tahun 2022, dan mencapai 89% pada tahun 2023. Peningkatan ini menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam keterlibatan dosen dalam kegiatan publikasi akademik.



Gambar 7 Persentase Dosen Guru Besar

Persentase Dosen Guru Besar (2020-2024): **Gambar 7** menunjukkan tren persentase dosen yang telah mencapai status Guru Besar. Dari tahun 2020 hingga 2024, baik target maupun capaian mengalami peningkatan. Namun, tidak seperti pada grafik dosen S3, capaian di tahun 2024 telah melampaui target, di mana targetnya adalah 12%, dan capaian berada pada 13%.

KERAGAMAN SUMBERDAYA DOSEN DAN WELLNESS

- Dalam kurun waktu 2020-2024, program terintegrasi yang mengaitkan kegiatan tridharma dengan kenaikan jabatan akademik dosen untuk peningkatan kualitas SDM telah berhasil mengaksesi jumlah Guru Besar Unpad menjadi 257 (13%), melebihi target Renstra. Pengarusutamaan upaya untuk meningkatkan rekognisi internasional juga telah diimplementasikan dengan penambahan signifikan jumlah Adjunct Professor dan mitra riset dari akademisi di perguruan tinggi terkemuka dunia melalui fasilitasi Pendidikan *Academic Recharging Program, Travel Award, dan hibah ALG*.
- Peluncuran Sekolah Vokasi tahun 2024 telah dipersiapkan dengan baik melalui rekrutmen dosen PNS dan non-PNS yang khusus untuk Sekolah Vokasi, yang memiliki pengalaman praktis di industri serta sertifikasi kompetensi. Pelaksanaan ini bekerjasama dengan LSP dan lembaga-lembaga eksternal bereputasi dan terakreditasi nasional maupun internasional.
- Program Unpad Sehat yang diimplementasikan melalui program Mandiri InHealth dan Unpad Wellness telah mendapatkan respons positif dari dosen dan keluarga, yang mendukung pencapaian Warga Unpad Sehat Paripurna dan Produktif.

3.2 Hasil Evaluasi terhadap indikator yang belum optimal

Dengan menggunakan data pada analisis tren-pertumbuhan dan grafik capaian tahunan, maka indikator yang belum optimal dapat dievaluasi sebagai berikut:

Indikator: *Dosen bergelar Doktor*

Outcome Unpad

Unpad berkualitas, Unpad Bereputasi Dunia.

Kebijakan

Percepatan Penyelesaian Studi.

Promosi Dosen Studi Lanjut.

Pembatasan Beban Pengajaran.

Program:

Bantuan studi (disertasi).

Akses dosen sekolah pada mitra PTLN.

Rekrutmen calon dosen S3 atau yang sedang menempuh S3.

Output:

Jumlah dosen S3 meningkat.

Jumlah fakultas yang rasio dosen S3 mencapai target.

Kendala Keberhasilan:

Keterlambatan dalam studi tepat waktu.

Kualitas publikasi yang belum optimal.

Beban mengajar yang berlebihan.

Penugasan studi lanjut dosen kurang dilakukan secara merata.

Hasil Evaluasi:

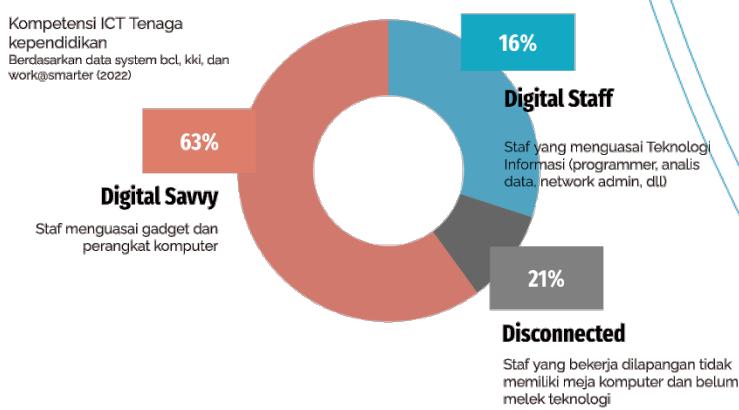
Outcome belum optimal. Terlihat bahwa meskipun ada peningkatan dalam persentase dosen yang telah mencapai gelar S3 dan dosen yang aktif dalam publikasi, terdapat kendala dalam pelaksanaan yang membuat target belum sepenuhnya tercapai. Diperlukan upaya lebih lanjut untuk memastikan dukungan yang memadai bagi dosen dalam menyelesaikan studi dan mempublikasikan hasil Riset mereka dengan lebih baik.

3.3 Tendik berkarya (Satu Tendik satu Karya Inovatif, SADIKDAYA)

Selama periode 2020-2024, program peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan berhasil mendorong pencapaian target dalam persentase staf yang memiliki kompetensi digital dan kemampuan Bahasa Inggris. Penajaman peta jabatan dan pemetaan kebutuhan tenaga kependidikan yang tepat telah diimplementasikan melalui program rekrutmen yang berfokus pada perekutan staf dengan kompetensi digital serta keterampilan lainnya yang selaras dengan tujuan peningkatan reputasi akademik Unpad.

Reformulasi dan penajaman Indikator Kinerja Kunci (IKK) bagi tenaga kependidikan telah diperluas hingga ke level Koordinator di Kantor Pusat dan Fakultas. Program pelatihan yang terstruktur dan asesmen untuk pemetaan talenta di kalangan tenaga kependidikan telah dilakukan oleh Pusat Asesmen dan Pengembangan SDM guna memetakan dan mengembangkan para Pemimpin Masa Depan di kalangan tenaga kependidikan.

Program Unpad Sehat yang diimplementasikan melalui program **Mandiri InHealth** dan **Unpad Wellness** mendapatkan respons positif dari tenaga kependidikan dan keluarga mereka, mendukung pencapaian Warga Unpad yang Sehat Paripurna dan Produktif.



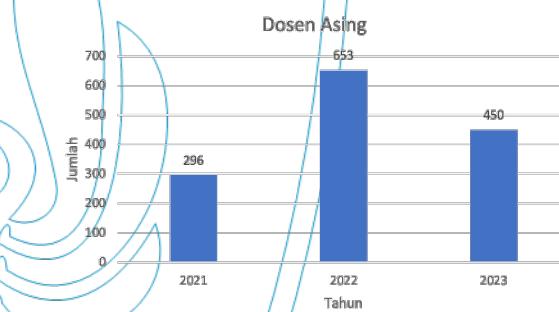
Gambar 8 Tingkat Kompetensi ICT Tenaga Kependidikan

Tingkat kompetensi ICT (Teknologi Informasi dan Komunikasi) di kalangan tenaga kependidikan berdasarkan data dari sistem BCL, KKI, dan work@smarter dapat dilihat pada **Gambar 8**. Staf dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama:

1. *Digital Savvy* (63%) : Mayoritas staf termasuk dalam kategori ini, di mana mereka memiliki keterampilan dalam menggunakan gadget dan perangkat komputer.
2. *Disconnected* (21%) : Kelompok ini terdiri dari staf yang bekerja di lapangan tanpa akses ke meja komputer dan belum melek teknologi.
3. *Digital Staff* (16%) : Ini adalah staf yang memiliki keahlian lebih tinggi dalam Teknologi Informasi, seperti programer, analis data, dan admin jaringan.

Hal ini mengilustrasikan distribusi kompetensi digital di antara tenaga kependidikan, yang dapat menjadi dasar untuk pengembangan program pelatihan dan peningkatan keterampilan lebih lanjut.

Dosen Asing - Adjunct Professor



Gambar 9 Jumlah Dosen Asing



Gambar 10 Tren Kolaborasi Internasional

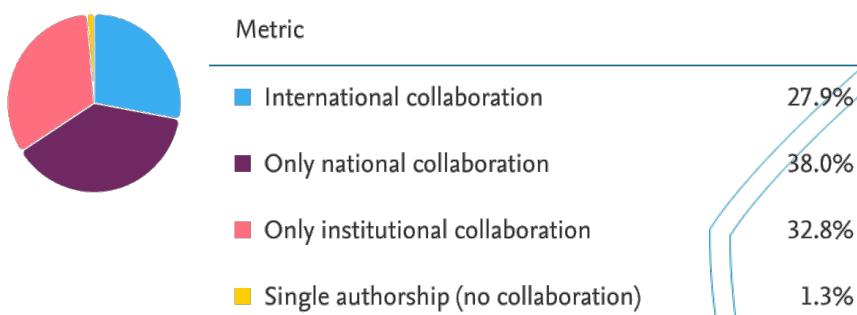
Pada tahun 2021, terdapat 296 dosen asing, yang kemudian mengalami peningkatan signifikan menjadi 653 pada tahun 2022 (**Gambar 9**). Namun, jumlah tersebut menurun menjadi 450 pada tahun 2023. Tren ini menunjukkan adanya fluktuasi yang substansial dalam perekrutan atau retensi dosen asing di Unpad selama periode tersebut.

Dosen asing memainkan peran penting dalam meningkatkan pengakuan akademik sebuah universitas. Kehadiran mereka sering kali membawa keahlian internasional, perspektif yang beragam, dan jaringan global, yang secara signifikan dapat meningkatkan kualitas Riset dan output akademik institusi, serta secara konsisten meningkatkan kolaborasi internasional.

Peningkatan jumlah dosen asing, seperti yang terlihat di Unpad pada tahun 2022, dapat dikaitkan dengan peningkatan kolaborasi internasional (**Gambar 10**), proyek Riset bersama, dan visibilitas universitas dalam komunitas akademik global. Lebih lanjut, dosen asing sering berkontribusi pada

peningkatan standar akademik dan pengenalan pendekatan pedagogis baru, yang dapat memperkuat reputasi universitas. Hal ini, pada gilirannya, dapat menarik lebih banyak mahasiswa dan fakultas internasional, yang semakin memperkuat posisi global institusi.

Namun, penurunan jumlah mereka, seperti yang terlihat pada tahun 2023, mungkin mengindikasikan tantangan dalam mempertahankan kehadiran internasional ini, yang berpotensi mempengaruhi kemampuan universitas untuk mempertahankan atau mengakselerasi pengakuan akademiknya di tingkat global. Dengan demikian, terdapat hubungan yang kuat antara keberadaan dosen asing dan peningkatan pengakuan akademik, menjadikannya prioritas strategis bagi universitas yang bercita-cita mencapai keunggulan dalam kolaborasi internasional, yang memiliki persentase 27,9% (**Gambar 11**).



Gambar 11 Keunggulan Dalam Kolaborasi Internasional

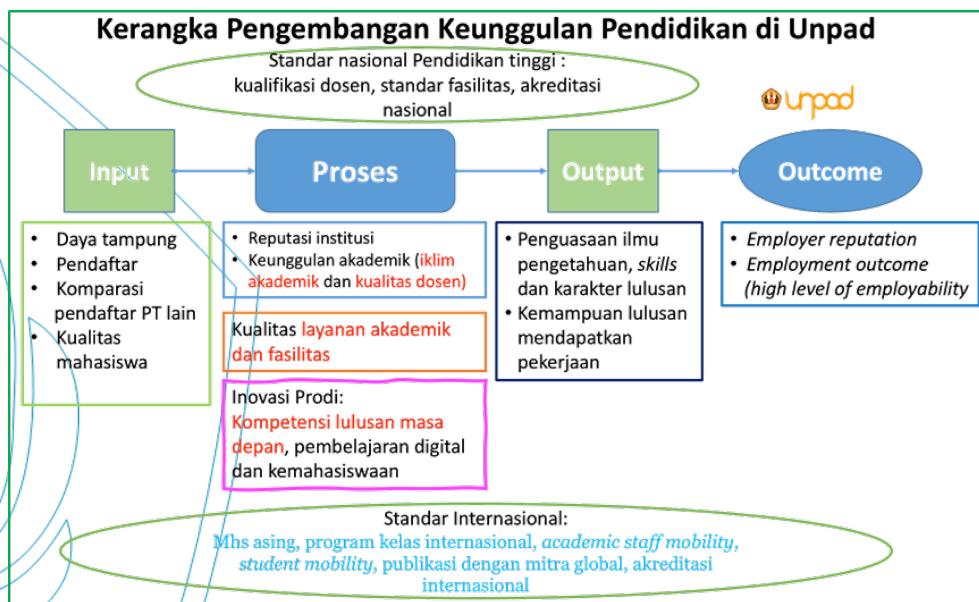
Berdasarkan evaluasi di atas, dapat disimpulkan bahwa selama periode renstra telah terjadi peningkatan kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya saing global. Kekuatan SDM ini telah dapat mendukung peningkatan kualitas akademik.

BAB IV

KUALITAS AKADEMIK

Untuk pencapaian visi, terdapat salah satu sasaran strategis yaitu untuk meningkatkan relevansi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Indikator kinerja yang telah ditetapkan yaitu keunggulan pendidikan dan pelaksanaan tridharma terintegrasi dengan outcome reputasi lulusan dan keterpakaian lulusan.

4.1 Prodi Menerapkan OBE



Gambar 12 Kerangka Pengembangan Keunggulan Pendidikan di Unpad

Dalam hal kualitas akademik, kerangka pengembangan keunggulan pendidikan di Unpad, yang menekankan proses dari input hingga outcome dapat dilihat pada **Gambar 12**. Beberapa komponen yang menjadi faktor untuk pencapaian keunggulan Pendidikan di Unpad adalah sebagai berikut:

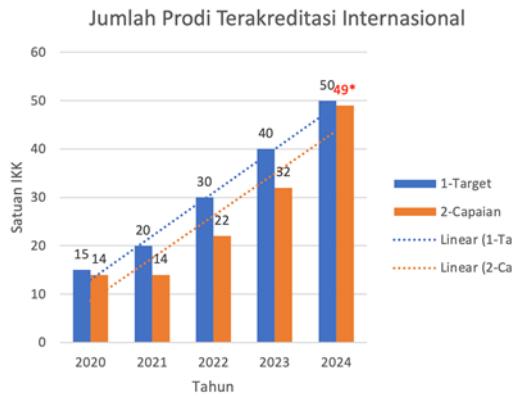
Input: Meliputi faktor-faktor seperti daya tampung mahasiswa, jumlah pendaftar, perbandingan dengan perguruan tinggi lain, dan kualitas mahasiswa.

Proses: Berfokus pada reputasi institusi, keunggulan akademik (iklim akademik dan kualitas dosen), kualitas layanan akademik dan fasilitas, serta inovasi kurikulum yang diarahkan pada kompetensi lulusan masa depan, pembelajaran digital, dan kemahasiswaan.

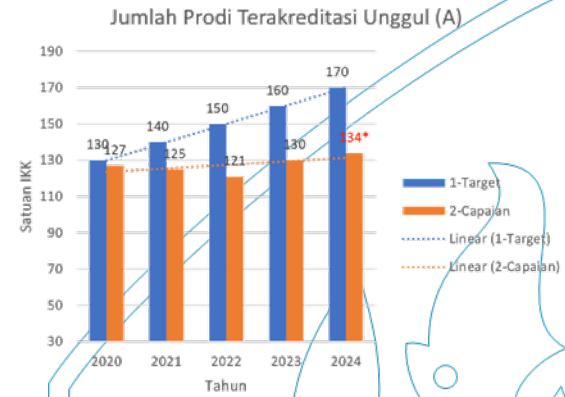
Output: Berpusat pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, karakter, dan kemampuan lulusan dalam mendapatkan pekerjaan.

Outcome: Bertujuan untuk meningkatkan reputasi di kalangan pemberi kerja dan mencapai hasil penyerapan lulusan yang tinggi.

Kerangka ini sesuai dengan standar nasional dan internasional, mencakup elemen-elemen seperti mahasiswa asing, kelas internasional, mobilitas staf akademik, mobilitas mahasiswa, kolaborasi publikasi dengan mitra global, dan akreditasi internasional. Pendekatan yang terstruktur ini bertujuan untuk memastikan bahwa lulusan Unpad siap dan memiliki daya saing tinggi di pasar global.



Gambar 13 Jumlah Prodi Terakreditasi Internasional



Gambar 14 Jumlah Prodi Terakreditasi Unggul/A

Tren akreditasi internasional (**Gambar 13**) dan akreditasi unggul/A (**Gambar 14**) di Unpad menunjukkan pertumbuhan yang stabil selama periode 2020-2024, namun terdapat perbedaan signifikan dalam pencapaian masing-masing kategori.

Akreditasi Internasional :

1. Jumlah program yang terakreditasi internasional meningkat secara signifikan dari 15 program pada tahun 2020 menjadi 49 program pada tahun 2024.
2. Meskipun target akreditasi internasional terus meningkat setiap tahun, pencapaian aktual hampir mendekati target. Pada tahun 2024, pencapaian aktual hanya kurang satu program dari target.

Akreditasi Unggul (A) :

1. Tren akreditasi unggul juga menunjukkan peningkatan yang stabil, tetapi jumlah program yang mencapai akreditasi ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan akreditasi internasional. Pada tahun 2024, targetnya adalah 170 program, dengan pencapaian aktual sebanyak 134 program.
2. Meskipun ada peningkatan, jarak antara target dan pencapaian aktual untuk akreditasi unggul lebih besar dibandingkan dengan akreditasi internasional. Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk penutupan beberapa program Diploma 3 dan ketidakmampuan beberapa program untuk mencapai target output yang diperlukan untuk meraih akreditasi unggul.

Akreditasi Internasional menunjukkan tren yang stabil dengan pencapaian yang mendekati target, mencerminkan fokus Unpad dalam meningkatkan pengakuan internasional untuk program-programnya.

Akreditasi Unggul (A) juga mengalami pertumbuhan yang stabil, namun menghadapi tantangan dalam mencapai target yang lebih ambisius, seperti yang ditunjukkan oleh kesenjangan yang lebih besar antara target dan pencapaian aktual. Penutupan beberapa program dan tantangan dalam mencapai target output telah berkontribusi pada kurangnya pencapaian ini.

Secara keseluruhan, Unpad menunjukkan komitmen yang kuat terhadap kedua kategori akreditasi, dengan kesesuaian target yang lebih dekat pada akreditasi internasional dibandingkan dengan akreditasi unggul (A). Namun, tantangan dalam mencapai target akreditasi unggul (A) menunjukkan area yang perlu ditingkatkan dan penyesuaian strategi lebih lanjut.

Prodi Menerapkan OBE

Pendidikan Berbasis Capaian (*Outcome-Based Education/OBE*) sedang diimplementasikan secara progresif di berbagai program, mencerminkan komitmen institusi untuk menyelaraskan kurikulumnya dengan standar pendidikan global. Persentase Prodi yang sudah implementasi kurikulum OBE dapat dilihat pada **Gambar 15**. Data tersebut menyajikan gambaran sebagai berikut:

Total Implementasi OBE: 60,7% program studi di Unpad telah mengadopsi OBE, yang berarti 115 program studi dari total 189 program studi telah menggunakan kurikulum berbasis capaian.

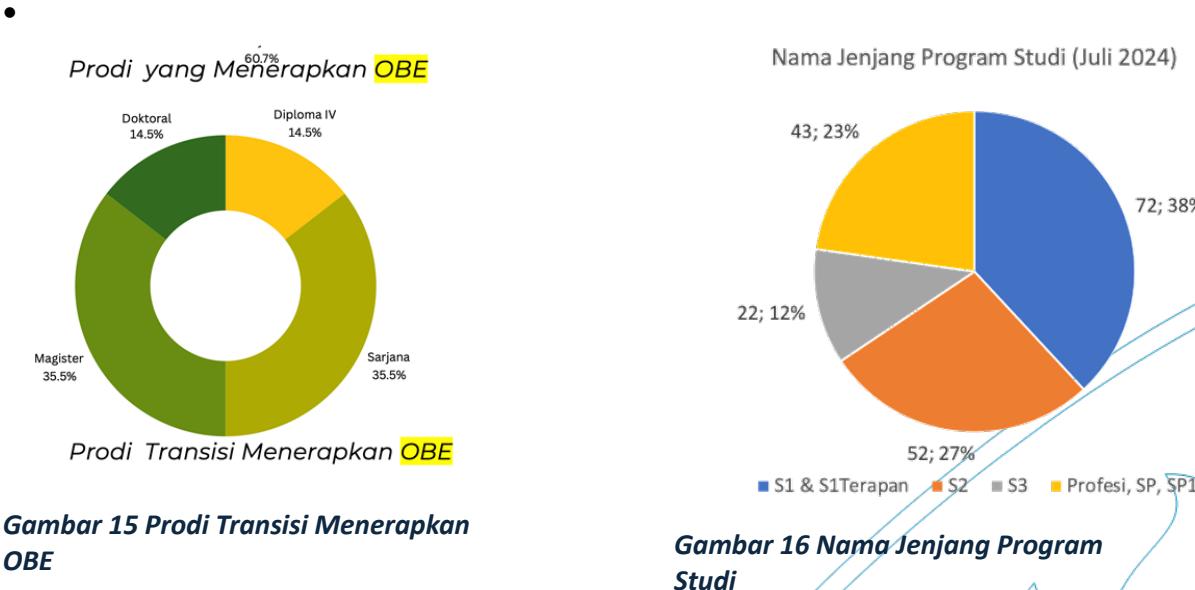
Jika dirinci distribusi berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada **Gambar 16**:

- Sarjana (S1): 56 program studi telah sepenuhnya beralih ke OBE, yang menyumbang 35,5% dari total program yang sudah menerapkan OBE.
- Magister (S2): Menyumbang 35,5% dari program yang telah menerapkan OBE.
- Diploma IV: Menyumbang 14,5% dari implementasi OBE.
- Doktoral (S3): Juga menyumbang 14,5% dari program yang telah mengadopsi OBE.

Adopsi OBE di 115 program studi, termasuk 56 program studi S1, menunjukkan dedikasi Unpad dalam memodernisasi kurikulumnya untuk fokus pada capaian spesifik yang berkaitan dengan keterampilan dan kompetensi mahasiswa.

Adopsi yang meluas di berbagai jenjang pendidikan di Unpad memastikan bahwa mayoritas mahasiswa mendapatkan manfaat dari kurikulum yang dirancang untuk memenuhi tuntutan dunia kerja dan masyarakat modern.

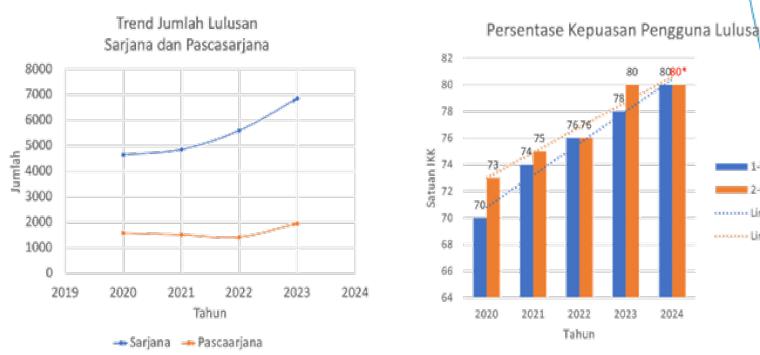
Implementasi yang seimbang antara program sarjana dan pascasarjana menunjukkan pendekatan komprehensif dalam reformasi pendidikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan relevansi penawaran akademik Unpad. Implementasi ini belum optimal karena belum mampu meningkatkan porsi mahasiswa pascasarjana selama periode renstra.



Gambar 15 Prodi Transisi Menerapkan OBE

Gambar 16 Nama Jenjang Program Studi

4.2 Keterpakaian Lulusan



Gambar 17 keterpakaian lulusan dan kepuasan pengguna lulusan

Beberapa aspek penting terkait keterpakaian lulusan dan kepuasan pengguna lulusan dapat dilihat pada **Gambar 17**. Unpad dari tahun 2020 hingga 2024. Selama periode ini, terdapat peningkatan yang konsisten dalam jumlah lulusan, terutama pada tingkat sarjana, yang mencerminkan kapasitas Unpad yang semakin besar dalam menghasilkan lebih banyak tenaga profesional yang berkualitas.

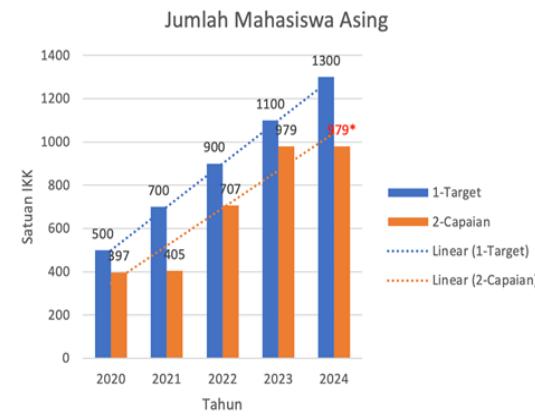
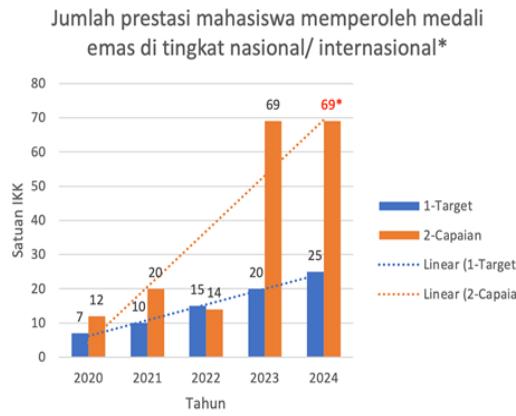
Kepuasan pemberi kerja terhadap lulusan Unpad juga terus meningkat, dari 70% pada tahun 2020 menjadi 80% pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan dan kesiapan

lulusan Unpad untuk masuk ke dunia kerja semakin selaras dengan harapan pemberi kerja, kemungkinan besar karena upaya berkelanjutan universitas dalam meningkatkan relevansi dan efektivitas program akademiknya.

Selain itu, keterpakaian lulusan Unpad juga mengalami peningkatan yang luar biasa, dengan persentase lulusan yang cepat mendapatkan pekerjaan atau memulai usaha sendiri meningkat dari 35% pada tahun 2020 menjadi 97% pada tahun 2024. Ini mengindikasikan bahwa inisiatif Unpad, seperti penguatan layanan karier, penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan industri, dan dukungan terhadap kewirausahaan, telah efektif dalam mempersiapkan mahasiswa untuk karier yang sukses.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan tren positif dalam hasil lulusan di Unpad, dengan kemajuan signifikan dalam jumlah lulusan dan kesiapan mereka untuk memasuki pasar kerja. Peningkatan ini kemungkinan besar akan berkontribusi pada reputasi universitas dan daya tariknya bagi calon mahasiswa, baik mahasiswa yang berasal dari dalam negeri maupun mahasiswa asing, dan pemberi kerja dari perusahaan nasional ataupun perusahaan asing di masa depan.

4.3 Jumlah Medali & Mahasiswa Asing



Gambar 18 Jumlah Prestasi Mahasiswa dan Jumlah Mahasiswa Asing

Dengan pembinaan kegiatan kemahasiswaan baik di tingkat Ormawa atau BEM setelah masa pandemi, tren indikator utama terkait mahasiswa, yaitu prestasi mahasiswa dalam meraih medali emas di tingkat nasional dan internasional serta jumlah mahasiswa asing di Unpad selama periode 2020-2024 telah terjadi peningkatan yang signifikan (Gambar 18).

- Prestasi Mahasiswa dalam Meraih Medali Emas :** Jumlah prestasi mahasiswa yang meraih medali emas mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, terdapat 7 medali emas yang diraih, dan angka ini meningkat menjadi 69 medali emas pada tahun 2024. Tren ini menunjukkan bahwa upaya Unpad dalam meningkatkan kompetensi

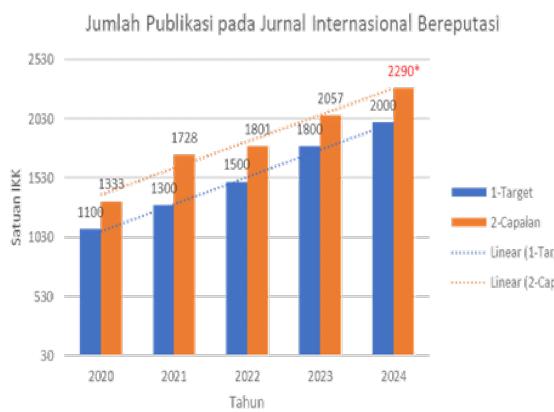
mahasiswa, baik di tingkat nasional maupun internasional, telah memberikan hasil yang luar biasa. Pencapaian ini mencerminkan kualitas pendidikan dan pembinaan yang diterapkan oleh Unpad dalam mempersiapkan mahasiswa untuk berkompetisi dan meraih prestasi.

- **Jumlah Mahasiswa Asing :** Jumlah mahasiswa asing yang berkuliah di Unpad juga mengalami peningkatan yang signifikan dari 500 mahasiswa pada tahun 2020 menjadi 979 mahasiswa pada tahun 2024. Peningkatan ini menunjukkan bahwa Unpad semakin menjadi pilihan bagi mahasiswa internasional, yang merupakan indikasi dari pengakuan global terhadap kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh Unpad. Meskipun target jumlah mahasiswa asing tidak sepenuhnya tercapai pada beberapa tahun, tren secara keseluruhan tetap menunjukkan peningkatan yang stabil.

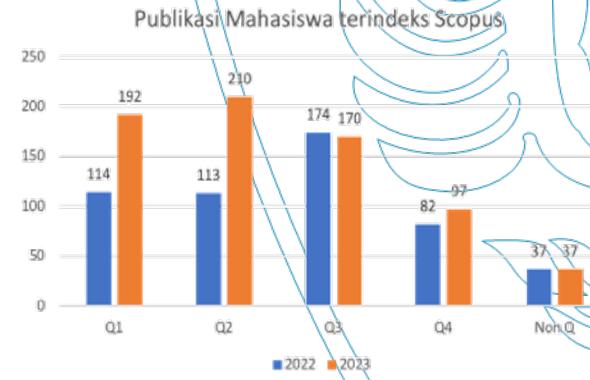
Kedua tren ini menunjukkan keberhasilan Unpad dalam memperkuat reputasi akademiknya di kancah internasional dan meningkatkan daya saing mahasiswa di tingkat global.

4.4 Kualitas Riset dan Rekognisi Internasional

Integrasi pembelajaran, riset, dan pengabdian pada masyarakat pada periode 2020-2024 telah menunjukkan peningkatan kualitas riset dengan output publikasi setiap tahun, dan berdampak pada rekognisi internasional (**Gambar 19**). Selama dua tahun terakhir, jumlah publikasi berkualitas yang dihasilkan mahasiswa dalam jurnal internasional bereputasi tinggi (Q1, Q2) juga bergerak ke arah yang semakin membaik (**Gambar 20**).



Gambar 19 Jumlah Publikasi pada Jurnal Internasional Bereputasi



Gambar 20 Jumlah Publikasi Mahasiswa terindeks Scopus

Dengan demikian evaluasi terhadap kualitas riset dan rekognisi internasional adalah sebagai berikut:

Outcome Unpad

Menjadi universitas berkualitas dengan reputasi internasional.

Kebijakan

1. Mendorong kegiatan riset yang melibatkan dosen dan mahasiswa.
2. Penguatan kapasitas dosen melalui pelatihan dan pengembangan profesional.
3. Pemberian beasiswa untuk dosen dan mahasiswa guna meningkatkan kualifikasi akademik.
4. Mendorong kolaborasi dengan institusi internasional untuk meningkatkan jaringan dan pengaruh global.
5. Pengembangan inovasi serta perlindungan kekayaan intelektual untuk memastikan hasil riset dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Program

1. Pemberian Hibah Riset: Berbagai hibah riset, seperti *Academic Leadership Grant (ALG)*, Riset Percepatan Lektor Kepala (RPLK), Riset Kolaborasi Indonesia (RKI), dan Riset Kompetisi Dosen Unpad (RKDU), bertujuan untuk mendorong dosen, peneliti, dan mahasiswa menghasilkan Riset yang bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan masyarakat.
2. Beasiswa Pendidikan: Pemberian beasiswa seperti Beasiswa Unggulan Pascasarjana Padjadjaran, Beasiswa Program Doktoral Padjadjaran, dan Riset Disertasi Doktor Unpad.
3. Hibah Kolaborasi Nasional dan Internasional: Termasuk *Travel Award* untuk diseminasi hasil riset di forum internasional, bantuan penyelenggaraan seminar, Padjadjaran *Academic Recharging (PAR)*, dan Hibah *post-doctoral*.
4. Akses Jurnal Elektronik dan *Plagiarism Checker*:
5. Bantuan Pembiayaan Publikasi: Termasuk *Article Processing Charge (APC)* dan bantuan translasi serta *proofreading* manuskrip untuk dosen Unpad.

Keberhasilan dalam peningkatan kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya saing global (SS1) dan peningkatan relevansi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (SS2) dapat mendukung terwujudnya kemandirian melalui peningkatan nilai tambah dari hasil inovasi akademik sehingga dapat mewujudkan rekognisi global atas kinerja dan inovasi penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi;

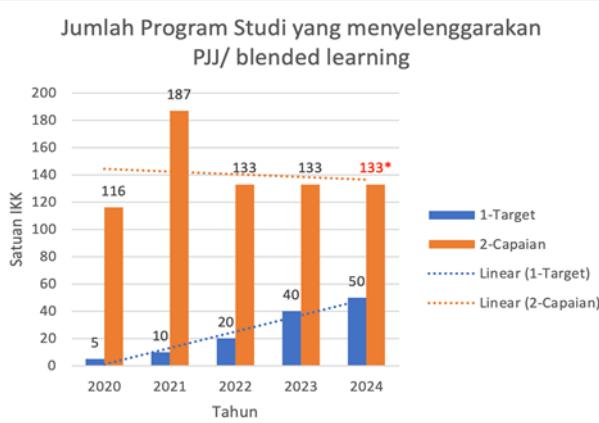
BAB V

INOVASI AKADEMIK

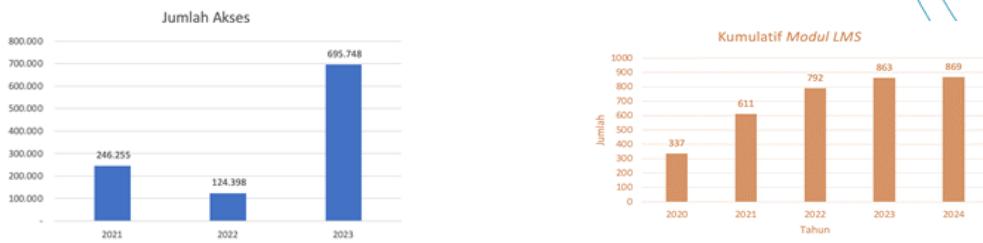
Dengan otonomi yang dimiliki sebagai PTNBH, Unpad telah mendukung terwujudnya kemandirian melalui peningkatan nilai tambah, dalam bentuk diversifikasi inovasi akademik seperti pembelajaran hybrid dan jarak jauh (PJJ), hilirisasi dan komersialisasi hasil inovasi, serta kerjasama akademik dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

5.1 Pembelajaran Hybrid & Jarak Jauh

Pada awal periode Renstra 2020-2024, bencana global pandemi covid-19 melanda dunia dan mengakselerasi penggunaan teknologi online untuk fasilitasi pendidikan jarak jauh melalui platform seperti Zoom, G.Meet, sehingga jumlah prodi yang menyelenggarakan pendidikan jarak jauh melampaui target yang ditetapkan dalam Renstra (**Gambar 21**). Hal ini telah mendidik mahasiswa menjadi lebih mudah mengakses dan ketergantungan dalam pembelajaran online baik secara *synchronous* maupun *asynchronous* menggunakan platform *learning management system* (LMS) seperti terlihat pada **Gambar 22**.



Gambar 21 Jumlah Prodi yang menyelenggarakan PJJ/Blended learning



Gambar 22 Jumlah Akses dan Kumulatif Modul LMS

Data menunjukkan perkembangan dan implementasi pembelajaran hybrid atau PJJ antara tahun 2020 dan 2024, khususnya terkait dengan LMS dan jumlah program studi yang terlibat dalam model pembelajaran ini.

- 1. Jumlah Program Studi yang Menyelenggarakan PJJ/*Blended Learning* :** Data menunjukkan peningkatan tajam dalam jumlah program studi yang mengadopsi PJJ atau *blended learning*. Mulai dari hanya 5 program pada tahun 2020, jumlah ini melonjak menjadi 187 pada tahun 2021. Namun, setelah lonjakan awal ini, jumlah program stabil pada angka 133 mulai tahun 2022 hingga 2024, yang mengindikasikan bahwa universitas telah mencapai target penerapan PJJ/blended learning di seluruh program studinya. Stabilitas ini juga mungkin mencerminkan fokus universitas pada pemeliharaan kualitas pembelajaran *blended* daripada memperluasnya lebih jauh.
- 2. Jumlah Akses LMS :** Data menunjukkan peningkatan dramatis dalam jumlah akses ke LMS Unpad, yang mencerminkan peningkatan keterlibatan dengan pembelajaran daring. Pada tahun 2021, terdapat 246.255 akses, yang sedikit menurun pada tahun 2022 menjadi 124.398. Namun, pada tahun 2023, jumlah akses melonjak tajam menjadi 695.748. Peningkatan ini mengindikasikan ketergantungan yang semakin besar pada platform LMS, kemungkinan disebabkan oleh peningkatan sistem, adopsi yang lebih luas dari alat pembelajaran digital oleh mahasiswa dan dosen, atau respons terhadap faktor eksternal seperti pandemi COVID-19 yang mendorong pendidikan daring.
- 3. Jumlah Kumulatif Modul di LMS :** Jumlah kumulatif modul yang tersedia di LMS juga menunjukkan pertumbuhan yang stabil. Dimulai dari 337 modul pada tahun 2020, jumlah ini terus meningkat setiap tahunnya, mencapai 869 modul pada tahun 2024. Pertumbuhan ini mencerminkan pengembangan berkelanjutan sumber daya pembelajaran digital untuk mendukung model pembelajaran PJJ dan hybrid. Ketersediaan berbagai modul yang beragam sangat penting untuk memastikan bahwa konten tetap komprehensif dan *up-to-date*, serta memenuhi kebutuhan yang berkembang dari mahasiswa dan dosen.

Hybrid University: Inovasi Unpad Mewujudkan Pendidikan Berkelanjutan di Era Digital

“Unpad memulai inisiatif Hybrid University pada tahun 2021 sebagai tanggapan terhadap tantangan globalisasi pendidikan. Melalui pengembangan platform Unpad Luhung, Unpad Edex, dan LMS LiVE, Unpad memperkuat infrastruktur digital, kurikulum, dan kompetensi dosen. Program ‘Quick Wins’ serta berbagai pelatihan juga diselenggarakan untuk mempersiapkan mahasiswa menghadapi era global. Dengan strategi ini, Unpad berhasil mencapai peringkat dunia 596 pada tahun 2024, menegaskan komitmennya terhadap penyelenggaraan pendidikan berkualitas dunia yang inklusif dan bermanfaat bagi masyarakat global dan lokal.”

Hybrid University	Unpad memulai Hybrid University dengan menggabungkan pembelajaran jarak jauh dan tatap muka, meningkatkan kurikulum, dosen, dan infrastruktur teknologi.
Unpad Luhung	Luhung, platform MOOC Unpad yang diperkenalkan pada Tahun 2022, membuka akses pendidikan global dengan lebih dari 200 video, menawarkan kursus online inklusif.
LMS LiVE	LMS LiVE, tulang punggung pendidikan hybrid Unpad, menyediakan 2.000 modul ajar online yang mendukung interaksi, ujian, dan pembelajaran jarak jauh secara efektif.
Unpad EdEx	EdEx, yang diluncurkan pada tahun 2023, menyediakan kursus dan pelatihan online yang mendukung pengembangan kompetensi khusus di era digital yang lebih terfokus.

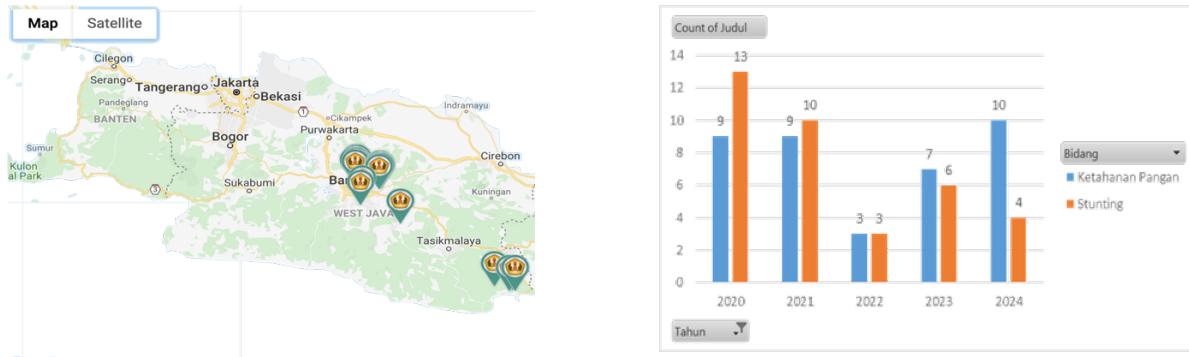
Dengan pengalaman pada platform online, Unpad meningkatkan inovasi akademik dalam sinergi penerapan iptek untuk Jawa Barat melalui Program Tematik.

5.2 Evaluasi Penerapan Iptek untuk Jawa Barat

Pertumbuhan jumlah publikasi dan sitasi internasional oleh dosen Unpad mencerminkan tingginya aktivitas riset dan pengakuan global terhadap Riset yang dilakukan oleh Unpad. Peningkatan ini sejalan dengan peningkatan inovasi di bidang kesehatan dan teknologi, yang dapat berdampak langsung pada upaya mengatasi masalah *stunting* dan meningkatkan ketahanan pangan di Jawa Barat.

Pada tahun 2020 dan 2021, fokus yang lebih tinggi pada *stunting* dibandingkan ketahanan pangan mungkin mencerminkan prioritas strategis untuk menangani masalah kesehatan masyarakat yang serius di Jawa Barat. Penurunan implementasi di kedua bidang ini pada tahun 2022 bisa dikaitkan dengan tantangan yang dihadapi dalam mentransfer hasil riset ke aplikasi praktis, yang mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti keterbatasan Anggaran atau kurangnya sumber daya manusia yang terlatih.

Sebagai bagian dari penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, pada periode 2020 hingga 2024, Unpad telah melaksanakan berbagai bentuk Kuliah Kerja Nyata (KKN) Integratif yang melibatkan mahasiswa dan dosen di daerah pedesaan di seluruh Jawa Barat (**Gambar 23**).

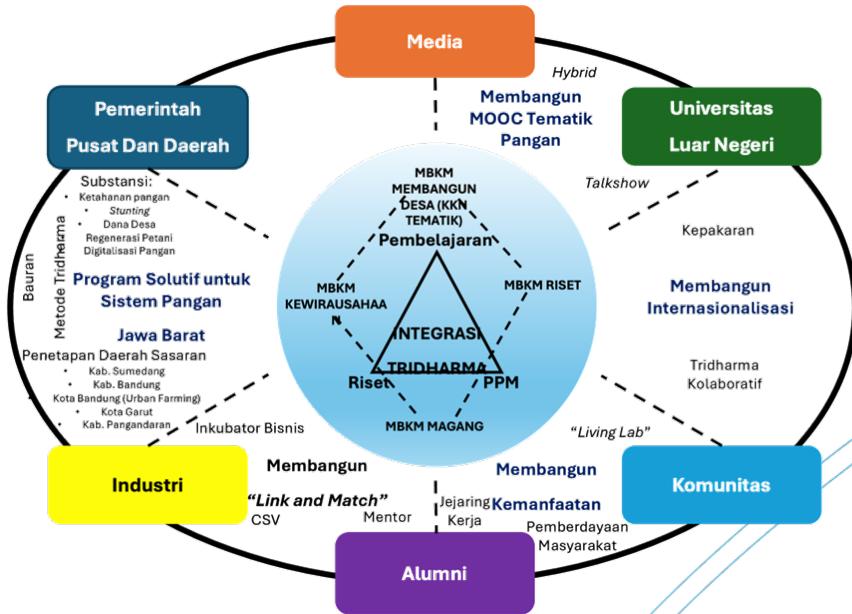


Gambar 23 Lokasi Kampus Unpad dalam konteks KKN Tematik Ketahanan Pangan dan Stunting

Selama pandemi Covid-19 (2020-2022), Unpad melaksanakan KKN Tematik terkait upaya penanganan Covid-19. Selanjutnya, dari tahun 2022 hingga 2024, Unpad melaksanakan KKN Integratif dengan fokus pada tema-tema strategis di Jawa Barat, seperti ketahanan pangan, stunting, perubahan iklim, perubahan sosial budaya, ekonomi kreatif, dan tujuan pembangunan berkelanjutan. Kegiatan KKN tematik ini diadakan dua kali setahun, melibatkan lebih dari 2.000 mahasiswa dan lebih dari 200 dosen pembimbing. KKN Tematik juga berkolaborasi dengan berbagai mitra, seperti pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, perusahaan multinasional, dan organisasi pendukung pembangunan baik nasional maupun internasional.

Meskipun ada peningkatan pada berbagai metrik akademik, fluktuasi dalam implementasi di bidang Stunting dan Ketahanan Pangan menunjukkan bahwa ada tantangan dalam menerjemahkan hasil riset menjadi praktik. Stagnasi jumlah paten pada tahun 2024 juga menandakan bahwa inovasi mungkin belum sepenuhnya dieksplorasi atau dimanfaatkan.

Perlu ada sinergi yang lebih besar antara riset yang dilakukan dengan kebutuhan spesifik daerah, sehingga hasil riset dapat langsung diimplementasikan untuk mengatasi masalah lokal. Memperkuat sumber daya manusia dan infrastruktur di Jawa Barat untuk mendukung aplikasi praktis dari inovasi yang dihasilkan. Melakukan monitoring dan evaluasi berkelanjutan terhadap implementasi IPTEK untuk memastikan bahwa setiap inisiatif dapat berjalan efektif dan memberikan dampak maksimal.

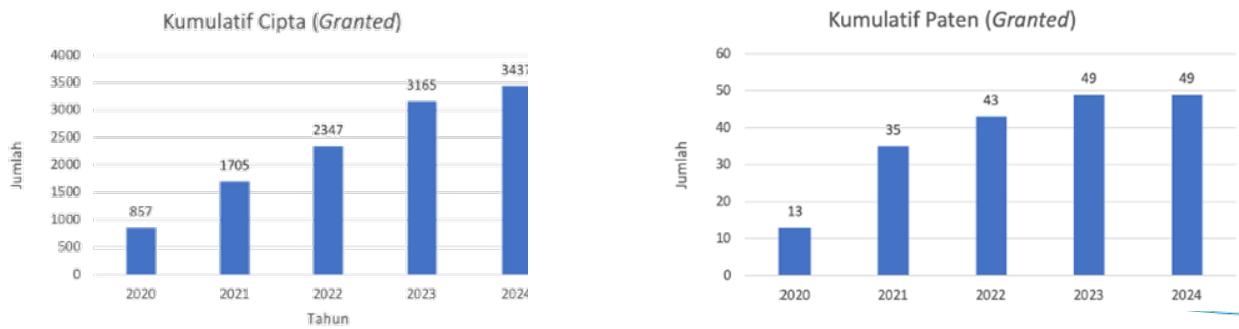


Gambar 24 Kerangka Program Tematik Unpad-Jawa Barat

Saat ini Unpad bekerja sama dengan Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk mengembangkan program tematik penerapan IPTEK untuk Jawa Barat, khususnya untuk memperkuat ketahanan pangan (Gambar 24).

5.3 Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi

Kinerja hilirisasi dan komersialisasi hasil riset UNPAD dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan tren positif dengan peningkatan signifikan dalam publikasi, paten, dan inovasi (Gambar 25). Strategi yang dirancang untuk mendukung hilirisasi dan komersialisasi telah menyediakan kerangka kerja yang solid untuk mentransformasi hasil riset menjadi produk yang bernilai ekonomi.



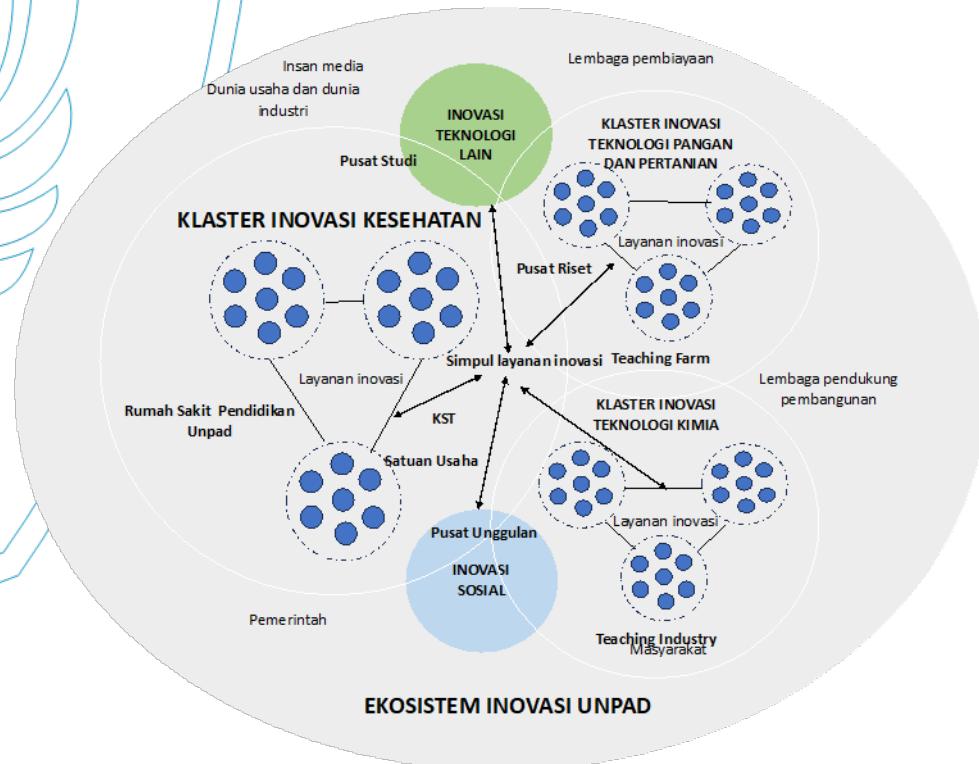
Gambar 25 Perkembangan Jumlah Kumulatif Cipta dan Paten

Kinerja hilirisasi dan komersialisasi hasil riset UNPAD dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan tren positif dengan peningkatan signifikan dalam publikasi, paten, dan inovasi. Strategi yang dirancang untuk mendukung hilirisasi dan komersialisasi telah menyediakan kerangka kerja yang solid untuk mentransformasi hasil riset menjadi produk yang bernilai ekonomi.

UNPAD telah berhasil membangun ekosistem inovasi yang melibatkan berbagai aktor, seperti pusat riset, pusat unggulan, industri, dan pemerintah (**Gambar 25**). Penguatan ekosistem ini menjadi kunci dalam proses hilirisasi, dengan tersedianya berbagai layanan pendukung seperti administrasi, legal, dan manajemen bisnis untuk membantu proses tersebut. Selain itu, program intervensi seperti mentoring, *business matching*, dan studi kelayakan telah memastikan bahwa inovasi yang dihasilkan memiliki jalur yang jelas menuju komersialisasi.

UNPAD juga menekankan pentingnya memperkuat kolaborasi multidisiplin dan meningkatkan akses pada sumber penganggaran. Skema seperti "Matching Fund" dan hibah hilirisasi inovasi telah mendukung upaya hilirisasi dengan menyediakan penganggaran yang diperlukan untuk mengomersialkan hasil riset.

Ke depan, UNPAD akan fokus pada penguatan aspek kolaborasi dan penganggaran, serta menekankan kualitas publikasi dan inovasi agar dapat mengatasi tantangan yang ada dan memastikan keberlanjutan komersialisasi inovasi.



Gambar 26 Ekosistem Inovasi Unpad

Pusat unggulan (*center of excellence*) secara khusus menjembatani antara keunggulan akademik berbasis Pola Ilmiah Pokok (PIP) "Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup untuk Pembangunan Nasional" dengan implementasi dan komersialisasi inovasi di pemerintah, masyarakat serta DUDI, diantaranya:

- Pusat unggulan SDG's melakukan berbagai riset terkait pembangunan berkelanjutan yang menjadi rujukan perumusan kebijakan di daerah, nasional dan internasional.
- Pusat unggulan Digitalisasi dan Pengembangan Budaya Sunda (PDPBS) melakukan riset dan menghasilkan inovasi sosial untuk melestarikan kebudayaan Sunda.
- Pusat unggulan lingkungan dan keberlanjutan (CESS) melakukan berbagai riset dan layanan terkait dengan pengelolaan lingkungan dan keberlanjutan di tingkat korporasi dan pemerintah.
- Pusat unggulan nanoteknologi (FiNder) mengembangkan riset aplikasi nanoteknologi untuk energi berkelanjutan dan sektor pembangunan lainnya.
- Pusat unggulan inovasi pelayanan kefarmasian (Pharcy) melakukan berbagai riset yang menghasilkan produk inovasi dan rumusan kebijakan (*policy brief*) untuk bidang kesehatan di tingkat nasional dan internasional.
- Pusat unggulan BUMN mengoneksikan periset Unpad dengan badan usaha milik negara untuk melakukan berbagai riset untuk meningkatkan kinerja BUMN.

UNPAD juga menekankan pada penguatan kolaborasi multidisiplin dan peningkatan akses pada sumber penganggaran. Skema seperti "Matching Fund" dan hibah hilirisasi inovasi mendukung upaya hilirisasi dengan memberikan penganggaran yang diperlukan untuk mengomersialkan hasil riset.

Sebagai pengakuan dari lembaga inovasi nasional, tujuh produk inovasi Unpad mendapatkan penghargaan 115 Inovasi Indonesia, yaitu: inovasi mesin portable inovasi biogas (TORGAS) untuk solusi energi terbarukan, inovasi turion bionanomaterial sebagai sumber biogas, sehat nelayan untuk Indonesia (TUNA), RHEA-ARHEA mata-mata di lautan, *platform one stop pharmacy*, pemantau proses hypnosis gigi menggunakan VRDH dan anti fibrosis paru dan hati herba secang.

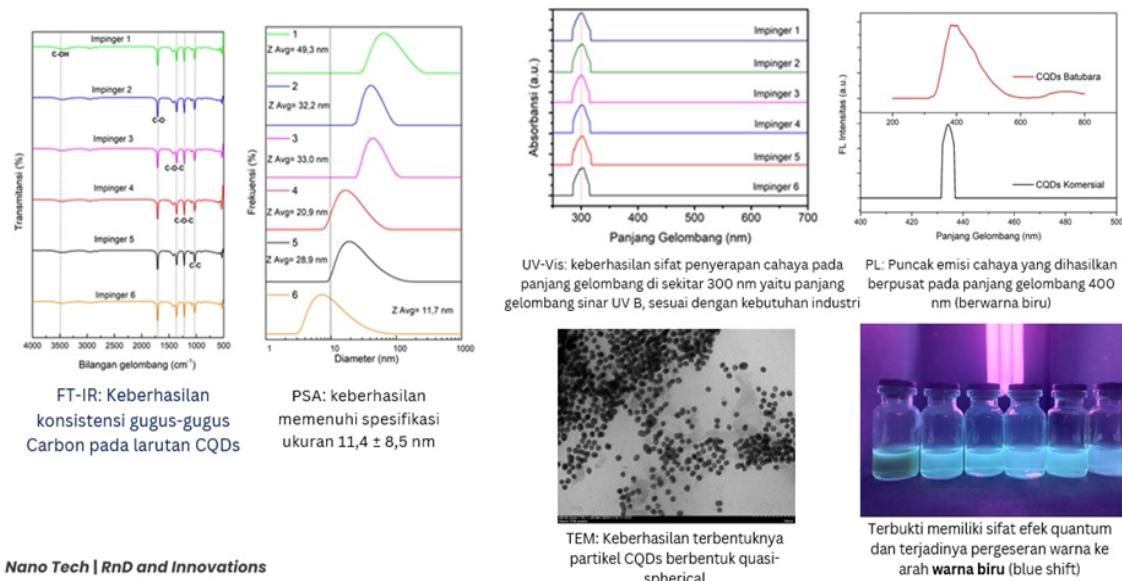
Penguatan lebih lanjut akan dilakukan pada aspek kolaborasi dan penganggaran, serta penekanan pada kualitas publikasi dan inovasi agar dapat mengatasi tantangan yang terjadi saat ini.

Produk Komersial-Hilirisasi Produk Riset

Produk yang sudah ada di pasar:

1. UPro (cobranding UnPad dan PT. Prodia Diagnostic Line) real time PCR Porcine Kit diproduksi oleh PT. Prodia Diagnostic Line di Jakarta, manfaat bagi inventor dan unpad adalah royalti, pengembangan laboratorium dengan pendanaan incash dan inkind dari mitra dan reputasi kemanfaatan hasil riset di bidang inovasi kesehatan, inventor: Riezki Amalia, PhD (Fakultas Farmasi);
2. EFI Propolis (6 produk anti aging cream; obat jerawat: suplemen kesehatan) kerjasama dan diproduksi oleh PT. Sains Inovasi Indonesia di Medan. Manfaat yang diterima inventor dan Unpad adalah royalti, pengembangan bee park dan reputasi dan kemanfaatan hasil riset di bidang inovasi kesehatan, Inventor, Dr. Ronny Lesmana (Fakultas Kedokteran);
3. Produk Covid Rapid Test CePad dan beberapa varian produknya untuk rapid test TBC, Chikungunya, Demam Berdarah, jerasama dan produksi oleh PT. Pakar Biomedika Indonesia di Bandung, inventor Dr. Muhammad Yusuf (FMIPA), kemanfaatan untuk Inventor dan Unpad adalah pendapatan hasil usaha, pengembangan mini teaching industry dari dana incash dan inkind mitra dan reputasi kemanfaatan bidang inovasi kesehatan.
4. Cubratin (Suplemen untuk terapi kanker prostat berbasis ekstrak murni curcumin, brazilin dan mangosteen), kerjasama dan diproduksi oleh PT. Habbatussauda Internasional di Bandung. Manfaat yang diterima inventor dan Unpad adalah royalti serta reputasi dan kemanfaatan hasil riset di bidang inovasi kesehatan, inventor Prof. Dr. Sriwidodo dari Fakultas Farmasi

5.4 Evaluasi Kualitas Inovasi



Gambar 27 Contoh Produk Komersial

Dalam konteks hilirisasi inovasi, peningkatan publikasi menunjukkan bahwa riset UNPAD semakin diakui dan memiliki potensi yang lebih besar untuk dihilirkan dan dikomersialisasikan. Publikasi yang kuat mendukung upaya hilirisasi dengan meningkatkan kepercayaan dan minat dari mitra industri dan pemerintah.

Kenaikan signifikan dalam jumlah paten dan cipta yang diberikan menunjukkan upaya yang berhasil dalam melindungi dan mengomersialkan inovasi. Ini juga menandakan bahwa riset UNPAD tidak hanya teoretis tapi juga aplikatif, dengan potensi implementasi yang tinggi di sektor-sektor kritis atau prioritas yang berdampak pada peningkatan kandungan dalam negeri (TKDN) dan berorientasi ekspor seperti inovasi kesehatan dan teknologi.

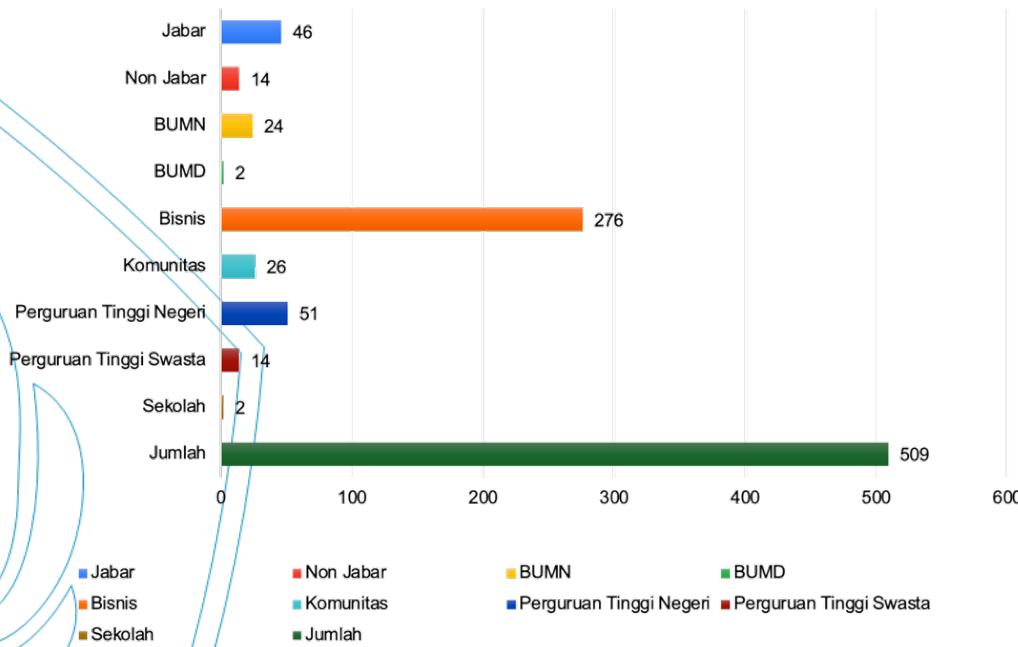
Terdapat peningkatan dalam jumlah paten yang granted, meskipun stagnan pada 2024, serta peningkatan dalam inovasi yang dihasilkan, khususnya dalam inovasi teknologi.

Strategi hilirisasi inovasi UNPAD menekankan pentingnya komersialisasi inovasi melalui berbagai skema, termasuk lisensi, start-up, dan kontrak manufaktur. Peningkatan paten dan inovasi menunjukkan bahwa riset UNPAD tidak hanya bersifat saintifik tetapi juga implementatif, dengan peluang komersialisasi yang jelas.

Beberapa produk inovasi yang telah dan sedang dikomersialisasi diantaranya: Cepad, Propolis EFI, UPro, Quantum Nano Dot, Herbal Secang, Cubratin. Sedangkan, produk yang diimplementasikan adalah Sundadigi, RHEA PODC, Bappenas Policy Modelling Dashboard, Puspa Care (**Gambar 27**).

5.5 Kerjasama Akademik

Unpad sebagai institusi akademik secara strategis memprioritaskan kolaborasi dengan industri dan perguruan tinggi negeri, di mana terdapat permintaan tinggi untuk inovasi, Riset, dan pengembangan. Keterlibatan yang besar dengan industri mencerminkan adanya hubungan yang kuat antara akademik dan penerapan praktis dari Riset, yang sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi (**Gambar 28**).



Gambar 28 Jumlah Kerjasama Akademik

Perguruan Tinggi Negeri memainkan peran penting dalam kolaborasi ini, kemungkinan karena kapasitas mereka untuk Riset yang luas dan proyek-proyek yang didukung pemerintah. Keterlibatan sedang dengan BUMN mungkin menunjukkan kemitraan yang selektif atau spesifik sektor, sementara jumlah yang lebih rendah untuk perguruan tinggi swasta dan BUMD bisa menunjukkan potensi untuk peningkatan kolaborasi.

Keterlibatan dengan komunitas dan sekolah, meskipun lebih rendah, menandakan aspek penting dari tanggung jawab akademik terhadap pembangunan sosial dan pendidikan, menunjukkan bahwa meskipun industri dan institusi publik mendominasi, masih ada komitmen terhadap dampak sosial yang lebih luas.

Secara keseluruhan, distribusi kolaborasi ini menunjukkan pendekatan yang seimbang dengan penekanan yang jelas pada sektor-sektor yang mendorong inovasi dan pengembangan, sambil tetap menjaga hubungan dengan entitas regional, komunitas, dan pendidikan. Strategi ini dapat menjadi penting untuk mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan dan memastikan bahwa Riset akademik memiliki dampak yang luas di berbagai aspek masyarakat.

Keunggulan Riset Berkualitas Dunia Untuk Pencapaian Rekognisi Global

TRL 7-9	TRL: Pencapaian publikasi dan sitasi pada jurnal bereputasi internasional dari para dosen Unpad sudah menunjukkan hasil yang memuaskan, yang ditandai dengan kuantitas publikasi melebihi target yang ditetapkan. Sementara itu, perbandingan produk inovasi yang dihasilkan masih sangat jauh dari jumlah publikasi, terlihat dari jumlah paten setiap tahunnya yang cukup rendah, juga tampak dari jumlah produk ber-TRL lebih 7 masih terhitung belasan. Meskipun fakta-fakta proses hilirisasi dapat disebutkan telah menunjukkan pertumbuhan baik di setiap unit fakultas, mengingat ekosistem hilirisasi di Unpad masih sangat baru (awal) yaitu dikembangkan sekitar satu setengah tahun yang lalu.
Hilirisasi	Pengalaman saat pandemi covid-19 cukup menjadi awal yang baik bagi para peneliti Unpad. Kekuatan riset para peneliti saat itu didukung selain kemampuan standar riset yang tinggi atau bermutu juga ditopang oleh pendekatan teknologi ilmu pengetahuan (AI), sehingga menghasilkan produk seperti Cepad® (alat deteksi virus Covid) yang dibutuhkan negara, masyarakat umum. Keterlibatan perusahaan industri obat/farmasi untuk produk Cepad® menjadi bagian penting dalam proses produksi atau skala besar, termasuk dari sisi permodalan atau investasi. Kondisi demikian merupakan suatu proses riset dan pengembangan yang sangat ideal dan tidak terjadi gap antara kekuatan riset yang mumpuni, terbukti menghasilkan publikasi bereputasi, kemudian dikembangkan ke arah produksi hilir yang bermanfaat bagi masyarakat umum, negara, bahkan global.
Revenue Stream	Fokus pada penguatan riset para dosen yang unggul di Unpad, setiap Riset harus berorientasi pada produk dan jasa yang inovatif di masa datang, selain untuk mengurangi gap Riset yang hanya sampai publikasi, juga harus menghasilkan kuantitas produk inovatif yang bermanfaat. Terciptanya produk/jasa inovasi baru yang unggul akan meningkatkan daya saing Unpad terhadap kompetitor lainnya. Pada gilirannya, kualitas dan kuantitas hasil riset dan pengembangan yang unggul tersebut akan meningkatkan pula nilai pendapatan (<i>revenue Unpad</i>) dan rangking Unpad di global.

BAB VI

World Class University

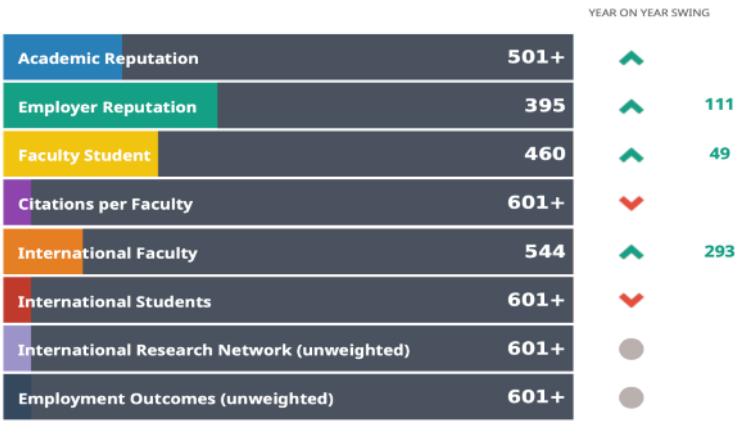
Indikator kinerja dalam renstra terkait dengan WCU yaitu pemeringkatan QS dan THE's WUR. Unpad mampu meningkatkan capaian pemeringkatan versi QS, namun belum berhasil dalam pemeringkatan THE. Uraian berikut menjelaskan keberhasilan transformasi Unpad menuju world class university berdasarkan kriteria QS WUR dan QS by subject.

6.1 Capaian Keberhasilan WCU versi QS WUR



Gambar 29 Skor Parameter Penilaian QS WUR 2025

Peringkat Unpad dalam *QS World University Rankings (QS WUR)* mengalami peningkatan yang signifikan, dari posisi 902 pada tahun 2021 menjadi 596 pada tahun 2025, mencatat pertumbuhan sebesar 33,9%. Di tingkat regional, dalam *QS Asia University Rankings (AUR)*, Unpad juga mencatatkan peningkatan dari posisi 238 pada tahun 2021 menjadi 160 pada tahun 2024, meningkat sebesar 32,8%. Di tingkat nasional, Unpad secara konsisten menempati posisi 10 besar selama lima tahun terakhir (**Gambar 29**). Pencapaian ini mencerminkan keberhasilan implementasi kebijakan internasionalisasi yang diterapkan dalam Renstra 2020-2024, termasuk program SAFARI, kolaborasi dengan universitas mitra internasional, mobilitas akademik, serta pengembangan sistem informasi yang terpadu.

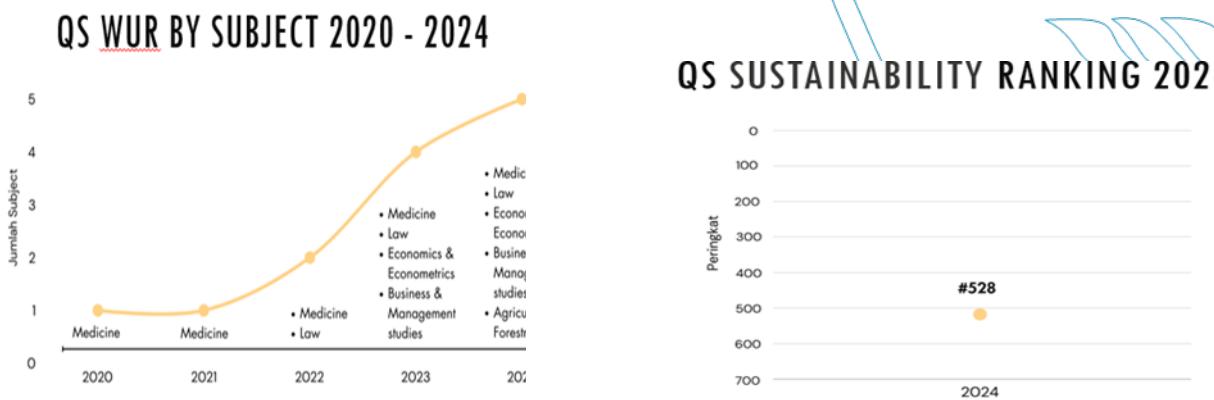


At 395 globally, the **Employer Reputation** is the strongest indicator for **Universitas Padjadjaran**.

Gambar 30 Perubahan Skor pada Parameter Pemeringkatan QS

Keberhasilan ini tidak lepas dari indikator seperti *Academic Reputation* dan *Employer Reputation*, yang memiliki bobot penilaian tertinggi dalam pemeringkatan QS, yang telah menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan peringkat Unpad (**Gambar 30**). Aktivitas kunci yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk mendukung peringkat QS WUR termasuk strategi *branding* melalui pengiriman *newsletter* atau salam kepada calon responden, yang bertujuan untuk memperkenalkan Riset, prestasi, serta pusat riset Unpad.

Dalam *QS WUR by Subject*, jumlah subjek yang masuk dalam peringkat meningkat dari satu subjek pada tahun 2020 menjadi lima subjek pada tahun 2024, menunjukkan peningkatan sebesar 400%. Selain itu, peringkat Unpad dalam *QS Sustainability Ranking* pada tahun 2024 berada di posisi 528, yang mencerminkan pengakuan global terhadap upaya keberlanjutan yang telah dilakukan, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan lebih lanjut dalam aspek keberlanjutan dan pengelolaan lingkungan (**Gambar 31**).



Gambar 31 Peningkatan pada QS WUR by subject dan Sustainability Rank

6.2 Rekognisi WCU

Dengan peningkatan dalam kualitas dan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM), peningkatan dalam relevansi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat peningkatan dalam nilai tambah hasil inovasi, peningkatan dalam kontribusi Unpad untuk daya saing Jawa Barat, yang memberikan dampak dengan peningkatan dalam rekognisi Global yang dapat dievaluasi dengan melihat tren pada QS WUR dan QS Asia Ranking yang secara konsisten meningkat dari tahun 2021-2024 (Gambar 31).



Gambar 32 Tren Peringkat Unpad pada WCU

Dengan demikian parameter WCU dapat dievaluasi sebagai berikut:

Outcome Unpad

Universitas berkualitas tinggi dengan reputasi global.

Kebijakan

1. Rekognisi Internasional
2. Internasionalisasi Program Studi
3. Kemitraan Strategis
4. Optimalisasi Data dan Informasi
5. Penguatan Jejaring Alumni Global

Program

1. Satu Fakultas Satu Rekognisi Internasional (SAFARI): Setiap fakultas di Unpad diharapkan mencapai setidaknya satu bentuk rekognisi internasional, baik dalam bentuk akreditasi, kerjasama, atau penghargaan internasional.
2. Pengembangan dan Implementasi Kerjasama: Bekerja sama dengan universitas mitra internasional melalui pengembangan kurikulum bersama dan program gelar ganda (*double degree*).

3. Mobilitas Akademik: Memberikan beasiswa dan hibah bagi dosen dan mahasiswa untuk mengikuti program pertukaran, konferensi, dan seminar internasional. Ini termasuk peningkatan partisipasi dalam program Padjadjaran *Academic Recharging* (PAR) dan Travel Award.
4. Peningkatan Publikasi Internasional: Memberikan bantuan *Article Processing Charge* (APC) berupa hibah dan insentif bagi dosen yang mempublikasikan Riset di jurnal internasional bereputasi, serta menyediakan program *proofreading* dan translasi untuk meningkatkan kualitas manuskrip sebelum dipublikasikan.
5. Pengembangan Sistem Informasi: Mengembangkan sistem informasi yang mendukung pengumpulan data, khususnya untuk indikator Academic Reputation dan Employee Reputation.
6. Acara *Alumni Gathering*: Mengadakan acara *alumni gathering* untuk meningkatkan jejaring alumni (IKA Unpad) baik di dalam maupun luar negeri dan menempatkan alumni sebagai ambasador yang membantu meningkatkan *awareness* mengenai profil Unpad

Output

1. Peningkatan posisi Unpad dalam pemeringkatan internasional.
2. Peningkatan jumlah program studi yang terakreditasi secara internasional.
3. Peningkatan kerjasama internasional dengan berbagai institusi dan organisasi.
4. Terintegrasinya serta pemutakhiran data untuk mendukung kebutuhan pemeringkatan.
5. Peningkatan jejaring alumni untuk memperkuat *Branding* Unpad.

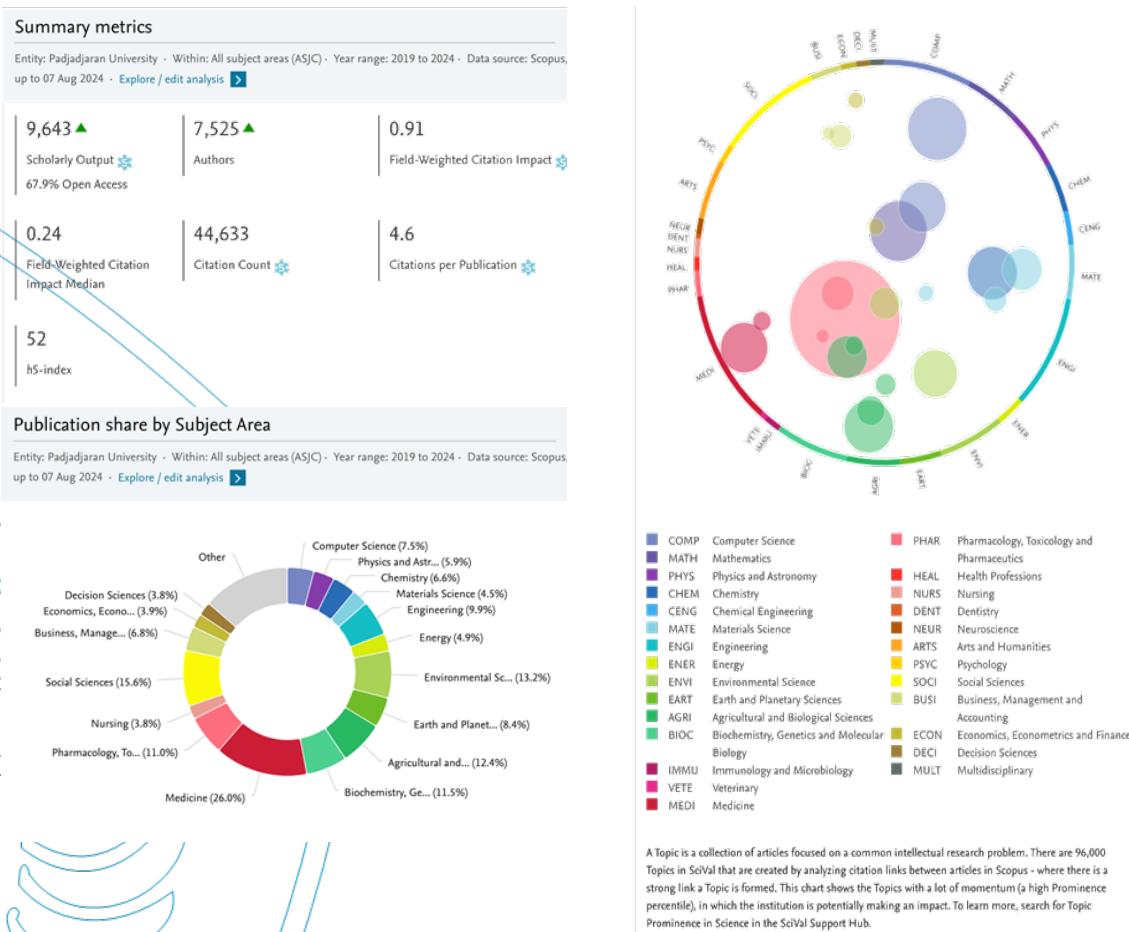
Kendala

1. Pendataan calon responden survei (AR dan ER) masih belum optimal karena belum sepenuhnya selaras dengan metodologi yang digunakan dalam QS World University Rankings (QS WUR).
2. Calon responden yang diusulkan belum memiliki afiliasi atau kedekatan yang cukup dengan Unpad, sehingga belum mampu mempengaruhi pemilihan Unpad dalam proses voting atau survei.
3. Banyak publikasi yang masih belum relevan dengan topik Riset terkini dan kurangnya penggunaan kata kunci yang tepat, sehingga jumlah sitasi yang diperoleh belum optimal.
4. Masih kurangnya keragaman institusi luar negeri yang bekerja sama dalam bidang riset dan publikasi, khususnya dari berbagai negara yang berbeda.

Hasil Evaluasi

1. Melakukan penyempurnaan sistem pengumpulan data untuk Academic Reputation (AR) dan Employer Reputation (ER) agar sesuai dengan metodologi dan mudah diisi oleh fakultas. Serta meningkatkan koordinasi yang lebih intensif dengan fakultas.
2. Menyesuaikan topik Riset agar lebih sesuai dengan tren global dan memilih kata kunci yang lebih strategis.
3. Memperluas jaringan kerjasama dengan institusi dari berbagai negara yang berbeda, khususnya dengan institusi yang memiliki reputasi unggul dalam bidang Riset terkait.

Rekognisi global sebagai World Class University menunjukkan keunggulan tridharma Unpad telah tesimpulkan di laman Web Scival yang dikelola oleh Elsevier, dengan *summary metrics* dapat dilihat pada **Gambar 33**.



Gambar 33 Metriks keunggulan Unpad menurut data Scival© Elsevier (2024)

Sebagai universitas yang terus memperluas rekognisi globalnya, Unpad berkomitmen untuk tidak hanya mengembangkan kualitas akademik dan penelitian, tetapi juga memperkuat tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, Unpad memastikan bahwa setiap langkah yang diambil menuju peningkatan reputasi internasional didukung oleh sistem manajemen yang solid, inovatif, dan sesuai dengan standar global, sehingga mampu berkontribusi secara maksimal dalam pengembangan pendidikan tinggi yang berdaya saing global.

BAB VII

TATA KELOLA UNIVERSITAS

Tercapainya sasaran strategis akademik dapat diwujudkan dengan dukungan tata kelola universitas yang baik (*good university governance, GUG*). Hal ini sesuai salah satu dengan sasaran strategis Terwujudnya tata kelola yang baik yang mendukung berkelanjutan kemajuan Unpad di masa mendatang. Tata kelola yang baik diadopsi dari praktik manajemen modern dengan mengedepankan otonomi, transparansi, akuntabilitas, bertanggung jawab, kemandirian, kolaboratif, dan berkeadilan.

7.1 Perluasan Otonomi

Otonomi yang dijadikan pijakan pengembangan kualitas dan reputasi Unpad dijalankan dengan memodifikasi struktur tata kelola akademik maupun non akademik agar dapat memastikan Unpad lebih inovatif, responsif dan fleksibel terhadap tuntutan industri dan Masyarakat. Unpad telah melakukan beberapa inisiasi antara lain :

1. Pendalaman program pendidikan diluar kampus utama (PSDKU) untuk lebih relevan dan memiliki dampak pada Pembangunan Jawa barat khususnya Pangandaran dan Priangan timur. Selain meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi Masyarakat Jawa barat khususnya Priangan timur juga mengintegrasikan pendidikan, riset dan pengabdian pada Masyarakat dengan kekhasan perikanan laut tropis, komoditas unggulan dan pariwisata. Kerjasama program dan Anggaran bersama pemerintah provinsi dan kabupaten serta industri lokal. Pengelolaan PSDKU dirancang menjadi kampus mini didukung lengkap oleh direktur, ketua program studi, dosen tetap, tenaga pendidikan yang berdomisili di daerah agar mampu berinovasi menebar dampak bagi Masyarakat dan daerah lokal. Sumber belajar dan dukungan infrastruktur teknologi masih dipasok dari kampus utama agar menjamin kualitas pendidikan.
2. Pendirian Sekolah Vokasi pada 26 Juli 2024 diawali dengan selesainya transformasi kurikulum prodi sarjana terapan dan kemudian mengubah struktur tata kelola akademik maupun non akademik. Kurikulum telah disesuaikan dengan capaian pembelajaran pendidikan vokasi yaitu lulusannya lebih siap kerja dan prospek berkariir sebagai profesional. Bobot praktik lebih banyak, dekat dengan dunia kerja dunia industri dan wajib sertifikasi menjadi ciri mahasiswa sekolah vokasi. Perubahan struktur tata kelola non akademik yaitu pengalihan prodi vokasi yang tadinya di fakultas berpindah ke dalam naungan Sekolah Vokasi. Kelembagaan Sekolah Vokasi setara dengan fakultas sehingga memiliki otonomi akademik yang lebih luas untuk kreasi kolaborasi dengan industri, peningkatan kualitas pendidikan dan menebar kebermanfaatan mendukung pembangunan.
3. Pembangunan dan pembukaan operasional Rumah Sakit (RS) Unpad yang sudah menjadi rencana puluhan tahun lalu mampu terwujud melalui strategi gotong royong. Pembangunan fisik menggunakan Anggaran Unpad dan Pemerintah provinsi Jawa Barat. Pelengkapan alat Kesehatan menggunakan anggaran Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi dan Kementerian Kesehatan. Upaya pelengkapan alat Kesehatan terus berlangsung diupayakan melalui kemitraan dengan alumni dan industri. RS Unpad selain menjadi wahana

pendidikan bagi rumpun program studi Kesehatan juga digunakan untuk pelayanan kesehatan masyarakat. Pengembangan pusat keunggulan didukung oleh integrasi pendidikan, Riset dan layanan Kesehatan. Perencanaan perluasan RS Unpad tahap dua sudah berproses sejak tahun 2023 yaitu melalui skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBu) difasilitasi kementerian induk dan Kementerian Keuangan serta Bappenas yang rencana mulai dapat dibangun di tahun 2025. Tata Kelola RS Unpad dilakukan oleh Direksi Satuan Usaha milik Unpad yang diberikan otonomi dalam pengembangan dan pengelolaan bisnis RS. Pendapatan RS dicatat sebagai pendapatan usaha yang diharapkan mampu membantu Unpad untuk tidak menaikkan biaya pendidikan.

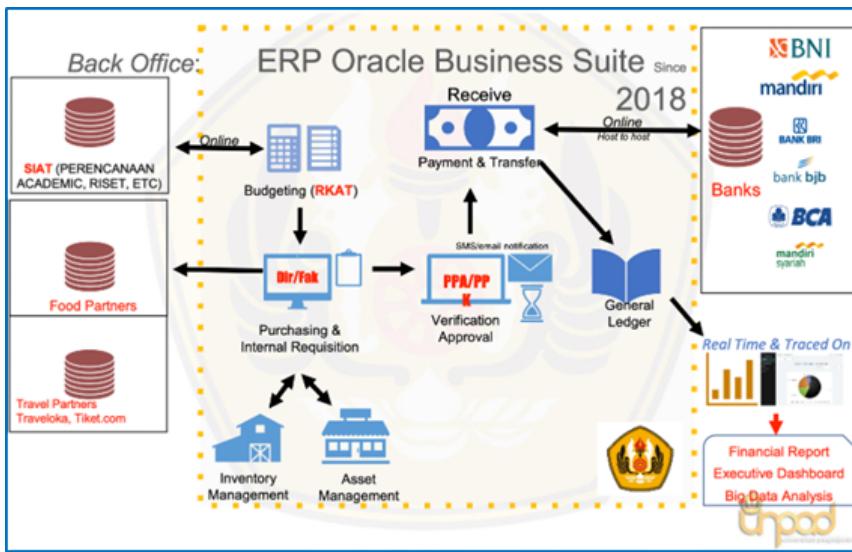
Dalam implementasinya perluasan otonomi pada periode Resntra, Unpad berkomitmen melaksanakan sistem tata kelola universitas berbasis GUG. Unpad telah menerapkan hubungan kemitraan antara Rektor, Senat Akademik (SA), dan Majelis Wali Amanat (MWA). Hubungan ini dibangun karena sangat penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, serta kolaborasi dalam menjalankan visi dan misi.

Dalam implementasinya pola kemitraan antar organ tersebut konsisten dilaksanakan karena hubungan antara ketiga organ ini diatur berdasarkan prinsip kolaborasi, *checks and balances*, dan akuntabilitas. Antara Rektor, SA, dan MWA bekerja sama dalam merumuskan dan menyepakati kebijakan strategis universitas. SA memberikan masukan terkait aspek akademik, sementara MWA memastikan bahwa kebijakan tersebut sejalan dengan visi dan misi serta berkelanjutan secara finansial.

Dengan demikian setiap organ memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda namun saling melengkapi, sehingga tercipta keseimbangan dalam pengambilan keputusan. SA memeriksa kebijakan akademik, MWA mengawasi manajemen dan kebijakan strategis, dan Rektor menjalankan operasional berdasarkan arahan tersebut.

Semua keputusan strategis dan pelaksanaan operasional diawasi dan dievaluasi secara berkala oleh masing-masing organ. Laporan kinerja Rektor disampaikan kepada MWA dan didiskusikan dengan SA untuk memastikan tujuan universitas tercapai. Dengan struktur ini dan hubungan harmonis, dapat mencapai kinerja yang efektif dan efisien, sejalan dengan prinsip-prinsip GUG.

7.2 Integrasi Sistem Informasi untuk Transparansi dan Akuntabilitas



Gambar 34 Alur Pengelolaan Anggaran dan Belanja

Dalam kurun waktu 2020-2024, pendapatan Unpad telah mengalami peningkatan secara konsisten. Dengan demikian dibutuhkan pengelolaan anggaran dan belanja yang terintegrasi menggunakan sistem informasi yang handal (Gambar 34). Dalam konteks GUG, peranan sistem informasi dalam mendorong tata kelola universitas yang baik di Unpad terlihat melalui beberapa aspek utama:

1. Transparansi dan Akuntabilitas: Pengelolaan keuangan Unpad dilakukan secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil. Penggunaan sistem informasi terintegrasi seperti SIAT (Sistem Informasi Akademik Terpadu) dan ERP (*Enterprise Resource Planning*) mendukung prinsip-prinsip ini dengan memastikan bahwa proses keuangan jelas, terdokumentasi dengan baik, dan dapat diakses oleh para pemangku kepentingan.
2. Manajemen Keuangan: Implementasi ERP Oracle Business Suite sejak tahun 2018 telah menyederhanakan berbagai proses keuangan, termasuk penganggaran (RKAT), pembayaran, transfer, pembelian, dan manajemen aset. Integrasi dengan sistem perbankan dan mitra eksternal lainnya memungkinkan pemantauan dan pengelolaan Anggaran secara real-time, yang semakin memperkuat kesehatan dan stabilitas keuangan.
3. Hasil Audit: Hasil audit laporan keuangan dari tahun 2020 hingga 2023 secara konsisten mendapatkan status WTP (Wajar Tanpa Pengecualian), yang menunjukkan bahwa laporan keuangan telah disajikan secara wajar dalam semua hal yang material. Keberhasilan ini sebagian disebabkan oleh digitalisasi proses keuangan melalui ERP dan sistem lainnya.
4. Efisiensi dan Efektivitas: Upaya digitalisasi melalui SIAT dan ERP telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mengelola operasi universitas. Sistem ini menyediakan data dan analitik *real-time*, memungkinkan pengambilan keputusan yang terinformasi dan pengelolaan sumber daya yang proaktif.

Secara keseluruhan, adopsi sistem informasi seperti SIAT dan ERP di Unpad telah memainkan peran penting dalam mencapai tata kelola universitas yang baik. Sistem ini memastikan bahwa proses keuangan transparan, akuntabel, dan efisien, yang berkontribusi pada kesehatan dan keberlanjutan institusi secara keseluruhan.

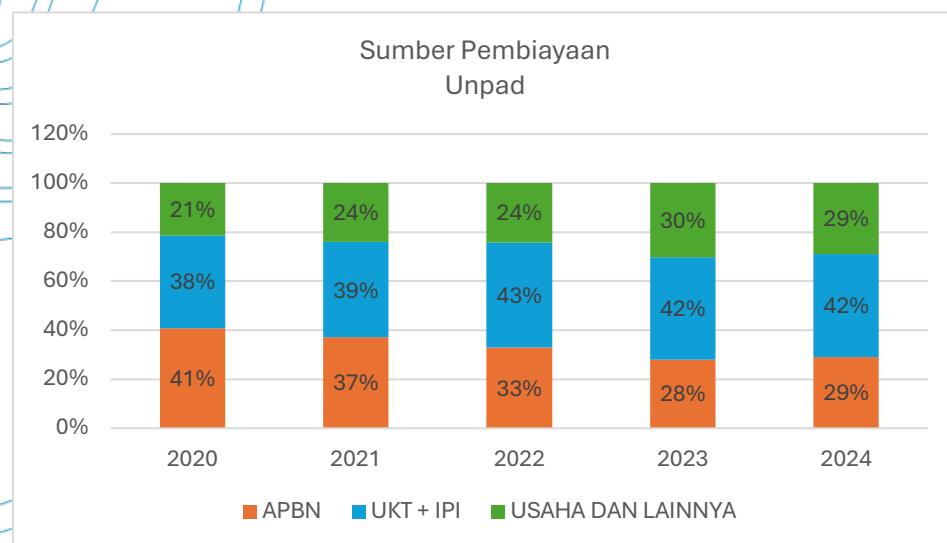
7.3 Kesehatan Finansial untuk Kemandirian PTNBH

Status Unpad sebagai PTNBH mendorong sumber pendanaan Unpad tidak hanya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Iuran Pengembangan Institusi (IPI) dari mahasiswa, akan tetapi juga bersumber dari berbagai usaha PTNBH yang merupakan bentuk kemandirian institusi seperti badan usaha (PT MMU, PT LSU, dan PT PIP), Satuan Usaha, Unit Usaha Akademik, penghimpunan Dana Abadi serta optimalisasi aset seperti pembangunan RS Unpad, RS Kanker, SPBU dan sebagainya.

Perkembangan kondisi keuangan dalam 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan tingkat kesehatan keuangan yang semakin baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan pendapatan, efisiensi biaya dan tumbuhnya sumber-sumber pendapatan baru yang berdampak pada kesehatan rasio-rasio keuangan. Peningkatan kesehatan keuangan Unpad merupakan kunci kemandirian Unpad sebagai PTNBH.

Beberapa indikator peningkatan tingkat kesehatan keuangan Unpad dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Sumber Pembiayaan Unpad dari tahun 2020 sampai dengan 2024



Sumber data: Laporan Keuangan Audited Tahun 2020 – 2023 dan Prognosa Tahun 2024

Gambar 35 Proporsi Pendapatan Unpad 2020-2024

Dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 menunjukkan peningkatan proporsi sumber pendanaan dari usaha dan lainnya (**Gambar 3.5**). Hal ini berarti bahwa Unpad mampu meningkatkan perolehan pendapatan diluar APBN dan *Tuition* untuk kebutuhan operasional yang akan menunjang kemandirian keuangan. Pertumbuhan pendapatan dari usaha dan lainnya adalah berasal dari kerjasama tridharma, usaha PTNBH, pemanfaatan aset, pengelolaan dana abadi, dan pendapatan lainnya.

Usaha PTNBH diantaranya berasal dari kegiatan entitas anak, satuan usaha dan unit usaha akademik. Unpad telah memiliki 2 (dua) perusahaan anak yaitu PT. Mandiri Maslahat Unpad dan PT. Lentera Semesta Unpad, serta PT. Pijar Integra Psikologi (PIP) Unpad. Satuan usaha Unpad terdiri dari Rumah Sakit Gigi dan Mulut; Klinik Kesehatan; Kawasan Sains dan Teknologi; Pusat Akademik, Inovasi, Teknologi, dan Riset Kesehatan; Institut Pembangunan Jawa Barat dan Rumah Sakit Unpad.

Pada tahun 2024 Unpad membentuk Unit Usaha Akademik sebanyak 46 unit yang dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) jasa layanan yaitu Jasa Laboratorium, Pelatihan dan Konsultasi serta penjualan produk-produk hilirisasi.

Pemanfaatan aset yang dilakukan diantaranya adalah penyewaan Gedung Komunitas, penyewaan Lahan untuk SPBU, rencana kerjasama pemanfaatan (KSP) untuk pendirian Rumah Sakit Kanker Unpad-Pertamina serta sedang dalam proses skema kerjasama penyediaan infrastruktur (KSPI) dengan bentuk KPBU (Kerjasama Pemerintah Badan Usaha) dalam perluasan Rumah Sakit Pendidikan Unpad.

Sumber pendanaan Unpad yang berasal *Tuition* terjadi peningkatan namun bukan berasal dari kenaikan tarif pendidikan, melainkan berasal dari peningkatan kemampuan masyarakat dalam membayar biaya pendidikan. Pada tahun 2020 sampai dengan 2021 terjadi pandemi Covid-19 yang menyebabkan menurunnya kemampuan masyarakat dalam membayar *Tuition*.

b. Perkembangan Pendapatan Unpad dari tahun 2020 sampai dengan 2024



Gambar 36 Tren Pendapatan Unpad 2020-2024

Pendapatan Unpad dari tahun 2020 ke tahun 2024 mengalami kenaikan sekitar Rp. 515 miliar (**Gambar 36**). Pendapatan Unpad dari tahun 2020 ke tahun 2024 mengalami kenaikan sekitar Rp. 573 miliar atau tumbuh sebesar 48,31% atau rata-rata 9,5% per tahun. Pertumbuhan pendapatan tersebut dengan kondisi tidak dilakukannya kenaikan tarif Pendidikan dan berkurangnya proporsi anggaran dari pemerintah. Artinya, peningkatan ini diakibatkan oleh peningkatan pendapatan yang berasal dari usaha dan kerjasama.

c. Perkembangan Aset Neto Unpad dari tahun 2020 sampai dengan 2024

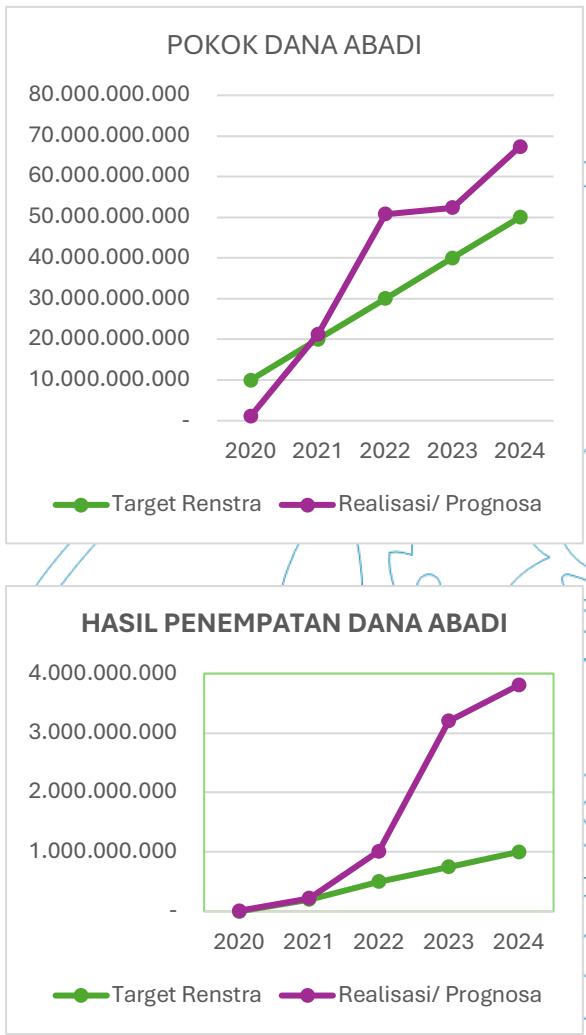


Gambar 37 Tren Perkembangan Aset Neto Unpad 2020-2024

Aset neto Unpad merupakan jumlah asset yang dimiliki dikurangi oleh liabilitas (kewajiban) Aset neto ini menunjukkan modal yang dimiliki oleh Unpad. Perkembangan aset neto Unpad dapat dilihat pada **Gambar 37**. Aset neto Unpad dari tahun 2020 ke tahun 2024 meningkat sebesar Rp. 252 miliar atau tumbuh sebesar 20,56%. Hal ini menunjukkan bahwa Unpad telah mampu mengelola asetnya dengan baik sehingga berkembang dan meningkatkan modal yang dimiliki Unpad.

DANA ABADI UNPAD UNTUK KEMASLAHATAN DAN KEBERLANJUTAN

- Dana Abadi Unpad bersumber dari semua pihak baik alumni, orang tua mahasiswa, mahasiswa dan/atau masyarakat
- Diluncurkan pada tanggal 25 Februari 2020
- Bertujuan untuk menambah sumber pendanaan dalam rangka menjamin kemandirian Unpad
- diinvestasikan secara optimal dan hasil investasinya digunakan bagi pengembangan Unpad termasuk pemberian beasiswa bagi para mahasiswa
- Dikelola dilakukan secara transparan dan akuntabel
- Pada akhir tahun 2024, diperkirakan dana abadi terkumpul sebesar Rp 67 Miliar
- Hasil penempatan dana abadi diperkirakan sebesar Rp 5,5 Miliar
- Hasil penempatan dana abadi telah dialokasikan untuk Beasiswa kepada 240 mahasiswa sebesar Rp 2 Miliar
- Saat ini Dana Abadi Unpad ditempatkan pada instrument Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) berupa Sukuk Wakaf sebesar Rp 50 Miliar dan sisanya disimpan dalam deposito dan giro.



Sumber data: Laporan Keuangan Audited Tahun 2020 – 2023 dan Prognosa Tahun 2024

7.4 Insight Media Sosial sebagai bentuk *Engagement Stakeholders*

Dalam konteks *Good University Governance* (GUG), insight media sosial menjadi salah satu indikator penting untuk mengukur keberhasilan komunikasi dan interaksi universitas dengan masyarakat luas. Dari data yang ditampilkan, dapat dilihat bahwa Unpad cukup aktif dalam melakukan postingan di berbagai platform media sosial, dengan total 364 post yang dihasilkan selama periode monitoring. Hal ini mencerminkan upaya Unpad untuk meningkatkan visibilitas dan keterlibatan (engagement) dengan publik (**Gambar 38**).

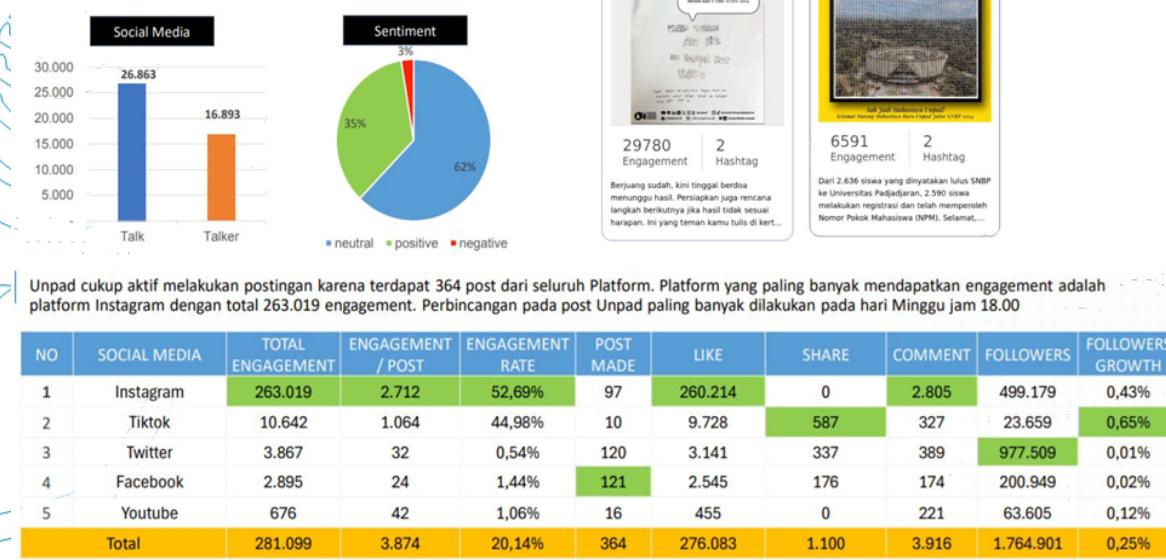
Sentimen netral mendominasi pembicaraan mengenai Unpad, namun sentimen positif juga signifikan (35%), menunjukkan bahwa persepsi publik terhadap Unpad cenderung baik. Ini penting dalam kerangka GUG, di mana transparansi, keterbukaan, dan komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan adalah kunci.

Platform Instagram mendominasi keterlibatan dengan 263.019 engagement, yang menunjukkan efektivitas kanal ini dalam mencapai audiens yang lebih luas. Aktivitas media sosial yang kuat dapat mendukung upaya Unpad dalam mempertahankan reputasi institusi, salah satu pilar penting dalam GUG. Dengan memastikan bahwa informasi yang disampaikan melalui media sosial akurat dan relevan, Unpad dapat memperkuat kepercayaan publik dan menjaga transparansi dalam operasionalnya.

Pembicaraan mengenai topik seperti keamanan dan kenyamanan berkuliah di Unpad, serta isu-isu seperti UKT, mencerminkan perhatian publik terhadap aspek-aspek penting dalam pengelolaan universitas. Oleh karena itu, Unpad perlu terus memantau dan merespons umpan balik dari media sosial sebagai bagian dari upaya perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan universitas yang baik.

Secara keseluruhan, aktivitas media sosial yang dikelola dengan baik dapat memperkuat implementasi GUG di Unpad, dengan mempromosikan keterbukaan, meningkatkan partisipasi publik, dan mendukung upaya transparansi dalam operasional universitas.

Media Sosial



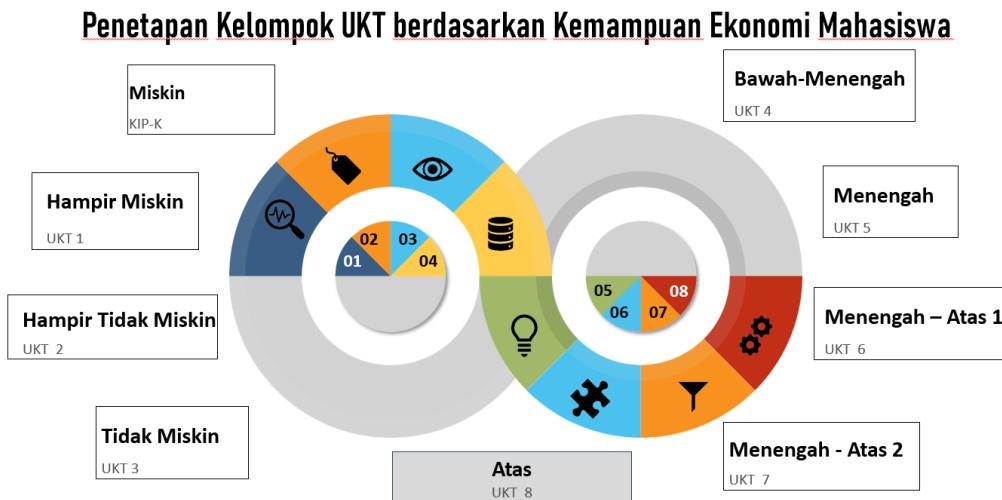
Gambar 38 Insight Media Sosial

7.5 Pengelolaan Tarif Pendidikan yang berkeadilan

Salah satu sumber Pendanaan Pendidikan Tinggi adalah bersumber dari biaya Pendidikan yang ditanggung oleh Mahasiswa sesuai dengan kemampuan Mahasiswa, orang tua Mahasiswa, atau pihak lain yang membiayainya. Biaya pendidikan yang ditanggung mahasiswa program sarjana (UKT) besarnya dibatasi maksimum sebesar biaya kuliah tunggal (BKT). Besaran BKT setiap program studi berbeda-beda tergantung kebutuhan biaya penyelenggaran pendidikan tinggi diluar biaya investasi dan pengembangan, sehingga dapat dipastikan bahwa setiap mahasiswa menikmati subsidi, baik yang berasal dari pemerintah maupun dari Unpad. Namun demikian, perlu dibuatkan kebijakan agar besaran subsidi yang dinikmati oleh setiap mahasiswa disesuaikan dengan kemampuan ekonominya. Mahasiswa yang berkemampuan ekonomi lemah (miskin) dapat menikmati subsidi sebesar 100%, artinya mahasiswa tersebut tidak perlu membayar UKT selama kuliah di Unpad. Sebaliknya bagi mahasiswa yang berkemampuan ekonomi kuat (kaya) dapat menikmati subsidi yang lebih kecil dengan membayar kelompok UKT paling tinggi.

Beberapa kebijakan yang diterapkan Unpad untuk menjamin tarif pendidikan yang berkeadilan bagi masyarakat selama tahun 2020 sampai 2024 diantaranya adalah sebagai berikut:

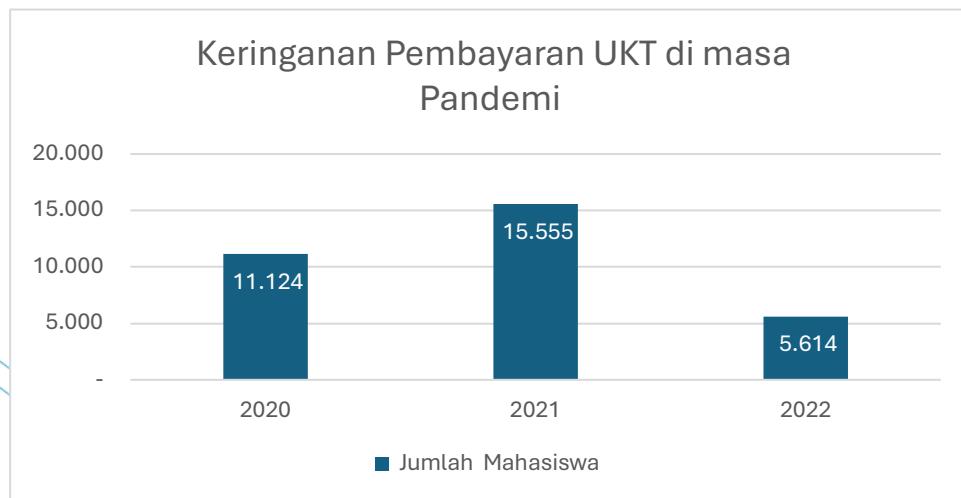
- Perubahan Kelompok UKT dari 5 (lima) kelompok menjadi 8 (delapan) kelompok



Gambar 39 Penetapan Kelompok UKT

Pada tahun 2021 Unpad mengeluarkan kebijakan yang mengubah kelompok UKT dari 5 (lima) kelompok menjadi 8 (delapan) kelompok. Sebelumnya kelompok UKT terendah disebut kelompok UKT 1 dengan nilai sebesar Rp. 500.000 per semester, berlaku untuk semua program studi. Kelompok UKT tertinggi disebut kelompok UKT 5 dengan nilai bervariasi tergantung program studinya dimulai dari Rp.5.000.000 per semester. Setelah dilakukan perubahan kelompok UKT terendah (UKT 1) dan kelompok UKT tertinggi (UKT 8) nilainya sama dengan UKT maksimum (UKT5). Perubahan kelompok UKT ini memberikan kesempatan yang lebih luas bagi para mahasiswa untuk memperoleh kelompok UKT yang sesuai dengan kemampuan ekonominya.

b. Penyesuaian UKT di masa Covid



Gambar 40 Penyesuaian UKT di masa Covid

Pandemi Covid 19 telah mengakibatkan rusaknya berbagai sendi kehidupan manusia, salah satunya menurunnya kemampuan ekonomi masyarakat. Kondisi ini dialami juga oleh sebagian besar mahasiswa Unpad. Apabila tidak dibuatkan kebijakan untuk membantu para mahasiswa dapat dipastikan banyak mahasiswa yang tidak dapat melanjutkan pendidikan dikarenakan kemampuan ekonominya menurun. Merespon hal tersebut, selain memberikan beasiswa Unpad memberikan keringanan pembayaran UKT dengan beberapa skema, meliputi Pengurangan UKT, Pembebasan UKT, dan Penurunan Kelompok UKT.

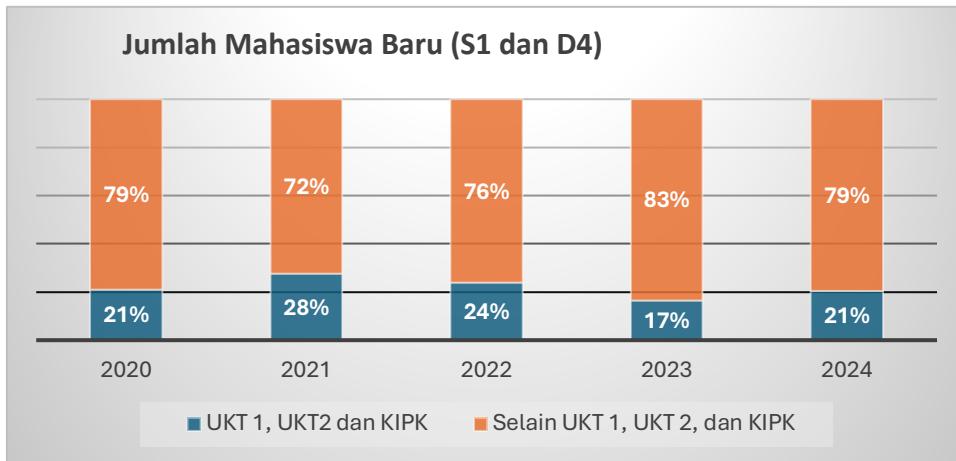
c. Pengenaan Tarif UKT 1, UKT 2 dan KIPK Bagi Mahasiswa Kurang Mampu secara Ekonomi

Berdasarkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Unpad mengenakan tarif UKT bagi Mahasiswa yang berasal dari keluarga yang kurang mampu secara ekonomi pada kelompok UKT 1, UKT 2 serta beasiswa KIPK. Persentase jumlah Mahasiswa yang dikenakan tarif UKT kelompok 1 dan kelompok 2 berjumlah paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari seluruh Mahasiswa baru program diploma dan program sarjana yang diterima oleh Unpad setiap tahun. Melalui kebijakan ini Unpad dapat memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat yang kurang mampu secara ekonomi agar dapat menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi.

c. Pengenaan Tarif UKT 1, UKT 2 dan KIPK Bagi Mahasiswa Kurang Mampu secara Ekonomi

Berdasarkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Unpad mengenakan tarif UKT bagi Mahasiswa yang berasal dari keluarga yang kurang mampu secara ekonomi pada kelompok UKT 1, UKT 2 serta beasiswa KIPK. Persentase jumlah Mahasiswa yang dikenakan tarif UKT kelompok 1 dan kelompok 2 berjumlah paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari seluruh Mahasiswa baru program diploma dan program sarjana yang diterima oleh Unpad setiap tahun.

Melalui kebijakan ini Unpad dapat memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat yang kurang mampu secara ekonomi agar dapat menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi.



Sumber data: SIAT Akademik

Selama kurun waktu 5 (lima) tahun dari tahun 2020 sampai 2024, Unpad selalu menjaga agar persentase mahasiswa yang dikenakan tarif UKT 1, UKT 2 dan KIPK di atas 20%. Namun pada tahun 2023 persentasenya hanya mencapai 17%. Hal ini disebabkan kuota beasiswa KIPK dari pemerintah jumlahnya diturunkan, dari 1.187 orang pada tahun 2022 menjadi 602 orang pada tahun 2023.

7.6 Kebijakan Anggaran untuk Akselerasi Program

Kebijakan anggaran di Unpad mengikuti struktur dan hierarki organisasi sesuai Peraturan Rektor No. 1 Tahun 2020, dari tingkat universitas hingga tingkat program studi (prodi). Berikut adalah deskripsi umum mengenai kebijakan anggaran di masing-masing tingkat tersebut:

1. Tingkat Universitas

Di tingkat universitas, anggaran umumnya mencakup berbagai aspek pengelolaan dan operasional universitas secara keseluruhan. Kebijakan anggaran di tingkat ini biasanya melibatkan:

- Anggaran Umum: Meliputi biaya untuk administrasi pusat, layanan mahasiswa, fasilitas umum dan utilitas, keamanan, kebersihan, serta kegiatan universitas secara umum.
- Pengembangan Akademik dan Riset: Anggaran untuk pengembangan program studi baru, Riset dan yang terkait output riset, dan kegiatan akademik lainnya.
- Infrastruktur dan Fasilitas: Investasi dalam pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur universitas, seperti gedung, laboratorium, dan fasilitas penunjang.

- Kesejahteraan dan SDM: Anggaran untuk gaji, tunjangan dan insentif kinerja dosen, staf administrasi, dan program pengembangan sumber daya manusia.

2. Tingkat Unit Kerja / Fakultas

Di tingkat fakultas, kebijakan anggaran biasanya lebih terfokus pada kebutuhan spesifik fakultas dan unit kerjanya:

- Pengelolaan Fakultas: Anggaran untuk operasional sehari-hari fakultas, termasuk administrasi, kegiatan *networking* fakultas, dan layanan kegiatan mahasiswa.
- Pengembangan Program Studi: Anggaran untuk pengembangan kurikulum, pelatihan dosen, dan penyelenggaraan seminar atau *workshop*.
- Riset dan Publikasi: Anggaran untuk mendukung kegiatan Riset yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa, serta publikasi hasil Riset.
- Fasilitas dan Sarana: Pembiayaan untuk perawatan dan pengembangan fasilitas yang ada di fakultas, seperti laboratorium dan ruang kelas.

3. Tingkat Program Studi (Prodi)

Di tingkat program studi, kebijakan anggaran berfokus pada biaya langsung yang diperlukan untuk mendukung operasional prodi:

- Biaya Pengajaran: Anggaran untuk biaya langsung terkait kegiatan belajar mengajar, seperti honorarium dosen luar biasa, materi kuliah, dan kebutuhan pendidikan lainnya.
- Praktikum dan Laboratorium: Anggaran untuk pelaksanaan praktikum, pengadaan alat dan bahan praktikum, serta pemeliharaan laboratorium.
- Kegiatan Akademik: Anggaran untuk seminar, *workshop*, dan kegiatan akademik lainnya yang melibatkan mahasiswa dan dosen.
- Riset Mahasiswa: Anggaran untuk mendukung Riset yang dilakukan oleh mahasiswa, seperti proposal Riset dan pelaksanaan proyek Riset.

Kebijakan anggaran ini selaras dengan Renstra universitas dan target yang ditetapkan dalam rencana jangka panjangnya. Setiap tingkat memiliki otonomi tertentu dalam pengelolaan anggaran namun tetap harus mengikuti pedoman umum dan kebijakan yang ditetapkan oleh universitas.

Dengan demikian, sasaran strategis ke-6 yang telah ditetapkan dalam Renstra Unpad 2020-2024 telah dilaksanakan sebaik-baiknya dengan melihat implementasi pada tata kelola yang baik yang mendukung kemandirian dan kemajuan berkelanjutan.

PENUTUP

Sebagai penutup dari evaluasi atas capaian visi sesuai Renstra Unpad 2020-2024, dapat disimpulkan bahwa Unpad memasuki tahapan kemajuan dan merajut reputasi dunia serta menebar kebermanfaatan pada masyarakat. Posisi Unpad sebagai institusi terkemuka di bidang pendidikan tinggi, baik di tingkat nasional maupun global mampu diwujudkan dengan dimilikinya sumber daya manusia yang semakin berkualitas, meningkatnya kualitas dan inovasi di bidang pendidikan dan riset, serta penerapan tata kelola yang baik (*good university governance*). Unpad tidak hanya berhasil mencapai banyak targetnya, tetapi juga mempersiapkan landasan untuk pertumbuhan dan kemajuan Unpad masa depan.

Perbaikan kualitas pendidikan ditandai oleh perbaikan kualitas input mahasiswa, tarif pendidikan yang terjangkau, lebih inklusif, relevansi kurikulum, metode pembelajaran dan pengajaran yang lebih fleksibel dan mandiri, kerjasama internasional, penumbuhan kreativitas dan prestasi mahasiswa, pelengkapan infrastruktur teknologi, kampus yang nyaman hingga *employability*.

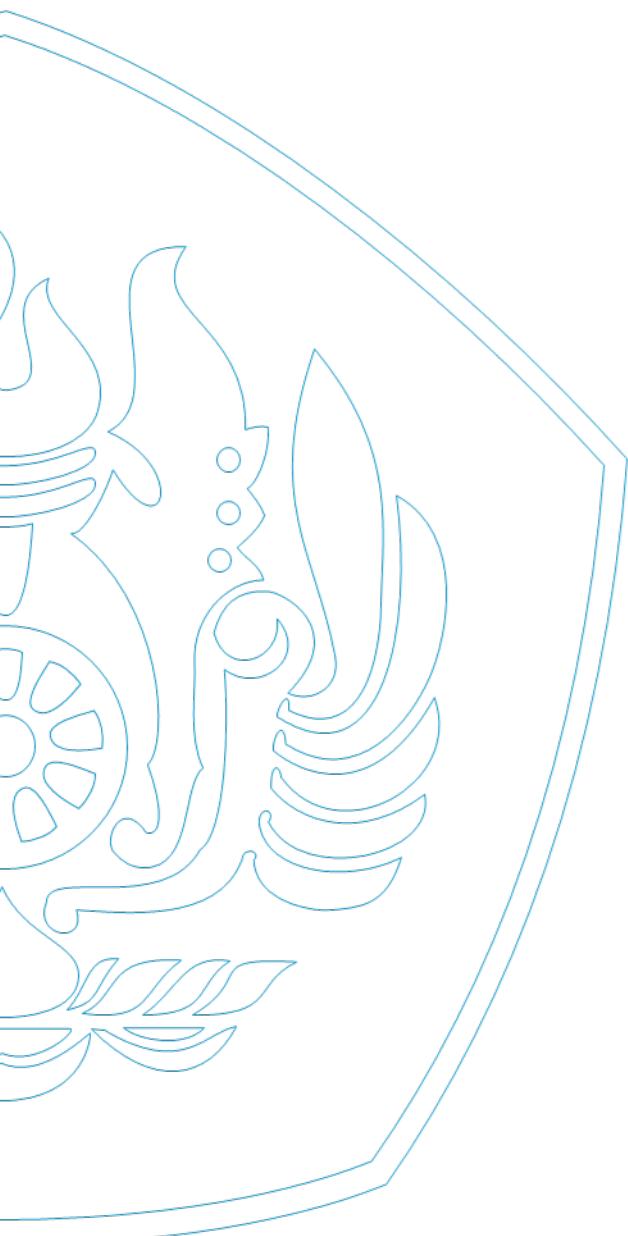
Penumbuhan iklim akademik terutama budaya riset dilakukan dengan kebijakan dan program yang mendukung kualitas hasil riset dan inovasi. Integritas akademik terus ditumbuhkan. Pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pengabdian pada masyarakat dan kemitraan terus meningkat. Hilirisasi dan komersialisasi hasil riset dan inovasi bersama industri mampu memberikan royalti selain paten yang terus bertambah. Bagian ini mendukung kebermanfaatan Unpad pada masyarakat.

Integrasi sistem, proses dan prosedur untuk menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi telah dijalankan didukung transformasi digital, reformasi birokrasi, penegakan perilaku jujur dan anti koruptif, dan mitigasi risiko yang sangat diyakini mampu mewujudkan tata kelola universitas lebih baik, transparan, akuntabel dan berkeadilan serta mandiri. Tren pendapatan Unpad dan dana abadi terus meningkat. Jumlah mitra lokal, nasional dan internasional juga terus bertambah dan efektif.

Namun demikian, tantangan dan kendala menyertai pencapaian tersebut. Fluktuasi capaian terjadi pada beberapa area, seperti tantangan pemilihan topik riset yang harus lebih menjawab isu dan permasalahan bangsa dan dunia. Penilaian atas cara kerja yang kurang proaktif telah mengkendala kecepatan transformasi organisasi. Unpad harus lebih terkoneksi pada industri dan masyarakat. Terobosan harus dilakukan secara strategis untuk memastikan Unpad tetap tangguh dan responsif terhadap perubahan berbagai aspek kehidupan.

Ke depan, sangat penting bagi Unpad untuk terus membangun kesuksesannya, mengatasi tantangan yang ada, dan memanfaatkan potensi sumber daya dan jejaring yang dimilikinya. Dengan mendorong sinergi dan integrasi yang lebih kuat antara pendidikan, riset dan inovasi mengacu pada kerangka universitas berkelas dunia maka diharapkan mampu menjawab tantangan masa depan pendidikan tinggi dan pembangunan bangsa yang semakin kompleks.

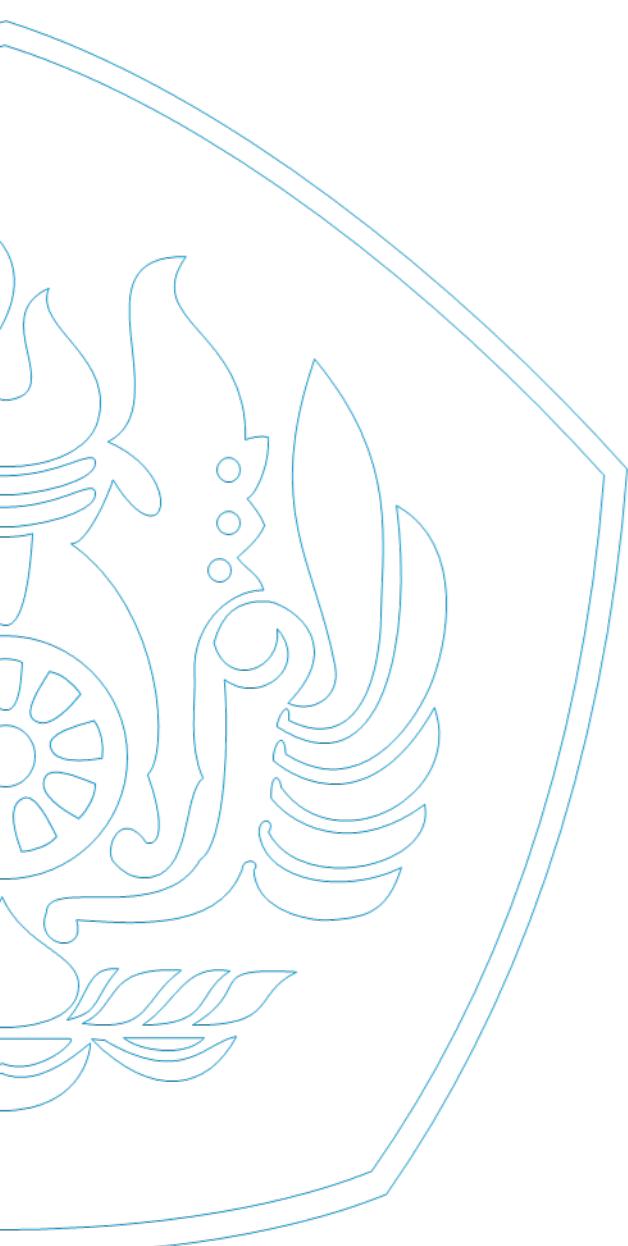
Evaluasi ini tidak hanya menandai berakhirnya satu siklus strategis, tetapi juga dapat digunakan untuk menetapkan arah untuk inisiatif-inisiatif masa depan yang akan mendorong Unpad mewujudkan keberlanjutan dan diferensiasinya dengan dampak yang lebih luas mendukung Indonesia emas tahun 2045.



REFERENSI

- [1] Scival (2024). Reporting on Universitas Padjadjaran [online]. Available at: <https://scival.com/reports> (Accessed: 21 August 2024) -(perlu *autentifikasi*).
- [2] ChatGPT4.0 (2024). Evaluasi Capaian Renstra Unpad 2020-2024 [Online]. Available at: <https://chatgpt.com/c/c0e42856-4981-4f82-9695-b6aa30b5dc1b> (Accessed: 21 August 2024) - (perlu *autentifikasi*).
- [3] SIAT Unpad (2024). Query Data Kepegawaian [online]. Available at: <https://siat.unpad.ac.id/kepegawaian/index.php/login> (Accessed: 21 August 2024) -(perlu *autentifikasi*).
- [4] Website Unpad (2024). Laporan Tahunan Unpad 2020, 2021, 2022, 2023;[online]. Available at: <https://www.unpad.ac.id/laporan-tahunan/> (Accessed: 21 August 2024).
- [5] Google Drive (2024). Laporan Keuangan Audited 2020, 2021, 2022, dan 2023 (online). Available at: https://drive.google.com/drive/folders/12nLKIb_qwqYgbDRHxJzOTlgSMlPF-OmM?usp=sharing (Accessed: 21 August 2024) -(perlu *autentifikasi*).
- [6] Website Kemendikbud (2024). Renstra Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi [online]. Available at: <https://www.kemdikbud.go.id/main/tentang-kemdikbud/rencana-strategis-renstra> (Accessed: 21 August 2024).
- [7] Statuta Unpad (2015) [online]. Available at: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5622/pp-no-51-tahun-2015> (Accessed: 21 August 2024).
- [8] Website Unpad (2024). Renstra Unpad [online]; Available at: <https://www.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2020/04/Renstra-Unpad-2020-2024.pdf> (Accessed: 21 August 2024).
- [9] Bappenas RI, 2024. Juklak Evaluasi Renstra [online]; Available at: <https://jdih.bappenas.go.id/peraturan/countviewer/3549/2024juklaksesppn001-.pdf> (Accessed: 21 August 2024).

LAMPIRAN



PIMPINAN



UNIVERSITAS PADJADJARAN GLOBAL EXCELLENCE, LOCAL IMPACT

Empowering Excellence, Innovating for
Impact, and Leading with Integrity



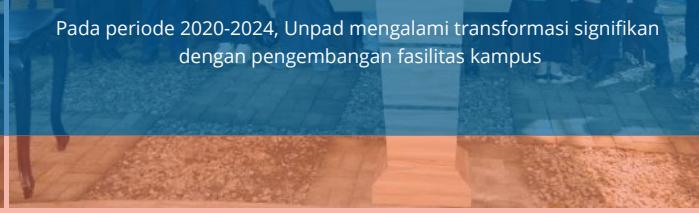
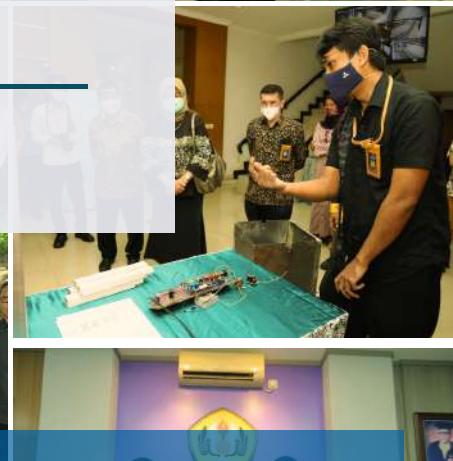
Universitas Padjadjaran

KOLASE PHOTO

2020 - 2024

*Unpad Transformation:
Crafting a Meaningful Academic Environment*

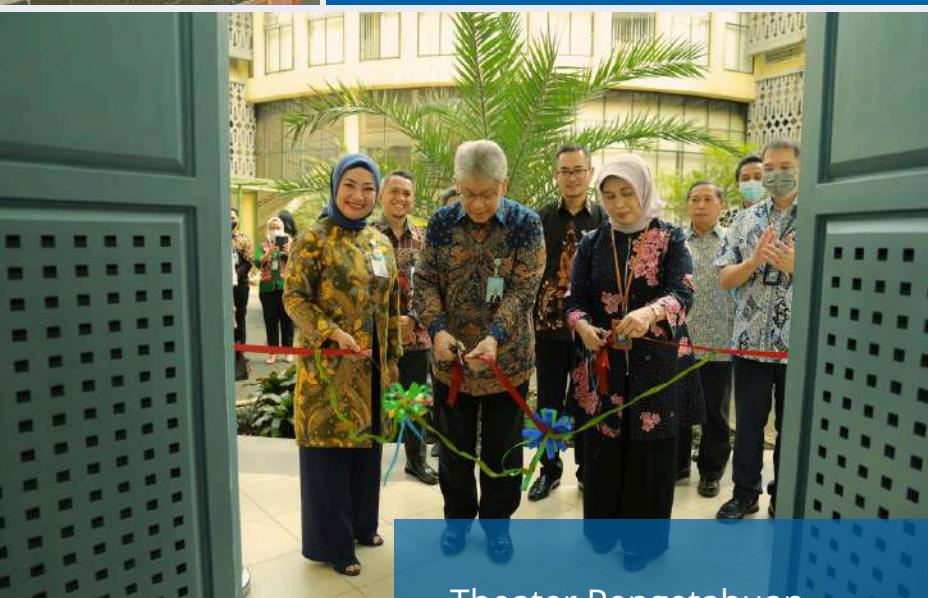
Transformasi Unpad
Menciptakan Lingkungan Akademik yang Bermanfaat



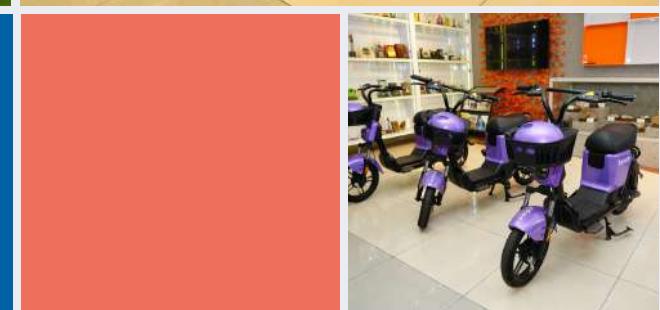
Beam



Jalatista



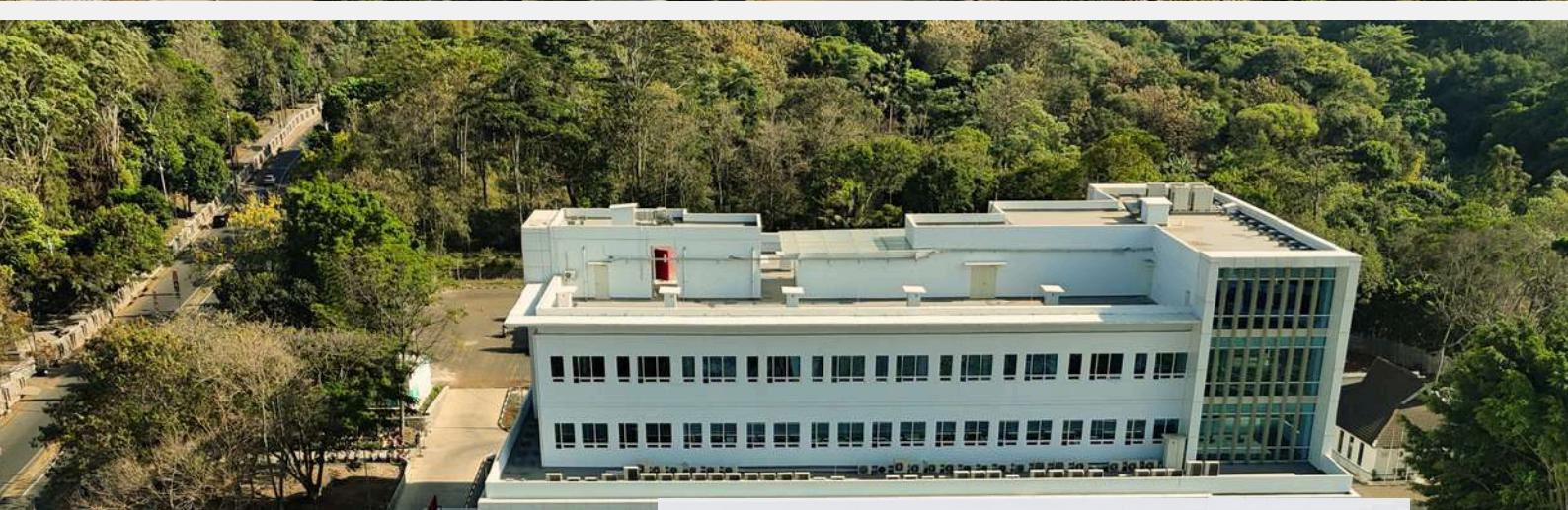
Theater Pengetahuan



Ruang Aman Korban
Kekerasan



PENGEMBANGAN FASILITAS PENUNJANG



RUMAH SAKIT PENDIDIKAN

RUMAH SAKIT HEWAN



GEDUNG PUSAT KOMUNITAS



SPBU COCO



STUDENT CENTRE



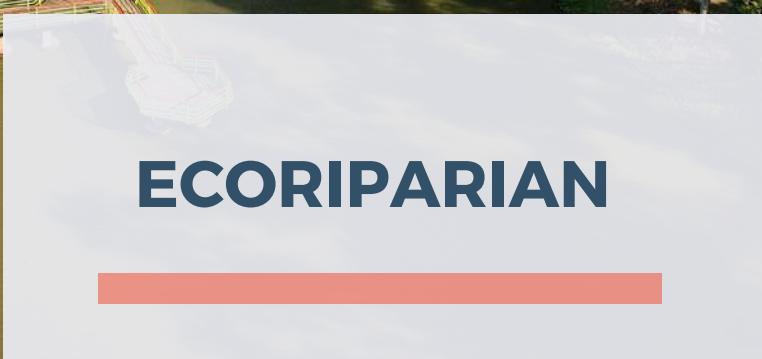
upad



Eco Edu Park



ECO EDUPARK



ECORIPARIAN



GEDUNG VOKASI



KANTOR PERWAKILAN JAKARTA



RUANG KANTOR DIREKTORAT PENDIDIKAN



RUANG KANTOR DIREKTORAT KEMAHASISWAAN & ALUMNI



TAMAN STUDENT CENTRE



TAMAN BALE SANTIKA

Rencana Gerbang Utama

