



RENCANA STRATEGIS

UNIVERSITAS BAKRIE

PERIODE 2020-2024

BAGIAN 1

PENDAHULUAN

Bagian Pendahuluan menguraikan dasar dan latar belakang penyusunan Rencana Strategis (Renstra), visi-misi-tujuan dan nilai-nilai utama Universitas Bakrie (U-Bakrie), serta rencana pembangunan jangka panjang. Penyusunan rencana strategis juga didasarkan pada kebijakan umum arah pengembangan yang telah ditetapkan oleh Yayasan Pendidikan Bakrie (YPB).

1.1 Landasan Penyusunan Rencana Strategis

Renstra U-Bakrie adalah dokumen perencanaan yang memuat strategi untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi U-Bakrie. Renstra 2020-2024 ini disusun dengan mengacu kepada:

- a. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi; dan
- b. Statuta Universitas Bakrie Tahun 2020.

Renstra U-Bakrie juga mendokumentasikan hasil analisis *strength and weakness* serta *opportunities and threats* untuk kemudian dirumuskan strategi yang akan diambil untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi U-Bakrie. Peta strategi juga memuat indikator kinerja utama dan target yang ingin dicapai dalam periode 2020-2024. Program kerja sebagai implementasi peta strategi juga diuraikan dalam dokumen ini.

1.2 Latar Belakang Pemikiran

Kiprah U-Bakrie dari masa ke masa tidak mungkin dapat dilepaskan dari kondisi Indonesia baik secara regional maupun global. Tahun 2017 Pricewaterhouse Coopers memprediksi Indonesia berkembang menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada tahun 2050,¹ saat itu PBB memperkirakan penduduk Indonesia berjumlah sekitar 331 juta jiwa dengan 65%-nya adalah usia produktif.² Harus dipastikan karenanya, bahwa *human capital* kita memiliki kualitas sesuai yang dibutuhkan dalam kondisi tersebut.

Tambahan lagi pada tahun 2018 lalu, Indonesia menempati peringkat 116 dari 189 negara

¹ *The Long View: How will the global economic order change by 2050?* <https://pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf>

² *UN Population Prospects 2019*. <https://population.un.org/wpp/Download/Probabilistic/Population/>

berdasarkan *Human Development Index* (HDI) sebesar 0,694³ sedangkan nilai *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) Indonesia pada tahun 2019 adalah 38,61 poin, di bawah nilai negara ASEAN lain seperti Singapura, Malaysia, Brunei dan Filipina.⁴ Dalam konteks SDM, hal lain yang sangat memprihatinkan adalah angka pengangguran terbuka Indonesia pada tahun 2019 yang menjadi kurang lebih 7 juta orang, dan 618.000 orang di antaranya adalah sarjana. Jelas bahwa kualitas dan daya saing *human capital* Indonesia masih kurang, termasuk yang telah mengikuti pendidikan tinggi.

Kondisi di atas adalah sebagian dari tantangan Indonesia saat ini, dan juga menjadi tantangan U-Bakrie saat ini, yang membutuhkan adanya pendekatan baru dan inovatif. Tantangan lainnya yang dihadapi adalah dunia yang tengah berubah atau jaman disrupsi, dimulai dari perubahan generasi, perubahan masyarakat, perubahan budaya dan gaya hidup, serta perubahan proses industri. Generasi sekarang, yang akan memimpin di masa depan, adalah generasi yang kreatif, cepat, tanpa sekat, dan sangat bergantung pada teknologi. Ketergantungan ini kemudian menciptakan masyarakat pintar (*smart society*) karena semua data dan informasi tersimpan dan dapat diakses secara cepat menggunakan teknologi yang sudah sangat berkembang. Akibatnya pula, budaya dan gaya hidup menjadi tidak terbatas waktu dan saling terhubung. Dalam dunia industri, perubahan ini kemudian diwujudkan dalam revolusi industri 4.0.

Revolusi industri 4.0 adalah keadaan industri saat perubahan terjadi besar-besaran melalui perpaduan teknologi yang mengurangi sekat antara dunia fisik, digital, dan biologi.⁵ Revolusi ini ditandai dengan kemajuan teknologi dalam berbagai bidang, khususnya kecerdasan buatan, robot, *blockchain*, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, *internet of things*, percetakan 3D, dan kendaraan tanpa awak. Revolusi Industri 4.0 membutuhkan jenis keterampilan pekerja yang sangat berbeda dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu, yaitu berpikir tingkat tinggi (*higher order of thinking*) dan *complex problem solving* (memecahkan masalah yang belum pernah ada); *social skill* (kemampuan untuk melakukan koordinasi, negosiasi, persuasi dan mentoring); dan berpikir kritis (*critical thinking*) dan *cognitive abilities* yang terdiri dari *cognitive flexibility*, *creativity*, dan *logical reasoning*.

³ <https://hdr.undp.org/en/2018-update>

⁴ <https://gtcistudy.com/the-gtci-index/>

⁵ *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond.* <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Dengan tantangan dan perubahan keadaan industri, sistem pendidikan tinggi perlu adaptif. U-Bakrie telah memasuki generasi 2.0 dan akan menerapkan University 3.0. Dalam sistem ini, pendidikan tinggi lebih menghubungkan dunia yang berubah dengan cepat dengan proses belajar. Pendidikan tinggi fokus pada menyiapkan cara atau lingkungan belajar sehingga mahasiswa didukung dalam memperoleh pengetahuan.⁶ Riset dan pengajaran menjadi saling terkait dan saling mendukung. Bahkan, dalam University generasi 3.0, misi pendidikan tinggi juga mencakup komersialisasi pengetahuan.⁷

U-Bakrie akan berusaha mengambil peran sebagai *leading privat university* dalam menjawab tantangan di atas, dengan berbagai kelebihan yang dimiliki U-Bakrie dibanding perguruan tinggi swasta lainnya di Indonesia dan khususnya di DKI Jakarta. Akan tetapi, masih banyak yang harus dilakukan U-Bakrie agar menjadi rujukan perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Berdasarkan pemeringkatan Webometric tahun 2020, U-Bakrie menempati ranking 125 kampus terbaik se Indonesia dan ranking 299 di South East Asia. Sedangkan klasterisasi yang dilakukan oleh Dikti tahun 2020, U-Bakrie menempati posisi 106 tingkat nasional dari 2.136 perguruan tinggi di Indonesia, atau urutan 57 pada klaster tiga. Untuk DKI Jakarta, U-Bakrie menempati ranking 18 dari 50 PTS terbaik di DKI Jakarta, dengan skor 1.658 berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh LLDikti Wilayah 3 DKI Jakarta. Berdasarkan penilaian-penilaian tersebut, U-Bakrie akan berusaha lebih kuat untuk dapat menjadi kampus unggulan dan kampus rujukan di Indonesia.

1.3 Landasan Hukum

Peraturan yang menjadi acuan penetapan Renstra U-Bakrie 2020-2024 secara lengkap adalah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- b. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
- c. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;

⁶ *University 1.0 to 3.0: Towards creative interfaces between the university and the knowledge economy*. Carola Boehm, Staffordshire University. http://eprints.staffs.ac.uk/4801/1/2018_06_22_BOEHM_SRHE2018_University3.0.pdf

⁷ Misi pendidikan tinggi dalam Universitas 1.0 adalah pendidikan dan dalam Universitas 2.0 adalah pendidikan dan riset. *University 3.0 as a Corporate Entity of Knowledge Economy: Models and Missions*. International Journal of Economics and Financial Issues, 2016, 6(S8) 354-360.

- d. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- g. Statuta Universitas Bakrie Tahun 2020.

1.4 Visi Universitas

Visi U-Bakrie adalah *"A globally recognized university through engagement with industries and experiential learning methods"*

1.5 Misi Universitas

Misi U-Bakrie adalah:

- a. *To provide high quality education in a competitive society through practice and experiential learning methods.*
- b. *To produce graduates with entrepreneurial values and leadership skills for delivering innovative solutions in a global competitive environment.*
- c. *To advance knowledge, skills and integrity among professionals and leaders.*
- d. *To establish productive and enduring engagements with industries in teaching, research and community service.*

Dengan mengacu pada Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) U-Bakrie 2020-2039 dan dengan memperhatikan proyeksi dan tantangan ke depan, tonggak capaian U-Bakrie untuk periode 2020-2024 ditetapkan:

U-Bakrie menjadi PTS Unggulan di Indonesia

Pada saat ini, U-Bakrie menempati ranking 125 kampus terbaik se Indonesia dan ranking 299 di South East Asia versi Webometric. Sedangkan klasterisasi yang dilakukan oleh Dikti tahun 2020, U-Bakrie menempati posisi 106 tingkat nasional dari 2.136 perguruan tinggi di Indonesia, atau urutan 57 pada klaster tiga. Untuk DKI Jakarta, U-Bakrie menempati ranking 18 dari 50 PTS terbaik di DKI Jakarta, dengan skor 1.658 berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh LLDikti Wilayah 3 DKI Jakarta.

1.6 Tujuan Universitas

U-Bakrie menetapkan tujuan:

- a. Terbangunnya institusi pendidikan tinggi yang unggul dalam menerapkan metode *experiential learning*.
- b. Keberhasilan institusi menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global, berjiwa kewirausahaan dan memiliki kemampuan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan nyata di bidangnya.
- c. Keberhasilan institusi menjadi pusat pengembangan profesional pemimpin yang berintegritas.
- d. Keberhasilan institusi menjadi pusat pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mengintegrasikan teori dan pengalaman praktis di berbagai disiplin ilmu melalui keterlibatan dunia industri secara berkesinambungan.

1.7 Tata Nilai Universitas

Tata nilai U-Bakrie mengacu kepada prinsip penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yaitu pencarian kebenaran ilmiah oleh sivitas akademika, demokratis dan berkeadilan serta menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai agama, nilai budaya, kemajemukan, persatuan dan kesatuan bangsa.

Tata nilai U-Bakrie adalah:

1. Pancasila merupakan landasan pengelolaan Universitas Bakrie dengan menjunjung tinggi nilai-nilai inovatif (*innovative*), peduli (*caring*), dan profesional (*professional*).
2. Semangat inovatif mendorong insan-insan Universitas Bakrie menjadi progresif, berpikiran maju, kreatif, terbuka dan mandiri dalam menanggapi tantangan hari depan. Namun kepedulian harus dipertimbangkan agar tidak destruktif. Berpegang pada nilai kepedulian memerlukan sensitivitas moral, tidak hanya terhadap sesama manusia tetapi juga lingkungan dan alam semesta. Insan universitas yang peduli adalah insan yang memiliki empati terhadap masalah sesama, memiliki rasa solidaritas, saling membantu, merawat dan menjaga sesama dengan tulus. Selanjutnya, inovasi dan kepedulian hanya akan secara proporsional tepat diwujudkan bilamana didasarkan pada prinsip-prinsip profesionalisme. Berpegang pada nilai profesionalisme memerlukan kepatuhan pada

hukum, aturan dan kode etik yang sudah disepakati, bertanggung jawab terhadap setiap tindakan, mengedepankan kompetensi dalam tugas, dan menjunjung tinggi keadilan.

3. Sebagai bagian dari kelompok Bakrie, Sivitas Akademik Universitas Bakrie menganut Trimatra Bakrie yaitu Keindonesiaan, Kemanfaatan dan Kebersamaan.

1.8 Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP)

RPJP U-Bakrie adalah dokumen rencana pembangunan jangka panjang U-Bakrie periode 2015-2035 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak Sivitas U-Bakrie, yang disusun oleh Tim yang dibentuk oleh Rektor yang beranggotakan wakil dari Yayasan, Rektor, dan Senat Akademik. Dokumen RPJP U-Bakrie menjadi panduan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah U-Bakrie (RPJM U-Bakrie), yang merupakan prioritas program dan kegiatan Rektor dalam mengelola U-Bakrie selama periode lima tahun yang dituangkan dalam Renstra.

RPJP U-Bakrie ditetapkan dengan maksud untuk memberikan arah sekaligus menjadi acuan seluruh Sivitas U-Bakrie dalam mewujudkan visi dan misi U-Bakrie melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi yang unggul. RPJP U-Bakrie yang diproyeksikan untuk jangka waktu 20 tahun dibagi menjadi empat tahap. Setiap tahap berlangsung selama lima tahun dengan sasaran strategis masing-masing yang terus meningkat pada setiap tahapnya. Tahapan dan sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tahap I (2020-2024)** U-Bakrie memperkuat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi dan menargetkan ranking 75 - 99 di tingkat nasional versi penilaian Dikti dan Webometric.
- b. Tahap II (2025-2029)** U-Bakrie akan terus memperkuat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi dan menargetkan ranking 30-50 di tingkat nasional versi penilaian Dikti dan Webometric.
- c. Tahap III (2030-2034)** U-Bakrie mengembangkan dan memanfaatkan Tridharma Perguruan Tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 10 (sepuluh) besar PTS unggulan di Indonesia.
- d. Tahap IV (2035-2039)** U-Bakrie secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan Tridharma Perguruan Tinggi dalam menyelesaikan

masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, sehingga mampu berperan sebagai *leading* PTS di Indonesia.

1.9 Kebijakan Umum Universitas

Arah pengembangan U-Bakrie disusun dengan memperhatikan jati diri U-Bakrie, tantangan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, tantangan global yang dihadapi, perubahan sisi penawaran dan permintaan dalam dunia pendidikan, serta pencapaian U-Bakrie di periode sebelumnya. Secara spesifik, arah pengembangan U-Bakrie 2020-2024 memperhatikan bahwa:

- a. U-Bakrie adalah Universitas yang membawa nama besar Bakrie, menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, mengangkat martabat dan kekayaan budaya bangsa, serta menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional.
- b. Jati diri sebagai institusi pendidikan tinggi mengamanahkan U-Bakrie untuk melihat Tridharma yang ada sebagai satu kesatuan, atau *three-in-one*. Artinya, fokus kegiatan U-Bakrie, pengembangan, pengukuran kinerja dan beban kerja dosen juga perlu mencakup ketiga dharma ini. Hanya dengan memberikan perhatian yang proporsional kepada tiga dharma ini, U-Bakrie dapat relevan bagi bangsa Indonesia, diakui reputasinya dan dapat memastikan kebermaknaannya di masa depan.
- c. Dengan adanya globalisasi dan kemajuan teknologi, persaingan pendidikan tinggi di Indonesia dan di dunia menjadi semakin kompetitif dan transparan. Persaingan yang tidak dapat dihindari ini ditunjukkan antara lain dengan sistem pemeringkatan Dikti dan sistem pemeringkatan global ternama, seperti Webometric, 4ICU dan THE, yang membandingkan secara menyeluruh dan sederhana (mudah dimengerti) berbagai universitas. Karenanya, pemeringkatan ini seringkali menjadi acuan bagi berbagai pihak dalam menilai kualitas dan reputasi suatu universitas. U-Bakrie perlu memperhatikan posisinya di pemeringkatan nasional maupun internasional.
- d. RPJP U-Bakrie 2020 - 2039 telah menargetkan bahwa di tahun 2024 U-Bakrie menjadi universitas yang unggul, mandiri, dan otonom. Secara khusus telah ditetapkan di tahun 2024.
- e. U-Bakrie masih menempati posisi 106 tingkat nasional dari 2.136 perguruan tinggi di Indonesia, atau urutan 57 pada klaster tiga. Selanjutnya U-Bakrie berada di posisi 125

- tingkat nasional dan ranking 299 untuk tingkat South East Asia versi Webometric. U-Bakrie menargetkan posisi 75-99 di tingkat nasional pada 2024. Dengan adanya target yang sedemikian tinggi, maka diperlukan perubahan yang besar (*major changes*) di berbagai bidang yang berperan pada reputasi universitas.
- f. Adanya perubahan kondisi global yang menyebabkan perubahan sisi penawaran dan permintaan atas jasa pendidikan. Dari sisi penawaran atau penyedia jasa pendidikan, terjadi pergeseran pola layanan karena adanya disrupsi teknologi, yaitu pola pelayanan yang awalnya bersifat tatap muka (konvensional) menjadi sistem daring (*online*). Dari sisi permintaan tenaga kerja, ekspektasi dari masyarakat dan industri sekarang lebih berfokus kepada kompetensi dibandingkan ijazah. Dengan demikian, U-Bakrie perlu melakukan beberapa langkah strategis untuk lebih memberikan tempat bagi metode belajar-mengajar yang digital serta meningkatkan kompetensi dari lulusannya agar sesuai kebutuhan dunia kerja saat ini dan ke depan.
 - g. Sebagai universitas yang membawa visi *experiential learning*, U-Bakrie perlu mendayagunakan jejaring yang bermakna tersebut untuk membangun kolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri pada tingkat nasional dan internasional, demi lompatan kemajuan yang besar. Atas dasar tersebut, kolaborasi dan *networking* menjadi salah satu kegiatan penting U-Bakrie.
 - h. Selama lima tahun terakhir (2014-2019), U-Bakrie telah memulai langkah transformasi terkait tata kelolanya, antara lain dengan sistem manajemen organisasi dengan target yang komprehensif dan terukur. U-Bakrie juga telah mulai merancang sistem informasi yang lebih sesuai dengan pengelolaan dan kebutuhan Universitas, sistem beban kerja dosen, dan sistem penjaminan mutu. Langkah transformasi tata kelola ini perlu diimplementasikan secara menyeluruh, diperkuat, dan dijadikan dasar bagi pengembangan U-Bakrie selanjutnya.

BAGIAN 2

RENCANA STRATEGIS 2020-2024

2.1 Kondisi Universitas Bakrie Saat Ini

Sebagai salah satu universitas swasta yang berkembang dan diperhitungkan di Indonesia, U-Bakrie terus berperan aktif dan memberikan kontribusi untuk mengatasi permasalahan bangsa. Hingga saat ini, U-Bakrie berupaya memberi sumbangsih pemikiran dan kerja nyata, termasuk dalam mengatasi permasalahan global yang menjadi fokus pembangunan berkelanjutan (*sustainable development goals*). Di sisi lain, globalisasi dan kemajuan teknologi membuat persaingan perguruan tinggi juga semakin ketat.

Persaingan tersebut tidak hanya di level nasional, seperti pemeringkatan berbasis klusterisasi perguruan tinggi oleh Dikti, tetapi juga peringkat di level global, seperti pemeringkatan Webometric, 4ICU, dan THE. Walaupun peringkat U-Bakrie versi Webometric masih berada di posisi 125 untuk level nasional, bila dibandingkan dengan 2.694 perguruan tinggi lainnya di Indonesia, tidak menutup kemungkinan universitas-universitas lain, baik di Indonesia maupun di luar negeri akan terus bergerak maju dan meraih posisi lebih baik.

U-Bakrie juga harus berinovasi untuk membekali mahasiswa dengan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan kebutuhan kini dan di masa depan. Dalam jaman disruptif, di masa depan akan terciptakan pekerjaan yang sama sekali baru dan belum ada di hari ini. Pekerja di abad 21 harus mampu mencari pemecahan masalah kompleks, berpikir kritis dan kreatif, serta memiliki literasi digital dan berkolaborasi.

Mengantisipasi hal ini, U-Bakrie semakin aktif membenahi diri dan meningkatkan kualitas dalam berbagai bidang. U-Bakrie juga mengupayakan peningkatan dan perbaikan berkelanjutan untuk memantapkan diri bersaing dengan universitas-universitas unggulan di level nasional dan global. Dengan kolaborasi dan dukungan dunia usaha dan industri, U-Bakrie setidaknya mampu menempati posisi lebih tinggi dari yang saat ini diperoleh di level nasional.

Untuk itu, analisis dan evaluasi yang komprehensif atas kemajuan U-Bakrie dalam periode lima tahun terakhir sangat diperlukan guna menyusun sasaran dan program-program kerja yang tepat dan efektif guna mengisi perjalanan U-Bakrie lima tahun ke depan. Isu-isu

strategis yang dihasilkan dari analisis ini menjadi input bagi perumusan rencana strategis U-Bakrie lima tahun ke depan.

Berikut ini pemaparan kondisi umum U-Bakrie dalam lima tahun ke belakang ditinjau dari tujuh bidang, yaitu: 1) Pendidikan, 2) Riset dan Inovasi, 3) Pengabdian pada Masyarakat; 4) Tata Kelola, 5) Sumber Daya Manusia, 6) Keuangan, dan 7) Sarana dan Prasarana.

Pencapaian tujuh bidang ini dalam lima tahun terakhir menjadi pijakan kuat untuk membangun pondasi rencana strategis U-Bakrie lima tahun ke depan, sekaligus juga menjadi evaluasi U-Bakrie untuk meningkatkan reputasi di masa depan.

2.1.1 Bidang Pendidikan

U-Bakrie menyelenggarakan pendidikan dengan jenjang Program Sarjana (S1), Magister (S2), melalui 2 Fakultas dalam empat rumpun keilmuan, yaitu kelompok ilmu ekonomi, ilmu sosial, ilmu sains, dan teknologi.

Jumlah program studi (prodi) yang ada saat ini di U-Bakrie beserta peringkat akreditasi nasional (A- Amat Baik/B-Baik) dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Status Akreditasi Program Studi di Universitas Bakrie

No	Program Studi	Jenjang	Tahun SK	Peringkat
A. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial				
1	Manajemen	S2	2016	A
2	Manajemen	S1	2016	B
3	Akuntansi	S1	2017	A
4	Ilmu Komunikasi	S1	2020	A
5	Ilmu Politik	S1	2018	A
B. Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer				
6	Teknik Informatika	S1	2018	B
7	Sistem Informasi	S1	2018	B
8	Teknik Industri	S1	2017	B
9	Teknik Sipil	S1	2019	A
10	Teknik Lingkungan	S1	2019	B
11	Ilmu Dan Teknologi Pangan	S1	2018	B

Sebanyak 5 program studi memperoleh akreditasi A dan 6 program studi memperoleh akreditasi B. Sedangkan institusi juga telah memperoleh akreditasi B. Namun, semua program studi di U-Bakrie belum memiliki akreditasi internasional.

Dalam bidang pendidikan dan pengajaran, U-Bakrie menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi lain di dalam maupun di luar negeri terkait penyelenggaraan program pendidikan maupun pertukaran mahasiswa/dosen/riset; dengan lembaga-lembaga atau institusi pemerintahan terkait kontribusi U-Bakrie dalam program pembangunan; dan dengan dunia usaha dan industri terkait kontribusi U-Bakrie terhadap pemecahan berbagai persoalan yang ada di masyarakat, baik skala lokal maupun nasional.

Internasionalisasi pendidikan dilakukan U-Bakrie dengan mengikuti kerjasama internasional seperti *dual programs*, *dual degree*, *Sakura Science*, maupun menghadiri forum pertemuan dengan para akademisi dunia. U-Bakrie juga menyelenggarakan pertukaran mahasiswa dan dosen tamu dari akademisi dan praktisi.

Jumlah mahasiswa U-Bakrie terus meningkat dari tahun ke tahun. Tabel 2.2 mengikhtisarkan jumlah mahasiswa aktif U-Bakrie dalam kurun waktu 2015-2019 di masing-masing program studi. Jumlah mahasiswa program Sarjana mewakili 97,39% dari keseluruhan mahasiswa, dan sisanya program 2,61% adalah program Magister.

Tabel 2.2 Jumlah Mahasiswa Universitas Bakrie 2015-2019

No	Program Studi	2015	2016	2017	2018	2019
1	Magister Manajemen	11	18	46	72	114
2	Manajemen	87	235	379	485	564
3	Akuntansi	46	142	211	294	356
4	Ilmu Komunikasi	240	557	803	980	982
5	Ilmu Politik	67	158	244	314	373
6	Teknik Informatika	14	37	67	113	143
7	Sistem Informasi	23	49	82	101	117
8	Teknik Industri	18	45	73	118	144
9	Teknik Sipil	23	56	87	118	134
10	Teknik Lingkungan	17	32	52	79	115
11	Ilmu Dan Teknologi Pangan	6	22	36	52	73
	Jumlah	552	1.351	2.080	2.726	3.115

Sedangkan jumlah lulusan dalam kurun waktu 2015-2019 di masing-masing program studi dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3 Jumlah Lulusan Universitas Bakrie 2015-2019

No	Program Studi	2015	2016	2017	2018	2019
1	Magister Manajemen	5	6	7	8	46
2	Manajemen	68	65	87	114	133
3	Akuntansi	80	53	50	42	84
4	Ilmu Komunikasi	63	55	96	129	198
5	Ilmu Politik	21	5	8	6	33
6	Teknik Informatika	17	18	15	8	17
7	Sistem Informasi	11	41	10	12	14
8	Teknik Industri	47	23	45	39	21
9	Teknik Sipil	0	5	6	12	22
10	Teknik Lingkungan	0	4	6	9	15
11	Ilmu Dan Teknologi Pangan	0	11	8	16	20
	Jumlah	312	286	338	395	603

2.1.2 Bidang Riset dan Inovasi

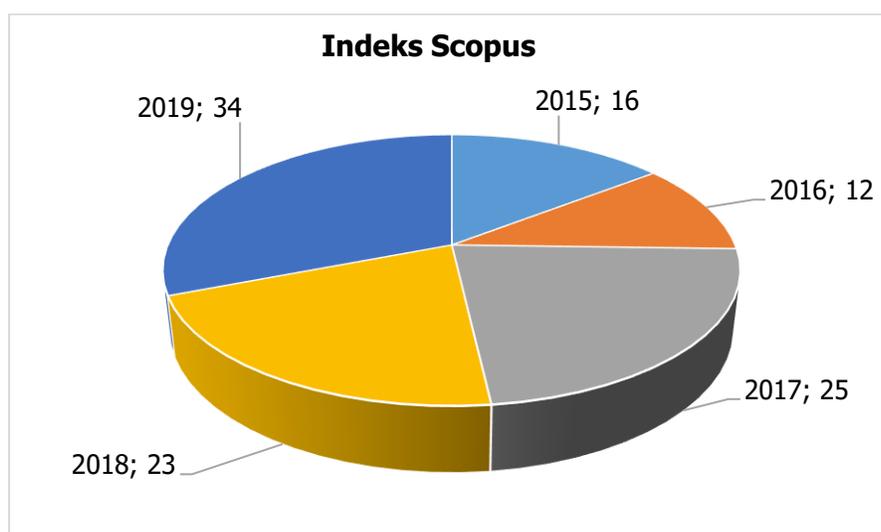
Produktivitas riset terus meningkat melalui program-program yang diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian dan Pengembangan (LPP) maupun riset mandiri dosen. LPP mendampingi dosen menyiapkan proposal penelitian, pelaksanaan penelitian, pelaporan hasil dan luaran penelitian. Luaran penelitian berupa berbagai naskah ilmiah hasil riset, kemudian dapat dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional, serta terindeks di database bereputasi seperti Scopus dan WoS. Selain itu luaran berupa Kekayaan Intelektual juga dihasilkan dari penelitian dosen-dosen U-Bakrie. Kebijakan lain adalah penyediaan dana riset bagi dosen U-Bakrie, serta hibah dari pemerintah dan pihak ketiga lainnya. Tahun 2019, U-Bakrie mendapatkan pendanaan hibah penelitian dari Dikti sebesar Rp 3.162.915.743.

Tabel 2.4 Jumlah Riset Universitas Bakrie 2016 – 2019

Tahun	Jumlah Riset	Dibiayai U-Bakrie	Dipublikasikan di Jurnal			Indeks Scopus	Total
			Nasio-nal	Nasio-nal Terakre ditasi	Interna-sional		
2015	7	Rp 120.481.000	12	3	22	16	53
2016	13	Rp 211.143.500	15	0	18	12	45
2017	12	Rp 218.797.000	52	1	50	25	128
2018	21	Rp 297.481.650	27	2	65	23	117
2019	50	Rp 758.990.000	31	20	58	34	144
Total			137	26	213	110	487

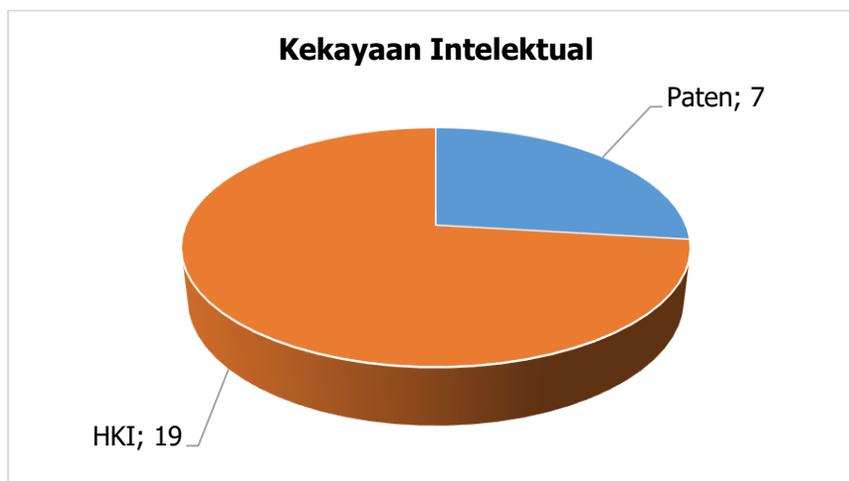
Dari data publikasi U-Bakrie, terlihat bahwa jumlah publikasi U-Bakrie terus meningkat. Sejak tahun 2015 hingga 2019, atau terjadi pertumbuhan sebesar 919%. Dari data publikasi yang dibiayai U-Bakrie, tahun 2019 menunjukkan kenaikan signifikan sebanyak 50 riset dibandingkan 21 riset selama tahun 2018. Hal ini menunjukkan upaya U-Bakrie untuk terus meningkatkan alokasi anggaran riset guna meningkatkan jumlah publikasi-publikasi karya ilmiah U-Bakrie.

Publikasi meningkat tidak hanya dalam kuantitas, namun juga semakin berkualitas. Berdasarkan Data Scopus, publikasi ilmiah U-Bakrie yang terindeks scopus terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 2.1 Jumlah Publikasi Dosen U-Bakrie yang Terindeks Scopus

Pada tahun 2019, U-Bakrie mendaftarkan 26 kekayaan intelektual milik sivitas akademika U-Bakrie dan semuanya telah memperoleh pengakuan melalui Ditjen Kekayaan Intelektual Kemenkumham RI. Sivitas akademika U-Bakrie menunjukkan potensi besar untuk menghasilkan produk riset selain publikasi. LPP U-Bakrie terus meningkatkan kesadaran sivitas akademika U-Bakrie untuk melindungi karya-karya mereka.



Gambar 2.2 Jumlah Kekayaan Intelektual Tahun 2019

Tahun 2019, Pusat Inovasi dan Ikubator Bisnis (PIIB) berhasil memperoleh hibah dari PPBT RistekDikti sebesar Rp 1.686.921.000 untuk pendampingan 6 (enam) *start up* (perusahaan pemula). Program pendampingan bagi *start-up* dilakukan mulai dari penyiapan proposal hibah untuk PPBT hingga diikutsertakan dalam pameran-pameran berskala nasional maupun internasional. Berikut ini adalah *start up* binaan PPIB U-Bakrie periode 2019.

Tabel 2.5 Daftar *Start-up* Binaan PPIB U-Bakrie Tahun 2019

Nama <i>Star-up</i> Binaan	Bidang	Perolehan Hibah
CV. Catalyst Agro Inovasi	Pangan	Rp 320.100.000
PT. Ecodoe Widia Candia Internasional	TIK	Rp 308.621.000 USAID USD 14,000 DBS USD 10,000
PT. Pixelindo Media Nusantara	TIK	Rp 300.000.000
PT. Ruang Bahasa Internasional	TIK	Rp 171.500.000
PT. Jiwa Gelora Juara	TIK	Rp 330.000.000
PT. Yooreka Media Kreasi	TIK	Rp 225.000.000

2.1.3 Bidang Pengabdian Masyarakat

Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) merupakan bagian yang terikat dalam Tridharma perguruan tinggi meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Idealnya, PKM dilaksanakan secara terencana, konsisten dan berkelanjutan, sehingga menghasilkan luaran yang jelas bagi lembaga pendidikan tinggi, baik dalam internalisasi dan institusionalisasi ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengembangan pendidikan maupun penelitian, baik dalam integrasi ilmu maupun kolaborasi institusi.

Program-program pengabdian masyarakat U-Bakrie sejak beberapa tahun lalu telah menggunakan paradigma *penta helix* yang mengedepankan kolaborasi lima lini, yakni akademisi, pemerintah, industri, NGO, dan masyarakat sehingga relevan dan menjangkau semua kepentingan.

Pada Tabel 2.6 berikut ini adalah jumlah kegiatan dan jumlah dana pengabdian kepada masyarakat tahun 2015 hingga 2019.

Tabel 2.6 Jumlah Kegiatan dan Jumlah Dana Pengabdian Masyarakat Tahun 2015-2019

Tahun	Dibiayai U-Bakrie	Mandiri	Jumlah Dana (Rp)
2015	4	27	22.310.000
2016	10	24	20.679.000
2017	7	77	17.050.000
2018	9	97	184.613.840
2019	36	94	1.127.467.510
Total	66	319	1.372.120.350

Program pengabdian masyarakat U-Bakrie dikelola oleh Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPKM) dengan prioritas pada:

A. Program Penggunaan Kepekaran Dosen

Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat di lingkungan U-Bakrie diformulasikan ke dalam program dasar yaitu "Penggerak Dharma Pengabdian kepada Masyarakat yang Berkelanjutan." Agar dapat mencapai pembangunan yang berkelanjutan tersebut, agenda Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Bakrie ditetapkan dalam kerangka sebagai berikut:

1. Mutu, Keamanan dan Ketahanan Pangan

2. Teknologi dan Ketahanan Energi Berwawasan Lingkungan
3. Pembangunan Infrastruktur yang Berkelanjutan
4. Pengembangan Teknologi Informasi berbasis *Knowledge Based Management*
5. Pengembangan Ekonomi Kreatif dan Kewirausahaan untuk UKM dan Perusahaan Besar/Mapan
6. Pengembangan Komunikasi untuk Penyebaran Informasi
7. Tata Kelola Pemerintahan yang Baik untuk Pembangunan Berkelanjutan
8. Pengembangan, Penerapan dan Perekayasaan Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan
9. Pengembangan Sistem, Proses Manufaktur dan Jasa.
10. Pengembangan Teknologi Informatika yang Inovatif dan Kreatif.

B. Program Kemitraan Masyarakat dan Kewirausahaan

Program Kemitraan bertujuan meningkatkan kerja sama dengan pemerintah/ industri/ NGO dalam mengimplementasikan IPTEKS, riset, atau inovasi dalam kegiatan pengabdian masyarakat yang bersifat nonprofit. Program yang dilaksanakan antara lain:

1. Sosialisasi dan Pelatihan *Rain Water Harvesting*.
2. Pelatihan Pengolahan Pangan & Strategi Pemasaran Berbasis Pemanfaatan Internet.

C. Program Pemulihan Kualitas Lingkungan

Sejak tahun 2016 program U-Bakrie Peduli memperluas cakupan kontribusinya dalam bentuk aspek dan kajian atas isu strategis di Indonesia. Dengan demikian, tujuan menyelesaikan permasalahan masyarakat melalui solusi multidisipliner sesuai rumpun keilmuan yang relevan dapat dicapai dan tidak hanya berupa *emergency response* saat bencana alam melanda. Berikut ini beberapa kegiatan U-Bakrie Peduli yang berkaitan dengan penanggulangan bencana dan U-Bakrie Peduli Aksi dengan tema *go green* di lingkungan U-Bakrie dan desa binaan U-Bakrie, di antaranya:

1. Program Volunteer PKM Mahasiswa: Sahabat Baca. Tujuan utama program Sahabat Baca adalah untuk meningkatkan minat baca yang rendah siswa Sekolah Dasar khususnya di wilayah DKI Jakarta. Pelaksanaan kegiatan ini diharapkan dapat menciptakan *transfer of knowledge* dari mahasiswa kepada siswa sekolah dasar mengenai pentingnya membaca, dan bermanfaat bagi generasi penerus bangsa Indonesia. Tidak kalah penting, kegiatan ini dapat menjadi upaya untuk turut serta menghasilkan generasi mendatang yang berkualitas dan berilmu.

2. Pengabdian masyarakat U-Bakrie juga fokus melakukan pengembangan desa/kampung binaan yang bersifat tematik, misal, Kampung English, Desa Produktif dan Kreatif, Desa Budaya, Desa Aplikasi Teknologi dan Informasi, dan Desa Hijau.

2.1.4 Bidang Tata Kelola

Sejak tahun 2016, U-Bakrie mulai membangun fondasi kepatuhan tata kelola universitas (*good university governance*). Salah satunya mengupayakan pengelolaan keuangan U-Bakrie yang memenuhi asas dan prinsip: tertib, efektif, efisien, ekonomis, transparan, akuntabel, serta bertanggung jawab. Tata kelola U-Bakrie memerhatikan kepatutan dan manfaat untuk semua kepentingan, termasuk masyarakat.

Good university governance di U-Bakrie juga menggambarkan hubungan kolegialitas dalam penerapan sistem *checks and balances* di antara organ-organ U-Bakrie. Rapat koordinasi tingkat Universitas setidaknya dilaksanakan dua kali sebulan menjadi agenda penting untuk membahas kegiatan-kegiatan strategis.

Penerapan *good university governance* di U-Bakrie diperkuat dengan transformasi budaya yang mengedepankan nilai *Innovative, Caring, dan Professional* yang mencakup kejujuran, keadilan, keterpercayaan, kemartabatan, tanggung jawab, kebersamaan, keterbukaan, kebebasan akademik dan otonomi keilmuan, serta kepatuhan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Nilai-nilai tersebut relevan dengan kondisi bangsa saat ini dan terus diinternalisasikan mulai dari tingkat Rektorat, Fakultas, Program Studi, hingga Sivas Akademika.

U-Bakrie juga mulai membangun sistem informasi yang terintegrasi dan andal dalam mewujudkan peningkatan kinerja tata kelola universitas yang transparan dan akuntabel, mencakup pengelolaan administrasi akademik, keuangan, infrastruktur, dan komunikasi. Walau masih tahap awal, sistem informasi terintegrasi diharapkan mampu mendukung operasi dan manajemen data yang *real-time*.

Sistem informasi yang terintegrasi dan transparan juga akan meningkatkan akuntabilitas universitas yang kini menjadi kebutuhan penting perguruan tinggi, selain juga memberikan pelayanan prima bagi seluruh sivitas U-Bakrie. Integrasi pada seluruh sistem informasi diharapkan mampu memfasilitasi tata kelola U-Bakrie sekaligus memberikan kemudahan

bagi pengguna dan pengelola sistem informasi tersebut.

2.1.5 Bidang Sumber Daya Manusia

Statuta U-Bakrie menyebutkan bahwa sumber daya manusia (SDM) U-Bakrie terdiri dari tenaga pendidik (dosen) dan staf atau tenaga kependidikan (tendik). Total dosen tetap U-Bakrie sampai dengan Agustus 2020 berjumlah 95 orang dan total tendik tetap sebanyak 78 orang. Tabel 2.7 menunjukkan jumlah dosen per program studi dan jabatan akademik yang dimiliki, serta sertifikasi dosen. Sedangkan Tabel 2.8 menunjukkan jumlah tenaga kependidikan dengan unit kerjanya dan tingkat pendidikan yang dimiliki.

Tabel 2.7 Data Dosen U-Bakrie

No	Fakultas & Prodi	Jumlah	JJA					Serdos	
			TP	AA	L	LK	GB	Ya	Tidak
I. Fakultas Ekonomi & Ilmu Sosial									
1	Manajemen (S1)	11	0	3	6	2	0	11	0
2	Akuntansi (S1)	8	0	1	6	1	0	7	1
3	Ilmu Komunikasi (S1)	18	6	2	8	2	0	10	8
4	Ilmu Politik (S1)	10	1	4	4	0	1	8	2
5	Magister Manajemen (S2)	8	2	1	3	2	0	5	3
II. Fakultas Teknik & Ilmu Komputer									
1	Informatika	7	1	3	2	0	1	6	1
2	Sistem Informasi	4	1	1	1	1	0	3	1
3	Teknik Industri	10	2	3	2	3	0	7	3
4	Teknik Sipil	7	1	2	3	0	1	4	3
5	Ilmu & Teknologi Pangan	6	0	2	3	1	0	6	0
6	Teknik Lingkungan	6	0	2	3	1	0	6	0
	Total	95	14	24	41	13	3	73	22

Tabel 2.8 Data Tenaga Kependidikan U-Bakrie

No	Unit Kerja	Pendidikan				Jumlah
		≤ SMU	D3	S1	S2	
1	Kantor Rektorat			1	1	2
2	Lembaga Penelitian dan Pengembangan (LPP)			1		1
3	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPKM)			1		1
4	Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial (FEIS)			1		1
5	Program Studi Manajemen			1		1
6	Program Studi Akuntansi			1		1
7	Program Studi Ilmu Komunikasi			2		2
8	Program Studi Ilmu Politik		1			1
9	Program Studi Magister Manajemen			1		1
10	Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer (FTIK)			1	1	2
11	Program Studi Informatika dan Program Studi Sistem Informasi			1		1
12	Program Studi Teknik Industri dan Program Studi Teknik Sipil			1		1
13	Program Studi Teknik Lingkungan dan Program Studi Ilmu dan Teknologi Pangan			1		1
14	Bagian Perencanaan Administrasi Akademik		1	2		3
15	Bagian Data dan Statistik		1	2		3
16	Bagian Kemahasiswaan, Pelayanan Karir dan Hubungan Alumni			2	1	3
17	Bagian Administrasi Kepegawaian		1		1	2
18	Bagian Administrasi Kedosenan			1	1	2
19	Biro Administrasi Keuangan		2	1		3
20	Bagian Akunting			1	1	2
21	Bagian Promosi dan Admisi		2	3	1	6
22	Biro Teknologi Informasi	1		3		4
23	Biro Administrasi Umum			1		1
24	Bagian Umum, Pengadaan dan Pembelian	16		2		18
25	Biro Komunikasi Strategis			2		2
26	Urusan Administrasi Pelaporan PDDIKTI				1	1
27	Urusan Administasi Pemutakhiran SPMI dan SNI ISO			1	1	2
28	UPT Perpustakaan	1	1	2	1	5
29	UPT Pusat Inovasi dan Inkubator Bisnis			1	1	2
30	UPT BLS				2	2
31	UPT Pusat Pengembangan Akademik dan Inovasi Pembelajaran				1	1
	Total	18	9	37	14	78

Tabel 2.7 memperlihatkan jumlah dosen tetap berdasarkan jabatan akademik. Dalam Tabel 2.7 terlihat bahwa struktur dosen dengan jabatan akademik Lektor memegang porsi terbesar yakni 43%, diikuti Asisten Ahli 25%, Tenaga Pengajar 15%, Lektor Kepala 14%, dan terakhir Guru Besar 3%.

Salah satu program yang perlu dikuatkan adalah peningkatan kualitas dosen, mengingat dosen yang berkualitas akan mewujudkan kualitas pendidikan. Dosen juga merupakan komponen yang sangat menentukan keberhasilan mahasiswa. Ini berarti peningkatan kompetensi dosen sangat menentukan kualitas lulusan sebuah perguruan tinggi. U-Bakrie perlu terus melakukan upaya pembinaan dan peningkatan kompetensi dosen secara berkala. Peningkatan kompetensi dosen juga bertujuan untuk mengembangkan mutu, wawasan, keterampilan dan profesionalitas dosen secara terarah dan berkelanjutan. Begitu pula dengan tenaga kependidikan sebagai aset berharga yang berperan besar dalam menentukan perkembangan U-Bakrie juga mendapatkan pembinaan melalui program peningkatan kompetensi yang terstruktur untuk mendorong profesionalisme dan kualitas tenaga kependidikan sesuai jabatan yang diemban.

Tabel 2.9 Pengembangan Dosen

No	Fakultas & Prodi	Stdi Lanjut	Pemateri Seminar/Conference	Publikasi Ilmiah	Hibah
I. Fakultas Ekonomi & Ilmu Sosial					
1	Manajemen (S1)	1	6	19	2
2	Akuntansi (S1)	2	1	7	1
3	Ilmu Komunikasi (S1)	3	10	25	1
4	Ilmu Politik (S1)	3	5	8	1
5	Magister Manajemen (S2)	0	4	15	2
II. Fakultas Teknik & Ilmu Komputer					
1	Informatika	2	4	4	3
2	Sistem Informasi	0	1	1	1
3	Teknik Industri	2	5	9	2
4	Teknik Sipil	0	8	16	3
5	Ilmu & Teknologi Pangan	2	2	15	2
6	Teknik Lingkungan	0	2	16	2
	Total	15	48	135	20

Aspek penting lain yang terus dilakukan dalam bidang SDM adalah internalisasi karakter unggul pada sivitas akademika U-Bakrie dalam mewujudkan universitas yang unggul berbasis nilai-nilai U-Bakrie. Internalisasi karakter unggul merupakan bagian dari upaya

mendorong sivitas akademika berkembang dengan kompetensi berpikir dan berpegang teguh pada prinsip-prinsip moral meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan.

Nilai-nilai U-Bakrie adalah *Innovative, Caring, dan Professional*, yang mencakup kejujuran, keadilan, keterpercayaan, kemartabatan dan/atau penghormatan, tanggung jawab dan akuntabilitas, kebersamaan, keterbukaan, kebebasan akademik dan otonomi keilmuan, serta kepatuhan pada aturan, prosedur dan panduan-panduan U-Bakrie dan panduan-panduan lainnya. Nilai-nilai ini ditanamkan agar sivitas akademikanya memiliki prestasi dan tingkah laku yang baik. Internalisasi menjadi proses pembentukan kepribadian sivitas akademika U-Bakrie menuju arah yang lebih baik.

2.1.6 Bidang Keuangan

Laporan keuangan U-Bakrie tahun 2018 mendapat opini WTP (wajar tanpa pengecualian) sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan. Dalam laporan keuangan, pendapatan masih didominasi oleh biaya pendidikan yang berasal dari mahasiswa. Selebihnya merupakan pendapatan hibah/sumbangan, dan lain-lain.

Pendapatan operasional dalam periode 2016-2018 bertumbuh sebesar 8% per tahun. Namun, beban operasional dalam periode yang sama bertumbuh sebesar 10% per tahun hingga mencapai Rp. 60.202.600.622 pada tahun 2018.

Total aset U-Bakrie pada 31 Desember 2019 sebesar Rp 16.693.533.007, yang diantaranya berupa aset tetap yaitu fasilitas gedung serta peralatan laboratorium dan peralatan penunjang pendidikan. Sedangkan total liabilitas pada 31 Desember 2019 sebesar Rp 40.780.982.842, sehingga aset neto adalah sebesar minus Rp. 24.087.449.835 milyar. Atas dasar tersebut, U-Bakrie harus lebih efisien dalam mengelola dan mendanai beragam kegiatannya.

2.1.7 Bidang Sarana dan Prasarana

U-Bakrie membenahi infrastruktur untuk mendukung *experience the real things* dan memunculkan potensi mahasiswa berprestasi, antara lain melalui penambahan ruang kelas, pemutakhiran peralatan laboratorium, perbaikan *teaching class* dengan mengadaptasi teknologi terbaru, dan penguatan struktur *information technology* sebagai bagian dari digitalisasi kampus (*e-campus*) terintegrasi.

U-Bakrie mengembangkan laboratorium dengan alat yang mencukupi dan berkualitas baik. Pengembangan laboratorium diharapkan mampu mendukung sivitas U-Bakrie untuk melakukan riset dan inovasi dengan maksimal sehingga mampu meningkatkan jumlah publikasi internasional dan juga membantu menyelesaikan permasalahan masyarakat.

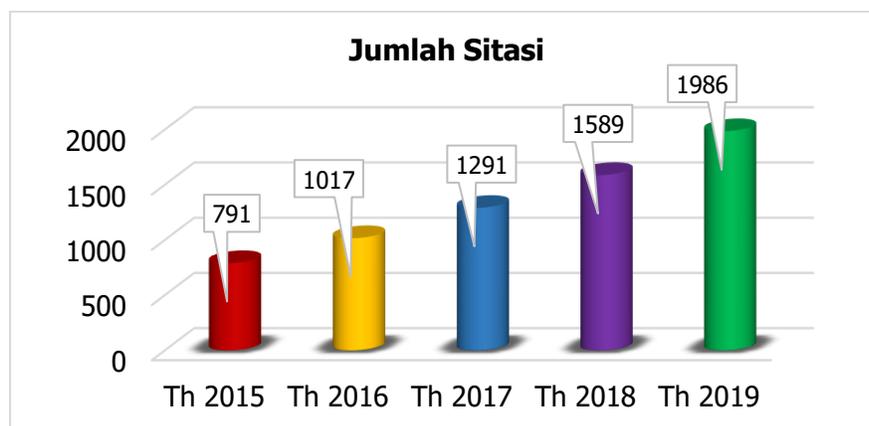
2.2 Proyeksi dan Tantangan

Target U-Bakrie untuk periode 2020-2024 menjadi PTS Unggulan di Indonesia. Pada tahun 2020, berdasarkan klasterisasi perguruan tinggi yang dikeluarkan oleh Kemendikbud menunjukkan bahwa U-Bakrie menempati posisi 106 tingkat nasional dari 2.136 perguruan tinggi di Indonesia, atau urutan 57 pada klaster tiga. Berdasarkan ranking Webometric, U-Bakrie menempati posisi 125 kampus terbaik untuk tingkat nasional dan ranking 299 untuk tingkat South East Asia. Sedangkan *impact* hasil publikasi dosen U-Bakrie pada Sinta Dikti, U-Bakrie berada pada ranking 121 tingkat nasional dengan total skor 1.603. Pada tahun 2020 ini juga, untuk pertama kali LLDikti Wilayah 3 melakukan penilaian terhadap PTS di Wilayah LLDikti Wilayah 3 DKI Jakarta, yang mana U-Bakrie menempati posisi 18 dari 50 PTS terbaik di DKI Jakarta.

Rasio dan jumlah mahasiswa, kinerja riset dan inovasi, pendidikan dosen, jumlah LK dan Guru Besar, akreditasi prodi, serta *networking* menjadi bagian dari tantangan bagi U-Bakrie dalam meraih posisi 106 versi Dikti dan posisi 125 versi Webometric pada tingkat nasional. Peningkatan jumlah dosen dan hasil riset, tidak serta merta meningkatkan nilai peringkat. Hal ini disebabkan karena lembaga pemeringkat memasukkan pendidikan dosen, jumlah LK dan Guru Besar, rasio sitasi dan inovasi dosen sebagai komponen penilaian. Jika jumlah dosen dinaikkan tanpa mempertimbangkan pendidikan, jabatan akademik dan kemampuan dosen menghasilkan paper ilmiah berkualitas, maka hal ini akan berdampak pada penurunan nilai.



Gambar 2.6 U-Bakrie Menempati Ranking 18 dari 50 PTS Terbaik di DKI Jakarta



Gambar 2.7 Jumlah Sitasi U-Bakrie 5 Tahun Terakhir

Gambar 2.7 memperlihatkan jumlah sitasi karya ilmdoseniah dosen dalam 5 tahun terakhir dari total 10.979 sitasi U-Bakrie yang berasal dari dua *subject area* yang berkontribusi terbesar terhadap total sitasi (*life science* dan *engineering & technology*). Sitasi dan inovasi dosen memiliki bobot yang cukup besar dalam pemeringkatan perguruan tinggi di Indonesia. Sedangkan di Webometric, sitasi karya ilmiah menyumbang 35% dari publikasi yang terindeks dalam Scimago dan 10% dari Google Scholar Profile. Selanjutnya, *visibility (web content impact)* memiliki bobot nilai 50%. Penilaian sitasi karya ilmiah dilakukan terhadap seluruh karya ilmiah dosen yang telah dipublikasi pada jurnal, baik nasional maupun internasional. Untuk penilaian Webometric tahun 2020, U-Bakrie berada pada ranking 125 di tingkat nasional, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini.

ranking	World Rank	University	Det.	Presence Rank*	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
122	6600	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan STIKES Bina Sehat Ppni Mojokerto	↓	7783	5597	4941	6530
123	6643	Universitas Muhammadiyah Aceh UNMUHA	↓	6605	6291	4631	6530
124	6674	Sekolah Tinggi Informatika dan Komputer Indonesia STIKI	↓	6551	3650	5823	6530
125	6724	Universitas Bakrie	↓	2090	8535	3784	6530
126	6731	Politeknik Negeri Bandung	↓	3489	9275	3018	6530
127	6734	Institut Agama Islam Negeri IAIN Tulungagung	↓	1614	9409	3267	6530
128	6799	Poltekkes Yogyakarta	↓	5509	8654	3451	6530
129	6806	Universitas Palangka Raya	↓	11476	8428	3187	6530
130	6977	Universitas Medan Area	↓	1961	4570	5823	6530

Gambar 2.8 Peringkat U-Bakrie pada Webometric

2.3 Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) Analysis

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menjawab tantangan di atas, U-Bakrie melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar. U-Bakrie sekarang menempati posisi 106 tingkat nasional dari 2.136 perguruan tinggi di Indonesia, atau urutan 57 pada klaster tiga. Selanjutnya U-Bakrie berada di posisi 125 tingkat nasional dan ranking 299 untuk tingkat South East Asia versi Webometric,

Terdapat beberapa kriteria penilaian dalam klasterisasi perguruan tinggi yang dilakukan oleh Dikti dalam pemeringkatan PTS, antara lain pendidikan dosen, JJA Lektor Kepala dan Guru Besar, akreditasi prodi, dan kinerja penelitian. Sedangkan kriteria penilaian yang dilakukan oleh Webometrik sebagian besar pada *visibility (web content impact)* dan sitasi karya ilmiah dosen. Kriteria ini akan menjadi sasaran perbaikan U-Bakrie untuk mencapai posisi 75-99 perguruan tinggi terbaik di tingkat nasional. Di sisi lain, U-Bakrie juga perlu mendorong sinergi dan kolaborasi antar seluruh sivitas akademika agar dapat melakukan transformasi U-Bakrie menjadi sebuah universitas yang unggul, inovatif, mandiri, inklusif, dan bermartabat. Analisis SWOT yang didasarkan pada visi dan misi akan mengarahkan pembentukan peta strategi untuk mengatasi permasalahan internal dan menghadapi tantangan dari luar U-Bakrie dengan mengkapitalisasi kekuatan U-Bakrie dan peluang eksternal yang ada.

Tabel 2.10 Analisis SWOT

PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka 2. Tawaran kerjasama dari berbagai instansi dalam dan luar negeri 3. Pendanaan melalui hibah pemerintah 4. Pengembangan Pembelajaran Jarak Jauh 5. Meningkatnya minat karyawan untuk studi lanjut di PT 6. Minat terhadap kelas internasional masih tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan PTS dan PTN dalam merekrut mahasiswa baru 2. Regulasi yang cepat berubah dan sistem pelaporan yang belum terintegrasi 3. Perkembangan teknologi yang sangat cepat 4. Kondisi ekonomi global yang memburuk
KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Didukung oleh Kelompok Usaha Bakrie (KUB) 2. Mahasiswa berasal dari berbagai wilayah di Indonesia 3. Kurikulum yang adaptif dengan kebutuhan industri dan masyarakat 4. Memiliki dosen yang berkualitas dan profesional 5. Lebih dari 45% program studi telah terakreditasi A dan minimal terakreditasi B 6. Struktur organisasi yang ramping dan efisien 7. Memiliki Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang telah dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan 8. Memiliki portal akademik yang terintegrasi 9. Masa tunggu lulusan kurang dari 3 bulan untuk memperoleh pekerjaan 10. Lokasi strategis, berada di kawasan epicentrum Jakarta 11. Kampus Bakrie Tower yang representatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki kampus terpadu 2. Belum memiliki akreditasi internasional 3. Belum memiliki mahasiswa asing 4. Pengelolaan SDM 5. Rasio mahasiswa yang diterima terhadap mahasiswa yang registrasi masih rendah 6. Prestasi mahasiswa tingkat nasional dan internasional masih rendah 7. Jumlah Guru Besar masih terbatas 8. Pengelolaan keuangan 9. Peran alumni belum maksimal untuk pengembangan institusi 10. Publikasi dosen dalam jurnal internasional bereputasi masih rendah 11. Belum memiliki program S3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki jaringan kerjasama lokal dan internasional yang kuat 	

Setelah melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar, maka tahap selanjutnya adalah penyusunan matriks TOWS. Dalam analisis matriks TOWS ini akan ditentukan strategi-strategi yang akan diterapkan oleh U-Bakrie untuk lima tahun mendatang. Analisis TOWS dilakukan dengan menyusun strategi untuk setiap kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki oleh U-

Bakrie.

Tabel 2.11 berikut ini mengikhtisarkan strategi dan program kerja yang ditetapkan berdasarkan analisis SWOT di atas, yang dikelompokkan dalam empat strategi, yaitu Strategi SO, ST, WO, dan WT.

Tabel 2.11 Matriks TOWS

	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
KEKUATAN (S) <ol style="list-style-type: none"> Didukung oleh Kelompok Usaha Bakrie (KUB) Mahasiswa berasal dari berbagai wilayah di Indonesia Kurikulum yang adaptif dengan kebutuhan industri dan masyarakat Memiliki dosen yang berkualitas dan profesional Lebih dari 45% program studi telah terakreditasi A dan minimal terakreditasi B Struktur organisasi yang ramping dan efisien Memiliki Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang telah dilakukan secara 	Strategi SO <ol style="list-style-type: none"> S1,O1: Melaksanakan metode <i>experiential learning</i> secara konsisten dan berkesinambungan S1, O2: Memperluas jejaring dengan melibatkan KUB dan pihak luar negeri S1, O5: Penggunaan dosen praktisi dan calon mahasiswa dari karyawan KUB S1, O6: Membuka kelas internasional S2, O4: Optimalisasi kelas daring S3,O3: Meningkatkan perolehan hibah dari pemerintah S3,O5: Meningkatkan promosi ke perusahaan 	Strategi ST <ol style="list-style-type: none"> S1,T1: Menjadikan KUB sebagai laboratorium hidup S8,T2: Mengoptimalkan basis data yang terintegrasi dalam sistem informasi digital S4,T3: Mengoptimalkan dosen untuk menggunakan teknologi informasi S5, T1: Mengoptimalkan nilai akreditasi sebagai sarana promosi S12,T4: Membuka PJJ bekerjasama dengan partner internasional S4,S10,S11,T4: Komersialisasi sumberdaya untuk <i>generating income</i>

<p>konsisten dan berkesinambungan</p> <p>8. Memiliki portal akademik yang terintegrasi</p> <p>9. Masa tunggu lulusan kurang dari 3 bulan untuk memperoleh pekerjaan</p> <p>10. Lokasi strategis, berada di kawasan epicentrum Jakarta</p> <p>11. Kampus Bakrie Tower yang representatif</p> <p>12. Memiliki jaringan kerjasama lokal dan internasional yang kuat</p>	<p>dan masyarakat umum lainnya</p> <p>8. S4,O2: Meningkatkan joint exchange, joint reseach, joint publication, joint curriculum dengan PT dalam dan luar negeri</p> <p>9. S9,O1: Mereview kurikulum secara reguler, berbasis KKNI dengan melibatkan stakeholders</p>	
KELEMAHAN (W)	Strategi WO	Strategi WT
<p>1. Belum memiliki kampus terpadu</p> <p>2. Belum memiliki akreditasi internasional</p> <p>3. Belum memiliki mahasiswa asing</p> <p>4. Pengelolaan SDM</p> <p>5. Rasio mahasiswa yang diterima terhadap mahasiswa yang registrasi masih rendah</p> <p>6. Prestasi mahasiswa tingkat nasional dan internasional masih rendah</p> <p>7. Jumlah Guru Besar masih terbatas</p> <p>8. Pengelolaan keuangan</p> <p>9. Peran alumni belum maksimal untuk pengembangan institusi</p> <p>10. Publikasi dosen dalam jurnal internasional bereputasi masih rendah</p> <p>11. Belum memiliki program S3</p>	<p>1. W2,O2: Mengoptimalkan implementasi kerjasama untuk mendapatkan akreditasi internasional</p> <p>2. W3,O2: Menawarkan beasiswa bagi mahasiswa asing melalui jejaring internasional</p> <p>3. W6,W7,W4,O3: Memanfaatkan hibah pemerintah untuk meningkatkan penelitian, pengabdian, studi lanjut, dan prestasi mahasiswa</p> <p>4. W7-W4,O3: <i>Join supervision</i> untuk program Doktor</p> <p>5. W10,O2: <i>Join publication</i> dengan mitra luar negeri</p>	<p>1. W1,T3: Akselerasi perwujudan master plan IT terpadu</p> <p>2. W4,T1,T3: Menjalankan sistem meritokrasi dan manajemen talenta</p> <p>3. W4,T1: Pelatihan berkala untuk membangun kapasitas dan komitmen dosen dan tenaga kependidikan</p> <p>4. W4,W8,T4: Mengelola sumberdaya dengan mengacu kepada <i>cost and resources sharing</i></p> <p>5. W4,W9,T3,T4: Meningkatkan peran alumni untuk pengembangan institusi</p> <p>6. W6,T1: Pengembangan <i>soft skill</i> mahasiswa dalam pembelajaran</p> <p>7. W10,T1: Meningkatkan kemampuan peneliti untuk menghasilkan publikasi bereputasi</p>

Kekuatan yang dimiliki U-Bakrie untuk meningkatkan reputasi akademik adalah memiliki dosen yang berkualitas dan profesional, lebih dari 45% program studi telah terakreditasi A,

kurikulum yang adaptif dengan kebutuhan industri dan masyarakat, lokasi yang strategis, dan mendapat dukungan dari Kelompok Usaha Bakrie (KUB), serta memiliki jaringan kerjasama lokal dan internasional yang kuat. Kekuatan ini juga didukung oleh Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang telah diimplementasikan secara konsisten dan berkesinambungan, serta struktur organisasi yang ramping dan efisien yang sangat memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, sehingga dapat menjadi dayasaing U-Bakrie menuju kampus unggulan di tingkat nasional.

Peluang yang dimiliki oleh U-Bakrie adalah kebijakan pemerintah melalui Program Merdeka Belajar- Kampus Merdeka yang sejalan dengan visi U-Bakrie serta dukungan dari Kelompok Usaha Bakrie (KUB), tingginya tawaran kerjasama dari berbagai instansi dalam dan luar negeri, terbukanya pendanaan melalui hibah pemerintah, adanya trend peningkatan minat karyawan untuk studi lanjut, pengembangan pembelajaran jarak jauh, dan meningkatnya minat calon mahasiswa terhadap kelas internasional yang saat ini mulai dibuka oleh U-Bakrie dapat meningkatkan dayasaing U-Bakrie dan reputasi akademik.

Kelemahan yang dimiliki oleh U-Bakrie yang dapat menghambat dayasaing dan reputasi akademik adalah belum memiliki kampus terpadu, jumlah Guru Besar masih terbatas, publikasi dosen dalam jurnal internasional bereputasi masih rendah, belum memiliki akreditasi internasional, belum memiliki mahasiswa asing, belum optimalnya pengelolaan SDM, rasio mahasiswa yang diterima terhadap mahasiswa yang registrasi masih rendah, prestasi mahasiswa tingkat nasional dan internasional masih rendah, peran alumni belum maksimal untuk pengembangan institusi, belum memiliki program doktoral, dan pengelolaan keuangan yang belum efisien dan efektif.

Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh U-Bakrie yang dapat menghambat tercapainya kampus unggulan adalah kompetitifnya persaingan PTS dan PTN dalam merekrut mahasiswa baru, regulasi pemerintah yang cepat berubah, sistem pelaporan eksternal yang belum terintegrasi dengan sistem di internal U-Bakrie, perkembangan teknologi yang sangat cepat yang membutuhkan dana yang besar, serta kondisi ekonomi global yang memburuk yang dapat melemahkan daya beli masyarakat terhadap dunia pendidikan tinggi.

2.4 Peta Strategi

Peta strategi U-Bakrie 2020-2024 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecards* yang

terdiri atas empat perspektif, yaitu Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*), Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*), dan Keuangan (*Financial*). Ke-empat perspektif menjadi dasar untuk memastikan bahwa semua program dan upaya yang dilakukan U-Bakrie selaras dengan visi, misi, dan tujuan U-Bakrie.



Gambar 2.9 Peta Strategi U-Bakrie 2020-2024

Tujuan U-Bakrie dalam perspektif pemangku kepentingan adalah menuju U-Bakrie yang *caring, inovative, dan professional*, serta mendapat pengakuan dalam kompetisi global berbasis *experiential learning*. Pemangku kepentingan mencakup mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan, dunia usaha dan industri, serta masyarakat lainnya. Untuk mencapai tujuan pemangku kepentingan, U-Bakrie melakukan proses bisnis internal yang terdiri atas pencapaian pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi dengan mengantisipasi kebutuhan masa depan; pengelolaan pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat yang berbasis *experiential learning*; dan penerapan tata kelola yang efektif dan efisien. Proses

bisnis internal yang efektif perlu ditunjang oleh target dan kegiatan yang selaras dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan difokuskan untuk membangun semua elemen penting di dalam U-Bakrie yang mencakup aktivitas peningkatan kualitas SDM yang handal; sistem informasi yang terintegrasi dan berkualitas; pengembangan sarana dan prasarana yang memadai; budaya kerja yang unggul; serta membangun jejaring yang strategis. Semua aspek-aspek dalam keenam perspektif di atas akan berjalan baik bila ditunjang oleh dukungan keuangan yang kuat.

Fokus U-Bakrie dalam perspektif keuangan adalah menargetkan kemandirian keuangan sebagai pondasi yang kuat dan mantap untuk dapat mencapai target-target yang dijabarkan dalam keenam perspektif sebelumnya. Melalui kemandirian keuangan yang dicapai, maka sasaran strategis yang disusun dalam perspektif-perspektif lain akan lebih mudah dicapai.

2.5 Sasaran Strategis

Dalam rangka mencapai tujuan besar U-Bakrie di tahun 2024 yang juga menjadi visi Rektor U-Bakrie 2020- 2024, yakni U-Bakrie menjadi PTS Unggulan di Indonesia yang mendapat pengakuan dalam kompetisi global berbasis *experiential learning*, maka U-Bakrie menetapkan sasaran strategis dan strategi pendukung yang komprehensif dan selaras dengan visi tersebut. Agar pencapaian tujuan besar tahun 2024 tetap sejalan dengan RPJP U-Bakrie, maka sasaran strategis ini disusun dengan mengacu pada misi dan visi U-Bakrie, situasi internal dan eksternal saat ini, serta tantangan yang dihadapi U-Bakrie di masa kini dan masa depan.

U-Bakrie telah menetapkan tiga sasaran strategis yang diharapkan mampu mewujudkan tujuan U-Bakrie 2024. Ketiga sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah:

1. Sistem pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan;
2. Tridharma berbasis *experiential learning*;
3. Tata kelola yang efektif dan efisien.

Sinergi yang baik dari ketiga sasaran strategis di atas, bukan saja mampu menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi, terampil, mudah beradaptasi dengan perubahan, dan siap kerja, tetapi juga menghasilkan inovasi dan hasil riset yang selaras dengan kebutuhan dunia industri. Pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi perlu ditunjang oleh *experiential*

learning Tridharma. Ketiga sasaran strategis ini diharapkan semakin memantapkan peran U-Bakrie dalam meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat melalui program-program yang menyatukan ketiga misi utama U-Bakrie (Tridharma). Hal lain yang juga penting menjadi fokus dan pelekat berjalannya semua proses bisnis internal di U-Bakrie dengan baik adalah penerapan tata kelola yang efektif dan efisien.

Ketiga sasaran strategis di atas memerlukan strategi yang tepat, dirancang sedemikian rupa agar dapat mendukung pencapaian visi U-Bakrie 2024. Pembahasan ringkas terkait strategi dari ketiga sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal dijelaskan di bawah ini.

Pencapaian sasaran strategis pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi menjadi pondasi munculnya lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi pula. Pendidikan yang relevan dalam hal ini mencakup beragam bentuk, mulai dari proses pembelajaran yang berkualitas dan berdampak signifikan, program pengajaran yang aktual dan memanfaatkan teknologi (*digital-oriented*), hingga ke sistem pendidikan yang mengantisipasi kebutuhan masa depan. Strategi yang tepat perlu diterapkan untuk mencapai sasaran strategis ini, diantaranya adalah menyusun kurikulum berkualitas, relevan, fleksibel dan bersifat *lifelong learning*, mengadopsi teknologi MOOC (*massive open online courses*), termasuk merekrut dosen berkualitas yang mampu mengajar dengan kreatif, memanfaatkan teknologi informasi, dan hasil-hasil riset terkini sebagai bahan ajar.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan sekaligus mengantisipasi kebutuhan dunia usaha dan dunia industri sehubungan dengan revolusi industri 4.0, U-Bakrie berencana membangun sistem pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman, di antaranya, memutakhirkan muatan mata ajar yang memiliki *high-impact*, memperkuat elemen *soft skills* dalam proses pembelajaran, dan merevisi kurikulum agar sesuai dengan revolusi industri 4.0. Strategi lain yang juga efektif untuk meningkatkan reputasi akademik U-Bakrie adalah menambah akreditasi internasional dan menghadirkan praktisi ternama di bidang masing-masing, baik di tingkat nasional dan global, sebagai pengampu ilmu di kelas-kelas virtual.

Dalam sasaran strategis Tridharma berbasis *experiential learning*, fokus U-Bakrie adalah mampu memberikan solusi yang relevan dan komprehensif untuk menjawab tantangan, baik tantangan di tingkat lokal, nasional maupun global. Melalui pendidikan, penelitian, inovasi, dan pengabdian masyarakat dengan berbasis *experiential learning* sebagai sebuah pendekatan yang utuh dan komprehensif menyentuh langsung ke akar permasalahan, maka

U-Bakrie dapat berkontribusi langsung sesuai kebutuhan masyarakat dan industri, sekaligus juga dapat menumbuhkan budaya inovasi dan riset yang berkualitas yang relevan dengan tuntutan perkembangan zaman. Untuk itu diperlukan strategi-strategi yang mengedepankan Tridharma berbasis *experiential learning* yang inovatif, unggul, dan bereputasi. Kegiatan Tridharma yang dihasilkan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas U-Bakrie dan masyarakat luas pada umumnya.

Pencapaian sasaran strategis Tridharma berbasis *experiential learning* diwujudkan melalui strategi menghadirkan pengalaman-pengalaman nyata (*experiential*) dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di U-Bakrie. Strategi lainnya adalah menciptakan sinergi dan kolaborasi antar disiplin ilmu, kolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri, kolaborasi antar mitra nasional dan internasional, memperkuat kolaborasi Tridharma, serta meningkatkan kualitas riset dan publikasi dosen.

Di sisi lain, agar strategi yang disusun sebelumnya dapat dicapai, dibutuhkan *networking* dengan dunia usaha dan dunia industri sebagai laboratorium hidup, sekaligus menghadirkan pengalaman nyata dalam kegiatan Tridharma. Setiap program studi dituntut untuk membangun *networking* dengan dunia usaha dan dunia industri, lembaga pemerintah, dan lembaga lainnya, sehingga dapat menghadirkan pengalaman nyata bagi peserta didik, khususnya di dalam proses belajar-mengajar.

Tata kelola yang efektif menjadi sasaran strategis terakhir di dalam perspektif proses bisnis internal. U-Bakrie perlu meningkatkan interaksi konstruktif antar unit kerja yang didasari pada prinsip-prinsip kebersamaan, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan berkeadilan. Di sisi lain, untuk mencegah terjadinya miskomunikasi, dan agar U-Bakrie dapat menentukan kebijakan yang tepat, maka informasi yang *realtime* mengenai operasional proses bisnis juga perlu ditingkatkan. Hal ini akan mempermudah dilakukannya pemantauan dan evaluasi terhadap implementasi dan realisasi program kerja.

Key Performance Indicator (KPI) akan menjadi tolok ukur yang efektif untuk mengukur pencapaian program kerja. KPI disusun dengan cermat dan akurat untuk menilai kinerja semua pihak yang berkepentingan. KPI yang ditetapkan menjadi keputusan bersama yang harus menjadi komitmen seluruh pimpinan dan jajarannya di semua tingkatan. Masing-masing pemimpin bertanggung jawab untuk menurunkan KPI dan memantau pencapaiannya ke semua jajaran yang ada di bawahnya.

Selanjutnya untuk menunjang kegiatan di dalam proses bisnis internal yang dilaksanakan U-Bakrie, dibutuhkan aspek-aspek yang mendukung pencapaian sasaran strategis proses bisnis internal tersebut. Aspek-aspek ini merupakan lima sasaran strategis yang dirangkum dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun kelima sasaran strategis yang menjadi prioritas pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. SDM yang berkualitas dan handal;
2. Sistem informasi yang terintegrasi dan berkualitas;
3. Sarana dan prasarana yang memadai;
4. Budaya kinerja yang unggul; dan
5. Jejaring yang strategis.

Sinergi di antara kelima sasaran strategis di atas diharapkan mampu memberikan dukungan optimal untuk pencapaian sasaran strategis yang lebih tinggi lagi, terutama menjadikan U-Bakrie yang *caring, inovative, dan professional*, serta mendapat pengakuan dalam kompetisi global berbasis *experiental learning*.

Keberadaan U-Bakrie sebagai universitas swasta yang relatif muda dan telah menghasilkan individu-individu yang cerdas dan berkemampuan unggul memungkinkan U-Bakrie untuk menjadi rujukan dan panutan bagi pendidikan tinggi swasta di Indonesia, namun demikian diperlukan strategi-strategi yang tepat untuk mewujudkan hal ini.

Strategi yang perlu diprioritaskan adalah meningkatkan jumlah dosen berkualitas, di antaranya melalui proses rekrutmen yang andal, pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional dari mulai lektor hingga menjadi guru besar. Memberikan pelatihan berkala untuk membangun kapasitas dan komitmen untuk dosen dan tenaga kependidikan juga menjadi elemen yang diprioritaskan. Strategi lainnya adalah mengundang profesional dengan talenta terbaik untuk bergabung di U-Bakrie, dengan menawarkan remunerasi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Di samping itu, menciptakan iklim kerja dan lingkungan akademik yang kondusif dan inklusif diyakini akan mendorong SDM U-Bakrie untuk mewujudkan potensi terbaik dan meningkatkan kinerja optimal mereka. Hal ini perlu ditunjang dengan memastikan *merit system* terlaksana dengan baik, terutama memberikan penghargaan berbasis kinerja yang adil dan kompetitif mulai dari proses rekrutmen, pengembangan karir, hingga manajemen talenta. Dengan demikian, talenta-talenta terbaik yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai U-Bakrie,

memiliki kepedulian, potensi inovatif, dan berkinerja unggul yang tumbuh dan berkembang di U-Bakrie. Talenta ini yang akan mewujudkan U-Bakrie yang *caring, innovative, professional*, dan pada akhirnya akan unggul dan diakui di tingkat nasional dan global.

Sistem informasi yang relevan, tepat waktu dan berkualitas menjadi sasaran strategis berikutnya dan menjadi bagian penting bagi pertumbuhan U-Bakrie. Kemajuan teknologi harus dimanfaatkan U-Bakrie dalam penguatan struktur sistem informasi universitas. Dengan terwujudnya sistem informasi terintegrasi dan berkualitas, diharapkan koordinasi semua bidang yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat menjadi efektif dan lancar tanpa hambatan berarti. Konektivitas sistem informasi yang *realtime* akan mempermudah proses pemantauan dan evaluasi atas setiap aktivitas U-Bakrie, sehingga kemajuan dapat dimonitor dan diperbaiki secara berkelanjutan. Untuk mencapai sasaran tersebut, beberapa strategi perlu diterapkan, di antaranya mengakselerasi perwujudan *masterplan* sistem informasi yang terintegrasi, mengimplementasikan sistem informasi SDM berbasis TI, mengimplementasikan sistem informasi akademik berbasis TI, dan mengembangkan sistem prosedur pertanggungjawaban keuangan dan pelaporan akuntansi khusus untuk kegiatan Tridharma.

Pengembangan sarana dan prasarana strategis menjadi sasaran strategis yang juga menjadi prioritas untuk dicapai. Sarana dan prasarana yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT), ramah lingkungan, dan terintegrasi akan mendukung peningkatan produktivitas kerja individu, di samping juga memfasilitasi inisiatif-inisiatif yang bertujuan untuk menjadikan U-Bakrie *caring, innovative, dan professional*. Saat ini, sarana dan prasarana U-Bakrie masih terbatas dan belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan tepat dan sesuai kegunaannya. Oleh karena itu, salah satu tugas besar U-Bakrie ke depan adalah berupaya membangun dan meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana pendidikan, penelitian, dan inovasi agar sejalan dengan kebutuhan dan standar yang ditetapkan. Strategi-strategi yang perlu diprioritaskan antara lain, membangun sarana prasarana strategis berdasarkan *needs assessment* dan mengelola sumber daya menggunakan prinsip *cost-sharing* dan *resource-sharing*.

Budaya kinerja yang unggul menjadi sasaran strategis yang perlu diwujudkan untuk mendorong U-Bakrie terus tumbuh dan belajar menjadi yang terbaik. U-Bakrie yang *caring, innovative, dan professional* membutuhkan dukungan budaya yang kondusif dan tepat.

Budaya yang mendukung tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai U-Bakrie yang kuat perlu dikedepankan. Dengan nilai-nilai U-Bakrie yang terinternalisasi di dalam setiap hati warga U-Bakrie, maka nilai-nilai ini yang akan mendasari keputusan dan kebijakan yang diambil. Keputusan yang sejalan dengan tujuan U-Bakrie dan untuk kepentingan U-Bakrie semata. Salah satu pendorong kuat untuk kemajuan U-Bakrie yang harus mendapatkan prioritas utama adalah membangun budaya *caring*, *innovative*, dan *professional* dalam setiap kegiatan Universitas. Untuk itu, strategi yang difokuskan dalam mencapai sasaran ini adalah meningkatkan komitmen bersama untuk kolaborasi, memastikan bahwa transformasi budaya dan nilai-nilai U-Bakrie dapat diwujudkan, menerapkan transformasi organisasi mencakup transformasi proses SDM mulai dari rekrutmen sampai dengan purnabakti, serta mengimplementasikan manajemen kinerja (*performance management*) untuk seluruh organisasi.

Untuk meningkatkan nilai dari seluruh sasaran strategis sebelumnya, U-Bakrie harus merencanakan dan membangun jejaring (*networking*) strategis di tingkat lokal, nasional, dan global, melalui kolaborasi program-program yang tepat sasaran dan saling mendukung. Melalui kolaborasi yang melibatkan sivitas U-Bakrie, diharapkan menambah wawasan, khususnya bagi dosen dan mahasiswa U-Bakrie melalui partisipasi dalam pertemuan-pertemuan ilmiah nasional dan internasional bereputasi dan publikasi bersama dengan periset dari universitas ternama, yang akan menjadi daya ungkit yang bagus untuk memperkenalkan U-Bakrie di tingkat nasional dan internasional.

Sasaran strategis perspektif finansial ditentukan dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran strategis sebelumnya. Sasaran strategis keuangan mendasari terlaksananya pencapaian tujuan besar U-Bakrie. Untuk mewujudkan tujuan U-Bakrie tersebut perlu dikembangkan sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi U-Bakrie adalah pendanaan. U-Bakrie sebagai perguruan tinggi swasta yang memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan, juga menghadapi konsekuensi lain, yakni menemukan sumber pendanaan baru dan tidak semata bersandar pada pembayaran biaya kuliah mahasiswa. Untuk membangun dukungan finansial bagi pengembangan dan keberlangsungan universitas yang mandiri dan unggul, maka U-Bakrie harus lebih proaktif dalam mencari sumber-sumber pendanaan lain.

Fokus U-Bakrie dalam perspektif finansial adalah memastikan tersedianya pendapatan U-Bakrie yang bersumber dari pendapatan biaya kuliah mahasiswa dan terlaksananya efisiensi biaya dengan memprioritaskan pada pengeluaran yang penting dan berdampak strategis. Alokasi anggaran yang berimbang antara kegiatan tridharma pendidikan tinggi dengan belanja dan sarana prasarana juga menjadi tantangan yang harus dihadapi dalam hal pendanaan. Saat ini persentase pendapatan di luar biaya kuliah mahasiswa U-Bakrie belum optimal, dibutuhkan upaya besar untuk mewujudkan U-Bakrie yang mandiri dalam hal keuangan. Di sisi lain, lokasi U-Bakrie yang sangat strategis perlu dikelola dan dimanfaatkan dengan baik melalui kerjasama dengan mitra eksternal dan kolaborasi non-akademik antara U-Bakrie, pemerintah, dan swasta, sehingga mampu mendongkrak pendapatan U-Bakrie.

Dengan dasar ini, maka disusun sasaran strategis dalam perspektif keuangan, yaitu sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang transparan dan ekuntabel. Untuk mencapai sasaran ini, beberapa strategi yang ditempuh antara lain, memperkuat sistem keuangan dan akuntansi, menjalankan kegiatan U-Bakrie secara efektif dan efisien, serta menciptakan alternatif sumber pendanaan baru.

Ketiga strategi ini dapat diwujudkan dengan memastikan keseimbangan alokasi dana bagi pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi dan sarana pendukung; memperkuat perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengendalian keuangan; dan memastikan sistem informasi keuangan yang sudah dibangun diimplementasikan dengan baik. Disisi lain, diperlukan inisiatif-inisiatif yang dapat memunculkan sumber alternatif pendanaan baru yang bisa meningkatkan pendapatan U-Bakrie secara signifikan. Inisiatif seperti membangun aliansi dengan universitas di dalam dan luar negeri dalam pelaksanaan *joint programmes*, mendapatkan investor untuk *start-up companies*, termasuk mendirikan perusahaan modal ventura, sebagai cara mendapatkan pendanaan baru dengan memberdayakan *start-ups* yang dikembangkan U-Bakrie. *Joint venture* dengan industri atau lembaga lain yang kredibel melalui optimalisasi aset U-Bakrie dan menciptakan program-program yang sesuai kebutuhan masyarakat menjadi alternatif lain yang dapat meningkatkan pendapatan U-Bakrie dan menjadi sumber pendanaan baru.

2.6 Indikator Kinerja dan Target

Tabel beriku adalah indikator kinerja dan target U-Bakrie tahun 2024 berdasarkan sasaran

strategis yang telah ditetapkan.

Tabel 2.12 Indikator Kinerja dan Target U-Bakrie Tahun 2024

Sasaran Strategis	Indikator	Target 2024
Tata nilai Universitas Bakrie adalah caring, inovative, dan professional untuk mencapai pengakuan dalam kompetisi global berbasis <i>experiential learning</i>	1. Peringkat Nasional	75 – 99 Klaster 2
	2. Webometric	Nasional: 75 - 99 South East Asia: 200 - 250
Sistem pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan	3. Masa Tunggu Lulusan	≤ 3 bulan
	4. Akreditasi Unggul	50% Prodi
	5. Akreditasi Internasional	1 Prodi
	6. Program Double Degree	5 Program
	7. Program Merdeka Belajar	10 Prodi
Tri Dharma berbasis experiential learning	8. Karya Inovasi	10
	9. Sitasi per Dosen	30
	10. Jumlah Kekayaan Intelektual	25
	11. Penelitian dan PkM Terintegrasi dengan Pembelajaran	90%
	12. Jumlah prodi yang memiliki Kerjasama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri	100%
Tatakelola yang efektif dan efisien	13. Prodi S2	4 Prodi
	14. Prodi S3	1 Prodi
	15. Sertifikasi ISO 20001:2018	Tersertifikasi
Sumberdaya manusia yang berkualitas dan handal	16. Dosen berpendidikan S3	50%
	17. Sertifikasi Dosen	90%
	18. JJA LK	15%
	19. JJA GB	10%
Sistem informasi yang terintegrasi dan berkualitas	20. Persentase sistem informasi yang terintegrasi sesuai dengan IT road map	100%
	21. Persentase laporan manajemen yang dihasilkan tepat waktu, akurat, dan transparan	100%
Sarana dan prasarana yang memadai	22. Lab yang tersertifikasi	1 Lab
	23. Kampus yang terintegrasi	100%
	24. Penggunaan ruang yang optimal	100%
	25. Digitalisasi bahan ajar	100%
Budaya kerja yang unggul	26. Service excellence	Sangat Puas
	27. Kepuasan kerja karyawan	Puas

Sasaran Strategis	Indikator	Target 2024
Jejaring yang strategis	28. Implementasi kerjasama Tri Dharma tingkat nasional	100%
	29. Implementasi kerjasama Tri Dharma tingkat internasional	90% – 100%
Sistem keuangan yang mandiri, efisien, dan berimbang yang didasarkan pada tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel.	30. Kenaikan pendapatan per tahun	10%
	31. Kemandirian pendanaan operasional	100%
	32. Laporan keuangan yang diaudit oleh KAP dengan opini WTP disajikan tepat waktu	100%
	33. Persentasi efisiensi biaya tidak langsung	100%
	34. Pendapatan dari penggunaan kepakaran dosen per tahun	Rp 500 juta - Rp 1 milyar

2.7 Program Kerja

Tabel berikut adalah Program Kerja U-Bakrie Tahun 2020–2024 berdasarkan sasaran stretegis yang telah ditetapkan.

Tabel 2.13 Program Kerja U-Bakrie Tahun 2020–2024

Sasaran Strategis	Program Kerja
Pendidikan yang berkualitas tinggi dan mengantisipasi kebutuhan masa depan	<ol style="list-style-type: none"> Memperkuat elemen <i>soft-skills</i> dalam proses pembelajaran, membekali mahasiswa dengan <i>interpersonal skill</i>, kemampuan beradaptasi, kemampuan berkoordinasi, empati, dan jiwa kepemimpinan kolaborasi lintas prodi dan fakultas Merevisi kurikulum sesuai revolusi industri 4.0 Menyusun dan mengimplementasikan kurikulum yang fleksibel, sesuai kebutuhan pengguna lulusan, dan <i>lifelong learning</i> Memutakhirkan mata ajar agar memiliki <i>high-impact</i> Memberdayakan peran teknologi dalam proses pembelajaran Mendorong dosen mengajar dengan kreatif dan inovatif dengan memanfaatkan TI Membangun aliansi dengan universitas dalam dan luar negeri dalam pelaksanaan <i>joint programs</i> Memanfaatkan hasil riset sebagai bahan ajar Mengadopsi teknologi <i>massive open online courses</i> (MOOC)
Tridharma berbasis <i>experiential learning</i>	<ol style="list-style-type: none"> Menghadirkan praktisi yang kompeten sebagai <i>guest lecture</i>

Sasaran Strategis	Program Kerja
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Memanfaatkan KUB sebagai laboratorium hidup 3. Menghadirkan pengalaman nyata dalam pembelajaran melalui <i>real case study</i> 4. Joint research – Melaksanakan kolaborasi riset dengan peneliti universitas dan perusahaan di dalam dan luar negeri 5. Mengikuti konferensi untuk meningkatkan wawasan dosen U-Bakrie melalui partisipasi dalam pertemuan-pertemuan ilmiah bereputasi 6. Meningkatkan kualitas karya ilmiah sivitas akademika U-Bakrie dengan melakukan publikasi bersama dengan peneliti universitas dan perusahaan dalam dan luar negeri 7. Melaksanakan riset yang terafiliasi dengan universitas luar negeri 8. Meningkatkan kualitas riset dan publikasi internasional 9. Menerbitkan hasil penelitian di jurnal terindeks (bereputasi) 10. Menyiapkan pendamping dan penerjemah/<i>proof rider</i> bagi peneliti U-Bakrie 11. Meningkatkan hilirisasi riset dan inovasi 12. Memperkuat kolaborasi riset dengan pendekatan n-helix 13. Pemanfaatan hasil riset dan inovasi untuk membantu pemecahan masalah bangsa 14. Pemanfaatan hasil riset untuk <i>policy making</i>
Tata kelola yang efektif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan implementasi SPMI dan sistem pengendalian internal 2. Meningkatkan komitmen dan kerjasama antar prodi dan fakultas 3. Mengimplementasikan peraturan organisasi yang mengatur hubungan kerja antar organ, bidang, fakultas, unit kerja agar selaras
SDM yang berkualitas (<i>strategic competencies</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelatihan berkala untuk membangun kapasitas dan komitmen dosen dan tendik 2. Mengundang profesional dengan talenta yang baik untuk bergabung di U-Bakrie 3. Mengupayakan merit system dalam rekrutmen dan pengembangan 4. Menyempurnakan kebijakan insentif 5. Meningkatkan kemampuan peneliti dalam menghasilkan publikasi bereputasi 6. Meningkatkan jumlah dosen berpendidikan S3 7. Mendorong percepatan kenaikan jabatan fungsional mulai dari lektor hingga guru besar

Sasaran Strategis	Program Kerja
Informasi yang relevan, tepat waktu, dan berkualitas (<i>strategic information</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menwujudkan masterplan sistem informasi yang terintegrasi 2. Mengimplementasikan sistem informasi SDM berbasis TI 3. Meningkatkan fungsi sistem informasi akademik berbasis TI 4. Meningkatkan fungsi Pusat Data dan Statistik 5. Mengembangkan sistem dan prosedur pelaporan berbasis TI
Pengembangan sarana dan prasarana strategis (<i>strategic infrastructure</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sarana prasarana strategis berdasarkan <i>need assessment</i> 2. Mengelola sumber daya menggunakan prinsip <i>cost-sharing</i> dan <i>resource-sharing</i>
Budaya kinerja yang unggul (<i>strategic performance culture</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan transformasi budaya nilai-nilai U-Bakrie 2. Melaksanakan kegiatan keagamaan, sosial dan kebudayaan
Membangun jejaring strategis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kolaborasi dengan jejaring (<i>networking</i>) yang sudah ada 2. Merencanakan dan membangun jejaring (<i>networking</i>) strategis di tingkat lokal, nasional, dan global 3. Kolaborasi program-program yang tepat sasaran dan saling mendukung
Sistem keuangan yang berimbang, efisien, dan mandiri yang didasarkan pada prinsip tata kelola yang tansparan dan akuntabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan sponsor dari berbagai pihak untuk mendanai kegiatan Tridharma dosen 2. Mencari investor untuk <i>start-up companies</i> 3. Mendirikan perusahaan modal ventura 4. Mengembangkan <i>income-generating</i> 5. Joint venture dengan industri atau lembaga lain yang kredibel melalui optimalisasi aset U-Bakrie 6. Komersialisasi sarana dan fasilitas 7. Alumni <i>giving back</i> program 8. Monetisasi kekayaan intelektual 9. <i>Co-branding</i> antara U-Bakrie dengan mitra kerja atau dunia usaha 10. Meningkatkan penerimaan hibah eksternal 11. Penggalangan Dana Khusus Masyarakat 12. Memprioritaskan keseimbangan alokasi dana bagi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan sarana pendukung 13. Memperkuat perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengendalian keuangan 14. Memastikan sistem informasi keuangan diimplementasikan dengan baik 15. Peningkatan total pendapatan Universitas Indonesia

KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS BAKRIE

Nomor: 050/SK/UB/R/IV.2020

Tentang

**RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BAKRIE
PERIODE 2020-2024**

Menimbang:

- a. bahwa Rencana Strategis Universitas Bakrie periode 2016-2020 telah berakhir, sehingga perlu disusun dan ditetapkan Rencana Strategis periode selanjutnya.
- b. bahwa Rencana Strategis Universitas Bakrie periode 2020-2024 telah selesai disusun, sehingga perlu ditetapkan melalui Keputusan Rektor;
- c. bahwa sehubungan dengan hal tersebut di atas, dipandang perlu untuk menerbitkan Keputusan Rektor Universitas Bakrie tentang Rencana Strategis Universitas Bakrie Periode 2020-2024.

Mengingat:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
6. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 102/D/O/2009 tertanggal 16 Juli 2009 dan Nomor 181/D/O/2009 tertanggal 19 Oktober 2009, tentang pemberian ijin penyelenggaraan beberapa program studi dan perubahan bentuk STIE Bakrie School of Management menjadi Universitas Bakrie.
7. Ketentuan Anggaran Dasar Yayasan Pendidikan Bisnis Indonesia yang dibuat di hadapan Notaris Muchlis Patahna, SH pada tanggal 27 Juli 2005 dengan Akte Nomor 9.
8. Pernyataan Keputusan Rapat Yayasan Pendidikan Bisnis Indonesia yang dibuat di hadapan Notaris Muchlis Patahna, SH pada tanggal 9 Mei 2008 dengan Akte Nomor 10, dimana dalam Akte tersebut nama Yayasan Pendidikan Bisnis Indonesia disetujui perubahannya menjadi Yayasan Pendidikan Bakrie.
9. Statuta Universitas Bakrie Tahun 2020.

MEMUTUSKAN

Menetapkan,

- Pertama : Rencana Strategis Universitas Bakrie Periode 2020-2024, sebagaimana Terlampir dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan Surat Keputusan ini.
- Kedua : Rencana Strategis Universitas Bakrie 2020-2024 digunakan sebagai rujukan dalam pelaksanaan kegiatan operasional Universitas Bakrie.
- Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dan apabila dikemudian hari terdapat kesalahan dan/atau kekeliruan, akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada Tanggal : 27 April 2020

UNIVERSITAS BAKRIE



Prof. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., IPU.

Rektor