



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NUSA CENDANA
NOMOR 3 TAHUN 2026

TENTANG

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NUSA CENDANA
TAHUN 2026-2030

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS NUSA CENDANA

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi Rencana Strategis Universitas Nusa Cendana tahun 2026-2030, perlu ditetapkan Peraturan Rektor Universitas Nusa Cendana;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan pada huruf a di atas, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Nusa Cendana Tentang Rencana Strategis Universitas Nusa Cendana Tahun 2026-2030.
- Mengingat : 1. Undang-Undang RI. Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara RI. Tahun 2003 Nomor 78, dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 148, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6374);
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 104; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
4. Undang-Undang RI. Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158)
5. Peraturan Pemerintah RI. Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara RI Tahun 2005 Nomor 48 dan Tambahan Lembaran Negara Nomor 4502) ;
6. Peraturan Pemerintah RI. Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5500);
7. Peraturan Menteri Keuangan RI. Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum;
8. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI. Nomor 25 tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Nusa Cendana; ✓

9. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI. Nomor 52 tahun 2022 tentang Statuta Universitas Nusa Cendana;
10. Peraturan Menteri Keuangan RI. Nomor 202/PMK.05/2022 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan No. 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum;
11. Keputusan Menteri Keuangan RI. Nomor 166/KMK.05/2017 tentang Penetapan Universitas Nusa Cendana pada Kemenristekdikti sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
12. Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi RI Nomor 335/M/KEP/2025 tentang Pengangkatan Prof. Dr. Ir. Jefri Samuel Bale, ST.,M.Eng sebagai Rektor Universitas Nusa Cendana periode 2025-2029.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN REKTOR TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NUSA CENDANA TAHUN 2026-2030**

Pasal 1

Rencana Strategis Universitas Nusa Cendana Tahun 2026-2030, yang selanjutnya disebut Renstra Universitas Nusa Cendana Tahun 2026-2030 merupakan pedoman dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap semua kebijakan, program, kegiatan dan anggaran di Universitas Nusa Cendana dalam kurun waktu tahun 2026-2030.

Pasal 2

- (1) Renstra Universitas Nusa Cendana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 disusun untuk pencapaian sasaran strategis Universitas Nusa Cendana periode 2026-2030.
- (2) Renstra Universitas Nusa Cendana sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:
 - a. Pendahuluan;
 - b. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran;
 - c. Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan;
 - d. Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan; dan
 - e. Penutup.
- (3) Renstra Universitas Nusa Cendana Tahun 2026-2030 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) tercantum dalam Lampiran Peraturan Rektor yang merupakan bagian tidak terpisahkan dalam Peraturan Rektor ini.

Pasal 3

Peraturan Rektor ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Kupang
Pada tanggal 01 Januari 2026


Prof. Dr. Ir. Jefri S. Bale, ST.,M.Eng
NIP. 19790421 200501 1 002



× × × ×



2026-2030

RENCANA STRATEGIS

Renstra

UNIVERSITAS NUSA CENDANA

KATA PENGANTAR

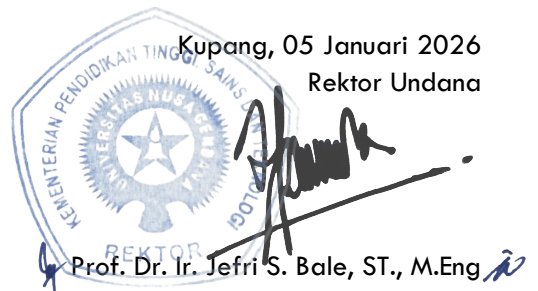
Pujian dan syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga Rencana Strategis (Renstra) Universitas Nusa Cendana (Undana) tahun 2026–2030 ini dapat diselesaikan. Dokumen ini merupakan hasil dari proses panjang yang penuh dengan refleksi, diskusi, dan pemikiran kritis seluruh unsur di lingkungan Undana dalam merespons dinamika pendidikan tinggi serta tuntutan pembangunan daerah dan nasional. Renstra ini hadir sebagai pedoman utama dalam mengarahkan langkah strategis institusi menuju transformasi kelembagaan yang adaptif dan unggul. Atas dasar semangat kolaboratif dan dedikasi tinggi dari semua pihak, penyusunan dokumen ini akhirnya berhasil dirampungkan sebagai wujud komitmen Undana dalam menjawab tantangan masa depan pendidikan tinggi Indonesia khususnya 5 tahun ke depan.

Penyusunan Renstra ini merupakan penjabaran Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Undana 2026-2050 yang merupakan kelanjutan dari Rencana Pengembangan Jangka Panjang Undana 2005-2025. Periode Renstra 2026-2030 berada dalam tahapan Undana “menuju” pengakuan di tingkat Global. Untuk mencapai tahapan ini Renstra menjadi instrumen krusial dalam mengarahkan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan dalam rangka mewujudkan Visi Undana untuk menjadi *world class-locally relevant university*.

Tersusunnya Renstra Undana 2026–2030 diharapkan mampu menjadi panduan yang operasional bagi seluruh civitas akademika dalam mewujudkan cita-cita universitas sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang berakar pada kearifan lokal berbasis kawasan serta menjawab tuntutan globalisasi. Harapan besar tertumpu pada pemanfaatan dokumen ini sebagai instrumen perencanaan, pengendalian, evaluasi, serta akuntabilitas kinerja lembaga, yang secara kolektif dapat memperkuat Undana sebagai perguruan tinggi yang unggul dan berdaya saing tinggi dan berdampak nyata bagi pembangunan daerah maupun nasional. Seluruh civitas diharapkan dapat menginternalisasi nilai-nilai yang terkandung dalam dokumen ini dalam setiap kebijakan, program, dan tindakan nyata, sehingga arah transformasi Undana menjadi lebih terstruktur, kolaboratif, dan terukur.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Renstra ini, mulai dari tim penyusun, para pimpinan universitas dan fakultas dan unit kerja, hingga para pemangku kepentingan yang telah memberikan masukan konstruktif sepanjang proses perumusan. Semangat kebersamaan, keterbukaan, dan kesungguhan yang ditunjukkan dalam penyusunan dokumen ini menjadi cerminan semangat akselerasi peningkatan mutu yang terus digelorakan oleh civitas Undana. Semoga hasil kerja keras ini dapat menjadi landasan yang kokoh dalam menjawab tantangan institusional dan memperkuat pencapaian visi Undana untuk lima tahun mendatang.

Kupang, 05 Januari 2026
Rektor Undana



Prof. Dr. Ir. Jefri S. Bale, ST., M.Eng



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR _____	i
DAFTAR ISI _____	ii
DAFTAR TABEL _____	v
DAFTAR GAMBAR _____	i
BAB I PENDAHULUAN _____	1
1.1. Kondisi Umum _____	1
1.1.1. Pemeringkatan Global _____	2
1.1.2. Pola Ilmiah Pokok (PIP), Keunggulan Komparatif dan Keunggulan Kompetitif _____	3
1.1.3. Hasil Evaluasi Capaian Kinerja Undana Periode 2020-2025 _____	6
1.2. Potensi dan Permasalahan _____	45
1.2.1. Potensi _____	45
1.2.2. Permasalahan _____	46
1.2.3. Analisis SWOT _____	47
1.2.4. Matriks IFE dan EFE _____	52
1.2.5. Strategi Pengembangan Berdasarkan Analisis SWOT _____	56
1.3. Peta Jalan (Road Map) Undana 2026-2050 _____	58
1.3.1. Periode 2026–2030 (Transformasi Kelembagaan dan Penguatan Fondasi Riset) _____	58
1.3.2. Periode 2031–2035 (Akselerasi Keunggulan Riset dan Rekognisi Global) _____	59
1.3.3. Periode 2036–2040 (Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i>) _____	59
1.3.4. Periode 2041–2045 (Industrialisasi Inovasi dan Pemantapan Posisi Berkelas Dunia) _____	60
1.3.5. Periode 2046–2050 (Keberlanjutan sebagai <i>World Class University</i>) _____	60
BAB II VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN _____	64
2.1. Visi _____	64
2.2. Misi _____	73
2.3. Tujuan _____	76
2.4. Sasaran _____	78
2.5. Peta Jalan (Road Map) Undana 2026-2030 _____	82
2.5.1. Tahun 2026: Standardisasi Mutu dan Transformasi Digital Pembelajaran _____	83
2.5.2. Tahun 2027: Penguatan Infrastruktur Riset dan Akselerasi Akreditasi Internasional _____	83
2.5.3. Tahun 2028: Transisi Menuju PTN-BH dan Otonomi Tata Kelola _____	84



2.5.4. Tahun 2029: Hilirisasi Riset Lahan Kering Kepulauan dan Penguatan Dampak Strategis	84
2.5.5. Tahun 2030: Internasionalisasi Institusi dan Kemitraan Konsorsium Dunia	85
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	86
3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi	86
3.2. Arah Kebijakan dan Strategi Universitas Nusa Cendana	88
3.2.1. Penguatan Tata Kelola Kelembagaan dan Akuntabilitas	90
3.2.2. Penguatan Budaya Pengendalian Mutu Internal dan Manajemen Risiko yang Efektif	90
3.2.3. Peningkatan Kemandirian dan Keberlanjutan Keuangan melalui Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya	90
3.2.4. Peningkatan Profesionalisme dan Pengakuan Kinerja Sumber Daya Manusia	91
3.2.5. Akselerasi Digitalisasi Tata Kelola Universitas	91
3.2.6. Penguatan Riset Unggulan Lahan Kering Kepulauan	92
3.2.7. Hilirisasi Riset dan Pengabdian Masyarakat Berbasis Dampak	92
3.2.8. Penguatan Kontribusi Tridarma dalam Pencapaian Target Pembangunan Berkelanjutan dan Kebijakan Publik Berbasis Bukti	92
3.2.9. Penguatan Outcome Based Education dan Kontekstualisasi Lahan Kering Kepulauan	93
3.2.10. Peningkatan Efisiensi dan Keberhasilan Studi Mahasiswa	93
3.2.11. Penguatan Kinerja dan Daya Saing Lulusan	94
3.2.12. Jejaring Kolaborasi Kemitraan Strategis Multi-helix	94
3.2.13. Internasionalisasi dan Rekognisi Reputasi Akademik	94
3.2.14. Pemberdayaan Alumni dan Penguatan Citra Institusi	95
3.3. Kerangka Regulasi	95
3.4. Kerangka Kelembagaan	97
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	106
4.1. Target Kinerja	106
4.1.1. Indikator Kinerja Tujuan dan Target Kinerja Renstra Undana 2026-2030	107
4.1.2. Indikator Kinerja Sasaran & Target Kinerja Renstra Undana 2026-2030	108
4.1.3. Program Kerja dan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	114
4.2. Kerangka Pendanaan	130
BAB V PENUTUP	132



Lampiran 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan_____	134
Lampiran 2. Matriks Pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Sumber Pendanaan Lainnya yang Sah terhadap Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas Nasional _____	166
Lampiran 3. Matriks Kerangka Regulasi _____	167



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Program Studi (D3, S1, Profesi, S2, S3) Berdasarkan Fakultas/Pascasarjana di Undana Tahun 2020-2025.....	7
Tabel 2.	Status Akreditasi Program Studi di Undana Tahun 2020-2025.....	8
Tabel 3.	Indikator Efisiensi dan Efektivitas Pendidikan di Undana Periode Tahun Akademik 2020/2021-2024/2025	9
Tabel 4.	Kondisi Kemahasiswaan Undana Periode 2020-2025.....	12
Tabel 5.	Gambaran Prestasi Mahasiswa Undana Periode 2020-2025.....	14
Tabel 6.	Kinerja Riset, Pengabdian, Publikasi & Inovasi Undana Periode 2020-2025.....	16
Tabel 7.	Jumlah Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Undana Berdasarkan Jenjang Pendidikan Periode 2020-2025	19
Tabel 8.	Jumlah Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Undana Berdasarkan Jenjang Jabatan Fungsional Periode 2020-2025	21
Tabel 9.	Kinerja Pengelolaan Anggaran Undana Periode 2020-2025	23
Tabel 10.	Pendapatan BLU Undana Periode 2021-2025	25
Tabel 11.	Rasio PNBP terhadap Biaya Operasional BLU Undana Periode 2020-2025	27
Tabel 12.	Gambaran Pengembangan Infrastruktur dan Aset Undana Periode 2020-2025 ...	29
Tabel 13.	Pengembangan Ekosistem Digital & Integrasi Data ke PDDikti Periode 2020-2025	31
Tabel 14.	Jumlah Kerja Sama dan Kemitraan Strategis Undana Periode 2020-2025.....	32
Tabel 15.	Capaian IKU PTN (Kemendikbudristek) Undana Periode 2020-2025.....	40
Tabel 16.	Capaian IKU Kinerja Keuangan (Kemenkeu) BLU Undana 2020-2025.....	43
Tabel 17.	Analisis Faktor Kekuatan Undana	52
Tabel 18.	Analisis Faktor Kelemahan Undana.....	53
Tabel 19.	Analisis Faktor Peluang Undana.....	54
Tabel 20.	Analisis Faktor Ancaman Undana.....	54
Tabel 21.	Hasil Analisis Matriks Internal–External (IE)	55
Tabel 22.	Hubungan Misi dan Tujuan.....	78
Tabel 23.	Hubungan Tujuan dan Sasaran.....	79
Tabel 24.	Identifikasi Risiko	81
Tabel 25.	Kerangka Kelembagaan Transisi Universitas Nusa Cendana.....	103
Tabel 26.	Roadmap Transisi PTN-BLU Menuju PTN-BH.....	104
Tabel 27.	Tujuan, Indikator Tujuan, dan Target Kinerja Undana 2026-2030.....	107
Tabel 28.	Sasaran, Indikator, dan Target Kinerja Renstra Undana 2026-2030	109
Tabel 29.	Sasaran Kinerja Program	115
Tabel 30.	Penyelarasan IKS-1 dan IKP-1	116
Tabel 31.	Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 1	118
Tabel 32.	Penyelarasan IKS-2 dan IKP-2	121
Tabel 33.	Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 2	122
Tabel 34.	Penyelarasan IKS-3 dan IKP-3.....	123
Tabel 35.	Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 3	124
Tabel 36.	Penyelarasan IKS-4 dan IKP-4.....	127
Tabel 37.	Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 4	128
Tabel 38.	Pendanaan Undana Tahun 2025.....	131



Tabel 39. Kerangka Pendanaan Rencana Strategis Undana Periode 2026-2030 (Program)	131
--	-----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Ciri World Class University (Altbach and Salmi, 2011; Akhmaloka dkk, 2023)....	61
Gambar 2. Kerangka Pikir Pencapaian Visi Jangka Panjang Undana 2026-2050	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Kondisi Umum

Universitas Nusa Cendana (Undana) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di wilayah Nusa Tenggara Timur memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, penelitian, dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan lokal maupun nasional. Dalam menghadapi tantangan global dan dinamika pembangunan daerah, Undana perlu memiliki pedoman strategis yang jelas untuk memastikan seluruh program akademik, riset, dan pengabdian masyarakat berjalan secara terarah, terukur, dan berkelanjutan. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) 2026–2030 menjadi langkah penting untuk mewujudkan Undana sebagai universitas unggul, inovatif, dan berdaya saing tinggi di tingkat regional, nasional dan global.

Sebagai pusat pendidikan tinggi, riset, dan pengembangan inovasi di Nusa Tenggara Timur, Undana memiliki tanggung jawab tidak hanya dalam mencetak lulusan berkualitas, tetapi juga dalam mendorong kemajuan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat di sekitarnya. Undana berupaya meningkatkan relevansi pendidikan tinggi dengan kebutuhan dunia kerja dan pembangunan daerah, memperkuat kapasitas riset serta inovasi, dan memfasilitasi transfer teknologi dan pengetahuan. Renstra ini menjadi instrumen untuk mengoptimalkan peran Undana dalam pembangunan berkelanjutan dan menjawab tantangan serta peluang yang muncul selama periode 2026–2030.

Renstra Undana 2026–2030 disusun dengan tujuan memberikan pedoman strategis bagi seluruh civitas akademika, unit kerja, dan pemangku kepentingan terkait dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kerja universitas. Dokumen ini mencakup visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, strategi, program, kegiatan disertai target kinerja, kerangka regulasi, kerangka kelembagaan dan kerangka pendanaan yang terintegrasi dengan kebijakan pembangunan nasional dan prioritas daerah. Renstra ini juga menjadi dasar penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB), Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) setiap unit kerja, dan dokumen perencanaan lainnya di tingkat unit kerja sehingga seluruh kegiatan di lingkungan Undana selaras dengan arah strategis yang ditetapkan universitas.



1.1.1. Pemeringkatan Global

Pemeringkatan universitas pada tingkat nasional dan global merupakan salah satu indikator penting untuk menilai daya saing, reputasi akademik, serta kinerja kelembagaan perguruan tinggi. Dalam konteks perencanaan strategis, posisi universitas dalam berbagai sistem pemeringkatan memberikan gambaran objektif mengenai capaian, tantangan, dan ruang peningkatan yang perlu direspons secara sistematis.

Hingga saat ini, Undana **belum tercatat** dalam pemeringkatan global utama seperti *QS World University Rankings*, *Times Higher Education (THE)*, dan *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*. Kondisi ini mencerminkan keterbatasan Undana dalam indikator-indikator yang menjadi fokus pemeringkatan tersebut, terutama pada aspek reputasi akademik global, intensitas dan dampak riset internasional, publikasi terindeks Scopus/WoS, serta kolaborasi akademik lintas negara. Namun demikian, absennya Undana dalam pemeringkatan utama tersebut perlu dipahami sebagai bagian dari tahapan perkembangan institusi, khususnya sebagai perguruan tinggi di kawasan timur Indonesia yang relatif baru memasuki arena kompetisi global.

Namun, dalam satu dekade terakhir, Undana telah menunjukkan kemajuan yang konsisten dalam pemeringkatan berbasis web dan pemeringkatan alternatif. Undana **tercatat** secara rutin dalam pemeringkatan global universitas seperti *Webometrics* dan *UniRank*, yang menilai visibilitas digital, keterbukaan akses publikasi ilmiah, dan eksistensi institusi di ruang daring. Pada edisi Januari 2024, *Webometrics* menempatkan Undana pada kisaran peringkat **13.000 dunia** dan **4.000 Asia**. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan berkelanjutan dalam kehadiran digital dan keterbukaan akademik. Selain itu, Undana juga mulai tercatat dalam pemeringkatan global seperti *EduRank* dan *AD Scientific Indeks*. Hal ini mencerminkan adanya peningkatan produktivitas riset dan kontribusi ilmiah sebagian besar dosen Undana di tingkat nasional dan internasional.

Di tingkat nasional, posisi Undana menunjukkan tren peningkatan yang signifikan. Berdasarkan *Webometrics*, Undana berhasil naik dari **peringkat nasional ke-222** pada tahun 2021 menjadi **peringkat ke-133** pada Januari 2024 dari lebih dari 3.000-an perguruan tinggi di Indonesia. *EduRank* tahun 2024 menempatkan Undana pada **peringkat ke-70 nasional**, berdasarkan lebih dari 2.500 publikasi ilmiah dan hampir 3.000 sitasi. Capaian ini menunjukkan adanya penguatan kapasitas akademik dan riset Undana secara nasional.

Secara regional, Undana menempati posisi yang dominan sebagai perguruan tinggi dengan visibilitas dan kinerja akademik **tertinggi** di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dalam



berbagai pemeringkatan seperti *Webometrics*, *EduRank*, *UniRank*, dan *AD Scientific Index*, Undana secara konsisten menjadi satu-satunya perguruan tinggi di NTT yang tercatat dan dievaluasi secara reguler. Posisi ini menegaskan peran strategis Undana sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, sumber daya manusia, dan kebijakan berbasis riset di kawasan timur Indonesia.

Meskipun menunjukkan tren positif, Undana masih menghadapi tantangan utama dalam peningkatan peringkat nasional dan global, antara lain: keterbatasan jumlah dan mutu publikasi bereputasi internasional, rendahnya intensitas kolaborasi riset global, serta belum optimalnya sistem pendukung akademik dan reputasi institusi berbasis data. Selain itu, Undana juga **belum berpartisipasi** dalam pemeringkatan tematik global seperti **UI GreenMetric**, yang menilai kinerja keberlanjutan lingkungan kampus.

Dengan fondasi yang semakin kuat di tingkat regional dan tren peningkatan nasional yang konsisten, Undana memiliki peluang strategis untuk memperluas partisipasi dan meningkatkan posisi dalam pemeringkatan nasional dan internasional. Pencapaian tersebut memerlukan penguatan tata kelola riset, internasionalisasi, digitalisasi layanan akademik, serta pengembangan sumber daya manusia secara terencana dan berkelanjutan, sebagaimana diarahkan dalam Rencana Strategis Universitas Nusa Cendana Tahun 2026–2030.

1.1.2. Pola Ilmiah Pokok (PIP), Keunggulan Komparatif dan Keunggulan Kompetitif

Undana memiliki pola ilmiah pokok yang khas dan strategis, yang bersumber dari keunggulan geografis, ekologis, dan sosial budaya wilayah Nusa Tenggara Timur. Berlokasi di **kawasan tropis/lahan kering kepulauan** dan pesisir di Indonesia bagian timur, Undana berada pada lingkungan biofisik yang unik dan relatif belum banyak menjadi fokus pengembangan ilmu pengetahuan oleh perguruan tinggi lain di Indonesia. Kondisi ini memberikan peluang besar bagi Undana untuk mengembangkan keilmuan yang relevan dengan isu-isu strategis global, seperti perubahan iklim, ketahanan pangan lahan marginal, kesehatan tropis, dan pembangunan berkelanjutan wilayah kepulauan.

Penetapan orientasi akademik Universitas Nusa Cendana (Undana) pada karakteristik **lahan kering kepulauan** bukanlah sekadar pilihan lokal, melainkan sebuah keputusan yang berakar kuat pada evolusi studi klimatologi global dan standardisasi internasional di bawah naungan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Secara historis, fondasi ilmiah wilayah semi-arid diletakkan oleh Wladimir Köppen (1884–1936). Dalam klasifikasinya, Köppen mengidentifikasi tipe iklim "B" (*Dry Climates*), yang mana sub-tipe BS (Semi-arid/Steppe)



ditetapkan sebagai zona perantara krusial antara gurun yang ekstrem dan wilayah lembap. Köppen menggunakan vegetasi sebagai indikator presisi, mendefinisikan wilayah ini sebagai daerah dengan curah hujan di bawah ambang evaporasi namun tetap memiliki daya dukung bagi kehidupan flora spesifik. Memasuki era modern, UNESCO (1979) menstandarisasi klasifikasi ini melalui *Aridity Index* (AI), yakni rasio presipitasi tahunan (P) terhadap evapotranspirasi potensial (PET). Dengan nilai AI antara 0,20 hingga 0,50, Nusa Tenggara Timur secara resmi terkunci dalam peta global wilayah kritis. Posisi ini dipertegas oleh UNEP (1992) dan UNCCD (1994) yang menjadikan klasifikasi *semi-arid* sebagai basis hukum internasional untuk mitigasi degradasi lahan. Bagi Undana, landasan ini memberikan validitas akademik yang mutlak dalam memetakan NTT sebagai wilayah dengan tantangan presipitasi rendah (< 2.000 mm/tahun) dan musim kering yang panjang.

Dalam proses penyusunan Rencana Strategis (Renstra), terdapat lima pilar diferensiasi potensial yang dapat memperkuat posisi Undana di panggung nasional maupun internasional:

1. *Blue Economy and Sustainable Archipelagic Maritime*: Mengkapitalisasi posisi NTT di jantung *Coral Triangle* dengan fokus pada teknologi maritim pulau kecil dan logistik kepulauan.
2. *Borderland Studies and Academic Diplomacy*: Memanfaatkan posisi geopolitik yang berbatasan langsung dengan Timor Leste dan Australia sebagai pusat rujukan kebijakan kawasan 3T.
3. *World Heritage Management and Regenerative Tourism*: Menyeimbangkan konservasi aset dunia (seperti Komodo) dengan pariwisata berbasis komunitas dan kearifan lokal.
4. *One Health and Tropical Nutrition Excellence*: Menjawab tantangan spesifik stunting dan zoonosis melalui intervensi pangan lokal seperti sorgum dan kelor.
5. *Archipelagic Renewable Energy Transformation*: Memanfaatkan intensitas cahaya matahari tertinggi di Indonesia untuk kemandirian energi di wilayah marginal.

Lima pilar diferensiasi potensial alternatif di atas menawarkan keunggulan kompetitif yang tinggi dalam bingkai "Lahan Kering Kepulauan". Pilihan ini berfungsi sebagai payung strategis (*umbrella mission*) yang mengintegrasikan berbagai dimensi lainnya. Misalnya, implementasi *Blue Economy* di NTT tetap berlangsung dalam bingkai kepulauan yang kering, dan pendekatan *One Health* di wilayah ini sangat dipengaruhi oleh dinamika ekosistem *semi-arid*. Dengan menjadikan "lahan kering kepulauan" sebagai diferensiasi misi utama, Undana tidak hanya menjawab tantangan biofisik wilayahnya, tetapi juga ingin mengukuhkan diri sebagai pusat keunggulan (*center of excellence*) yang unik di Indonesia bahkan di level global.



Keunggulan komparatif tersebut diperkuat oleh ketersediaan sumber daya alam yang melimpah, antara lain potensi kelautan dan perikanan, pertanian lahan kering, peternakan, serta energi baru dan terbarukan. Lingkungan ini menyediakan ruang luas bagi pengembangan riset terapan dan inovasi teknologi tepat guna yang berorientasi pada pemecahan masalah riil masyarakat. Sebagai satu-satunya perguruan tinggi negeri dengan jangkauan layanan pendidikan tinggi yang luas di wilayah NTT, Undana juga memiliki peran strategis dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia di kawasan 3T yang sejalan dengan agenda pemerataan pembangunan nasional.

Selain aspek biofisik, **keragaman sosial dan budaya lokal** menjadi bagian integral dari keunggulan komparatif Undana. Wilayah NTT yang kaya akan etnis, bahasa, dan tradisi adat memberikan basis kuat bagi pengembangan ilmu sosial, humaniora, antropologi, linguistik, dan kajian budaya. Letak geografis yang berdekatan dengan Australia dan Timor-Leste turut menempatkan Undana pada posisi strategis sebagai **simpul konektivitas akademik di kawasan Asia-Pasifik Selatan**, yang mendukung pengembangan kerja sama internasional dan diplomasi akademik berbasis kawasan perbatasan.

Keunggulan komparatif tersebut kemudian dikembangkan secara terarah menjadi keunggulan kompetitif melalui penguatan kapasitas riset, inovasi, dan jejaring kolaborasi. Salah satu kekuatan utama Undana terletak pada **pengembangan riset berbasis konteks lokal lahan kering kepulauan yang memiliki relevansi nasional dan global**. Riset unggulan di bidang energi baru dan terbarukan, khususnya energi surya dan biomassa menjadi kontribusi nyata Undana dalam mendukung agenda transisi energi dan dekarbonisasi. Potensi energi surya yang tinggi di NTT menjadikan riset ini bersifat kontekstual, aplikatif, dan berdaya saing.

Di bidang sains dan teknik, Undana menunjukkan daya saing melalui riset **pemanfaatan tanaman dan material alam lokal** untuk pengembangan biofarmaka, bioplastik, dan material ramah lingkungan. Produktivitas publikasi dan peningkatan luaran kekayaan intelektual mencerminkan kemampuan institusi dalam mengintegrasikan keunggulan lokal dengan agenda riset global. Sementara itu, dalam bidang pertanian, peternakan, dan perikanan, Undana mengembangkan inovasi teknologi yang spesifik untuk wilayah tropis kering, termasuk pengembangan pangan lokal, peternakan rakyat, serta riset kesehatan hewan dan zoonosis yang relevan bagi kawasan timur Indonesia.

Keunggulan kompetitif Undana juga tampak dalam **kajian sosial dan humaniora berbasis kearifan lokal**. Pendekatan transdisipliner dalam studi budaya, literasi sosial, dan dinamika masyarakat perbatasan memperkuat posisi Undana dalam kerja sama akademik internasional dan riset kolaboratif lintas negara. Selain itu, Undana menetapkan tema-tema



riset diferensiatif seperti tengkes (*stunting*), kesehatan masyarakat tropis, konservasi komodo, tenun ikat tradisional, serta dinamika sosial-ekonomi wilayah perbatasan sebagai fokus strategis yang menghubungkan kepentingan lokal dengan agenda pembangunan nasional dan global.

Transformasi keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif memerlukan strategi institusional yang konsisten dan berkelanjutan. Melalui penguatan tata kelola, peningkatan kualitas sumber daya manusia, transformasi digital, serta internasionalisasi pendidikan dan riset, Undana secara bertahap membangun fondasi daya saing yang lebih kokoh. Dengan menyelaraskan keunikan lokal yang dimiliki dengan standar akademik dan riset global, Undana menempatkan dirinya sebagai pusat keunggulan ilmiah kawasan tropis kering dan kepulauan di Asia-Pasifik, sekaligus berada pada jalur transformasi yang terukur menuju universitas berkelas dunia. Dalam menghadapi dinamika pendidikan tinggi global dan tuntutan transformasi kelembagaan, Undana menetapkan **Diferensiasi Misi** sebagai strategi utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Undana memosisikan diri sebagai “*innovation-driven research university*” yang berfokus pada pengembangan IPTEKS di bidang lahan kering kepulauan. Diferensiasi ini bukan sekadar penegasan identitas akademik, melainkan komitmen institusional untuk mengonsentrasikan seluruh sumber daya baik SDM, sarana prasarana, maupun pendanaan untuk menjadi pusat rujukan ilmu pengetahuan global pada ekosistem spesifik tersebut. Dengan pilihan strategis ini, Undana bergerak melampaui peran pendidikan konvensional, bertransformasi menjadi institusi yang menghasilkan inovasi berdampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan di tingkat regional, nasional, dan internasional.

1.1.3. Hasil Evaluasi Capaian Kinerja Undana Periode 2020-2025

1.1.4.1. Akademik dan Kemahasiswaan

1. Perkembangan Jumlah Program Studi

Perkembangan jumlah program studi Undana pada periode 2020–2025 menunjukkan pola pertumbuhan yang stabil dan terkendali, dengan kecenderungan penguatan pada jenjang pendidikan pascasarjana. Sebagian besar fakultas mempertahankan struktur program sarjana yang relatif tetap selama periode 2020-2025. Hal ini mencerminkan stabilitas kapasitas kelembagaan dan konsistensi penyelenggaraan pendidikan pada jenjang dasar pendidikan tinggi.

Pada rumpun sarjana, fakultas-fakultas utama seperti FKIP, FISIP, FH, FPKP, Fakultas Pertanian, FKM, FST, FKKH, dan FEB tidak mengalami perubahan signifikan dalam jumlah program studi. FKIP, misalnya, secara konsisten mengelola 18 program sarjana, satu program

profesi, dan satu program magister. Stabilitas ini menunjukkan kematangan struktur akademik dan fokus pada peningkatan mutu penyelenggaraan program yang sudah ada.

Tabel 1. Jumlah Program Studi (D3, S1, Profesi, S2, S3) Berdasarkan Fakultas/Pascasarjana di Undana Tahun 2020-2025

Fakultas/ Pascasarjana	Strata	Tahun					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)	Sarjana	18	18	18	18	18	18
	Profesi	1	1	1	1	1	1
	Magister	1	1	1	1	1	1
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)	Sarjana	5	5	5	5	5	5
	Magister	1	1	1	2	2	2
	Doktor	1	1	1	1	1	1
Fakultas Hukum	Sarjana	1	1	1	1	1	1
	Magister	1	1	1	1	1	1
Fakultas Kelautan dan Perikanan (FPKP)	Sarjana	3	3	3	3	3	3
	Magister	1	1	1	1	1	1
	Doktor	1	1	1	1	1	1
Fakultas Pertanian (Faperta)	Sarjana	3	3	3	3	3	3
	Magister	0	0	0	0	0	1
Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM)	Sarjana	1	1	1	1	1	1
	Magister	1	1	1	1	1	1
Fakultas Sains dan Teknik (FST)	Diploma III	1	1	1	1	1	1
	Sarjana	10	10	10	10	10	10
	Magister	0	0	0	1	1	1
Fakultas Kedokteran dan Kedokteran Hewan (FKKH)	Sarjana	2	2	3	3	3	3
	Profesi	2	2	2	2	2	2
	Magister	0	0	0	1	1	1
Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)	Sarjana	3	3	3	3	3	3
	Magister	0	0	0	1	1	1
Pascasarjana	Magister	3	3	3	4	4	4
	Doktor	0	0	0	1	1	1

Sumber: LP3M Universitas Nusa Cendana Tahun 2025.

Di sisi lain, pertumbuhan strategis terlihat jelas pada jenjang magister dan doktor. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) meningkatkan jumlah program magister dari satu menjadi dua sejak 2023. Fakultas Sains dan Teknik (FST) serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) masing-masing membuka program magister pertama pada tahun 2023. Hal ini menandai penguatan kapasitas akademik dan perluasan jenjang pendidikan tinggi di kedua fakultas tersebut.

Perubahan paling signifikan terjadi pada Fakultas Kedokteran dan Kedokteran Hewan (FKKH), yang tidak hanya menambah program sarjana sejak 2022, tetapi juga membuka program magister pada 2023. Perkembangan ini mencerminkan komitmen Undana dalam memperkuat pendidikan tinggi di bidang kesehatan dan mendukung pendekatan *one health* yang relevan dengan kebutuhan regional dan nasional.

Selain fakultas, Unit Pascasarjana juga menunjukkan pertumbuhan yang paling konsisten. Dari kondisi awal pada 2020 dengan tiga program magister dan tanpa program doktor, unit ini berkembang dan telah memiliki empat program magister dan satu program doktor sejak 2023. Pembukaan program doktor merupakan indikator penting penguatan kapasitas akademik Undana pada jenjang pendidikan tertinggi.

Secara keseluruhan, meskipun jumlah program sarjana relatif stabil, Undana memperlihatkan tren positif pengembangan pendidikan pascasarjana sepanjang periode 2020–2025. Pola ini mencerminkan pergeseran orientasi institusi menuju penguatan kapasitas keilmuan, peningkatan daya saing akademik, serta penyiapan fondasi yang lebih kuat bagi pengembangan riset dan reputasi akademik universitas di masa depan.

2. Mutu Program Studi

Perkembangan mutu program studi Undana sepanjang periode 2020–2025 menunjukkan transformasi kelembagaan yang signifikan dibandingkan kondisi awal tahun 2020. Pada tahun 2020 tersebut, struktur akreditasi Undana masih didominasi oleh program studi berakreditasi B, yang mencakup lebih dari 80 persen total program studi. Undana hanya memiliki satu program studi berakreditasi A, lima program studi berakreditasi C, serta satu program studi berstatus Baik, dan belum memiliki program studi berakreditasi Unggul, Baik Sekali, maupun berakreditasi internasional. Kondisi ini menggambarkan posisi awal mutu akademik sebelum dilaksanakannya agenda percepatan peningkatan kualitas secara sistematis.

Tabel 2. Status Akreditasi Program Studi di Undana Tahun 2020-2025

Status Akreditasi Program Studi	Jumlah Program Studi (D3, S1, S2, S3)					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Internasional	-	-	-	-	4	4
Unggul	-	-	2	2	10	15
A	1	1	1	1	1	0
Baik Sekali	0	2	6	16	20	22
B	52	50	48	37	27	20
Baik	1	2	2	3	2	7
C	5	3	-	-	-	-
D (Tidak Terakreditasi)	-	-	-	-	-	-

Sumber: LP3M Universitas Nusa Cendana Tahun 2025.

Memasuki tahun 2025, struktur akreditasi program studi Undana mengalami konsolidasi mutu yang semakin kuat dan merata. Jumlah program studi berakreditasi Unggul meningkat secara signifikan menjadi 15 program studi, sementara program studi berakreditasi Baik Sekali mencapai 22 program studi. Pada saat yang sama, jumlah program studi berakreditasi B menurun tajam menjadi 20 program studi. Hal mencerminkan pergeseran mutu ke kategori



akreditasi yang lebih tinggi. Program studi berstatus Baik juga meningkat menjadi tujuh pada tahun 2025. Hal ini menunjukkan perbaikan berkelanjutan pada program-program yang sebelumnya berada pada kategori dasar mutu.

Selain peningkatan akreditasi nasional, Undana juga mulai mencatatkan capaian pada akreditasi internasional, dengan empat program studi mempertahankan status akreditasi internasional hingga tahun 2025. Capaian ini menandai fase awal internasionalisasi mutu akademik Undana dan menjadi fondasi penting bagi penguatan reputasi institusi di tingkat global.

Salah satu capaian paling strategis dalam periode ini adalah eliminasi penuh program studi berakreditasi rendah. Sejak tahun 2023, tidak terdapat lagi program studi dengan status akreditasi C maupun tidak terakreditasi. Hal ini menunjukkan keberhasilan Undana dalam membangun sistem penjaminan mutu internal yang lebih efektif, terstruktur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, periode 2020–2025 mencerminkan transformasi mutu akademik yang substansial dan terarah. Struktur akreditasi yang semula didominasi kategori menengah beralih menjadi struktur yang ditopang oleh program studi berakreditasi Unggul dan Baik Sekali, serta mulai diperkuat oleh capaian akreditasi internasional. Perubahan ini menegaskan keberhasilan strategi peningkatan kualitas akademik, tata kelola akreditasi berbasis data dan siklus PPEPP, serta komitmen institusi terhadap standar mutu pendidikan tinggi yang lebih tinggi, berdaya saing, dan berkelanjutan.

3. Efisiensi dan Efektivitas Pendidikan

Perkembangan efisiensi dan efektivitas pendidikan di Undana sepanjang periode 2021–2025 menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dan terukur dibandingkan kondisi tahun akademik 2020/2021. Peningkatan ini tercermin baik pada capaian hasil belajar mahasiswa maupun pada efektivitas penyelenggaraan layanan akademik secara keseluruhan.

Dari sisi capaian akademik, rerata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) mahasiswa Undana meningkat dari 3,30 pada tahun akademik 2020/2021 menjadi 3,88 pada tahun 2024/2025. Kenaikan ini mencerminkan perbaikan kualitas pembelajaran, peningkatan kesiapan akademik mahasiswa, serta penguatan sistem penjaminan mutu internal. Dalam konteks standar nasional pendidikan tinggi, IPK rerata pada kisaran 3,50–3,75 umumnya telah dikategorikan sangat baik untuk perguruan tinggi negeri. Oleh karena itu, capaian IPK 3,88 menunjukkan bahwa kualitas hasil belajar mahasiswa Undana telah berada pada kategori sangat tinggi, mendekati nilai ideal maksimal pada skala penilaian 4,00.

Tabel 3. Indikator Efisiensi dan Efektivitas Pendidikan di Undana Periode Tahun Akademik 2020/2021-2024/2025

Indikator Layanan Efisiensi dan Efektivitas Pendidikan	Tahun Akademik				
	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Rerata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) Mahasiswa	3,3	3,4	3,8	3,87	3,88
Angka Efisiensi Edukasi (AEE)	5,63	8,22	8,73	9,43	10,79
Rerata Lama Masa Studi (LMS)					
<i>Doktor</i>	4,8	4,7	4,5	4,2	4,1
<i>Magister</i>	2,7	2,6	2,4	2,1	2
<i>Profesi</i>	2	2	2	2	2
<i>Sarjana</i>	5	5,2	4,7	4,5	4,3
<i>Diploma Tiga</i>	0	0	4	3,5	3,2

Sumber: Biro Akademik dan Kemahasiswaan Undana 2025

Perkembangan efisiensi dan efektivitas pendidikan di Undana sepanjang periode 2021–2025 menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dan terukur dibandingkan kondisi tahun akademik 2020/2021. Peningkatan ini tercermin baik pada capaian hasil belajar mahasiswa maupun pada efektivitas penyelenggaraan layanan akademik secara keseluruhan.

Dari sisi capaian akademik, rerata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) mahasiswa Undana meningkat dari 3,30 pada tahun akademik 2020/2021 menjadi 3,88 pada tahun 2024/2025. Kenaikan ini mencerminkan perbaikan kualitas pembelajaran, peningkatan kesiapan akademik mahasiswa, serta penguatan sistem penjaminan mutu internal. Dalam konteks standar nasional pendidikan tinggi, IPK rerata pada kisaran 3,50–3,75 umumnya telah dikategorikan sangat baik untuk perguruan tinggi negeri. Oleh karena itu, capaian IPK 3,88 menunjukkan bahwa kualitas hasil belajar mahasiswa Undana telah berada pada kategori sangat tinggi, mendekati nilai ideal maksimal pada skala penilaian 4,00.

Peningkatan efektivitas pendidikan juga tercermin secara kuat pada Angka Efisiensi Edukasi (AEE), yang mengukur kemampuan institusi dalam mendorong penyelesaian studi secara tepat waktu. AEE Undana meningkat hampir dua kali lipat, dari 5,63 pada tahun akademik 2020/2021 menjadi 10,79 pada 2024/2025. Tren ini menunjukkan keberhasilan Undana dalam mengurangi hambatan akademik dan non-akademik mahasiswa melalui perbaikan manajemen kurikulum, penguatan sistem bimbingan akademik, serta optimalisasi layanan akademik berbasis digital, seperti pengelolaan KRS, *monitoring* progres studi, dan sistem informasi akademik terintegrasi. Secara kategorial, Undana bergerak dari kondisi “cukup efisien” menuju kategori sangat efisien dalam penyelenggaraan pendidikan.

Perbaikan efisiensi juga tercermin pada penurunan rerata Lama Masa Studi (LMS) di hampir seluruh jenjang pendidikan. Pada jenjang doktor, LMS menurun dari 4,8 tahun menjadi 4,1 tahun, dan semakin mendekati standar ideal nasional tiga - empat tahun. Program magister



menunjukkan perbaikan yang lebih tajam, dengan LMS turun dari 2,7 tahun menjadi 2,0 tahun, sesuai dengan standar ideal penyelesaian studi. Jenjang profesi relatif stabil pada dua tahun sesuai ketentuan kurikulum nasional. Pada jenjang sarjana, LMS menurun dari sekitar lima tahun menjadi 4,3 tahun, mendekati standar ideal empat tahun yang ditetapkan dalam sistem akreditasi nasional. Perbaikan juga terlihat pada jenjang diploma, dengan LMS mencapai 3,2 tahun pada 2024/2025, mendekati standar ideal tiga tahun.

Secara keseluruhan, capaian ini menunjukkan bahwa Undana telah berhasil meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan pendidikan secara simultan. Berbagai kebijakan peningkatan mutu pembelajaran, penataan kurikulum, digitalisasi layanan akademik, serta penguatan manajemen studi yang diterapkan sejak 2021 telah memberikan dampak nyata terhadap performa akademik mahasiswa. Dibandingkan dengan kondisi tahun 2020/2021 yang masih berada pada kategori “cukup” untuk sebagian indikator, capaian tahun 2024/2025 menempatkan Undana pada posisi yang lebih kompetitif secara nasional, dengan kinerja akademik yang mendekati bahkan melampaui standar ideal pendidikan tinggi. Hal ini menegaskan bahwa upaya perbaikan berkelanjutan di bidang akademik telah menghasilkan *output* yang konsisten, terukur, dan selaras dengan arah peningkatan mutu pendidikan tinggi nasional.

4. Kondisi Kemahasiswaan

Perkembangan kondisi kemahasiswaan Undana sepanjang periode 2020–2025 menunjukkan perubahan yang signifikan, baik dari sisi peminatan, komposisi mahasiswa aktif, tingkat keberlanjutan studi, maupun capaian kelulusan. Jika dibandingkan dengan kondisi awal tahun 2020, perubahan ini mencerminkan sekaligus tantangan dan kemajuan dalam pengelolaan mahasiswa sebagai bagian penting dari keberlanjutan institusi.

Dari sisi peminatan, jumlah pendaftar mahasiswa baru mengalami penurunan cukup tajam dan konsisten pada periode 2020–2023, dari 54.084 pendaftar menjadi 26.949 pendaftar. Meskipun terjadi tren pemulihan pada tahun 2024 dan 2025, tingkat peminat belum kembali mencapai kisaran awal tahun 2020. Penurunan ini sejalan dengan tren nasional pasca pandemi, yang mana sebagian calon mahasiswa memilih langsung bekerja, menunda studi, atau beralih ke perguruan tinggi yang lebih dekat dengan domisili. Namun demikian, dalam konteks daya saing institusi, kondisi ideal menuntut jumlah peminat yang stabil atau meningkat untuk menjaga selektivitas dan kualitas *input* mahasiswa. Oleh karena itu, penguatan posisi, promosi akademik, dan reputasi institusional menjadi agenda strategis Undana ke depan.

Tabel 4. Kondisi Kemahasiswaan Undana Periode 2020-2025

Indikator	Tahun					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Pendaftar	54.084	41.952	36.933	26.949	27.346	28.525
Jumlah Mahasiswa D3	23	19	7	14	48	43
Jumlah Mahasiswa S1	29.009	32.820	33.158	32.924	32.071	26.491
Jumlah Mahasiswa Profesi	211	191	187	214	279	242
Jumlah Mahasiswa S2	458	400	412	391	451	382
Jumlah Mahasiswa S3	50	50	53	55	49	126
<i>Student Body</i>	29.751	33.480	33.817	33.598	32.898	27.284
Jumlah Drop Out	1.700	1.550	1.337	1.258	974	1.106
Jumlah Lulusan	2.656	4.022	5.389	7.194	6.486	6.770

Sumber Data: Biro Akademik dan Kemahasiswaan Undana Tahun 2025.

Komposisi mahasiswa aktif menurut jenjang pendidikan juga menunjukkan perubahan struktural yang penting. Pada jenjang sarjana (S1), jumlah mahasiswa meningkat dari 29.009 mahasiswa pada 2020 hingga mencapai puncak 33.158 mahasiswa pada 2022, sebelum mengalami penurunan signifikan menjadi 26.491 mahasiswa pada 2025. Tren penurunan sejak 2023 menegaskan perlunya penguatan strategi rekrutmen dan retensi mahasiswa, mengingat jenjang sarjana merupakan tulang punggung utama *student body* universitas. Pada jenjang diploma dan profesi, jumlah mahasiswa relatif kecil dan fluktuatif, namun tetap mencerminkan keberlanjutan program. Program magister (S2) menunjukkan pola fluktuasi moderat dengan kecenderungan stabil dibanding kondisi awal 2020. Sementara itu, jenjang doktoral (S3) mengalami peningkatan yang sangat signifikan, dari 50 mahasiswa pada 2020 menjadi 126 mahasiswa pada 2025. Peningkatan ini mencerminkan penguatan kapasitas pendidikan lanjut dan riset Undana, yang sekaligus menjadi prasyarat penting dalam agenda transisi menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), khususnya terkait produktivitas akademik dan ketersediaan SDM berkualifikasi doktor.

Perubahan pada jumlah mahasiswa aktif (*student body*) merupakan konsekuensi langsung dari dinamika penerimaan, kelulusan, dan angka putus studi. Jumlah mahasiswa aktif Undana meningkat dari 29.751 mahasiswa pada 2020 menjadi puncaknya 33.817 mahasiswa pada 2022, kemudian menurun secara bertahap hingga mencapai 27.284 mahasiswa pada 2025. Jika dibandingkan dengan *baseline* data tahun 2020, jumlah *student body* tahun 2025 mengalami penurunan sekitar 8,3 persen. Dalam kondisi ideal, stabilitas atau pertumbuhan *student body* mencerminkan keberlanjutan kegiatan akademik, kecukupan kapasitas layanan, serta kesehatan institusi dari sisi penerimaan PNBP. Oleh karena itu, tren penurunan sejak 2023 perlu menjadi perhatian strategis dalam perencanaan pengembangan universitas ke depan.

Di sisi lain, kinerja Undana dalam menekan angka putus studi (*drop out*) menunjukkan perbaikan yang nyata. Jumlah mahasiswa DO menurun signifikan dari 1.700 mahasiswa pada



2020 menjadi titik terendah 974 mahasiswa pada 2024, sebelum sedikit meningkat menjadi 1.106 mahasiswa pada 2025. Meskipun terjadi kenaikan pada tahun terakhir, angka ini masih jauh lebih rendah dibanding *baseline* 2020. Penurunan DO mencerminkan peningkatan efektivitas bimbingan akademik, kualitas layanan administrasi, dukungan pembelajaran digital, serta kesiapan mahasiswa dalam menyelesaikan studi. Secara umum, angka DO yang mendekati atau berada di bawah ambang 5 persen dari total mahasiswa aktif telah menunjukkan perbaikan signifikan dibanding kondisi awal periode Renstra sebelumnya.

Jumlah lulusan Undana sepanjang periode 2021–2025 juga menunjukkan peningkatan yang sangat kuat. Dari 2.656 lulusan pada tahun 2020, jumlah lulusan meningkat tajam dan mencapai puncaknya pada tahun 2023 dengan 7.194 lulusan, serta tetap berada pada level tinggi pada tahun 2024 dan 2025. Tingginya jumlah lulusan ini sejalan dengan peningkatan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) dan penurunan rerata lama masa studi, serta menunjukkan bahwa proses penyelesaian studi semakin efektif. Capaian ini menandakan keberhasilan Undana dalam meminimalkan hambatan akademik dan meningkatkan efektivitas layanan pendidikan secara menyeluruh.

5. Prestasi Mahasiswa

Prestasi mahasiswa Undana sepanjang periode 2021–2025 menunjukkan peningkatan kapasitas kompetitif yang sangat signifikan dibandingkan dengan kondisi *baseline* tahun 2020. Perkembangan ini mencerminkan hasil dari penguatan ekosistem pembinaan kemahasiswaan, peningkatan dukungan institusional, serta tumbuhnya kultur kompetisi yang lebih matang dan berorientasi prestasi.

Pada bidang olahraga, capaian prestasi mahasiswa menunjukkan peningkatan yang sangat tinggi. Pada tahun 2020, Undana belum mencatatkan perolehan medali emas, perak, maupun perunggu. Namun sejak 2021 dan 2022 mulai terlihat perbaikan, dengan perolehan masing-masing dua medali emas dan beberapa medali perak. Puncak capaian terjadi pada 2023, ketika mahasiswa Undana berhasil meraih dua belas medali emas, delapan medali perak, dan delapan medali perunggu, atau meningkat lebih dari sepuluh kali lipat dibandingkan kondisi awal 2020. Meskipun jumlah medali mengalami fluktuasi pada 2024 dan 2025, capaian tersebut tetap menunjukkan bahwa kualitas atlet mahasiswa telah pulih dan distabilkan pada tingkat yang lebih tinggi dibanding tahun 2020. Konsistensi prestasi olahraga ini diperkuat oleh kontribusi atlet-atlet unggulan yang menembus ajang regional, nasional, hingga internasional.

Di bidang seni dan budaya, prestasi mahasiswa juga menunjukkan perkembangan yang positif dan berkelanjutan. Capaian medali dan penghargaan seni yang pada 2020 masih sangat terbatas, mulai meningkat sejak 2021 dan bertahan pada level yang lebih baik hingga 2025 meskipun bersifat fluktuatif. Unit Paduan Suara Mahasiswa Bella Cantare secara konsisten menorehkan prestasi nasional dan internasional, termasuk capaian *Gold* pada kompetisi nasional serta peringkat nasional yang kompetitif. Selain itu, mahasiswa Undana juga meraih berbagai penghargaan pada ajang PEKSIMINAS dan kompetisi seni kreatif lainnya, yang menandakan penguatan ekosistem pembinaan seni dan budaya di lingkungan kampus.

Kemajuan paling signifikan terlihat pada prestasi akademik kompetitif, riset, dan kreativitas mahasiswa. Jumlah proposal Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang lolos pendanaan dan tingkat nasional meningkat tajam, dari nol proposal pada 2020 menjadi satu proposal pada 2021, enam proposal pada 2022, dan mencapai puncaknya pada 2024 dengan 16 proposal. Peningkatan ini menunjukkan tumbuhnya budaya riset dan inovasi mahasiswa yang semakin merata lintas fakultas. Pola serupa juga terlihat pada Program Pembinaan Mahasiswa Wirausaha (P2MW), yang berkembang dari tidak ada capaian pada 2020 menjadi partisipasi konsisten pada tingkat nasional sejak 2022 hingga 2025, termasuk keikutsertaan dalam KMI Expo nasional. Hal ini menandakan semakin mapannya ekosistem kewirausahaan mahasiswa Undana.

Tabel 5. Gambaran Prestasi Mahasiswa Undana Periode 2020-2025

No.	Nama Prestasi	Tahun					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Olahraga (medali emas)	0	2	2	12	2	2
2.	Olahraga (medali perak)	0	3	3	8	0	7
3.	Olahraga (medali perunggu)	0	1	2	8	3	2
4.	Seni (medali emas)	0	1	1	0	1	0
5.	Seni (medali perak)	0	2	0	0	0	0
6.	Seni (medali perunggu)	1	3	1	0	0	0
7.	Jumlah Proposal PKM yang lolos tingkat nasional	0	1	6	4	16	1
8.	Jumlah Proposal P2MW yang lolos tingkat nasional & KMI Expo	0	0	3	5	3	3
9.	Debat Bahasa Inggris Mahasiswa Tingkat Nasional	2 Finalis	3 Juara II	1 Finalis dan 1 Juara I	3 Finalis	3 Finalis	3 Finalis
10.	Kompetisi Debat Mahasiswa Indonesia Tingkat Nasional	0	3 Juara II	1 Finalis, 1 Juara I	3 Finalis	3 Juara I	3 Finalis
11.	Olimpiade MIPA Tingkat Nasional	0	3 Finalis	4 Finalis	0	2 Finalis, 1 Juara I	2 Finalis

No.	Nama Prestasi	Tahun					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
12.	Pemilihan Mahasiswa Berprestasi Tingkat Regional & Nasional	0	Finalis	Finalis	Finalis	Finalis	Juara II
13.	Lain-lain	4	6	3	6	20	16

Sumber Data: Biro Akademik dan Kemahasiswaan Undana Tahun 2025.

Prestasi dalam kompetisi debat berbahasa Inggris dan Kompetisi Debat Mahasiswa Indonesia (KDMI/NUDC) juga mencerminkan peningkatan kualitas akademik dan *soft skills* mahasiswa. Dari kondisi awal 2020 yang terbatas pada partisipasi sebagai finalis, mahasiswa Undana berkembang menjadi peraih juara dan finalis nasional secara konsisten pada periode 2021–2025, termasuk capaian juara nasional pada 2024. Perkembangan ini menunjukkan penguatan kemampuan literasi akademik, argumentasi ilmiah, dan komunikasi internasional mahasiswa.

Pada bidang kompetensi akademik tingkat tinggi, mahasiswa Undana secara konsisten lolos sebagai finalis Olimpiade MIPA tingkat nasional sejak 2021 hingga 2025, dengan capaian puncak berupa juara nasional pada 2024. Selain itu, pada ajang Pemilihan Mahasiswa Berprestasi (PILMAPRES), Undana berhasil menempatkan finalis secara berkelanjutan sejak 2021 dan mencapai posisi juara II nasional pada 2025. Capaian ini mencerminkan peningkatan kemampuan mahasiswa dalam mengintegrasikan prestasi akademik, kepemimpinan, dan inovasi.

Dimensi internasionalisasi prestasi mahasiswa juga mengalami penguatan yang sangat signifikan. Sejak 2023, mahasiswa Undana mulai menembus program Indonesian *International Student Mobility Awards* (IISMA) secara konsisten. Pada tahun 2024 saja, lebih dari sepuluh mahasiswa Undana lolos ke berbagai universitas terkemuka di Amerika Serikat, Eropa, Asia Timur, dan Australia. Pencapaian ini menegaskan bahwa kompetensi global mahasiswa Undana baik dari sisi akademik, bahasa, maupun adaptasi internasional semakin diakui.

Selain capaian utama tersebut, mahasiswa Undana juga menunjukkan prestasi yang semakin beragam pada berbagai kompetisi inovasi, *startup* digital, karya tulis ilmiah, film pendek, esai akademik, hingga kejuaraan multidisipliner lainnya. Keragaman ini menunjukkan bahwa ruang ekspresi, kreativitas, dan inovasi mahasiswa berkembang semakin luas dan didukung oleh lingkungan kampus yang kondusif.

Secara keseluruhan, periode 2021–2025 menandai transformasi signifikan dalam profil prestasi mahasiswa Undana. Jika pada awal periode capaian prestasi masih terkonsentrasi pada bidang tertentu, terutama olahraga dan seni, maka dalam lima tahun terakhir terjadi diversifikasi dan peningkatan kualitas prestasi ke bidang akademik, riset,

kewirausahaan, kompetisi ilmiah, dan internasionalisasi. Perkembangan ini menegaskan keberhasilan strategi pembinaan kemahasiswaan Undana yang lebih sistematis, berkelanjutan, dan berorientasi global, sekaligus memperkuat daya saing institusi menuju visi jangka panjang universitas.

1.1.4.2. Riset, Publikasi dan Inovasi

Kinerja riset, publikasi, dan inovasi Undana sepanjang periode 2020–2025 menunjukkan perkembangan yang beragam, dengan capaian yang cukup tinggi pada aspek produktivitas riset dan perlindungan kekayaan intelektual, namun masih menghadapi tantangan struktural pada penguatan kelembagaan riset unggulan dan hilirisasi inovasi. Dinamika ini mencerminkan fase transisi Undana dari penguatan kapasitas dasar riset menuju kebutuhan konsolidasi kualitas, keberlanjutan, dan dampak.

Tabel 6. Kinerja Riset, Pengabdian, Publikasi & Inovasi Undana Periode 2020-2025

Indikator	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Pusat Unggulan Iptek	0	0	0	0	0	0
Jumlah publikasi internasional (Scopus & WoS)	152	176	175	204	229	152
Jumlah HaKI yang didaftarkan	43	69	90	137	278	182
Jumlah sitasi karya ilmiah	1730	1716	1389	1843	519	113
Jumlah paten yang dimiliki	3	4	13	7	13	1
Jumlah jurnal yang dikelola Undana						
Jurnal internasional bereputasi (Scopus dan WoS)	0	1	1	1	1	1
Jurnal internasional	0	0	0	0	0	0
Jurnal SINTA 1	0	0	0	0	0	0
Jurnal SINTA 2	0	0	0	0	0	1
Jurnal SINTA 3	0	0	0	2	2	2
Jurnal SINTA 4	5	2	2	6	5	7
Jurnal SINTA 5	7	8	8	8	7	5
Jurnal SINTA 6	9	9	9	6	8	3
Jurnal nasional tidak terakreditasi	42	39	39	41	41	40
Klasterisasi perguruan tinggi	Utama	Utama	Utama	Utama	Utama	Utama
Jumlah judul penelitian/pengabdian hibah kompetitif/grant internasional	14	16	19	20	21	22
Jumlah judul penelitian hibah kompetitif Nasional (BIMA)	20	11	15	13	26	26
Jumlah judul pengabdian hibah kompetitif Nasional (BIMA)	5	5	4	8	12	15
Jumlah judul penelitian (DIPA Undana)	184	192	218	223	229	339
Jumlah judul pengabdian (DIPA Undana)	198	204	209	219	227	246
Jumlah judul penelitian (Mandiri)	13	15	16	18	20	25
Jumlah judul pengabdian (Mandiri)	12	14	15	17	19	20
Jumlah inovasi/start up	0	0	0	0	0	0

Indikator	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah inkubator bisnis	0	0	0	0	0	0
Jumlah <i>Income Generating Unit</i> (IGU)	0	0	0	0	0	0

Sumber Data: LP2M Undana Tahun 2025.

Pada aspek kelembagaan riset dan inovasi, Undana hingga tahun 2025 belum memiliki Pusat Unggulan Iptek yang diakui secara nasional maupun internasional. Indikator ini menunjukkan bahwa meskipun aktivitas riset berlangsung secara luas, institusionalisasi keunggulan tematik berbasis pusat unggulan belum terwujud. Kondisi serupa terlihat pada ekosistem inovasi dan kewirausahaan berbasis riset, yang mana indikator inovasi terkomersialisasi, *start-up* berbasis teknologi, inkubator bisnis, serta *Income Generating Unit* (IGU) belum berkembang secara sistemik. Hal ini mengindikasikan bahwa agenda hilirisasi hasil riset dan komersialisasi pengetahuan masih berada pada tahap awal dan memerlukan penguatan kelembagaan yang lebih terarah.

Pada indikator *output* ilmiah, publikasi internasional bereputasi (*Scopus* dan *Web of Science*) menunjukkan tren peningkatan positif sejak *baseline* data tahun 2020. Jumlah publikasi meningkat dari 152 artikel pada 2020 menjadi puncaknya 229 artikel pada 2024, atau naik sekitar 51%. Namun, pada 2025 jumlah publikasi kembali menurun ke angka 152, setara dengan *baseline* awal tahun 2020. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas publikasi belum sepenuhnya berkelanjutan dan masih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti siklus pendanaan, beban kerja dosen, serta kapasitas kolaborasi riset internasional.

Indikator sitasi karya ilmiah juga menunjukkan tantangan yang cukup serius. Jumlah sitasi yang pada 2020 mencapai 1.730 menurun tajam hingga 113 sitasi pada 2025. Penurunan ini tidak semata-mata mencerminkan penurunan kualitas, tetapi juga dipengaruhi oleh umur publikasi, konsistensi produksi artikel berdampak tinggi, serta terbatasnya strategi diseminasi dan kolaborasi internasional yang berkelanjutan. Meski demikian, data ini menegaskan pentingnya pergeseran fokus dari sekadar kuantitas publikasi menuju peningkatan kualitas, relevansi, dan visibilitas global riset.

Berbeda dengan publikasi dan sitasi, indikator perlindungan kekayaan intelektual menunjukkan perkembangan yang sangat progresif. Jumlah HaKI meningkat signifikan dari 43 pada 2020 menjadi 278 pada 2024, sebelum menurun menjadi 182 pada 2025, yang tetap lebih dari empat kali lipat dibanding *baseline* tahun 2020. Tren ini mencerminkan meningkatnya kesadaran dan kapasitas civitas akademika dalam melindungi hasil riset dan karya inovatif. Namun demikian, capaian paten masih menunjukkan fluktuasi yang tinggi. Jumlah paten meningkat dari tiga pada 2020 menjadi 13 pada 2022 dan 2024, tetapi kembali menurun

drastis pada 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses mendorong invensi menuju paten dan komersialisasi masih memerlukan dukungan teknis, pendanaan, dan pendampingan yang lebih konsisten.

Pengelolaan jurnal ilmiah Undana juga memperlihatkan dinamika kualitas yang cukup positif. Jumlah jurnal internasional bereputasi relatif stabil pada satu jurnal sejak 2021, sementara kualitas jurnal nasional menunjukkan peningkatan melalui bertambahnya Jurnal SINTA 2 dan SINTA 3. Penurunan jumlah jurnal SINTA 6 secara signifikan menunjukkan adanya seleksi mutu dan peningkatan standar pengelolaan jurnal. Jurnal tidak terakreditasi relatif stabil, menandakan potensi yang masih dapat ditingkatkan menuju akreditasi nasional.

Pada aspek pendanaan riset dan pengabdian, Undana menunjukkan penguatan kapasitas yang konsisten. Jumlah hibah internasional meningkat dari 14 judul pada 2020 menjadi 22 judul pada 2025. Hibah kompetitif nasional (BIMA) mengalami fluktuasi, namun secara umum meningkat dibanding *baseline* tahun 2020. Pengabdian masyarakat melalui skema BIMA menunjukkan pertumbuhan yang lebih progresif, meningkat tiga kali lipat selama periode 2020–2025. Pendanaan internal melalui DIPA Undana juga meningkat signifikan, baik untuk penelitian maupun pengabdian, yang mencerminkan komitmen institusi dalam memperluas basis riset dan pengabdian civitas akademika. Penelitian dan pengabdian mandiri turut menunjukkan pertumbuhan moderat, memperkuat indikasi meningkatnya partisipasi dosen dalam aktivitas tridarma.

Secara keseluruhan, kinerja riset, publikasi, dan inovasi Undana pada periode 2020–2025 menunjukkan fondasi yang semakin kuat pada aspek produktivitas internal, perlindungan kekayaan intelektual, dan akses pendanaan riset. Namun demikian, tantangan utama masih terletak pada keberlanjutan publikasi internasional, peningkatan dampak sitasi, pembentukan pusat unggulan tematik, serta penguatan ekosistem inovasi dan hilirisasi. Kondisi ini menegaskan perlunya strategi institusional yang lebih terintegrasi untuk mengonsolidasikan capaian yang telah ada dan mendorong transformasi Undana menuju perguruan tinggi berbasis riset yang unggul dan berdaya saing global.

1.1.4.3. Kondisi Sumber Daya Manusia

Secara umum, perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan capaian yang progresif, khususnya pada aspek kuantitas dan peningkatan kualifikasi tenaga pendidik, serta penguatan profesionalisasi tenaga kependidikan. Dinamika ini mencerminkan keberhasilan kebijakan pengembangan SDM pada

satu sisi, sekaligus memunculkan kebutuhan baru akan penataan tata kelola SDM yang lebih presisi dan berkelanjutan pada fase transformasi berikutnya.

Pada tahun 2020, Undana memiliki 839 dosen yang terdiri atas 619 dosen berkualifikasi magister (S2) dan 220 dosen berkualifikasi doktor (S3). Kondisi ini relatif stagnan hingga 2022, yang menunjukkan bahwa pada awal periode kepemimpinan 2021–2025, kapasitas SDM dosen masih berkembang secara terbatas. Perubahan yang lebih progresif mulai terlihat sejak 2023, ketika jumlah dosen meningkat menjadi 841 orang, kemudian melonjak menjadi 1.042 orang pada 2024 dan mencapai 1.185 orang pada 2025. Secara keseluruhan, jumlah dosen meningkat sekitar 41 persen dibandingkan *baseline* 2020, mencerminkan ekspansi kapasitas akademik yang signifikan.

Tabel 7. Jumlah Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Undana Berdasarkan Jenjang Pendidikan Periode 2020-2025

Indikator	Tahun					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Tenaga Pendidik	839	836	830	841	1042	1185
Magister (S2)	619	620	615	619	819	945
Doktor (S3)	220	216	215	222	223	240
Jumlah Tenaga Kependidikan	228	196	192	174	151	445
SD	3	3	3	-	-	-
SMP	1	1	1	1	-	-
SMA	72	55	53	42	34	80
Diploma (D1,D2,D3)	14	13	13	16	15	52
Sarjana (S1)	105	94	92	86	73	283
Magister (S2)	33	30	30	29	29	30
Doktor (S3)	-	-	-	-	-	-

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.

Dari sisi kualifikasi akademik, jumlah dosen bergelar S2 relatif stabil hingga 2022, sebelum meningkat tajam menjadi 819 orang pada 2024 dan 945 orang pada 2025, atau naik sekitar 52,7 persen dibandingkan kondisi awal. Sementara itu, jumlah dosen bergelar doktor menunjukkan tren peningkatan yang lebih moderat tetapi konsisten, dari 220 orang pada 2020 menjadi 240 orang pada 2025. Secara agregat, peningkatan proporsi dosen berkualifikasi magister dan doktor pada dua tahun terakhir menandai akumulasi hasil kebijakan pengembangan SDM pascasarjana, rekrutmen dosen baru, serta pembukaan dan penguatan program studi. Kondisi ini memperkuat fondasi akademik Undana, namun pada saat yang sama memerlukan penataan distribusi dosen, kecukupan ruang belajar, serta perencanaan formasi yang lebih terintegrasi.

Berbeda dengan dosen, jumlah tenaga kependidikan (tendik) menunjukkan dinamika yang lebih fluktuatif. Dari 228 orang pada 2020, jumlah tendik menurun hingga 151 orang pada 2024, yang merupakan dampak dari kebijakan efisiensi, penataan organisasi, serta



perubahan skema kepegawaian nasional. Namun, pada 2025 terjadi peningkatan yang sangat signifikan menjadi 445 orang. Peningkatan ini mencerminkan reorientasi kebijakan institusi yang menempatkan tenaga kependidikan sebagai elemen kunci dalam mendukung kompleksitas layanan akademik, administrasi, dan tata kelola, khususnya menjelang transisi Undana dari PTN-BLU menuju PTN-BH.

Dari sisi kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan, terjadi pergeseran menuju tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Jumlah tendik berpendidikan SMA menurun hingga 2024 sebelum kembali meningkat pada 2025, sementara tendik berpendidikan sarjana meningkat sangat signifikan, dari 73 orang pada 2024 menjadi 283 orang pada 2025. Tendik berpendidikan magister relatif stabil dalam lima tahun terakhir, dan hingga 2025 belum terdapat tendik bergelar doktor. Pola ini menunjukkan peningkatan profesionalisasi secara administratif, namun juga membuka peluang strategis untuk pengembangan kompetensi lanjutan bagi tenaga kependidikan pada bidang-bidang strategis.

Perubahan komposisi dosen dan tendik berdampak langsung pada rasio dosen–tendik. Pada 2020, rasio berada pada kisaran 1 dosen : 0,27 tendik. Penurunan jumlah tendik pada periode 2021–2024 memperlebar kesenjangan rasio dan meningkatkan beban administratif pada unit layanan. Kondisi ini mulai membaik pada 2025, ketika rasio meningkat menjadi sekitar 1 dosen : 0,37 tendik. Perbaikan ini memberikan fondasi yang lebih kuat bagi efektivitas layanan, meskipun tetap memerlukan penataan distribusi dan pemetaan beban kerja agar peningkatan kuantitas diikuti oleh peningkatan fungsi dan kinerja.

Dari sisi jabatan fungsional dosen, perkembangan selama 2020–2025 menunjukkan perubahan struktural yang substansial. Jumlah profesor meningkat sangat signifikan dari 18 orang pada 2020 menjadi 51 orang pada 2025, atau naik lebih dari 180 persen. Capaian ini mencerminkan keberhasilan pembinaan karier akademik dan penguatan ekosistem riset. Sebaliknya, jumlah Lektor Kepala menurun, yang merupakan konsekuensi dari kenaikan ke jenjang profesor, tetapi juga menandakan perlunya strategi pembinaan yang lebih sistematis untuk menjaga keberlanjutan jenjang karier akademik menengah. Jabatan Lektor dan Asisten Ahli menunjukkan peningkatan signifikan, terutama pada Asisten Ahli yang meningkat lebih dari dua kali lipat, seiring dengan rekrutmen dosen baru dan pembukaan program studi. Peningkatan jumlah staf pengajar non-fungsional juga menunjukkan perlunya percepatan proses pembinaan dan penetapan jabatan fungsional agar tidak terjadi stagnasi karier.

Tabel 8. Jumlah Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Undana Berdasarkan Jenjang Jabatan Fungsional Periode 2020-2025

Indikator	Tahun					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Tenaga Pendidik	839	836	830	841	1042	1185
Profesor	18	15	15	32	43	51
Lektor Kepala	235	223	220	219	197	199
Lektor	341	352	349	414	414	401
Asisten Ahli	155	135	135	171	259	341
Staf Pengajar	90	111	111	5	129	193
Jumlah Tenaga Kependidikan	228	196	192	174	151	445
Perencana	-	1	1	1	-	-
Arsiparis Ahli Madya	-	7	7	5	2	2
Arsiparis Ahli Muda	2	14	14	14	13	8
Arsiparis Ahli Pertama	-	-	-	-	-	5
Arsiparis Pelaksana	-	1	1	1	1	-
Arsiparis Penyelia	2	2	2	-	-	-
Pranata Komputer Ahli Muda	-	8	8	6	6	6
Pustakawan Ahli Muda	-	1	1	1	1	1
Pustakawan Ahli Pertama	-	-	-	-	-	1
Pranata Humas Ahli Madya	1	1	1	-	-	-
Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	-	2	2	2	3	-
Analisis Hukum Ahli Muda	-	-	-	1	1	1
Analisis Tata Laksana	-	2	2	-	-	-
Analisis BMN	-	3	3	-	-	-
Analisis Anggaran Ahli Muda	-	2	2	2	2	2
Analisis Kepegawaian Ahli Muda	-	5	5	3	1	1
Analisis SDMA Ahli Muda	-	-	-	-	3	2
Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	-	3	3	1	1	1
Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	-	3	3	1	4	2
Pranata Laboratorium Pendidikan Ahli Pertama	-	-	-	-	1	1
Kepala Biro	2	2	3	3	3	3
Kepala Bagian	19	18	7	7	8	8
Kepala Sub Bagian	63	56	6	6	6	5
Fungsional Umum	139	65	121	120	95	396

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.

Pada tenaga kependidikan, peningkatan jumlah pegawai pada 2025 belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan jabatan fungsional tertentu yang bersifat strategis. Penurunan jumlah jabatan fungsional seperti arsiparis dan stagnasinya jumlah pranata komputer menunjukkan bahwa penambahan SDM masih didominasi oleh jabatan fungsional umum. Penyederhanaan birokrasi nasional juga berdampak pada berkurangnya jabatan struktural, sehingga penguatan jabatan fungsional menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga efektivitas layanan universitas yang semakin kompleks.

Secara keseluruhan, perkembangan SDM Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan kemajuan signifikan dalam hal jumlah, kualifikasi akademik, dan kenaikan jabatan



fungsi dosen, serta penguatan kapasitas tenaga kependidikan. Namun, perkembangan ini juga menimbulkan tantangan baru berupa kebutuhan penataan distribusi SDM, keseimbangan struktur jabatan, percepatan konversi jabatan fungsional umum, serta peningkatan kompetensi teknis pada bidang-bidang kritikal. Dengan fondasi SDM yang semakin kuat, kepemimpinan periode berikutnya perlu menerapkan pengelolaan SDM yang lebih presisi, berbasis data dan kebutuhan riil, guna memastikan bahwa transformasi kelembagaan Undana berjalan berkelanjutan dan selaras dengan *roadmap* menuju PTN-BH.

1.1.4.4. Tata Kelola Keuangan Badan Layanan Umum

Pengelolaan anggaran Undana pada periode 2020-2025 merefleksikan dinamika kapasitas fiskal yang adaptif terhadap perubahan kebijakan nasional dan kebutuhan pengembangan institusi. Secara deskriptif, total pagu anggaran mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Angka terendah terjadi pada tahun 2022 sebesar Rp395,70 miliar sebelum akhirnya meningkat secara drastis menjadi Rp588,07 miliar pada tahun 2024. Peningkatan jumlah anggaran yang mencapai puncaknya pada tahun 2024 ini mengindikasikan adanya fase ekspansi infrastruktur dan penguatan layanan akademik melalui diversifikasi sumber pendanaan, khususnya melalui skema Surat Berharga Syariah Negara (SBSN).

Pada awal periode, yakni tahun 2020, tingkat penyerapan anggaran tercatat sebesar 82,88%, yang dipengaruhi secara dominan oleh rendahnya realisasi Rupiah Murni (RM) sebesar 71,05%. Secara diagnostik, rendahnya penyerapan pada tahun tersebut merupakan implikasi langsung dari pandemi COVID-19 yang memicu kebijakan pembatasan mobilitas dan *refocusing* anggaran secara nasional, sehingga berbagai program kerja fisik maupun perjalanan dinas tidak dapat dieksekusi secara optimal. Kondisi ini menjadi titik balik bagi universitas dalam melakukan transformasi manajemen keuangan berbasis mitigasi risiko dan adaptasi digital pada tahun-tahun berikutnya.

Efektivitas tata kelola keuangan mulai menunjukkan perbaikan signifikan pada tahun 2021 dan 2022, di mana tingkat penyerapan meningkat masing-masing menjadi 91,14% dan 88,18%. Meskipun pagu anggaran pada tahun 2022 mengalami kontraksi, secara diagnostik hal ini tidak menurunkan performa manajerial; justru terlihat adanya peningkatan kualitas belanja pada komponen Rupiah Murni yang mencapai angka serapan di atas 95%. Fenomena ini menunjukkan bahwa sistem administrasi keuangan universitas telah mencapai kematangan dalam pengelolaan belanja pegawai dan beban operasional rutin yang bersumber dari dana pemerintah pusat.

Kinerja pengelolaan anggaran mencapai performa optimal pada tahun 2023 dan 2024 dengan tingkat penyerapan masing-masing mencapai 96,69% dan 96,39%. Capaian yang mendekati target maksimal ini menunjukkan akurasi perencanaan yang tinggi serta sinkronisasi yang baik antara unit kerja pengusul dengan unit eksekutor anggaran. Keberhasilan ini didorong oleh penerapan rencana penarikan dana yang lebih ketat dan pengawasan berkala, sehingga sisa anggaran dapat dikurangi dan seluruh program strategis universitas dapat dilaksanakan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Tabel 9. Kinerja Pengelolaan Anggaran Undana Periode 2020-2025

Tahun	Pagu (Rp)	Realisasi (Rp)	Tingkat Penyerapan
Tahun 2020	492.531.466.000	408.230.935.900	82,88%
Rupiah Murni	210.736.097.000	149.724.578.617	71,05%
PNBP	281.795.369.000	258.506.357.283	91,74%
Tahun 2021	423.569.278.000	386.027.714.520	91,14%
Rupiah Murni	156.559.603.000	152.223.425.838	97,23%
PNBP	267.009.675.000	233.804.288.682	87,56%
Tahun 2022	395.708.796.000	348.954.301.138	88,18%
Rupiah Murni	161.294.331.000	154.131.733.377	95,56%
PNBP	234.414.465.000	194.822.567.761	83,11%
Tahun 2023	428.860.156.000	414.678.515.607	96,69%
Rupiah Murni	172.307.865.000	168.112.260.522	97,57%
PNBP	256.552.291.000	246.566.255.085	96,11%
Tahun 2024	588.073.585.000	566.863.712.425	96,39%
Rupiah Murni	244.922.019.000	238.707.843.741	97,46%
PNBP	278.151.566.000	267.710.162.140	96,25%
SBSN	65.000.000.000	60.445.706.544	92,99%
Tahun 2025	438.791.646.000	304.863.888.685	87,70%
Rupiah Murni	229.378.491.000	205.592.856.610	89,63%
PNBP	200.327.590.000	179.229.382.994	89,47%
SBSN	9.085.565.000	0	0,00%

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.

Komponen Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) tetap berperan sebagai pilar stabilitas finansial institusi dengan kontribusi realisasi yang konsisten di atas 80% sepanjang periode pengamatan. Pada tahun 2023, serapan PNBP mencapai puncaknya sebesar 96,11%, yang merefleksikan tingkat efisiensi penggunaan pendapatan fungsional dalam mendukung kegiatan tridarma perguruan tinggi. Fleksibilitas dalam penggunaan PNBP memungkinkan universitas untuk secara responsif menutupi celah pendanaan yang tidak terakomodasi oleh skema Rupiah Murni, sehingga menjaga keberlangsungan layanan pendidikan tetap berkualitas.

Sejalan dengan upaya pengembangan sarana dan prasarana, munculnya pendanaan skema SBSN pada tahun 2024 sebesar Rp65 miliar memberikan dorongan fiskal yang kuat bagi pengembangan infrastruktur universitas. Realisasi SBSN yang mencapai 92,99% pada

tahun tersebut menunjukkan kapabilitas universitas dalam mengelola proyek berskala besar dengan kompleksitas administratif yang tinggi. Keberhasilan ini menjadi modal penting bagi institusi dalam mengusulkan pendanaan serupa di masa mendatang guna mempercepat pemenuhan standar sarana dan prasarana pendidikan tinggi yang modern.

Memasuki tahun anggaran 2025, data serapan menunjukkan angka 87,70% pada laporan berjalan, dengan perincian realisasi yang cukup stabil pada komponen RM (89,63%) dan PNB (89,47%). Namun, pada komponen SBSN belum menunjukkan adanya realisasi (0,00%). Hal ini mengindikasikan perlunya akselerasi pada tahap persiapan administratif, proses pengadaan barang dan jasa, serta sinkronisasi jadwal pelaksanaan fisik di lapangan guna menghindari penumpukan realisasi pada akhir tahun anggaran yang dapat berisiko terhadap kualitas *output* pembangunan.

Secara umum, evaluasi kinerja keuangan Undana periode 2020-2025 memberikan fondasi yang kuat bagi perumusan rencana strategis periode berikutnya. Kekuatan utama terletak pada konsistensi penyerapan anggaran operasional dan kemandirian pengelolaan PNB, sementara tantangan utama berada pada manajemen percepatan anggaran modal fisik yang fluktuatif. Oleh karena itu, strategi pengelolaan anggaran ke depan akan difokuskan pada penguatan sistem *monitoring* internal dan digitalisasi pelaporan keuangan guna memastikan setiap rupiah anggaran memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan dan daya saing lulusan.

Tabel 10. Pendapatan BLU Undana Periode 2021-2025

INDIKATOR	2021		2022		2023		2024		2025	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Jumlah Pendapatan Akademik	157,688,975,000	187,604,096,800	154,064,380,000	190,960,064,913	164,339,400,000	212,544,532,201	176,959,875,000	212,590,109,258	205.500.000.000	210.029.746.530
Jumlah Pendapatan Non Akademik	37,311,025,000	15,004,582,178	45,935,620,000	17,084,728,438	45,660,600,000	27,153,881,781	53,040,125,000	40,258,967,068	39.500.000.000	41.632.777.685
Penyediaan Barang dan Jasa Lainnya		3,064,190,599		3,916,086,131		4,932,183,057		5,055,608,946		4.780.991.077
Pengelolaan Kerja sama (Penelitian dan Pengabdian)		4,814,895,013		8,225,237,897		16,406,849,361		29,304,149,384		31.529.919.427
Belanja Barang dari TA Sebelumnya		12,435,000		153,634,850		65,186,648		226,265,716		438.429.711
Pengelolaan Aset Lancar (Optimalisasi Kas)		6,688,769,604		3,994,242,108		4,674,696,115		3,860,587,722		3.393.672.196
Pengelolaan Aset Tetap (KSO & KSM)		424,291,962		795,527,452		1,074,966,600		1,812,355,300		1.489.765.275
Total Pendapatan BLU (PNBP)	195,000,000,000	202,608,678,978	200,000,000,000	208,044,793,351	210,000,000,000	239,698,413,982	230,000,000,000	252,849,076,326	245,000,000,000	251.662.524.215

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.



Kinerja pendapatan Badan Layanan Umum (BLU) Undana selama periode 2021-2025 menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dan melampaui target yang telah ditetapkan setiap tahunnya. Secara deskriptif, total pendapatan BLU (PNBP) meningkat dari Rp202,60 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp251,66 miliar pada tahun 2025. Keberhasilan dalam merealisasikan pendapatan yang selalu berada di atas target ambang batas ini mencerminkan tingginya efektivitas pengelolaan sumber daya dan layanan institusi, serta menunjukkan kemandirian finansial yang semakin kokoh dalam mendukung operasional pendidikan tinggi.

Pendapatan Akademik tetap menjadi kontributor utama terhadap struktur pendapatan BLU dengan rata-rata kontribusi di atas 80% per tahun. Secara diagnostik, realisasi Pendapatan Akademik secara konsisten melampaui target yang ditetapkan, seperti pada tahun 2023 yang mencapai Rp212,54 miliar dari target Rp164,33 miliar. Fenomena ini kemungkinan dipengaruhi oleh peningkatan jumlah mahasiswa, optimalisasi pemungutan biaya pendidikan, serta keberhasilan dalam diversifikasi program studi yang memiliki daya serap tinggi di masyarakat, sehingga memberikan basis pendanaan yang stabil bagi universitas.

Pada sektor Pendapatan Non-Akademik, terlihat dinamika pertumbuhan yang signifikan terutama pada periode 2023 hingga 2025. Meskipun pada awal periode (2021-2022) realisasi sektor ini sempat mengalami tantangan untuk mencapai target, namun pada tahun 2024 terjadi lonjakan realisasi hingga mencapai Rp40,25 miliar. Akselerasi ini didorong oleh penguatan kerja sama penelitian dan pengabdian masyarakat yang meningkat tajam, mencerminkan adanya kepercayaan yang tinggi dari mitra eksternal terhadap kompetensi intelektual dan layanan kepakaran yang dimiliki oleh civitas akademika Undana.

Optimalisasi aset dan tata kelola unit bisnis non-akademik juga menunjukkan performa yang menjanjikan, terlihat dari peningkatan pendapatan pengelolaan aset tetap melalui skema Kerja Sama Operasional (KSO) dan Kerja Sama Manajemen (KSM). Secara deskriptif, pendapatan dari sektor ini tumbuh lebih dari tiga kali lipat dalam empat tahun terakhir, mencapai puncaknya pada tahun 2024 sebesar Rp1,81 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa Undana mulai secara progresif mengomersialisasi aset-aset menganggur (*idle assets*) dan mengubahnya menjadi sumber pendapatan produktif guna memperkuat struktur modal institusi.

Dalam aspek pengelolaan kas, pendapatan yang bersumber dari optimalisasi aset lancar menunjukkan tren yang fluktuatif namun tetap memberikan kontribusi yang stabil bagi likuiditas BLU. Meskipun terdapat sedikit penurunan nilai pada tahun 2025 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, sektor ini tetap menjadi instrumen penting dalam manajemen kas universitas. Penurunan fluktuatif ini berkaitan erat dengan penggunaan kas secara aktif untuk pembiayaan program strategis tahun berjalan, sehingga terjadi pergeseran fokus dari penyimpanan dana



di perbankan menjadi investasi langsung pada aktivitas akademik dan pembangunan infrastruktur.

Secara keseluruhan, evaluasi kinerja pendapatan BLU periode 2021-2025 memberikan landasan fiskal yang kuat bagi penyusunan strategi pengembangan Undana ke depan. Kemandirian finansial yang ditunjukkan melalui pelampauan target total pendapatan tahunan memberikan ruang bagi universitas untuk melakukan investasi strategis pada peningkatan kualitas mutu dan daya saing. Strategi ke depan dalam Renstra akan difokuskan pada penguatan ekosistem kewirausahaan kampus dan hilirisasi penelitian melalui unit bisnis, guna mengurangi dominasi pendapatan akademik dan menciptakan struktur pendapatan yang lebih terdiversifikasi serta berkelanjutan.

Tabel 11. Rasio PNBPN terhadap Biaya Operasional BLU Undana Periode 2020-2025

Tahun	Realisasi Pendapatan BLU	Realisasi Belanja Pegawai (51) RM + PNBPN	Realisasi Belanja Barang (52) RM + PNBPN	Rasio POBO
2020	205.702.204.113	120.555.763.742	146.096.182.808	77,14%
2021	202.608.678.978	120.309.621.677	155.788.919.091	73,38%
2022	208.044.793.351	119.386.872.901	180.256.939.919	69,43%
2023	239.698.413.982	117.264.983.194	228.333.083.609	69,36%
2024	252.849.076.326	126.425.895.916	261.304.727.394	65,21%
2025	251.662.524.215	143.644.275.242	224.765.223.744	68,31%

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.

Analisis terhadap rasio Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) terhadap Biaya Operasional (POBO) Undana selama periode 2020-2025 memberikan gambaran mengenai tingkat kemandirian finansial institusi dalam mendanai aktivitas operasionalnya. Secara deskriptif, Rasio POBO menunjukkan tren penurunan dari 77,14% pada tahun 2020 menjadi 68,31% pada tahun 2025. Penurunan rasio ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan biaya operasional, yang mencakup belanja pegawai dan belanja barang, melaju lebih cepat dibandingkan dengan laju pertumbuhan pendapatan fungsional yang dihasilkan oleh universitas.

Penurunan rasio POBO yang signifikan hingga mencapai angka terendah 65,21% pada tahun 2024 dipicu oleh lonjakan drastis pada realisasi belanja barang (akun 52) yang mencapai Rp261,30 miliar. Peningkatan belanja barang ini merefleksikan adanya upaya masif dalam perbaikan kualitas layanan akademik, pemeliharaan sarana prasarana, serta pembiayaan program-program strategis yang bersifat non-rutin. Meskipun secara nominal pendapatan BLU meningkat, namun beban biaya yang diperlukan untuk mempertahankan dan



meningkatkan standar layanan pendidikan memberikan tekanan terhadap rasio kemandirian operasional tersebut.

Komponen belanja pegawai (akun 51) relatif stabil pada periode 2020-2023, namun mengalami kenaikan signifikan pada tahun 2025 menjadi Rp143,64 miliar. Kenaikan belanja pegawai ini merupakan konsekuensi dari penyesuaian kesejahteraan staf serta penambahan beban kompensasi yang bersumber dari Rupiah Murni maupun PNBPN guna mendukung profesionalisme sumber daya manusia. Hal ini secara langsung memengaruhi penyebut dalam perhitungan rasio POBO, sehingga meskipun pendapatan BLU pada tahun 2025 hampir menyamai capaian tahun sebelumnya, rasio kemandirian mengalami koreksi teknis.

Pencapaian Rasio POBO di atas 65% sepanjang periode pengamatan menunjukkan bahwa Undana masih memiliki tingkat ketahanan finansial yang cukup memadai. Kemampuan PNBPN untuk menutup lebih dari separuh biaya operasional institusi merupakan indikator positif bagi sebuah Badan Layanan Umum (BLU). Namun, tren penurunan rasio ini menjadi peringatan dini (*early warning*) bagi manajemen Undana untuk mulai melakukan efisiensi pada belanja barang yang bersifat konsumtif dan mengalihkannya pada belanja yang bersifat investasi produktif guna mendorong pendapatan di masa depan.

Perubahan rasio POBO ini juga mencerminkan transisi Undana menuju institusi yang lebih berorientasi pada kualitas layanan (*quality-driven*). Peningkatan belanja operasional sering kali diperlukan sebagai investasi awal untuk mencapai standar akreditasi internasional dan peningkatan peringkat universitas. Investasi pada biaya operasional ini diharapkan dapat berkontribusi balik pada peningkatan nilai tawar universitas, yang pada jangka panjang akan meningkatkan basis pendapatan (*revenue base*) melalui peningkatan minat calon mahasiswa serta perluasan kerja sama komersial dengan pihak ketiga.

Sebagai dasar perumusan Rencana Strategis ke depan, optimalisasi Rasio POBO menjadi fokus utama dengan target mencapai titik keseimbangan yang berkelanjutan. Undana perlu mengimplementasikan strategi efisiensi biaya (*cost leadership*) tanpa mengurangi kualitas layanan, sekaligus melakukan akselerasi pada unit-unit bisnis penghasil laba. Strategi penajaman prioritas belanja operasional pada program-program yang memiliki *return on investment* tinggi akan menjadi kebijakan kunci guna memastikan bahwa pertumbuhan pendapatan BLU di masa mendatang mampu mengimbangi atau melampaui pertumbuhan biaya operasional institusi.



1.1.4.5. Infrastruktur & Aset

Pengembangan infrastruktur dan aset Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan dinamika yang mencerminkan pergeseran orientasi strategis institusi, dari ekspansi fisik berskala besar menuju konsolidasi dan penataan aset yang lebih selektif. Tahun 2020 digunakan sebagai *baseline*, dengan capaian pembangunan fisik yang sangat tinggi berupa penyelesaian 16 gedung baru serta nilai investasi aset tetap mencapai Rp246,94 miliar. Kondisi ini merepresentasikan fase akselerasi pembangunan infrastruktur pada awal periode perencanaan lima tahunan.

Memasuki periode 2021–2023, pembangunan gedung baru mengalami penurunan signifikan, masing-masing menjadi 7 unit pada 2021, 4 unit pada 2022, dan 3 unit pada 2023. Penurunan ini menandai perubahan strategi pengembangan infrastruktur, dari ekspansi kuantitatif menuju pembangunan yang lebih terukur dan selektif. Pada periode yang sama, Undana mulai mengarahkan investasi pada penambahan ruang kuliah dan laboratorium baru meskipun dalam jumlah terbatas, yaitu masing-masing satu unit pada 2022 dan 2023, yang kemudian berlanjut pada 2024. Arah ini menunjukkan pergeseran fokus dari jumlah bangunan menuju peningkatan fungsi akademik dan dukungan langsung terhadap proses pembelajaran dan riset.

Sejalan dengan itu, Undana secara konsisten melakukan pemeliharaan, rehabilitasi, dan peningkatan kualitas ruang kuliah serta gedung laboratorium yang sudah ada. Pada periode 2020–2025, tercatat sebanyak 171 ruang kuliah dan laboratorium telah diperbaiki melalui kegiatan perawatan dan rehabilitasi, dengan realisasi tertinggi pada tahun 2025 sebanyak 31 ruang. Kegiatan ini tidak dimaksudkan untuk menambah kapasitas ruang baru, melainkan untuk menjaga kelayakan, keamanan, dan fungsionalitas ruang pembelajaran, termasuk penyesuaian terhadap kebutuhan pembelajaran modern dan pemanfaatan teknologi pendukung.

Tabel 12. Gambaran Pengembangan Infrastruktur dan Aset Undana Periode 2020-2025

Indikator	Kondisi Tahunan (Realisasi)					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Gedung Baru yang dibangun	16	7	4	3	1	-
Jumlah ruang kuliah/laboratorium baru	-	-	1	1	1	-
Jumlah ruang kuliah/laboratorium yang diperbaiki	50	46	0	22	22	31



Nilai aset tetap (gedung, peralatan, tanah) (Rp)	246,94 M	93,92 M	45,80 M	69,21 M	122,46 M	452,18 M
--	----------	---------	---------	---------	----------	----------

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.

Nilai aset tetap Undana selama periode ini juga menunjukkan fluktuasi yang cukup tajam. Setelah mencapai puncak pada 2020, nilai aset tetap menurun drastis menjadi Rp93,92 miliar pada 2021 dan kembali turun menjadi Rp45,80 miliar pada 2022, sejalan dengan berkurangnya pembangunan fisik berskala besar. Pada 2023 dan 2024, nilai aset kembali meningkat menjadi Rp69,21 miliar dan Rp122,47 miliar, mencerminkan adanya konsolidasi investasi, penyelesaian pembangunan yang tertunda, serta pengadaan sarana dan prasarana pendukung akademik. Sementara itu, nilai aset tetap pada 2025 tercatat sangat rendah, yakni Rp452 milyar, yang belum mencerminkan satu siklus anggaran penuh.

Secara keseluruhan, pola pengembangan infrastruktur dan aset Undana sepanjang 2021–2025 menunjukkan pergeseran yang jelas dari ekspansi fisik masif menuju pembangunan yang lebih moderat dan berorientasi pada kebutuhan akademik inti. Fluktuasi nilai aset tetap mencerminkan strategi investasi yang bersifat adaptif terhadap ruang fiskal dan prioritas institusional, namun sekaligus mengindikasikan belum optimalnya perencanaan jangka menengah terkait pemeliharaan dan siklus hidup aset. Capaian pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur Undana selama periode 2020–2025 telah menyediakan fondasi fisik yang memadai bagi pengembangan universitas. Ke depan, tantangan strategis tidak lagi terletak pada penambahan jumlah bangunan semata, melainkan juga pada peningkatan kualitas pemanfaatan, efisiensi pengelolaan, dan integrasi infrastruktur untuk mendukung pembelajaran inovatif, riset unggulan, kolaborasi global, serta tata kelola universitas yang modern dan adaptif. Dengan demikian, infrastruktur diposisikan tidak hanya sebagai aset fisik, tetapi sebagai instrumen strategis dalam mewujudkan visi Undana sebagai *world class–locally relevant university*.

1.1.4.6. Ekosistem Digital & Integrasi PDDikti

Pengembangan ekosistem digital dan integrasi data PDDIKTI Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan proses transformasi digital yang berlangsung secara bertahap dan semakin terarah, meskipun belum sepenuhnya konsisten dari tahun ke tahun. Tahun 2020 digunakan sebagai *baseline*, yang merefleksikan kondisi awal digitalisasi institusi dengan fokus utama pada pemeliharaan sistem yang telah ada, bukan pada pengembangan aplikasi baru.



Pengembangan ekosistem digital di Undana sepanjang periode 2020-2025 menunjukkan komitmen institusi dalam melakukan transformasi teknologi informasi guna mendukung tata kelola universitas yang modern. Secara deskriptif, terlihat adanya percepatan pembangunan infrastruktur sistem informasi yang signifikan pada tahun 2023 dan 2024. Undana berhasil menambah jumlah sistem informasi baru serta meningkatkan nilai aset tetap infrastruktur secara drastis. Puncaknya terjadi pada tahun 2024 dengan nilai investasi aset teknologi informasi mencapai Rp3,92 miliar, yang merefleksikan penguatan fondasi digital untuk mendukung layanan administrasi dan akademik yang lebih terintegrasi.

Tabel 13. Pengembangan Ekosistem Digital & Integrasi Data ke PDDikti Periode 2020-2025

Indikator	Tahun					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah sistem informasi yang dibuat	0	0	0	1	3	0
Persentase sistem informasi yang terintegrasi	48%	48%	48%	48%	52%	52%
Persentase Sinkronisasi dan Pelaporan Data Akademik ke PDDIKTI	84.26	79.41	88.27	89.92	93.94	92,94
Nilai aset tetap terkait infrastruktur Sistem Informasi (Rp)	239,447,500	195,168,188	169,807,500	552,411,250	3,929,155,500	376,113,360

Sumber Data: Biro Umum dan Keuangan Undana Tahun 2025.

Stagnasinya jumlah pembuatan sistem informasi dan persentase integrasi pada rentang tahun 2020 hingga 2022 di angka 48% menunjukkan bahwa pada periode awal, fokus institusi masih tertuju pada optimalisasi sistem yang sudah ada (*legacy systems*). Namun, pergeseran strategi mulai terlihat pada tahun 2024 dengan kenaikan persentase integrasi sistem menjadi 52%. Peningkatan ini adalah hasil dari upaya penyesuaian arsitektur data antar unit kerja guna mengurangi redundansi data dan meningkatkan efisiensi alur kerja digital, meskipun masih terdapat ruang pengembangan yang luas untuk mencapai integrasi sistem secara menyeluruh di lingkungan universitas.

Kinerja sinkronisasi dan pelaporan data akademik ke PDDikti menunjukkan tren positif yang sangat impresif. Angka persentase terus meningkat hingga mencapai puncaknya sebesar 93,94% pada tahun 2024. Secara deskriptif, keberhasilan mempertahankan tingkat sinkronisasi di atas 90% dalam dua tahun terakhir menunjukkan tingginya validitas dan akuntabilitas data akademik institusi di tingkat nasional. Pencapaian ini merupakan implikasi dari penguatan sistem pemantauan data serta kedisiplinan pengelola data di tingkat program studi dalam melakukan pemutakhiran data mahasiswa dan dosen secara berkala.



Investasi pada aset tetap infrastruktur sistem informasi menunjukkan pola fluktuatif yang sejalan dengan siklus pembaruan perangkat keras dan perangkat lunak institusi. Penurunan nilai aset pada tahun 2025 dibandingkan tahun sebelumnya didiagnosis bukan sebagai penurunan kualitas, melainkan sebagai transisi dari fase pengadaan besar-besaran (investasi modal) menuju fase pemeliharaan dan optimalisasi penggunaan infrastruktur yang telah dibangun. Hal ini memberikan ruang bagi universitas untuk fokus pada pengembangan sumber daya manusia digital dan peningkatan standar keamanan siber (cyber security) atas aset digital yang telah dimiliki.

Sebagai dasar perumusan rencana strategis ke depan, optimalisasi ekosistem digital akan diarahkan pada penyelesaian integrasi sistem informasi yang masih berada di angka 52% menuju integrasi penuh (*full integration*). Strategi ke depan tidak hanya berfokus pada pengadaan infrastruktur fisik, tetapi juga pada penguatan tata kelola data berbasis kecerdasan buatan dan integrasi layanan single sign-on (SSO) untuk seluruh civitas akademika. Dengan fondasi data PDDikti yang sudah mulai stabil, Undana memiliki peluang besar untuk memanfaatkan analisis data besar (*big data analytics*) guna mendukung pengambilan kebijakan strategis berbasis data di masa mendatang.

1.1.4.7. Kolaborasi Eksternal & Kemitraan Strategis

Perkembangan kolaborasi eksternal Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan transformasi kelembagaan yang signifikan menuju institusi yang semakin terbuka, adaptif, dan kolaboratif. Pada awal periode, Undana masih berada dalam fase penyesuaian pasca pandemi COVID-19 serta konsolidasi internal tata kelola kemitraan. Namun sejak 2022, Undana memasuki fase pertumbuhan kerja sama yang kuat dan relatif merata pada seluruh bidang tridarma perguruan tinggi serta aspek tata kelola kelembagaan.

Tabel 14. Jumlah Kerja Sama dan Kemitraan Strategis Undana Periode 2020-2025

Indikator	Tahun					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah kerja sama yang memiliki MoU, MoA/PKS dan IA	0	0	5	14	34	10
Jumlah kerja sama bidang pendidikan	19	38	168	250	185	75
Jumlah kerja sama bidang penelitian	1	0	8	5	5	13
Jumlah kerja sama bidang pengabdian	3	2	5	9	6	13
Jumlah kerja sama dalam non tridarma dan tata kelola	0	2	0	1	1	2

Sumber: Biro Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi Undana 2025



Secara umum, data lima tahun terakhir memperlihatkan adanya pertumbuhan signifikan baik dari sisi jumlah maupun keragaman kerja sama, terutama pada periode 2022–2024. Meskipun pada 2024–2025 terjadi fluktuasi jumlah kerja sama, dinamika ini lebih mencerminkan fase konsolidasi dan pematangan implementasi dibandingkan penurunan kapasitas kolaborasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Undana telah mampu merespons kebijakan nasional, kebutuhan internal institusi, serta tuntutan pemangku kepentingan eksternal secara adaptif. Dalam konteks regional, Undana semakin berperan sebagai simpul kolaborasi strategis bagi pembangunan pendidikan, riset, dan pengabdian di Nusa Tenggara Timur.

Perkembangan kerja sama formal (MoU, MoA/PKS, IA) Undana dalam periode 2020–2025 menunjukkan peningkatan yang cukup tajam. Pada 2020 dan 2021, tidak tercatat adanya kerja sama formal baru. Hal ini merefleksikan fase pemulihan dan penataan ulang mekanisme kemitraan akibat pembatasan aktivitas selama pandemi. Namun fase ini juga menjadi landasan penting bagi ekspansi kolaborasi pada tahun-tahun berikutnya.

Tahun 2022 menjadi titik balik ketika Undana mulai kembali aktif membangun jejaring formal dengan mencatat lima dokumen kerja sama baru. Momentum ini semakin menguat pada 2023 dengan 14 kerja sama baru, dan mencapai puncaknya pada 2024 dengan 34 dokumen kerja sama baru (capaian tertinggi dalam lima tahun terakhir). Perubahan ini menunjukkan meningkatnya kepercayaan mitra nasional dan internasional terhadap kapasitas akademik dan tata kelola Undana. Pada 2025, tercatat 10 kerja sama formal baru. Angka ini masih bersifat sementara karena proses penandatanganan dan pelaporan kerja sama umumnya terkonsentrasi pada triwulan IV, sehingga jumlah kerja sama tahun 2025 berpotensi meningkat. Secara keseluruhan, perkembangan ini menegaskan pergeseran Undana dari fase konsolidasi menuju fase ekspansi kolaborasi yang lebih sistematis dan berkelanjutan.

Kerja sama di bidang pendidikan merupakan sektor dengan pertumbuhan paling signifikan selama lima tahun terakhir. Pada 2020 dan 2021, masing-masing tercatat 19 dan 38 kerja sama, yang mencerminkan respons awal Undana terhadap kebijakan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM). Meskipun masih dalam keterbatasan pandemi, fakultas dan program studi mulai membangun jejaring untuk mendukung mobilitas mahasiswa, magang, pembelajaran kolaboratif, dan penyesuaian kurikulum. Lonjakan besar terjadi pada 2022 dengan 168 kerja sama pendidikan, seiring meningkatnya kesiapan unit akademik dalam mengimplementasikan berbagai skema MBKM. Momentum ini mencapai puncaknya pada 2023 dengan 250 kerja sama pendidikan, menjadikannya tahun ekspansi akademik terbesar dalam sejarah kemitraan Undana. Pada 2024, jumlah kerja sama menurun menjadi 185, yang mencerminkan fase konsolidasi dan pematangan implementasi, termasuk *co-teaching*,



pertukaran mahasiswa, *microcredential*, dan penerapan *outcome-based education* (OBE). Data sementara 2025 hingga Oktober mencatat 75 kerja sama pendidikan, yang menunjukkan keberlanjutan aktivitas kolaboratif meskipun masih dalam fase penyesuaian kebijakan dan kalender akademik nasional. Secara keseluruhan, kerja sama pendidikan telah membentuk ekosistem pembelajaran kolaboratif yang memperluas pengalaman belajar mahasiswa dan meningkatkan relevansi lulusan terhadap kebutuhan dunia kerja dan pembangunan daerah.

Kerja sama penelitian Undana menunjukkan penguatan bertahap menuju budaya riset kolaboratif. Pada 2020 dan 2021, jumlah kerja sama penelitian masih sangat terbatas, masing-masing satu dan nol kerja sama, sejalan dengan keterbatasan mobilitas dan penyesuaian pendanaan riset nasional. Tahun 2022 menjadi awal pertumbuhan signifikan dengan delapan kerja sama penelitian baru, menandai terbukanya akses Undana ke jejaring riset yang lebih luas. Pada 2023 dan 2024, masing-masing tercatat lima kerja sama penelitian. Meskipun jumlahnya relatif moderat, kerja sama ini memiliki dampak strategis karena melibatkan pendanaan eksternal, kolaborasi lintas perguruan tinggi, dan penguatan laboratorium serta pusat studi. Data hingga Oktober 2025 menunjukkan peningkatan yang sangat positif dengan 13 kerja sama penelitian baru, yang merupakan capaian tertinggi dalam lima tahun terakhir. Sebagian besar kerja sama ini berpotensi menjadi kolaborasi multi-tahun yang berkontribusi pada peningkatan publikasi internasional, paten, teknologi tepat guna, dan rekomendasi kebijakan berbasis riset.

Kerja sama pengabdian kepada masyarakat menunjukkan pertumbuhan yang relatif konsisten dan semakin strategis. Dari tiga kerja sama pada 2020 dan dua pada 2021, Undana memasuki fase pertumbuhan pada 2022 dan 2023 dengan masing-masing lima dan sembilan kerja sama. Peningkatan ini sejalan dengan berkembangnya program desa binaan, KKN tematik, serta pengabdian berbasis riset yang terintegrasi dengan kebutuhan masyarakat lokal. Pada 2024, tercatat enam kerja sama pengabdian, yang mencerminkan fase konsolidasi. Namun pada 2025, hingga Oktober, jumlah kerja sama melonjak menjadi 13, menandai tingkat kolaborasi tertinggi selama periode kepemimpinan. Capaian ini menunjukkan semakin kuatnya posisi Undana sebagai mitra strategis pemerintah daerah, komunitas, dan organisasi masyarakat sipil dalam mendukung penyelesaian isu pembangunan daerah, seperti pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, ketahanan pangan, dan pelestarian lingkungan.

Kerja sama non-tridarma dan tata kelola, meskipun secara jumlah relatif terbatas, memiliki dampak strategis yang besar terhadap penguatan institusi. Pada 2021 tercatat dua kerja sama tata kelola, diikuti satu kerja sama pada 2023 dan 2024, serta dua kerja sama



baru pada 2025 (hingga Oktober). Fokus kerja sama ini mencakup penguatan sistem informasi, modernisasi layanan administrasi, serta pemantapan tata kelola BLU. Karakter kerja sama tata kelola umumnya bersifat jangka menengah hingga panjang dan memerlukan penyesuaian regulasi, sistem internal, serta koordinasi lintas unit. Oleh karena itu, meskipun jumlahnya kecil, kontribusinya sangat signifikan dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas manajemen universitas.

1.1.4.8. Tata Kelola & Reformasi Birokrasi

Secara umum, kinerja tata kelola Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan kemajuan yang signifikan, terutama dalam penguatan manajemen berbasis kinerja, disiplin pengelolaan anggaran, serta implementasi awal reformasi birokrasi. Capaian ini menandai terjadinya perbaikan struktural dan kultural dalam tata kelola institusi yang menjadi fondasi penting bagi peningkatan akuntabilitas dan efektivitas organisasi.

Pada indikator Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Undana mencatat lompatan kinerja yang sangat menonjol. Predikat SAKIP meningkat dari kategori C pada 2021 menjadi A pada 2023, dan capaian tersebut berhasil dipertahankan pada 2024. Peningkatan ini merefleksikan kemajuan substansial dalam perencanaan kinerja, penyelarasan antara tujuan strategis dan program kerja, serta penguatan sistem *monitoring* dan evaluasi berbasis hasil. Capaian predikat A menunjukkan bahwa Undana telah mampu menginternalisasikan prinsip manajemen kinerja secara lebih sistemik dan terukur dalam proses pengambilan keputusan kelembagaan.

Kinerja pengelolaan anggaran juga menunjukkan konsistensi yang positif. Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA/KL secara umum berada di atas target pada periode 2021–2023. Realisasi kinerja anggaran masing-masing mencapai 87,37 (target 80) pada 2021, 88,98 (target 85) pada 2022, dan 91,09 (target 85) pada 2023, dengan capaian persentase berkisar antara 104-109 persen dari target. Pola ini menandakan kualitas perencanaan anggaran yang baik, disiplin pelaksanaan kegiatan, serta efektivitas mekanisme pengendalian internal. Pada 2024, target kinerja anggaran dinaikkan menjadi 92, sementara realisasi tercatat sebesar 85,02. Meskipun tidak melampaui target sebagaimana tahun-tahun sebelumnya, capaian ini tetap menunjukkan tingkat kematangan tata kelola anggaran yang relatif stabil, khususnya di tengah meningkatnya kompleksitas pengelolaan anggaran BLU dan dinamika pembiayaan institusi.

Dalam konteks reformasi birokrasi, pembangunan Zona Integritas (ZI) mulai menunjukkan kemajuan pada tingkat komitmen kelembagaan. Data menunjukkan bahwa inisiatif formal



pembangunan zona integritas mulai terukur sejak 2021 dengan target dan realisasi awal sebesar 25 persen unit/fakultas. Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa hampir 90 persen unit dan fakultas di Undana telah melakukan penancangan pembangunan zona integritas. Capaian ini merupakan sinyal kuat komitmen institusi terhadap penguatan integritas, transparansi, dan peningkatan kualitas layanan publik. Namun demikian, hingga saat ini belum terdapat unit yang mengajukan penilaian formal Zona Integritas (0%), yang menunjukkan bahwa pembangunan ZI masih berada pada tahap deklaratif dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tantangan utama reformasi birokrasi Undana ke depan bukan lagi pada penancangan, melainkan pada internalisasi nilai-nilai integritas sebagai budaya organisasi. Untuk itu, diperlukan langkah-langkah strategis berupa penetapan target unit yang jelas untuk penilaian ZI, penyusunan *roadmap* pembinaan yang terukur, pelaksanaan audit kepatuhan secara berkala, serta penguatan peran agen perubahan (*change agents*) di setiap unit dan fakultas. Tanpa penguatan aspek ini, capaian reformasi birokrasi berisiko berhenti pada level administratif dan belum menghasilkan perubahan nyata dalam kualitas layanan dan perilaku birokrasi.

Secara keseluruhan, kinerja tata kelola dan reformasi birokrasi Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan fondasi yang semakin kuat dalam akuntabilitas kinerja dan pengelolaan anggaran, serta kemajuan awal dalam pembangunan integritas institusi. Tantangan pada periode kepemimpinan berikutnya adalah mengonsolidasikan capaian tersebut menjadi praktik tata kelola yang berkelanjutan, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik, sejalan dengan agenda transformasi Undana menuju perguruan tinggi berdaya saing dan berkelas PTN-BH.

1.1.4.9. Status Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Pencapaian Undana dalam meraih status Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) “Unggul” merupakan tonggak penting dalam perjalanan pengembangan kelembagaan universitas. Capaian ini menandai peningkatan signifikan dari status sebelumnya “Baik Sekali” dan mencerminkan keberhasilan Undana dalam memenuhi standar tertinggi sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi nasional. Predikat “Unggul” tidak hanya merepresentasikan peningkatan status administratif, tetapi mencerminkan transformasi menyeluruh dalam tata kelola, mutu akademik, layanan pendidikan, kinerja tridarma, serta kontribusi institusional yang dibangun secara berkelanjutan dalam jangka panjang.



Akreditasi institusi “Unggul” diperoleh melalui proses asesmen yang komprehensif dan ketat, yang menilai berbagai aspek utama penyelenggaraan perguruan tinggi, termasuk visi dan tata kelola, mutu sumber daya manusia, kualitas pendidikan dan pembelajaran, kinerja penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, capaian kemahasiswaan, pengelolaan keuangan dan sarana prasarana, serta sistem penjaminan mutu internal. Keberhasilan Undana dalam memenuhi dan melampaui standar pada seluruh kriteria tersebut menunjukkan bahwa sistem pengelolaan universitas telah berjalan secara efektif, terintegrasi, dan berbasis pada prinsip akuntabilitas serta peningkatan mutu berkelanjutan.

Capaian ini merupakan hasil dari konsolidasi dan kerja kolektif seluruh unsur universitas, termasuk pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, serta mitra eksternal. Berbagai upaya strategis yang dilakukan secara konsisten (seperti penguatan kurikulum berbasis capaian pembelajaran, peningkatan kualifikasi dan jabatan fungsional dosen, perbaikan kinerja riset dan publikasi, pengembangan sistem layanan akademik dan digital, penataan infrastruktur dan aset, serta penguatan tata kelola keuangan dan BLU) telah membentuk fondasi mutu institusional yang kokoh dan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan akreditasi.

Status “Unggul” juga memiliki makna strategis bagi posisi Undana dalam sistem pendidikan tinggi nasional. Capaian ini menegaskan bahwa Undana telah berada pada level institusi yang mampu bersaing secara nasional, serta memiliki kapasitas untuk berperan lebih besar dalam pengembangan pendidikan tinggi di kawasan timur Indonesia. Dengan predikat ini, Undana memiliki legitimasi yang lebih kuat untuk memperluas jejaring kerja sama nasional dan internasional, meningkatkan kepercayaan publik dan pemangku kepentingan, serta mempercepat agenda transformasi kelembagaan menuju perguruan tinggi yang lebih otonom, adaptif, dan berdaya saing.

Dalam konteks perencanaan jangka menengah, status Akreditasi Institusi “Unggul” tidak diposisikan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai modal strategis untuk melanjutkan reformasi dan peningkatan kinerja universitas. Tantangan ke depan adalah menjaga keberlanjutan mutu, menghindari stagnasi pasca-akreditasi, serta memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program pengembangan Undana tetap selaras dengan standar unggul yang telah dicapai. Dengan menjadikan akreditasi unggul sebagai fondasi penguatan tata kelola dan kualitas tridarma, Undana berada pada posisi yang lebih siap untuk melangkah ke fase pengembangan berikutnya, termasuk dalam agenda transformasi menuju PTN-BH dan peningkatan daya saing di tingkat nasional maupun internasional.



1.1.4.10. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) PTN

Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Undana selama periode 2021–2025 menunjukkan dinamika kinerja yang beragam antar indikator, sekaligus mencerminkan fase transisi kebijakan dan penyesuaian internal institusi. Secara umum, indikator yang berorientasi pada tata kelola dan manajemen kinerja memperlihatkan tren perbaikan yang kuat dan konsisten, sementara indikator yang berkaitan langsung dengan *outcome* lulusan, mobilitas mahasiswa, serta keterlibatan dosen dalam ekosistem eksternal masih menunjukkan capaian yang fluktuatif dan pada beberapa aspek cenderung menurun.

Capaian IKU 1 terkait persentase lulusan yang bekerja, melanjutkan studi, atau berwirausaha memperlihatkan tren penurunan dari 47,7% pada 2021 menjadi 38,07% pada 2023, serta tidak tercatat realisasi pada 2024 akibat tidak terpenuhinya jumlah responden minimum *tracer study*. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan struktural dalam sistem pelacakan lulusan, keterbatasan ekosistem pengembangan karier, serta potensi kesenjangan antara kompetensi lulusan dan kebutuhan pasar kerja, khususnya dalam konteks karakteristik ekonomi wilayah Nusa Tenggara Timur yang didominasi sektor informal dan peluang kerja formal yang terbatas.

Evaluasi terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Undana pada periode 2021–2025 menunjukkan performa yang variatif namun progresif dalam mewujudkan standar mutu pendidikan tinggi nasional. Secara deskriptif, Undana mencatatkan keberhasilan luar biasa pada IKU 4 (Praktisi Mengajar) dan IKU 5 (Hasil Kerja Dosen) yang secara konsisten melampaui target 100% pada akhir periode. Hal ini didiagnosis sebagai dampak positif dari kebijakan transformasi kurikulum yang lebih terbuka terhadap kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta penguatan rekognisi internasional terhadap luaran penelitian dan pengabdian masyarakat oleh para dosen.

Tantangan strategis institusi masih terlihat pada IKU 1 terkait keterserapan lulusan di dunia kerja, di mana realisasi capaian cenderung berada di bawah target yang ditetapkan. Secara diagnostik, fluktuasi angka keterserapan ini dipengaruhi oleh jeda waktu pelacakan alumni (*tracer study*) dan dinamika pasar kerja yang kompetitif pasca pandemi. Meskipun demikian, tren positif pada IKU 2 (Mahasiswa Berkegiatan di Luar Kampus) yang mencapai titik tertinggi efektivitasnya pada tahun 2022 dan 2023 menunjukkan bahwa internalisasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) telah berjalan dengan baik, yang secara jangka panjang diharapkan dapat mendongkrak daya saing lulusan di masa depan.



Aspek kualitas pembelajaran yang diukur melalui IKU 7 (Metode Pembelajaran) dan IKU 8 (Akreditasi Internasional) menunjukkan lonjakan performa yang signifikan pada akhir periode analisis. Keberhasilan mencapai target 100% pada akreditasi internasional di tahun 2025 mencerminkan komitmen institusi dalam pengakuan mutu akademik pada level global. Secara diagnostik, implementasi metode pembelajaran berbasis proyek (*team-based project*) dan pemecahan kasus (*case method*) yang melampaui target pada tahun 2024 (133,36%) menjadi akselerator utama dalam modernisasi pedagogi dan peningkatan relevansi kurikulum terhadap kebutuhan praktis di lapangan.

Tabel 15. Capaian IKU PTN (Kemendikbudristek) Undana Periode 2020-2025

No.	Indikator Kinerja Utama	2021			2022			2023			2024			2025		
		Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
1.	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	80%	38,16%	47,70%	60%	26,12%	43,53%	60,00%	22,84%	38,07%	60,00%	0	0	60%	7,26%	12,10%
2.	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi (min. 10 sks)	30%	4,61%	15,37%	20%	8,30%	41,50%	20,00%	12,37%	41,23%	30,00%	8,76%	29,20%	30,00%	10,37%	34,56%
3.	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	20%	15%	75%	20%	11%	55%	20%	10,23%	51,15%	20,00%	7,45%	37,26%	20,00%	8,68%	43,40
4.	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri	40%	25%	63%	40%	32%	80%	40%	12,27%	61,35%	20,00%	46,39%	231,97%	20,00%	18,93%	94,65%
5.	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen	0,15	0,15	100%	0,50	0,3	60%	0,50	0,61	122%	0,50	0,66	131,06%	0,50	0,55	110%
6.	Jumlah kerja sama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1	50%	16,67%	33%	50%	73%	146%	50%	43%	71,67%	0,60	42%	71,10%	0,60	0,10	16,66%
7.	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis project (team-based project) sebagai bagian dari bobot evaluasi	35%	12%	34%	40%	31%	77,50%	40,00%	10,82%	27,05%	40,00%	53,35%	133,36%	40,00%	34,46%	86,15%
8.	Jumlah program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	5%	0	0	5%	0	0	5%	0	0	5%	4,08%	81,63	5%	5%	100%
9.	Predikat SAKIP*	BB	C	54,85%	B	B	100%	BB	A	113%	A	A	120,86	A	A	100
10.	Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA/KL*	80	87,37	109,21%	85	88,98%	104,68%	85,00%	91,09%	107,16%	92,00%	85,02%	100,02%	92,00%	94,105%	102,28%
11.	Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas*		25%	25%	-	-	-		-	-	50%	-	-	50%	80%	160%
12.	Maturity Rating		2,69			2,98			3,00			2,88		3,2	2,8	87,5%

*IKU Tambahan pada Tahun 2025 berdasarkan PK Rektor dengan Kemendikbudristek Tahun 2025

Sumber: Biro Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi Undana 2025



Di sisi tata kelola dan akuntabilitas, Undana menunjukkan performa yang sangat stabil pada IKU tambahan terkait Predikat SAKIP dan Nilai Kinerja Anggaran. Pencapaian predikat SAKIP "A" secara konsisten sejak tahun 2023 hingga 2025 menandakan bahwa sistem manajemen kinerja institusi telah berjalan dengan prinsip akuntabilitas yang sangat baik. Integrasi antara perencanaan program dan pelaksanaan anggaran (RKA-K/L) yang selalu mencapai efektivitas di atas 100% membuktikan adanya sinergi yang kuat antara birokrasi universitas dalam mendukung visi Rektor menuju manajemen perguruan tinggi yang transparan dan berorientasi hasil.

Untuk dasar perencanaan strategis berikutnya, Undana telah memiliki fondasi yang kuat pada aspek kepakaran dosen dan tata kelola organisasi. Namun, diperlukan kebijakan khusus yang lebih tajam untuk memperkuat IKU 1 (Lulusan) dan IKU 3 (Dosen Berkegiatan di Luar Kampus) guna memastikan keseimbangan antara prestasi akademik institusi dengan dampak nyata bagi alumni dan masyarakat. Fokus Renstra mendatang perlu diarahkan pada penguatan kemitraan strategis yang lebih luas dan berkelanjutan, serta akselerasi zona integritas di seluruh fakultas guna meningkatkan *maturity rating* institusi menuju standar pelayanan publik yang prima.

Kinerja keuangan Badan Layanan Umum (BLU) Undana selama periode 2020–2025 menunjukkan dinamika yang mencerminkan upaya menjaga stabilitas fiskal di tengah perubahan lingkungan kebijakan dan meningkatnya kebutuhan operasional institusi. Salah satu indikator yang menonjol adalah pendapatan dari optimalisasi aset yang memperlihatkan tren penurunan cukup signifikan, dari Rp10,9 miliar pada 2020 menjadi sekitar Rp3,7 miliar pada 2025. Penurunan ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan aset universitas belum sepenuhnya mencapai potensi optimal, baik dari sisi pengelolaan aset tetap, pengembangan unit usaha, maupun pemanfaatan skema kolaborasi dengan pihak ketiga.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya transformasi strategis dalam pengelolaan aset dan portofolio pendapatan BLU. Optimalisasi aset tidak lagi dapat diposisikan sebagai aktivitas administratif semata, melainkan harus diarahkan sebagai instrumen strategis yang terintegrasi dengan model bisnis universitas, kebutuhan layanan akademik, serta peluang kerja sama jangka menengah dan panjang. Dalam konteks ini, penurunan pendapatan dari aset dapat dipahami sebagai sinyal perlunya reposisi kebijakan, bukan semata-mata penurunan kinerja.

Meski demikian, tahun 2025 menandai langkah progresif dalam penguatan tata kelola keuangan BLU melalui pengenalan indikator kinerja yang lebih komprehensif dan terukur.



Penetapan target pendapatan operasional sebesar Rp66,66 miliar, serta pemisahan indikator pendapatan operasional dan pendapatan dari optimalisasi aset, menunjukkan pergeseran pendekatan menuju pengelolaan keuangan yang lebih akuntabel, transparan, dan berbasis kinerja. Pendekatan ini membuka ruang bagi percepatan modernisasi portofolio pendapatan, diversifikasi sumber pembiayaan, serta perencanaan pemanfaatan aset yang lebih berorientasi jangka panjang.

Dari perspektif tata kelola, Undana menunjukkan konsistensi yang kuat melalui penyelesaian program Modernisasi BLU yang mencapai 100% secara berkelanjutan sejak 2021 hingga 2025. Capaian ini mencerminkan keseriusan institusi dalam memperkuat struktur manajemen keuangan BLU, menyempurnakan proses bisnis internal, serta meningkatkan kapasitas organisasi dalam mengadopsi standar pengelolaan keuangan publik yang lebih efisien dan transparan. Konsistensi ini menjadi fondasi penting bagi penguatan kemandirian fiskal universitas.

Selain itu, pengenalan indikator kinerja baru pada 2025, seperti Margin EBITDA, Indeks Akurasi Proyeksi, dan Indeks Peningkatan Efisiensi Layanan, menandai kesiapan Undana untuk memasuki fase pengelolaan BLU yang lebih maju dan berbasis praktik manajerial modern. Indikator-indikator tersebut memungkinkan evaluasi kinerja keuangan yang tidak hanya berorientasi pada realisasi anggaran, tetapi juga pada efisiensi, kualitas perencanaan, dan produktivitas layanan.

Secara keseluruhan, capaian IKU kinerja keuangan BLU Undana menggambarkan institusi yang mampu menjaga stabilitas fiskal sambil terus memperkuat fondasi tata kelola keuangan. Meskipun terdapat tantangan pada aspek optimalisasi aset dan pendapatan non-akademik, arah kebijakan yang ditempuh melalui modernisasi BLU, penguatan instrumen pengukuran kinerja, serta peningkatan kualitas perencanaan memberikan landasan optimisme yang kuat. Dengan strategi diversifikasi sumber pendapatan, penguatan produktivitas unit layanan, serta pemanfaatan aset yang lebih inovatif dan kolaboratif, Undana berada pada posisi strategis untuk meningkatkan ketahanan finansial dan mempercepat transformasi menuju BLU yang lebih mandiri, adaptif, dan berdaya saing tinggi.



Tabel 16. Capaian IKU Kinerja Keuangan (Kemenkeu) BLU Undana 2020-2025

No.	Indikator	Tahun (Realisasi)					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Rasio Pendapatan BLU terhadap Biaya Operasional	77.14%	73.38%	69.43%	69,36%	65,21%	68,31%
2.	Pendapatan BLU	205,702,204,113	202,608,678,978	208,044,793,351	239,698,413,982	252.849.076.326	251.662.524.215
3.	Jumlah Pendapatan BLU dari Optimalisasi Aset	10,907,728,178	7,113,061,566	4,789,769,560	5,749,662,715	5,672,943,022	10.219.536.247
4.	Persentase Penyelesaian Modernisasi BLU	-	100%	100%	100%	100%	85%
5.	Margin EBITDA*	-	-	-	-	-	3
6.	Jumlah Pendapatan BLU dari Optimalisasi Aset dan Kerjasama*	-	-	-	-	-	10.219.536.247
	a. Jumlah Pendapatan BLU dari Optimalisasi Aset Tetap, Aset Lainnya dan Kerja Sama Non Tridharma serta Pendapatan Unit Usaha*	-	-	-	-	-	6.825.864.051
	b. Pendapatan dari Optimalisasi Aset Lancar*	-	-	-	-	-	3.393.672.196
7.	Indeks Akurasi Proyeksi Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU*	-	-	-	-	-	3
8.	Indeks Peningkatan Efisiensi Layanan BLU*	-	-	-	-	-	2

*Hanya di Tahun 2025 berdasarkan PK Rektor dengan Kemenkeu Tahun 2025

Sumber: Biro Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi Undana 2025



Kinerja keuangan Undana dalam kurun waktu 2020-2025 merefleksikan upaya berkelanjutan dalam menjaga keseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan beban operasional institusi. Secara deskriptif, Pendapatan BLU menunjukkan tren peningkatan yang stabil dan mencapai puncaknya pada tahun 2024 sebesar Rp252,84 miliar. Namun, penguatan sisi pendapatan ini diikuti dengan tekanan pada Rasio Pendapatan BLU terhadap Biaya Operasional yang terkoreksi dari 77,14% pada tahun 2020 menjadi 68,31% pada tahun 2025. Penurunan rasio ini kemungkinan sebagai dampak dari eskalasi biaya layanan pendidikan dan investasi pada sumber daya manusia yang tumbuh lebih progresif dibandingkan pertumbuhan pendapatan fungsional.

Optimalisasi aset sebagai instrumen pendapatan alternatif menunjukkan dinamika yang menarik dengan pola pertumbuhan kembali di akhir periode. Setelah mengalami tren penurunan pada rentang 2021-2022, jumlah pendapatan dari optimalisasi aset melonjak signifikan pada tahun 2025 hingga mencapai Rp10,21 miliar. Peningkatan tajam ini didorong oleh integrasi strategi pengelolaan aset tetap dan kerja sama non-tridarma yang menyumbang sebesar Rp6,82 miliar, serta penguatan sektor optimalisasi aset lancar. Hal ini membuktikan bahwa strategi revitalisasi unit bisnis dan pemanfaatan aset menganggur (*idle assets*) mulai memberikan dampak finansial yang nyata bagi likuiditas universitas.

Aspek tata kelola modernisasi BLU menunjukkan tingkat kepatuhan yang sangat tinggi, dengan realisasi pemenuhan target mencapai 100% secara konsisten sejak tahun 2021 hingga 2024. Meskipun pada tahun 2025 tercatat penyesuaian pada angka 85%, hal ini didiagnosis sebagai fase transisi menuju standar pelaporan yang lebih kompleks, termasuk penerapan indeks akurasi proyeksi dan indeks efisiensi layanan. Indikator baru seperti Margin EBITDA dan Indeks Akurasi Proyeksi yang masing-masing berada pada nilai 3, menunjukkan bahwa institusi mulai mengadopsi prinsip-prinsip korporasi yang sehat dalam mengelola keuangan negara untuk layanan publik.

Efisiensi layanan BLU pada tahun 2025 mulai diukur secara kuantitatif melalui Indeks Peningkatan Efisiensi Layanan dengan capaian nilai 2. Indeks ini mencerminkan adanya keberhasilan dalam memangkas biaya birokrasi dan digitalisasi alur kerja yang berkontribusi pada penghematan pengeluaran operasional. Sinergi antara pendapatan dari unit usaha dan efisiensi belanja menjadi kunci penting bagi Undana untuk memperbaiki profil margin keuangan, sehingga setiap rupiah yang dihasilkan dapat dialokasikan kembali secara optimal untuk peningkatan mutu tridarma perguruan tinggi.

Undana perlu mempertahankan momentum pertumbuhan pendapatan dari optimalisasi aset guna memperbaiki kembali rasio kemandirian operasional (POBO). Fokus utama Renstra



periode mendatang akan diarahkan pada diversifikasi kerja sama non-tridarma dan penguatan indeks akurasi proyeksi pendapatan-belanja agar deviasi anggaran dapat dikurangi. Dengan fondasi modernisasi BLU yang telah matang, institusi diharapkan mampu mentransformasi struktur keuangannya menjadi lebih berkelanjutan, di mana ketergantungan pada pendapatan akademik dapat diimbangi oleh sektor-sektor produktif lainnya.

1.2. Potensi dan Permasalahan

1.2.1. Potensi

1.2.1.1. Mutu Akademik dan Reputasi Institusi

Pencapaian Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIP) “Unggul” serta peningkatan signifikan jumlah program studi berakreditasi Unggul, Baik Sekali, dan terakreditasi internasional menunjukkan bahwa Undana telah berhasil membangun fondasi mutu akademik yang kuat. Transformasi ini mencerminkan keberhasilan penjaminan mutu internal, peningkatan kapasitas sumber daya akademik, serta konsistensi implementasi standar nasional dan internasional pendidikan tinggi. Capaian tersebut menjadi modal strategis untuk memperkuat daya saing nasional dan membuka ruang menuju internasionalisasi yang lebih luas.

1.2.1.2. Penguatan Tata Kelola dan Manajemen Kinerja

Peningkatan predikat SAKIP dari C menjadi A, konsistensi nilai kinerja anggaran di atas target, serta kemajuan *maturity rating* tata kelola BLU menunjukkan bahwa Undana memiliki kapasitas kelembagaan yang semakin matang. Keberhasilan modernisasi BLU yang konsisten mencapai 100 persen sejak 2021 mencerminkan kesiapan institusi dalam mengelola keuangan secara lebih profesional, transparan, dan adaptif. Potensi ini menjadi prasyarat penting bagi pengembangan universitas menuju tata kelola modern dan berkelanjutan.

1.2.1.3. Produktivitas dan Rekognisi Akademik Dosen

Kinerja positif pada IKU terkait keluaran dosen yang mendapatkan rekognisi internasional atau dimanfaatkan oleh masyarakat/industri menunjukkan bahwa produktivitas riset Undana relatif terjaga dan cenderung meningkat hingga 2024. Hal ini memperlihatkan potensi kuat Undana sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan solusi berbasis riset, khususnya pada isu-isu strategis kawasan Indonesia Timur.



1.2.1.4. Ekspansi dan Diversifikasi Kerja Sama Strategis

Pertumbuhan signifikan kerja sama pada periode 2022–2024, terutama di bidang pendidikan melalui implementasi MBKM, serta peningkatan kerja sama penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, menunjukkan bahwa Undana memiliki kapasitas untuk membangun jejaring kolaboratif yang luas dan relevan. Kepercayaan mitra nasional dan internasional terhadap Undana menjadi modal penting dalam memperkuat relevansi lulusan, pengembangan riset kolaboratif, dan kontribusi institusi terhadap pembangunan daerah.

1.2.1.5. Investasi Infrastruktur dan Fondasi Transformasi Digital

Lonjakan investasi infrastruktur digital pada 2023–2024, peningkatan integrasi sistem informasi, serta perbaikan signifikan pada pelaporan PDDIKTI menunjukkan bahwa Undana telah membangun fondasi penting bagi transformasi digital. Potensi ini membuka peluang penguatan layanan akademik dan non-akademik berbasis teknologi, peningkatan efisiensi operasional, serta penguatan tata kelola data institusi.

1.2.1.6. Stabilitas Fiskal dan Kapasitas BLU

Meskipun menghadapi fluktuasi, secara umum Undana mampu menjaga stabilitas fiskal dengan pendapatan BLU yang tumbuh hingga 2024 dan pengendalian belanja pada 2025. Modernisasi BLU, pengenalan indikator kinerja keuangan yang lebih komprehensif, serta konsistensi pengelolaan anggaran menjadi potensi utama dalam memperkuat kemandirian finansial universitas.

1.2.2. Permasalahan

1.2.2.1. Kesenjangan Kinerja pada Indikator Outcome Pendidikan

Capaian IKU terkait penyerapan lulusan, mobilitas mahasiswa, dan kegiatan pembelajaran di luar program studi menunjukkan tren fluktuatif dan cenderung menurun pada akhir tahun 2025. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara capaian mutu internal dengan *outcome* eksternal, khususnya keterhubungan lulusan dengan dunia kerja dan keberlanjutan implementasi MBKM yang saat ini diganti dengan magang berdampak. Lemahnya sistem *tracer study* dan ekosistem layanan karier menjadi permasalahan struktural yang perlu ditangani secara serius.

1.2.2.2. Penurunan Mobilitas dan Keterlibatan Eksternal Dosen

Tren penurunan capaian IKU dosen berkegiatan di luar perguruan tinggi asal menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga keterlibatan dosen pada jejaring eksternal.



Beban administratif yang tinggi, keterbatasan insentif, serta fluktuasi kebijakan eksternal menjadi faktor yang berpotensi menghambat penguatan kolaborasi akademik lintas institusi dan industri.

1.2.2.3. Ketidakstabilan Implementasi Inovasi Pembelajaran

Variasi capaian yang ekstrem pada indikator metode pembelajaran berbasis kasus dan proyek mencerminkan belum terbangunnya konsistensi implementasi inovasi pembelajaran di tingkat program studi. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan sistem pengendalian mutu pembelajaran, peningkatan kapasitas dosen, serta kejelasan kebijakan internal yang berkelanjutan.

1.2.2.4. Belum Optimalnya Pemanfaatan Aset dan Pendapatan Non-Akademik

Penurunan pendapatan dari optimalisasi aset dan fluktuasi pendapatan non-akademik BLU menunjukkan bahwa potensi aset universitas belum dimanfaatkan secara maksimal. Keterbatasan model bisnis, belum terintegrasinya pengelolaan aset dengan strategi pendapatan jangka panjang, serta ketergantungan pada sumber pendapatan tertentu menjadi tantangan utama bagi ketahanan fiskal Undana.

1.2.2.5. Fluktuasi Investasi Infrastruktur dan Pemeliharaan Aset

Pola pembangunan infrastruktur yang fluktuatif dan minimnya data perbaikan aset *eksisting* menunjukkan adanya risiko penurunan kualitas layanan fisik dalam jangka panjang. Pergeseran dari ekspansi menuju konsolidasi belum sepenuhnya diimbangi dengan strategi pemeliharaan aset yang sistematis dan terencana.

1.2.2.6. Integrasi Ekosistem Digital yang Belum Optimal

Meskipun terdapat peningkatan investasi dan integrasi sistem, tingkat interoperabilitas sistem informasi masih relatif terbatas. Ketidakkonsistenan pengembangan aplikasi dan ketergantungan pada investasi episodik berpotensi menghambat terwujudnya ekosistem digital yang terintegrasi penuh dan berorientasi pada layanan pengguna.

1.2.3. Analisis SWOT

Potensi dan permasalahan dianalisis dan diuraikan melalui proses penilaian yang objektif dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui analisis SWOT untuk menetapkan sasaran dan merumuskan strategi organisasi yang realistis sehingga dapat mewujudkan visi



dan misi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Faktor internal terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan faktor eksternal adalah peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Kondisi institusional Undana diukur dengan menggunakan sejumlah parameter sebagai berikut.

1.2.3.1. Kekuatan

1. Tata Kelola dan Kelembagaan

- 1) Status Undana sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (BLU) yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan layanan.
- 2) Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) “Unggul”, sebagai pengakuan formal atas mutu tata kelola, akademik, dan layanan.
- 3) Predikat SAKIP A yang dicapai dan dipertahankan, mencerminkan kematangan sistem manajemen berbasis kinerja.
- 4) Nilai Kinerja Anggaran yang secara konsisten berada di atas target nasional, menunjukkan efektivitas pengelolaan anggaran.
- 5) Struktur organisasi dan unit kerja yang relatif lengkap untuk mendukung tridarma dan layanan pendukung universitas.

2. Sumber Daya Manusia

- 1) Pertumbuhan signifikan jumlah dosen selama 2023–2025, termasuk peningkatan dosen bergelar doktor dan profesor.
- 2) Tren kenaikan jabatan fungsional dosen, khususnya pada jenjang profesor dan lektor, sebagai indikator penguatan kapasitas akademik.
- 3) Ketersediaan tenaga kependidikan dalam jumlah yang semakin memadai untuk mendukung layanan akademik dan administrasi.

3. Tridarma Perguruan Tinggi

- 1) Produktivitas riset dan pengabdian yang meningkat dari sisi jumlah hibah nasional, hibah internasional, serta pendanaan internal.
- 2) Peningkatan signifikan jumlah HaKI sebagai indikator kesadaran perlindungan karya intelektual.
- 3) Kinerja IKU rekognisi dosen (IKU 5) yang relatif stabil dan melampaui target pada beberapa tahun, menunjukkan kapasitas akademik dosen yang kompetitif.



4. Kemahasiswaan dan Reputasi

- 1) Peningkatan signifikan prestasi mahasiswa di bidang akademik, riset, kewirausahaan, olahraga, seni, dan kompetisi internasional.
- 2) Mulainya keterlibatan mahasiswa dalam mobilitas internasional (IISMA) dan kompetisi global.
- 3) Basis mahasiswa yang besar sebagai potensi pengembangan reputasi dan jejaring alumni.

5. Kemitraan dan Jaringan

- 1) Pertumbuhan pesat kerja sama pendidikan, penelitian, dan pengabdian sejak 2022, terutama dalam kerangka MBKM.
- 2) Jejaring kemitraan yang mencakup pemerintah daerah, dunia usaha dan industri, lembaga riset, serta mitra internasional.

1.2.3.2. Kelemahan

1. Tata Kelola dan Keuangan

- 1) Implementasi fleksibilitas BLU yang belum optimal, terutama dalam pengembangan pendapatan non-akademik.
- 2) Rasio PNBP terhadap biaya operasional (POBO) yang cenderung menurun dibanding baseline, menunjukkan tekanan struktural fiskal.
- 3) Pemanfaatan aset tetap untuk optimalisasi pendapatan yang masih jauh dari potensi maksimal.

2. Sumber Daya Manusia

- 1) Proporsi dosen bergelar doktor dan profesor yang belum ideal dibanding standar universitas unggul nasional.
- 2) Ketimpangan struktur jabatan fungsional dosen (penurunan Lektor Kepala, banyak dosen pada jenjang awal).
- 3) Kekurangan tenaga kependidikan fungsional strategis (pranata laboratorium, pranata komputer, arsiparis, pustakawan, teknisi).
- 4) Sistem pemetaan kompetensi dan manajemen karier SDM yang belum sepenuhnya berbasis data dan kebutuhan unit.

3. Tridarma dan Inovasi

- 1) Keberlanjutan publikasi internasional bereputasi dan sitasi ilmiah yang belum konsisten.
- 2) Hilirisasi riset, inovasi, dan komersialisasi hasil penelitian yang masih lemah.



- 3) Belum terbentuknya Pusat Unggulan Iptek dan ekosistem inovasi (inkubator, start-up, IGU).

4. Pembelajaran dan Lulusan

- 1) Kinerja IKU lulusan (IKU 1) yang rendah dan sistem tracer study yang belum kuat.
- 2) Implementasi MBKM (IKU 2 dan 7) yang fluktuatif dan belum merata di seluruh program studi.
- 3) Relevansi kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja dan daya saing global yang belum optimal di semua program studi.

5. Kemitraan

- 1) Banyak kerja sama yang bersifat administratif (MoU/MoA) namun belum sepenuhnya terimplementasi secara berkelanjutan.
- 2) Kerja sama penelitian dan pengabdian berbasis co-funding internasional yang masih terbatas.

1.2.3.3. Peluang

1. Kebijakan dan Regulasi

- 1) Kebijakan transformasi pendidikan tinggi, MBKM, dan arah penguatan PTN menuju PTN-BH.
- 2) Fleksibilitas pengelolaan keuangan melalui skema BLU dan peluang transisi ke PTN-BH.
- 3) Program reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik nasional.

2. Lingkungan Akademik dan Riset

- 1) Ketersediaan hibah riset dan pengabdian nasional maupun internasional, khususnya untuk wilayah Indonesia Timur.
- 2) Potensi keunggulan riset berbasis karakteristik NTT (lahan kering kepulauan, pangan, kesehatan, pariwisata, kebencanaan).
- 3) Perkembangan teknologi digital, AI, dan sistem pembelajaran daring sebagai peluang peningkatan mutu dan efisiensi.

3. Pembelajaran dan SDM

- 1) Tren global pendidikan berbasis *outcome*, *student-centered learning*, dan *micro-credential*.
- 2) Ketersediaan program beasiswa, visiting professor, dan peningkatan kualifikasi SDM dosen dan tendik.



- 3) Kebutuhan dunia kerja terhadap lulusan dengan kompetensi adaptif, kewirausahaan, dan literasi digital.

4. Kemitraan

- 1) Peluang kerja sama multihelix dengan pemerintah, industri, NGO, dan mitra internasional.
- 2) Posisi geografis Undana sebagai pusat pengembangan pendidikan tinggi di kawasan NTT dan Indonesia Timur.

1.2.3.4. Ancaman/Tantangan

1. Persaingan dan Lingkungan Eksternal

- 1) Meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi nasional dan internasional, termasuk penyelenggara pendidikan daring lintas negara.
- 2) Dinamika dan perubahan kebijakan pendidikan tinggi yang cepat, menuntut kesiapan adaptasi institusi.
- 3) Tuntutan akreditasi dan pemeringkatan yang semakin berbasis *output* dan *outcome* global.

2. Kebijakan SDM dan Keuangan Pemerintah Pusat

- 1) Pembatasan nasional dalam rekrutmen SDM ASN.
- 2) Tekanan peningkatan biaya operasional universitas di tengah keterbatasan ruang fiskal.
- 3) Ketergantungan tinggi pada pendapatan akademik jika diversifikasi pendapatan tidak berhasil.

3. Kebijakan Tridarma dan Reputasi

- 1) Persaingan ketat dalam memperoleh hibah riset nasional dan internasional.
- 2) Risiko penurunan kualitas akademik jika transformasi digital dan inovasi tidak dikelola secara sistemik.
- 3) Disrupsi teknologi (termasuk AI) yang dapat memengaruhi etika akademik dan kualitas pembelajaran.

4. Calon Mahasiswa dan Lulusan

- 1) Perubahan preferensi calon mahasiswa terhadap kampus yang lebih dekat, fleksibel, atau berbasis daring.
- 2) Tingginya tuntutan pasar kerja terhadap kompetensi global yang dapat menurunkan daya serap lulusan jika tidak diantisipasi.



1.2.4. Matriks IFE dan EFE

1.2.4.1. Internal Factor Evaluation (IFE)

Adapun *Internal Factor Evaluation* (IFE) Undana dengan skala sebagai berikut. Bobot: 0,00–1,00 (Bobot total IFE). *Rating* mengikuti kaidah baku IFE: Kekuatan (*Strength*): 3–4, Kelemahan (*Weakness*): 1–2.

1. Kekuatan (*Strength*)

Tabel 17. Analisis Faktor Kekuatan Undana

No	Faktor Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Status Undana sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (BLU) yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan layanan	0,035	4	0,140
2	Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) “Unggul”, sebagai pengakuan formal atas mutu tata kelola, akademik, dan layanan	0,045	4	0,180
3	Predikat SAKIP A yang dicapai dan dipertahankan, mencerminkan kematangan sistem manajemen berbasis kinerja	0,040	4	0,160
4	Nilai Kinerja Anggaran yang secara konsisten berada di atas target nasional, menunjukkan efektivitas pengelolaan anggaran	0,040	4	0,160
5	Struktur organisasi dan unit kerja yang relatif lengkap untuk mendukung tridarma dan layanan pendukung universitas	0,030	3	0,090
6	Pertumbuhan signifikan jumlah dosen selama 2023–2025, termasuk peningkatan dosen bergelar doktor dan profesor.	0,035	3	0,105
7	Tren kenaikan jabatan fungsional dosen, khususnya pada jenjang profesor dan lektor, sebagai indikator penguatan kapasitas akademik	0,030	3	0,090
8	Ketersediaan tenaga kependidikan dalam jumlah yang semakin memadai untuk mendukung layanan akademik dan administrasi	0,025	3	0,075
9	Produktivitas riset dan pengabdian yang meningkat dari sisi jumlah hibah nasional, hibah internasional, serta pendanaan internal	0,035	3	0,105
10	Peningkatan signifikan jumlah HaKI sebagai indikator kesadaran perlindungan karya intelektual	0,030	3	0,090
11	Kinerja IKU rekognisi dosen (IKU 5) yang relatif stabil dan melampaui target pada beberapa tahun, menunjukkan kapasitas akademik dosen yang kompetitif	0,040	4	0,160
12	Peningkatan signifikan prestasi mahasiswa di bidang akademik, riset, kewirausahaan, olahraga, seni, dan kompetisi internasional	0,030	3	0,090
13	Mulainya keterlibatan mahasiswa dalam mobilitas internasional (IISMA) dan kompetisi global	0,025	3	0,075
14	Basis mahasiswa yang besar sebagai potensi pengembangan reputasi dan jejaring alumni	0,025	3	0,075
15	Pertumbuhan pesat kerja sama pendidikan, penelitian, dan pengabdian sejak 2022, terutama dalam kerangka MBKM	0,035	3	0,105
16	Jejaring kemitraan yang mencakup pemerintah daerah, dunia usaha dan industri, lembaga riset, serta mitra internasional	0,035	3	0,105
Sub Total		0,495		1,705



2. Kelemahan (Weakness)

Tabel 18. Analisis Faktor Kelemahan Undana

No	Faktor Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Implementasi fleksibilitas BLU yang belum optimal, terutama dalam pengembangan pendapatan non-akademik	0,035	2	0,070
2	Rasio PNBP terhadap biaya operasional (POBO) yang cenderung menurun dibanding <i>baseline</i> , menunjukkan tekanan struktural fiskal	0,040	1	0,040
3	Pemanfaatan aset tetap untuk optimalisasi pendapatan yang masih jauh dari potensi maksimal	0,035	2	0,070
4	Proporsi dosen bergelar doktor dan profesor yang belum ideal dibanding standar universitas unggul nasional	0,040	2	0,080
5	Ketimpangan struktur jabatan fungsional dosen (penurunan Lektor Kepala, banyak dosen pada jenjang awal)	0,030	2	0,060
6	Kekurangan tenaga kependidikan fungsional strategis (pranata laboratorium, pranata komputer, arsiparis, pustakawan, teknisi)	0,030	2	0,060
7	Sistem pemetaan kompetensi dan manajemen karier SDM yang belum sepenuhnya berbasis data dan kebutuhan unit	0,030	2	0,060
8	Keberlanjutan publikasi internasional bereputasi dan sitasi ilmiah yang belum konsisten	0,035	2	0,070
9	Hilirisasi riset, inovasi, dan komersialisasi hasil penelitian yang masih lemah	0,040	1	0,040
10	Belum terbentuknya Pusat Unggulan Iptek dan ekosistem inovasi (inkubator, start-up, IGU)	0,035	1	0,035
11	Kinerja IKU lulusan (IKU 1) yang rendah dan sistem tracer study yang belum kuat	0,040	1	0,040
12	Implementasi MBKM (IKU 2 dan 7) yang fluktuatif dan belum merata di seluruh program studi	0,035	2	0,070
13	Relevansi kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja dan daya saing global yang belum optimal di semua program studi	0,035	2	0,070
14	Banyak kerja sama yang bersifat administratif (MoU/MoA) namun belum sepenuhnya terimplementasi secara berkelanjutan	0,030	2	0,060
15	Kerja sama penelitian dan pengabdian berbasis <i>co-funding</i> internasional yang masih terbatas	0,030	2	0,060
Sub Total		0,505		0,855

Total Skor IFE = 2,560, dengan interpretasi: posisi internal **cukup kuat-kuat**. Undana sebagai institusi perguruan tinggi bertumbuh namun masih perlu melakukan konsolidasi struktural. Kondisi internal Undana berada sedikit di atas rata-rata, dengan kekuatan yang secara agregat lebih dominan daripada kelemahan. Ini menunjukkan bahwa Undana tidak berada dalam kondisi internal yang bermasalah namun juga belum sepenuhnya optimal untuk ekspansi.

1.2.4.2. External Factor Evaluation (EFE)

Adapun *External Factor Evaluation* (IFE) Undana dengan skala sebagai berikut. Bobot: 0,00–1,00 (Bobot total EFE = 1,00). *Rating* mengikuti kaidah baku EFE: Peluang (*Opportunity*): 3–4, dan Ancaman/Tantangan (*Threat*): 1–2.



1. Peluang (Opportunities)

Tabel 19. Analisis Faktor Peluang Undana

No	Faktor Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan transformasi pendidikan tinggi, MBKM, dan arah penguatan PTN menuju PTN-BH	0,045	4	0,180
2	Fleksibilitas pengelolaan keuangan melalui skema BLU dan peluang transisi ke PTN-BH	0,040	4	0,160
3	Program reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik nasional	0,035	3	0,105
4	Ketersediaan hibah riset dan pengabdian nasional maupun internasional, khususnya untuk wilayah Indonesia Timur.	0,040	4	0,160
5	Potensi keunggulan riset berbasis karakteristik NTT (lahan kering kepulauan, pangan, kesehatan, pariwisata, kebencanaan)	0,040	4	0,160
6	Perkembangan teknologi digital, AI, dan sistem pembelajaran daring sebagai peluang peningkatan mutu dan efisiensi	0,035	3	0,105
7	Tren global pendidikan berbasis <i>outcome</i> , <i>student-centered learning</i> , dan <i>micro-credential</i>	0,030	3	0,090
8	Ketersediaan program beasiswa, <i>visiting professor</i> , dan peningkatan kualifikasi SDM dosen dan tendik	0,030	3	0,090
9	Kebutuhan dunia kerja terhadap lulusan dengan kompetensi adaptif, kewirausahaan, dan literasi digital	0,030	3	0,090
10	Peluang kerja sama <i>multihelix</i> dengan pemerintah, industri, NGO, dan mitra internasional	0,035	4	0,140
11	Posisi geografis Undana sebagai pusat pengembangan pendidikan tinggi di kawasan NTT dan Indonesia Timur	0,030	3	0,090
Sub Total		0,390		1,360

2. Ancaman/Tantangan (Treat)

Tabel 20. Analisis Faktor Ancaman Undana

No	Faktor Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi nasional dan internasional, termasuk penyelenggara pendidikan daring lintas negara	0,045	1	0,045
2	Dinamika dan perubahan kebijakan pendidikan tinggi yang cepat, menuntut kesiapan adaptasi institusi	0,040	2	0,080
3	Tuntutan akreditasi dan pemeringkatan yang semakin berbasis <i>output</i> dan <i>outcome</i> global	0,040	2	0,080
4	Pembatasan nasional dalam rekrutmen SDM ASN	0,035	2	0,070
5	Tekanan peningkatan biaya operasional universitas di tengah keterbatasan ruang fiskal	0,040	1	0,040
6	Ketergantungan tinggi pada pendapatan akademik jika diversifikasi pendapatan tidak berhasil	0,040	1	0,040
7	Persaingan ketat dalam memperoleh hibah riset nasional dan internasional	0,035	2	0,070
8	Risiko penurunan kualitas akademik jika transformasi digital dan inovasi tidak dikelola secara sistemik	0,030	2	0,060
9	Disrupsi teknologi (termasuk AI) yang dapat memengaruhi etika akademik dan kualitas pembelajaran	0,030	2	0,060
10	Perubahan preferensi calon mahasiswa terhadap kampus yang lebih dekat, fleksibel, atau berbasis daring	0,035	1	0,035

No	Faktor Ancaman	Bobot	Rating	Skor
11	Tingginya tuntutan pasar kerja terhadap kompetensi global yang dapat menurunkan daya serap lulusan jika tidak diantisipasi	0,040	1	0,040
Sub Total		0,610		0,620

Total skor EFE = 1,980 dengan interpretasi respons strategis Undana terhadap faktor eksternal masih berada di bawah rata-rata. Dengan kata lain: Peluang eksternal belum dimanfaatkan secara optimal dan ancaman eksternal belum sepenuhnya dimitigasi secara sistemik.

Berdasarkan hasil analisis Matriks Internal-External (IE), Undana memiliki total skor faktor internal (IFE) sebesar 2,560 dan total skor faktor eksternal (EFE) sebesar 1,980. Nilai tersebut menempatkan Undana pada Sel V Matriks IE, yaitu posisi “*Hold and Maintain*”.

Tabel 21. Hasil Analisis Matriks Internal–External (IE)

EFE \ IFE	Lemah (1–1,99)	Sedang (2–2,99)	Kuat (3–4)
Tinggi (3–4)	I	II	III
Sedang (2–2,99)	IV	V	VI
Rendah (1–1,99)	VII	VIII	IX

Posisi ini menunjukkan bahwa secara internal Undana telah memiliki fondasi kelembagaan yang relatif kuat, ditopang oleh pencapaian Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) “Unggul”, kematangan sistem manajemen kinerja (SAKIP A), kinerja anggaran yang konsisten di atas target, pertumbuhan kapasitas sumber daya manusia, serta peningkatan kinerja tridarma dan kemitraan. Namun demikian, dari sisi eksternal, Undana masih menghadapi lingkungan strategis yang menantang, ditandai oleh persaingan perguruan tinggi yang semakin ketat, tuntutan akreditasi dan pemeringkatan berbasis *output* dan *outcome*, dinamika kebijakan pendidikan tinggi yang cepat, serta tekanan terhadap relevansi lulusan dan keberlanjutan pendanaan.

Dengan posisi tersebut, strategi pengembangan Undana pada periode perencanaan ini tidak diarahkan pada ekspansi agresif, melainkan pada penguatan dan konsolidasi kinerja institusi. Fokus utama diarahkan pada upaya menjaga capaian unggul yang telah diraih sekaligus memperbaiki area-area yang masih menunjukkan kelemahan, khususnya pada peningkatan daya serap lulusan, konsistensi implementasi MBKM yang dilanjutkan dengan magang berdampak, hilirisasi riset dan inovasi, optimalisasi tata kelola BLU, serta penguatan kemitraan yang berkelanjutan dan berdampak.

Posisi Undana pada Sel V Matriks IE menegaskan bahwa fase pengembangan universitas saat ini merupakan fase pematangan institusi, yang menekankan peningkatan kualitas, konsistensi, dan keberlanjutan kinerja. Strategi yang ditempuh difokuskan pada



penguatan sistem internal, peningkatan efektivitas implementasi kebijakan, dan pemanfaatan peluang eksternal secara selektif. Pendekatan ini menjadi landasan strategis yang penting bagi Undana untuk menjaga stabilitas kinerja, meningkatkan daya saing secara bertahap, serta menyiapkan prasyarat yang kokoh menuju fase pertumbuhan berikutnya, termasuk arah transformasi menuju PTN-BH.

1.2.5. Strategi Pengembangan Berdasarkan Analisis SWOT

Berdasarkan posisi Undana pada Sel V Matriks IE (*Hold and Maintain*), perumusan strategi difokuskan pada pemantapan kinerja, penguatan fondasi internal, serta optimalisasi peluang secara selektif, bukan pada ekspansi agresif. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan melalui analisis SWOT diarahkan untuk memelihara keunggulan yang telah dicapai, memperbaiki kelemahan utama, dan mengantisipasi tantangan eksternal secara terukur dan berkelanjutan.

1.2.5.1. Strategi SO (*Strength–Opportunity*)

Strategi SO diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan internal Undana guna merespons peluang eksternal secara selektif dan terfokus, tanpa mendorong ekspansi yang berlebihan. Strategi SO meliputi:

1. Memanfaatkan status AIPT Unggul, SAKIP A, dan kinerja anggaran yang kuat untuk memperkuat posisi Undana dalam kebijakan transformasi pendidikan tinggi nasional, termasuk arah penguatan menuju PTN-BH.
2. Mengoptimalkan kapasitas sumber daya manusia (dosen doktor dan profesor) serta produktivitas riset untuk menangkap peluang hibah nasional dan internasional, khususnya yang relevan dengan keunggulan regional NTT.
3. Mengembangkan kerja sama *multihelix* berbasis kekuatan akademik dan reputasi institusi guna mendukung implementasi MBKM, peningkatan relevansi pembelajaran, dan penguatan reputasi regional–nasional.
4. Memanfaatkan perkembangan teknologi digital dan pembelajaran berbasis *outcome* untuk meningkatkan mutu layanan akademik dan efisiensi tata kelola.

1.2.5.2. Strategi WO (*Weakness–Opportunity*)

Strategi WO difokuskan pada pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan struktural internal, terutama pada aspek lulusan, inovasi, dan tata kelola.



1. Memanfaatkan kebijakan MBKM/Magang Berdampak, *micro-credential* (pelatihan singkat berbasis keterampilan tertentu yang diakui secara formal), dan kebutuhan dunia kerja untuk memperbaiki kinerja IKU lulusan melalui penguatan kurikulum berbasis *outcome* dan layanan pengembangan karier.
2. Menggunakan peluang hibah riset dan program pengembangan SDM (beasiswa, *visiting professor*) untuk meningkatkan proporsi dosen doktor, profesor, dan kapasitas riset bereputasi.
3. Mengembangkan ekosistem inovasi secara bertahap (hilirisasi riset, kerja sama industri) untuk menjawab kelemahan dalam komersialisasi dan optimalisasi aset BLU.
4. Mengintegrasikan transformasi digital nasional untuk memperbaiki sistem *tracer study*, MBKM/Magang Berdampak, dan manajemen data akademik secara lebih konsisten.

1.2.5.3. Strategi ST (*Strength–Threat*)

Strategi ST diarahkan untuk menggunakan kekuatan Undana dalam meredam dampak ancaman eksternal, khususnya persaingan dan tuntutan mutu global. Strategi ST meliputi:

1. Menggunakan kekuatan tata kelola (SAKIP A, kinerja anggaran, sistem mutu) untuk memastikan kesiapan Undana menghadapi dinamika kebijakan pendidikan tinggi dan tuntutan akreditasi berbasis *output–outcome*.
2. Memanfaatkan reputasi institusi dan capaian unggul untuk mempertahankan daya tarik Undana di tengah persaingan perguruan tinggi nasional dan internasional, termasuk pendidikan daring lintas negara.
3. Mengandalkan kapasitas akademik dosen dan peningkatan rekognisi internasional untuk menjaga mutu akademik di tengah disrupsi teknologi dan perubahan paradigma pembelajaran.
4. Menjaga stabilitas fiskal BLU dengan penguatan disiplin belanja dan tata kelola keuangan untuk merespons tekanan biaya operasional.

1.2.5.4. Strategi WT (*Weakness–Threat*)

Strategi WT difokuskan pada upaya meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari risiko ancaman eksternal, melalui penguatan sistem dan pengendalian risiko. Strategi WT meliputi:

1. Memperkuat sistem perencanaan dan evaluasi kinerja untuk mengurangi risiko penurunan mutu akademik, daya saing lulusan, dan reputasi institusi.



2. Mengendalikan ketergantungan pada pendapatan akademik dengan penataan bertahap portofolio BLU, tanpa menimbulkan risiko fiskal baru.
3. Menata ulang distribusi SDM dan percepatan pengembangan jabatan fungsional untuk mengantisipasi pembatasan rekrutmen ASN.
4. Meningkatkan pengawasan mutu pembelajaran dan etika akademik guna mengantisipasi dampak negatif disrupsi teknologi dan AI.

1.3. Peta Jalan (Road Map) Undana 2026-2050

Dalam perkembangannya, Undana telah menetapkan pola ilmiah pokok (PIP) "lahan kering kepulauan" yang unik dan relevan. PIP ini adalah aset berharga yang dimiliki Undana, yang memberikan keunggulan komparatif dalam berkontribusi pada isu-isu global yang penting seperti ketahanan pangan, perubahan iklim, dan pembangunan berkelanjutan, khususnya di wilayah kepulauan Nusa Tenggara Timur. Tinjauan kinerja Undana dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan kemajuan yang signifikan, mulai dari transformasi kelembagaan menjadi Badan Layanan Umum (BLU), peningkatan akuntabilitas berbasis kinerja, modernisasi infrastruktur operasional, hingga internasionalisasi program studi. Kekuatan-kekuatan ini, jika dikelola dengan sinergi dan tekad yang kuat, akan menjadi modal berharga untuk mencapai standar kualitas pendidikan tinggi yang diakui secara global. Oleh karena itu, Undana berkomitmen untuk mengubah setiap tantangan menjadi peluang, dan dengan optimisme mengatasi setiap hambatan untuk mempercepat langkah menuju universitas berkelas dunia.

1.3.1. Periode 2026–2030 (Transformasi Kelembagaan dan Penguatan Fondasi Riset)

Periode 2026–2030 merupakan tahapan krusial bagi Undana dalam meletakkan fondasi transformasi menuju *excellent and favorable university governance*. Fokus utama pada fase ini adalah melakukan pergeseran paradigma dari *teaching university* menuju *research and institutional strengthening*. Upaya ini diarahkan untuk membangun ekosistem akademik yang lincah (*agile*), transparan, dan akuntabel, serta mempertegas posisi Undana sebagai pusat rujukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) dengan kekhasan wilayah lahan kering kepulauan.

Strategi utama dalam periode ini adalah percepatan transisi status kelembagaan dari PTN-BLU menjadi **Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH)** pada tahun 2028. Perubahan status ini diharapkan memberikan otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan akademik dan non-akademik, sehingga Undana dapat secara mandiri mengakselerasi kualitas



SDM, memodernisasi infrastruktur riset, dan memperluas kemitraan strategis global. Terdapat 8 (delapan) agenda prioritas pada periode 2026-2030:

1. Transformasi Tata Kelola BLU Menuju PTN-BH (Target 2028);
2. Penguatan Kapasitas dan Rekognisi SDM Dosen serta Tenaga Kependidikan;
3. Modernisasi Sarana Prasarana Pembelajaran dan Laboratorium Riset Terintegrasi;
4. Penguatan Prinsip *Locally Relevant* pada Riset dan Pengabdian Lahan Kering;
5. Implementasi Sistem Pembelajaran Adaptif-Inovatif Berbasis Ekosistem Digital;
6. Perluasan Kemitraan Strategis Global yang Setara dan Saling Menguntungkan;
7. Penataan dan Pengembangan Program Studi Berbasis Kebutuhan Masa Depan;
8. Internasionalisasi Institusi melalui Konsorsium Perguruan Tinggi Dunia.

1.3.2. Periode 2031–2035 (Akselerasi Keunggulan Riset dan Rekognisi Global)

Pada periode 2031–2035, Undana memasuki fase akselerasi penguatan keunggulan untuk mengukuhkan posisi sebagai *research university* yang diakui secara internasional. Fokus pengembangan diarahkan pada peningkatan kualitas dan kuantitas luaran tridarma yang memberikan dampak signifikan pada pemecahan masalah global, khususnya dalam konteks perubahan iklim, ketahanan pangan, dan kesehatan masyarakat di wilayah kepulauan. Undana berkomitmen untuk menjadi *hub* riset internasional yang kompetitif dan memiliki daya tawar tinggi di tingkat global.

Salah satu terobosan strategis pada fase ini adalah pengadopsi teknologi mutakhir seperti *Quantum AI* untuk mempercepat penemuan solusi berbasis data dalam riset-riset strategis. Pemanfaatan teknologi ini akan diintegrasikan ke dalam pusat-pusat unggulan untuk menghasilkan inovasi yang presisi dan relevan dengan dinamika global. Agenda prioritas pada periode ini meliputi:

1. Optimalisasi Riset Kolaboratif Internasional dan Hibah Global;
2. Penguatan Pusat Unggulan Iptek (PUI) di Bidang Strategis Lahan Kering Kepulauan;
3. Peningkatan Produktivitas Publikasi pada Jurnal Bereputasi (WoS dan Scopus);
4. Ekspansi Kemitraan dengan Universitas Peringkat 100 Besar Dunia;
5. Internasionalisasi Kampus melalui Program Mobilitas Praktisi dan Mahasiswa Asing;
6. Implementasi Quantum AI untuk Akselerasi Riset Kesehatan dan Ketahanan Pangan.

1.3.3. Periode 2036–2040 (Transformasi Menuju *Entrepreneurial University*)

Memasuki periode 2036–2040, Undana akan mengarahkan fokus strategisnya pada transformasi menuju status *entrepreneurial university*. Fase ini menitikberatkan pada hilirisasi hasil



riset, penguatan budaya kewirausahaan berbasis inovasi, serta komersialisasi produk-produk intelektual yang dihasilkan oleh civitas akademika. Undana bertujuan untuk menjadi penggerak utama ekonomi daerah dan nasional melalui penciptaan nilai tambah ekonomi dari aset intelektual universitas.

Sinergi dengan sektor industri dan investor global akan diperkuat melalui pengembangan kawasan sains dan teknologi (*science techno park*). Fokus utama periode ini adalah memastikan bahwa riset tidak hanya berakhir pada publikasi, tetapi juga bertransformasi menjadi produk inovatif yang terserap oleh pasar dan memberikan kontribusi nyata bagi kesejahteraan masyarakat. Kemandirian finansial universitas akan mulai diperkuat melalui pendapatan non-UKT yang berasal dari unit bisnis berbasis riset dan royalti kekayaan intelektual.

1.3.4. Periode 2041–2045 (Industrialisasi Inovasi dan Pemantapan Posisi Berkelas Dunia)

Periode 2041–2045 dirancang sebagai fase pemantapan posisi Undana dalam jajaran universitas elit dunia. Fokus utama pada tahapan ini adalah industrialisasi hasil riset yang telah dikomersialisasikan, serta memperluas jejaring nilai (*value chain*) dengan sektor industri global. Undana akan memainkan peran strategis sebagai mitra riset utama bagi korporasi internasional, khususnya dalam penyediaan solusi inovatif untuk tantangan pembangunan di wilayah kepulauan dan lahan kering di berbagai belahan dunia.

Pada periode ini, Undana menargetkan penguatan reputasi akademik dan pemberi kerja (*employer reputation*) yang solid dalam berbagai pemeringkatan internasional. Integrasi antara pendidikan, riset, dan pengaruh industri menjadi pilar utama untuk memastikan lulusan Undana tidak hanya menjadi pekerja profesional, tetapi juga menjadi pemimpin inovasi di tingkat global. Keunggulan distingtif Undana pada bidang Lahan Kering Kepulauan akan menjadi identitas kuat yang diakui secara luas sebagai standar referensi dunia.

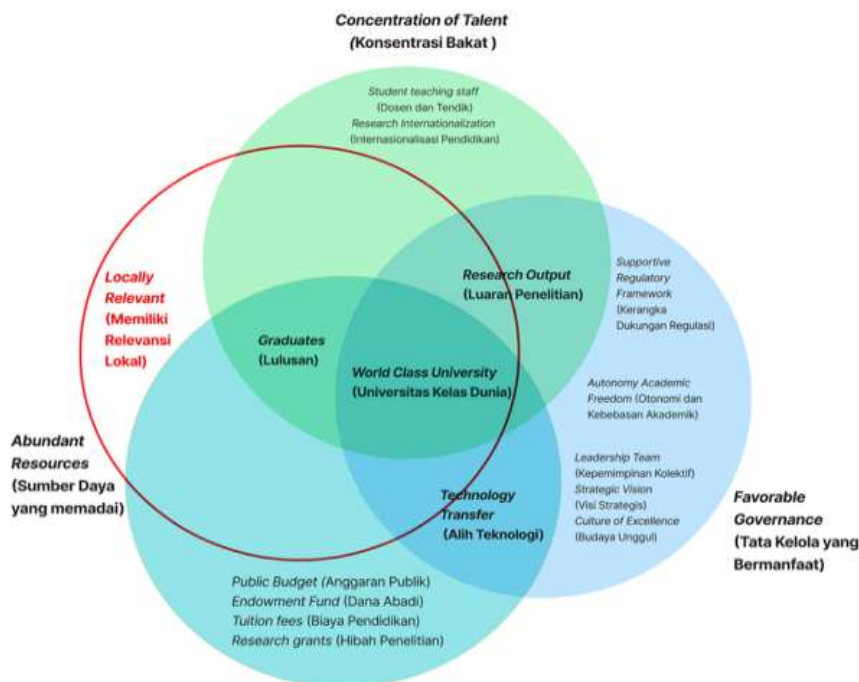
1.3.5. Periode 2046–2050 (Keberlanjutan sebagai *World Class University*)

Fase terakhir dalam visi jangka panjang 2050 adalah pengukuhan Undana sebagai *Sustainable World Class-Locally Relevant University* (SWC-LRU). Pada periode ini, Undana tidak lagi sekadar mengejar peringkat, melainkan telah menjadi institusi yang memiliki dampak global yang berkelanjutan. Fokus utama diarahkan pada penguatan elemen keberlanjutan universitas, termasuk kemandirian finansial yang mapan, reputasi global yang konsisten, dan kontribusi alumni yang berpengaruh secara internasional dalam berbagai sektor strategis.

Kemandirian finansial akan dicapai melalui pengelolaan **endowment fund** yang optimal, yang memungkinkan Undana untuk terus membiayai riset-riset pionir dan memberikan beasiswa bagi putra-putri terbaik bangsa. Undana akan berdiri tegak sebagai monumen peradaban yang unggul dalam pengajaran, riset, dan pengabdian, serta menjadi simpul utama dalam jaringan universitas elit dunia. Agenda prioritas pada fase puncak ini meliputi:

1. Optimalisasi dan Ekspansi Pengelolaan *Endowment Fund*;
2. Penguatan Jejaring Global Alumni sebagai Duta Reputasi Universitas;
3. Eskalasi Program Inkubasi Bisnis dan Start-up Berbasis Riset Global;
4. Kepemimpinan dalam Konsorsium dan Jaringan Universitas Top Dunia;
5. Konsistensi Reputasi pada Pemeringkatan Internasional (Top 500);
6. Pengembangan Infrastruktur Riset Masa Depan (Laboratorium Frontier);
7. Kontribusi Signifikan dalam Inovasi Teknologi Hijau dan Keberlanjutan Global;
8. Penguatan Peran Undana sebagai *Global Solution Provider* untuk Wilayah Kepulauan.

Secara keseluruhan, fase 2046-2050 merupakan puncak dari upaya strategis Undana untuk mewujudkan visi sebagai *world class-locally relevant university*.



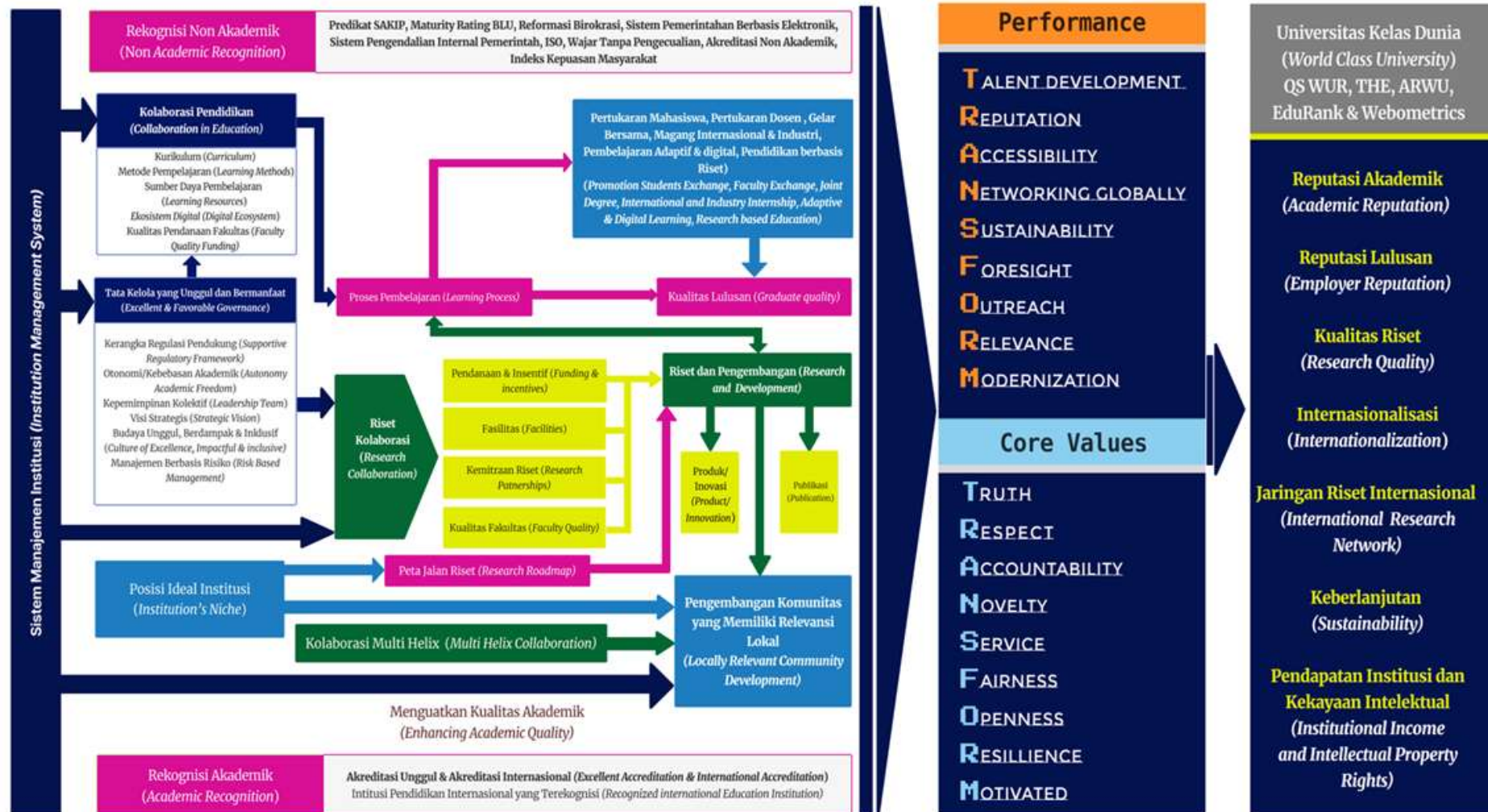
Gambar 1. Ciri World Class University (Altbach and Salmi, 2011; Akhmaloka dkk, 2023)

Dengan menghasilkan lulusan yang diakui dunia, memperluas jaringan akademik dan industri, serta menciptakan inovasi dan riset yang berdampak, universitas menetapkan standar baru dalam pendidikan tinggi (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, 2023). Transformasi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan reputasi institusi, tetapi juga



memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan dunia melalui pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan inovatif (Majelis Excellence Dewan Perguruan Tinggi Dirjen Dikti, 2022).

Bagaimana kerangka makro untuk mencapai mimpi besar ini? Ada empat elemen besar dalam sistem manajemen perguruan tinggi dan penguatan rekognisi serta reputasi akademik, yang harus dikelola secara terstruktur, sistematis dan masif dalam tema besar transformasi Undana (Gambar 2). Agenda besar itu antara lain: tata kelola, kolaborasi riset dan pengabdian, kolaborasi pendidikan dan kolaborasi kemitraan *multihelix*.



Gambar 2. Kerangka Pikir Pencapaian Visi Jangka Panjang Undana 2026-2050



BAB II

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN

2.1. Visi

Visi Presiden periode 2025-2029 adalah “Bersama Indonesia Maju, Menuju Indonesia Emas 2045”. Visi ini kemudian dicapai menjadi delapan misi Presiden yang dituangkan dalam Asta Cita. Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi (Kemdiktisaintek) memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan Asta Cita 4, yaitu “Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda (generasi milenial dan generasi Z), dan penyandang disabilitas”. Oleh karena itu, Kemdiktisaintek kemudian menentukan visi dalam Renstra 2025-2029 yang berbunyi “Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang inklusif, adaptif, dan berdampak dalam mewujudkan transformasi bangsa menuju Indonesia Emas 2045”. Demi membangun fondasi yang kuat dalam merealisasikan sasaran pembangunan nasional, Pemerintah kemudian menetapkan delapan Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) untuk menjawab tantangan pembangunan secara cepat, tepat, dan terukur. Kemdiktisaintek mengambil peran strategis dalam empat PHTC, yaitu program 3, 4, 5, dan 6. Pada program 3 yaitu “Mencetak dan meningkatkan produktivitas lahan pertanian dengan lumbung pangan desa, daerah, dan nasional”. Pada program 4 yaitu “Membangun sekolah-sekolah unggul terintegrasi di setiap kabupaten, dan memperbaiki sekolah-sekolah yang perlu renovasi”. Pada program 5 yaitu “Melanjutkan dan menambahkan program kartu-kartu kesejahteraan sosial serta kartu usaha untuk menghilangkan kemiskinan absolut”. Pada program 6 yaitu “Menaikkan gaji ASN (terutama guru, dosen, tenaga kesehatan, dan penyuluh), TNI/POLRI, dan pejabat negara”.

Poin inklusif pada visi Kemdiktisaintek merujuk pada komitmen untuk secara aktif melibatkan dan mengakomodasi keberagaman individu, kelompok, dan perspektif, dengan memastikan kesetaraan akses, kesempatan, dan partisipasi bermakna bagi semua pihak tanpa diskriminasi. Poin adaptif diartikan sebagai pengelolaan perguruan tinggi, sains, dan teknologi yang dapat menjawab berbagai tantangan dan instabilitas, baik di tingkat nasional maupun global. Poin berdampak menekankan bahwa pendidikan tinggi, sains, dan teknologi harus memiliki dampak yang secara riil dapat dimanfaatkan oleh masyarakat Indonesia. Pada Renstra Kemdiktisaintek Tahun 2025-2029 ini, dampak yang diharapkan secara lebih spesifik adalah Kemdiktisaintek yang mendukung pencapaian Visi Indonesia Emas 2045, delapan Asta Cita, serta Prioritas Nasional 4 dalam RPJM Nasional 2025-2029.



Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran (VMTS) Undana merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dan menjadi landasan fundamental dalam penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi. VMTS tersebut berakar pada Statuta Undana yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2022 tentang Statuta Universitas Nusa Cendana. Seiring dengan dinamika lingkungan strategis yang semakin kompleks, kompetitif, dan dipengaruhi oleh perkembangan global, visi Undana mengalami penguatan dan penajaman secara berkelanjutan untuk memastikan relevansinya terhadap tantangan pembangunan nasional dan internasional. Visi “Universitas Berorientasi Global” sebagaimana tercantum dalam Statuta kemudian dikontekstualisasikan dan diturunkan lebih operasional dalam dokumen perencanaan strategis, hingga pada Renstra Universitas Nusa Cendana Tahun 2026–2030 dirumuskan visi **“Menuju World Class–Locally Relevant University untuk Mewujudkan Pembangunan yang Berdampak dan Berkelanjutan”** sebagai bentuk komitmen Undana dalam mendukung visi pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045 serta visi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi.

Visi Universitas Nusa Cendana Tahun 2026–2030 disusun sebagai bagian integral dari upaya mendukung pencapaian Visi Pembangunan Nasional “Bersama Indonesia Maju, Menuju Indonesia Emas 2045” serta selaras dengan visi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, yaitu “Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang inklusif, adaptif, dan berdampak dalam mewujudkan transformasi bangsa menuju Indonesia Emas 2045”. Dalam kerangka tersebut, Undana menempatkan diri sebagai perguruan tinggi negeri yang berperan strategis dalam penguatan sumber daya manusia unggul, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta penciptaan dampak nyata bagi pembangunan nasional dan daerah. Dengan mengusung visi “Menuju World Class–Locally Relevant University untuk Mewujudkan Pembangunan yang Berdampak dan Berkelanjutan”, Undana berkomitmen menerjemahkan agenda nasional dan sektoral ke dalam strategi transformasi kelembagaan, tridarma, dan tata kelola yang kontekstual, berdaya saing global, serta berakar kuat pada kebutuhan dan potensi wilayah Nusa Tenggara Timur.

World Class (Berkelas Dunia) merepresentasikan komitmen transformatif Universitas Nusa Cendana untuk mencapai standar mutu tertinggi dalam penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi yang diakui secara internasional. Makna berkelas dunia ini menuntut pergeseran fundamental dari institusi yang didominasi pengajaran menjadi pusat riset dan inovasi yang diakui melalui reputasi akademik global, publikasi ilmiah pada jurnal internasional bereputasi, serta tingginya tingkat rekognisi internasional terhadap civitas akademika. Undana bertekad memperkuat kepemimpinan intelektual dan membangun budaya akademik berbasis



meritokrasi guna meningkatkan daya saing global yang selaras dengan aspirasi pembangunan nasional. Transformasi ini diwujudkan melalui standarisasi internasional pada program studi, laboratorium, serta penguatan kolaborasi strategis dengan institusi terkemuka di dunia untuk memastikan Undana memimpin dalam ekosistem pendidikan global..

Locally Relevant (Relevansi Lokal) menegaskan bahwa meskipun Undana mengejar standar reputasi global, institusi tetap berpijak pada tanggung jawab moral untuk menjawab kebutuhan pembangunan di wilayah Nusa Tenggara Timur. Relevansi ini diwujudkan melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memberikan solusi nyata atas persoalan daerah, seperti ketahanan pangan, akses air bersih, produktivitas ekonomi, dan kebijakan pembangunan di wilayah lahan kering kepulauan. Undana berkomitmen untuk menjadi mitra strategis bagi pemerintah dan industri dalam perumusan kebijakan berbasis bukti riset (*evidence-based policy*), sehingga kolaborasi internasional yang dibangun tetap bermuara pada peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal. Dengan penguatan ekosistem akademik yang berbasis pada tantangan regional, Undana memastikan bahwa setiap kemajuan intelektual memberikan kontribusi langsung bagi kemajuan masyarakat yang dilayaninya. Keunggulan lahan kering kepulauan merupakan pilar diferensiasi misi (*mission differentiation*) yang menjadi identitas unik dan arena tanding utama Undana di level global. Hal ini menegaskan bahwa standar berkelas dunia yang dikejar oleh Undana didasarkan pada spesialisasi IPTEKS multidisiplin yang menjadikan ekosistem lahan kering kepulauan sebagai objek utama pengembangan ilmu pengetahuan. Dengan mengintegrasikan karakteristik ini ke dalam kurikulum *Outcome-Based Education* (OBE), Undana memosisikan diri sebagai pusat rujukan global (*global reference*) bagi solusi atas tantangan kehidupan di wilayah lahan kering kepulauan. Fokus strategis ini memberikan keunggulan kompetitif yang membedakan Undana dari perguruan tinggi lainnya, sekaligus menjadi instrumen utama dalam mencapai pengakuan internasional yang berakar pada karakteristik ekologis dan sosiologis wilayah.

Berdampak (Impactful) menandakan komitmen Undana untuk bergeser dari sekadar pencapaian luaran akademik menjadi hasil nyata yang dirasakan langsung oleh pemangku kepentingan. Seluruh aktivitas tridarma perguruan tinggi diarahkan untuk menjadi motor penggerak pembangunan sosial dan ekonomi yang transformatif. Dalam visi ini, setiap karya riset dan inovasi diorientasikan bukan sekadar pada publikasi, melainkan menjadi pijakan kebijakan dan solusi berkelanjutan yang memberi manfaat luas bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat. Keberhasilan Undana diukur dari sejauh mana lulusan yang dihasilkan mampu menjadi katalisator perubahan dan sejauh mana inovasi yang diciptakan mampu



menjadi simpul pertumbuhan ekonomi baru melalui ekosistem kolaboratif yang melibatkan pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat.

Berkelanjutan (Sustainable) mencerminkan tanggung jawab etis Undana dalam menyeimbangkan kemajuan teknologi dan pertumbuhan ekonomi dengan pelestarian lingkungan serta keadilan sosial. Mengingat ekosistem lahan kering kepulauan yang rentan terhadap perubahan iklim, Undana menerapkan prinsip-prinsip ekonomi hijau dan biru serta teknologi ramah lingkungan dalam setiap kebijakan akademik maupun operasionalnya. Kesadaran ekologis dan tanggung jawab sosial ditanamkan guna menjamin pemenuhan hak asasi manusia dan keadilan ekologis bagi generasi masa depan. Dengan mengintegrasikan inklusivitas dan etika lingkungan sebagai pilar pembangunan, Undana membangun ketahanan institusional yang tangguh serta menjadi model bagi universitas lain dalam mewujudkan ekosistem pendidikan yang seimbang antara inovasi dan keberlanjutan.

Secara substantif, visi Undana 2026–2030 telah selaras secara vertikal dengan visi Presiden Republik Indonesia periode 2025–2029, yaitu “Bersama Indonesia Maju, Menuju Indonesia Emas 2045”. Keselarasan ini tampak pada orientasi jangka panjang Undana yang secara eksplisit menempatkan transformasi menuju *world class-locally relevant university* sebagai bagian dari kontribusi strategis perguruan tinggi dalam mendukung pencapaian Indonesia Emas 2045, khususnya melalui penguatan sumber daya manusia unggul, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pembangunan berkelanjutan. Selanjutnya, fokus Undana pada riset, inovasi, pengembangan talenta, dan kontribusi terhadap pembangunan wilayah, terutama kawasan Nusa Tenggara Timur, sejalan dengan mandat Presiden dalam Asta Cita, khususnya Asta Cita ke-4 yang menekankan penguatan pembangunan SDM, sains, teknologi, pendidikan, serta kelompok strategis lainnya. Dengan demikian, visi Undana tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian integral dari orkestrasi pembangunan nasional.

Visi Kemdiktisaintek 2025–2029, yaitu “Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang inklusif, adaptif, dan berdampak dalam mewujudkan transformasi bangsa menuju Indonesia Emas 2045”, tercermin secara kuat dalam konstruksi visi Undana. Aspek inklusif tercermin dalam komitmen Undana terhadap relevansi lokal (*locally relevant*), penguatan peran mahasiswa sebagai agen perubahan, serta orientasi tridarma yang menysasar penyelesaian persoalan nyata masyarakat, khususnya di wilayah yang secara geografis dan sosial-ekonomi memiliki kerentanan tinggi. Aspek adaptif terwujud melalui orientasi transformasi kelembagaan Undana dari *teaching university* menuju *research and institutional strengthening*, yang responsif terhadap dinamika global, ekonomi berbasis pengetahuan, dan tantangan pembangunan berkelanjutan. Aspek berdampak tercermin secara eksplisit dan konsisten dalam visi Undana, yang



menempatkan dampak nyata tridarma baik dalam bentuk kebijakan publik, inovasi sosial dan teknologi, maupun penguatan pembangunan daerah sebagai tujuan utama, bukan sekadar capaian akademik atau pemeringkatan global. Dengan demikian, visi Undana dapat dipandang sebagai turunan kontekstual dan operasional dari visi Kemdiktisaintek, yang diterjemahkan sesuai mandat, kapasitas, dan keunggulan komparatif Undana sebagai PTN BLU di kawasan Indonesia Timur.

Visi Undana juga memiliki relevansi strategis terhadap Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) yang menjadi prioritas Pemerintah dan Kemdiktisaintek, khususnya: dukungan terhadap ketahanan pangan, lahan kering, dan pertanian kepulauan (PHTC 3), penguatan ekosistem pendidikan unggul dan peningkatan mutu SDM (PHTC 4), kontribusi pada pengentasan kemiskinan melalui inovasi, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan kapasitas lokal (PHTC 5), serta peningkatan kualitas dan kesejahteraan dosen sebagai penggerak utama transformasi pendidikan tinggi (PHTC 6). Dengan orientasi riset berbasis masalah lokal, inovasi aplikatif, dan kolaborasi *multihelix*, visi Undana memiliki posisi strategis untuk menjadi *enabler* dan *implementing partner* kebijakan nasional di tingkat daerah dan kawasan.

Berdasarkan analisis keselarasan ini, maka dapat disimpulkan bahwa visi Presiden, visi Kemdiktisaintek, dan visi Undana berada dalam satu garis strategis yang konsisten dan saling menguatkan. Visi Undana tidak hanya selaras secara normatif, tetapi juga memperkaya visi nasional dan sektoral melalui pendekatan *world class—locally relevant*, yang menjembatani kepentingan global dan kebutuhan lokal secara berimbang.

Visi kerja Undana menjadi pilar utama dan fondasi strategis dalam mengarahkan transformasi institusi menuju perguruan tinggi berkkelas dunia yang relevan secara lokal. Visi ini bukan sekadar pernyataan aspiratif, melainkan respons strategis terhadap dinamika internal Undana dan perubahan lingkungan pendidikan tinggi global yang semakin kompetitif, kompleks, dan menuntut keunggulan berkelanjutan.

Sejak didirikan pada tahun 1962, Undana secara historis berperan sebagai *teaching university* yang berfokus pada pemenuhan fungsi dasar pendidikan tinggi dan penguatan tata kelola institusi. Selama lebih dari enam dekade, Undana telah memberikan kontribusi penting dalam penyediaan akses pendidikan tinggi di Nusa Tenggara Timur. Namun, peran tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan penguatan kapasitas riset, inovasi, dan jejaring internasional yang menjadi ciri utama universitas modern. Perjalanan panjang tersebut menghasilkan capaian kelembagaan yang signifikan, antara lain status Badan Layanan Umum (BLU) pada tahun 2017 dan pencapaian Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) “Unggul” pada tahun 2025 sebagai tonggak monumental.



Meskipun demikian, status “Unggul” tidak dipandang sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai titik awal bagi transformasi yang lebih mendasar dan berjangka panjang. Perguruan tinggi pada era global saat ini tidak lagi cukup berperan sebagai institusi pengajaran semata, tetapi dituntut menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, riset unggulan, inovasi, dan kolaborasi global yang berdampak. Tanpa visi yang melampaui capaian administratif dan akreditasi, Undana berisiko mengalami stagnasi institusional, kehilangan relevansi strategis, serta tertinggal dalam persaingan global yang semakin ketat, termasuk dengan perguruan tinggi di kawasan ASEAN.

Transformasi menuju *world class university* dengan relevansi lokal menjadi sebuah keniscayaan agar Undana mampu mengkapitalisasi capaian unggul yang telah diraih. Keunggulan akademik yang diperoleh pada tahun 2025 harus ditransformasikan menjadi penguatan ekosistem riset, peningkatan produktivitas dan kualitas publikasi internasional, serta perluasan kemitraan global yang strategis. Keterbatasan inovasi dan daya saing riset yang belum optimal selama ini menjadi faktor pembatas bagi posisi Undana dalam peta akademik internasional. Tanpa perubahan yang terencana dan sistemik, Undana berpotensi tertinggal dalam kompetisi global, bahkan dibandingkan dengan universitas-universitas yang relatif lebih muda namun agresif dalam internasionalisasi.

Lebih jauh, visi transformasi ini memiliki makna strategis dalam konteks pembangunan nasional, khususnya dalam mendukung agenda Indonesia Emas 2045. Sebagai satu-satunya perguruan tinggi negeri di Provinsi Nusa Tenggara Timur, Undana memikul tanggung jawab strategis sebagai lokomotif pembangunan berbasis ilmu pengetahuan di kawasan Indonesia Timur. Melalui peningkatan standar akademik, penguatan kepemimpinan intelektual, dan pengembangan budaya riset berkelas dunia, Undana diharapkan mampu menghasilkan inovasi yang relevan secara regional sekaligus diakui secara global. Transformasi dari *teaching university* menuju *research and entrepreneurial university*, dan selanjutnya menuju *world-class university*, merupakan jalur strategis untuk keluar dari stagnasi dan memperkuat kontribusi Undana bagi pembangunan berkelanjutan.

Pencapaian visi universitas berkelas dunia tersebut bertumpu pada dua pilar strategis yang saling melengkapi. Pilar pertama adalah perbaikan berkelanjutan sistem manajemen internal, yang mencakup penguatan tata kelola yang efektif dan akuntabel, peningkatan kualitas dan produktivitas riset serta pengabdian kepada masyarakat, inovasi pembelajaran, serta pengembangan kerja sama dan kemitraan yang strategis. Pilar kedua adalah penguatan rekognisi dan reputasi akademik di tingkat nasional dan internasional sebagai bentuk pengakuan eksternal terhadap kualitas dan dampak kinerja universitas. Kedua pilar ini harus



dikelola secara sinergis dan berkesinambungan agar Undana tidak hanya mencapai, tetapi juga mampu mempertahankan posisi sebagai universitas berkelas dunia.

Dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), kepemimpinan Undana mengadopsi kerangka kepemimpinan VUCA yang relevan dengan konteks pendidikan tinggi. Kerangka ini diterjemahkan ke dalam empat prinsip utama, yaitu *Vision*, *Understanding*, *Clarity*, serta *Adaptability and Agility*. Prinsip *Vision* menegaskan pentingnya arah strategis yang jelas dan terkomunikasikan secara efektif, selaras dengan visi Undana sebagai *world class–locally relevant university*. Prinsip *Understanding* menekankan pemahaman mendalam terhadap dinamika internal dan eksternal, termasuk kebutuhan pemangku kepentingan lokal dan global serta karakteristik spesifik lahan kering kepulauan Nusa Tenggara Timur. Prinsip *Clarity* memastikan kejelasan tujuan, strategi, dan ekspektasi organisasi dalam lingkungan yang ambigu. Sementara itu, *Adaptability and Agility* menuntut kemampuan universitas untuk berinovasi, belajar, dan merespons perubahan secara cepat dan proaktif.

Dengan menginternalisasi keempat prinsip tersebut, kepemimpinan Undana diharapkan mampu menavigasi kompleksitas lingkungan strategis secara efektif dan mengarahkan seluruh sumber daya institusi menuju pencapaian visi “*World Class–Locally Relevant University*” dengan keunggulan lahan kering kepulauan yang berkontribusi nyata bagi pembangunan berdampak dan berkelanjutan.

Pencapaian visi Undana sebagai *world class–locally relevant university* tidak hanya ditentukan oleh kejelasan arah strategis dan kekuatan kebijakan, tetapi juga oleh nilai-nilai inti (*core values*) yang menjiwai seluruh proses kerja dan pengambilan keputusan di lingkungan universitas. Nilai-nilai ini menjadi fondasi etis, budaya, dan profesional yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh civitas akademika dalam menjalankan tridarma, tata kelola, serta kemitraan. *Core values* berfungsi sebagai kompas perilaku organisasi yang memastikan bahwa setiap langkah transformasi dilakukan secara konsisten, berintegritas, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu serta dampak. Dengan demikian, visi universitas tidak hanya diwujudkan melalui capaian kinerja formal, tetapi juga melalui budaya kerja yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan sebagai prasyarat utama menuju universitas berkelas dunia yang relevan bagi pembangunan daerah, nasional, dan global.

“**Let’s transform**” atau spirit transformasi Undana menjadi NILAI dan semangat dasar dari Visi yang ditetapkan. Transformasi akan bermuara pada dua area yakni transformasi kinerja (*performance*) dan transformasi nilai utama (*core value*). Akronim *transform* berikut ini akan menjadi acuan dalam pelaksanaan visi.



“Transform” dalam Konteks Kinerja (Performance)

T = Talent Development (Pengembangan Bakat)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi, membina, dan mengembangkan potensi sumber daya manusia (dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa) agar unggul dalam kapasitas akademik, kepemimpinan, dan inovasi.

R = Reputation (Reputasi)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus membawa perubahan citra dan pengakuan institusi secara nasional maupun internasional yang tercermin dari keunggulan akademik, riset, dan kolaborasi global.

A = Accessibility (Aksesibilitas)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus membawa perubahan yang memudahkan seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok marginal, dalam mengakses layanan pendidikan, informasi, dan fasilitas akademik di Undana.

N = Network Globally (Jaringan Global)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus menunjang kemitraan strategis dengan institusi luar negeri untuk mendukung mobilitas internasional, kolaborasi riset, dan pertukaran pengetahuan.

S = Sustainability (Keberlanjutan)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus bisa memastikan kelangsungan daya saing institusi melalui pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan—baik finansial, lingkungan, sosial, maupun kelembagaan—untuk mendukung misi pendidikan tinggi secara jangka panjang dan pencapaian SDGs.

F = Foresight (Futuristik)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus selalu mempertimbangkan kemampuan institusi dalam mencapai visi jangka panjang yang berbasis analisis tren global, transformasi digital, dan inovasi.

O = Outreach (Penjangkauan)

artinya pengelolaan kinerja di Undana harus mampu menjangkau dan memberdayakan masyarakat melalui pengabdian, inovasi sosial, dan diseminasi ilmu pengetahuan.

**R = Relevance** (Relevansi)

artinya pengelolaan kinerja di Undana senantiasa memperhatikan kesesuaian antara program akademik, riset, dan lulusan dengan kebutuhan pembangunan daerah, nasional, dan global.

M = Modernization (Modernisasi)

artinya pengelolaan kinerja di Undana senantiasa memperhatikan pembaharuan sistem tata kelola, infrastruktur, dan proses akademik berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan responsivitas institusi.

“Transform” dalam Konteks Nilai Utama dan Budaya Kerja (Core Values)**T = Truth** (Kebenaran)

artinya civitas akademika Undana memiliki semangat intelektual untuk mencari, menjaga, dan menyebarkan kebenaran berbasis bukti ilmiah, integritas akademik, dan kejujuran intelektual.

R = Respect (Saling Menghargai)

artinya civitas akademika Undana berperilaku menghargai sesama, baik dalam lingkungan kerja, komunitas akademik, maupun masyarakat luas tanpa memandang latar belakang, jabatan, atau status.

A = Accountability (Akuntabilitas)

artinya civitas akademika Undana senantiasa memiliki komitmen untuk bertanggung jawab atas semua tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

N = Novelty (Kebaruan)

artinya civitas akademika Undana berorientasi pada penciptaan nilai baru, temuan orisinal, dan solusi inovatif yang berdampak bagi masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan.

S = Service (Saling Melayani)

artinya civitas akademika Undana senantiasa berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik secara tulus, profesional, dan berorientasi pada kepentingan bersama dalam semangat kolaboratif.

F = Fairness (Keadilan)

artinya civitas akademika Undana memiliki prinsip menjunjung kesetaraan dan keadilan dalam perlakuan, pengambilan keputusan, dan distribusi sumber daya.

O = Openness (Transparansi)



artinya civitas akademika Undana memiliki sikap terbuka terhadap informasi, partisipasi, dan pengambilan keputusan bersama dalam pengelolaan institusi.

R = Resilience (Tangguh)

artinya civitas akademika Undana memiliki kemampuan dan daya tahan untuk bangkit, beradaptasi, dan berkembang di tengah perubahan, tekanan, dan keterbatasan.

M = Motivated (Motivasi)

artinya civitas akademika Undana memiliki motivasi untuk terus memperbaiki diri dan menjadi lebih baik sebagai individu dalam kebersamaan.

2.2. Misi

Perumusan misi Undana dalam Renstra Tahun 2026–2030 disusun dengan mempertimbangkan kesinambungan historis sebagaimana tertuang dalam Statuta Universitas Nusa Cendana (Bab I Pasal 3) serta berbagai dokumen perencanaan strategis pada periode sebelumnya, sekaligus memperhatikan dinamika lingkungan strategis dan arah pembangunan nasional. Adapun misi Undana dalam Statuta Undana 2022 adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi terstandar dan berdaya saing;
2. Mewujudkan budaya penelitian yang berwawasan global dan berkontribusi pada proses peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni serta memiliki nilai aplikasi dalam pembangunan;
3. Meningkatkan pengabdian berbasis ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni kepada masyarakat untuk mewujudkan kesejahteraan;
4. Meningkatkan pembinaan dan pengembangan mahasiswa yang berkualitas dalam bidang penalaran, bakat dan minat serta kesejahteraan mahasiswa;
5. Membina dan meningkatkan kerja sama dengan lembaga lain, baik nasional maupun internasional; dan
6. Mewujudkan sistem manajemen yang dinamis dan profesional, efektif, efisien, dan akuntabel.

Secara historis, misi Undana mengalami perkembangan bertahap sejak Statuta 2009 hingga Statuta 2022 dan berbagai Renstra sebelumnya. Namun demikian, terdapat benang merah yang konsisten, yaitu: penguatan pendidikan bermutu, pengembangan riset dan pengabdian, pembinaan mahasiswa, dan kerja sama dan tata kelola yang baik. Misi Undana 2026–2030 tidak menegasikan misi-misi sebelumnya, melainkan melakukan konsolidasi,



penyederhanaan, dan penajaman strategis agar lebih adaptif terhadap tuntutan transformasi nasional, globalisasi pendidikan tinggi, serta mandat sebagai PTN BLU dan perguruan tinggi terakreditasi Unggul.

Sejalan dengan visi pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045 dan visi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang menekankan pendidikan tinggi, sains, dan teknologi yang inklusif, adaptif, dan berdampak, misi Undana 2026–2030 dirumuskan sebagai bentuk penajaman dan konsolidasi peran institusi dalam mendukung transformasi sosial, transformasi ekonomi, dan transformasi tata kelola. Pernyataan misi Undana dalam mencapai visi yang tercantum dalam **Renstra Undana 2026-2030** mengalami penyesuaian sebagai berikut:

1. **Mewujudkan tata kelola kelembagaan dan manajemen SDM yang profesional guna mendukung transformasi Undana sebagai pusat unggulan IPTEKS Lahan Kering Kepulauan dalam tatanan *excellent and favorable university governance* yang berbasis risiko dan pengakuan masyarakat.**
2. **Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang transformatif dengan fokus pada keunggulan Lahan Kering Kepulauan untuk menghasilkan luaran bereputasi global serta dampak nyata bagi pembangunan yang berdampak dan berkelanjutan.**
3. **Menerapkan transformasi pembelajaran yang adaptif dan inovatif dengan mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan ke dalam kurikulum berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) dan ekosistem digital guna menghasilkan lulusan berdaya saing global.**
4. **Membangun kolaborasi strategis multi-helix untuk meningkatkan daya saing dan posisi Undana sebagai rujukan dunia dalam penyelesaian tantangan pembangunan di wilayah lahan kering kepulauan secara setara dan saling menguntungkan.**

Misi Kemdiktisaintek 2025–2029 dirancang sebagai mesin penggerak utama tiga transformasi besar dalam RPJPN 2025–2045: transformasi sosial, ekonomi, dan tata kelola. Dalam struktur ini, misi Kemdiktisaintek berfokus pada pemerataan akses pendidikan berkualitas, penguatan ekosistem riset dan inovasi yang berdampak, serta penegakan tata kelola yang berintegritas. Sebagai *implementing institution*, Misi Undana 2026–2030 melakukan penerjemahan institusional (*institutional translation*) secara kontekstual melalui empat pilar utama. Dalam pilar Pemerataan Akses dan Mutu, Undana mengakomodasi misi pertama Kemdiktisaintek melalui Misi Ketiga (Transformasi Pembelajaran) dan Misi Kesatu (Kesiapan SDM). Makna pemerataan bagi Undana tidak sekadar perluasan partisipasi, melainkan



standardisasi mutu melalui penerapan *Outcome-Based Education* (OBE) yang terintegrasi dengan ekosistem digital. Hal ini krusial untuk memastikan mahasiswa di kawasan Indonesia Timur mendapatkan pengalaman belajar yang setara secara kualitas, namun tetap memiliki keunggulan distingtif pada karakteristik Lahan Kering Kepulauan (LKK).

Pada dimensi Riset, Inovasi, dan Dampak Masyarakat, Misi Kedua Undana menjadi jawaban langsung atas misi kedua Kemdiktisaintek. Undana memosisikan diri bukan sekadar sebagai produsen pengetahuan, melainkan sebagai pusat unggulan IPTEKS yang transformatif. Dengan memfokuskan hilirisasi riset pada tantangan nyata pembangunan wilayah (seperti ketahanan pangan dan kesehatan di lahan kering) Undana berperan aktif dalam transformasi ekonomi nasional melalui inovasi yang memiliki rekognisi global sekaligus relevansi lokal yang kuat.

Dalam konteks Tata Kelola dan Transformasi Organisasi, Misi Kesatu dan Misi Keempat Undana memperluas cakupan misi ketiga Kemdiktisaintek. Undana tidak hanya menekankan integritas, tetapi juga mengadopsi *Excellent and Favorable University Governance* yang berbasis risiko (*risk-based*) dan pengakuan masyarakat. Selain itu, dimensi kolaborasi Multi-helix yang setara menjadi pengungkit (*leveraging*) utama untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Strategi ini memastikan bahwa tata kelola universitas bersifat terbuka, adaptif terhadap jejaring global, dan berkelanjutan secara finansial maupun reputasi.

Secara vertikal, Misi Undana 2026–2030 telah selaras dengan agenda Presiden dan Kemdiktisaintek; secara historis tetap setia pada mandat Statuta; dan secara praktis lebih operasional dalam menjawab tantangan spesifik pembangunan wilayah lahan kering kepulauan. Misi ini adalah komitmen nyata Undana untuk bertransformasi dari perguruan tinggi yang bersifat administratif menjadi institusi pendidikan tinggi yang berdampak luas bagi peradaban dan kesejahteraan masyarakat.

Sebagai institusi pendidikan tinggi negeri pertama di Nusa Tenggara Timur, Universitas Nusa Cendana (Undana) menetapkan pilihan strategis untuk tidak hanya menjadi institusi pendidikan umum, melainkan menjadi perguruan tinggi dengan diferensiasi misi yang kuat pada *pengembangan dan inovasi lahan kering kepulauan*. Pilihan ini didasarkan pada mandat geografis, sosiologis, dan ekologis Undana sebagai institusi yang berada di jantung wilayah lahan kering kepulauan Indonesia. Diferensiasi misi ini diintegrasikan secara komprehensif ke dalam setiap pilar tridarma perguruan tinggi:

1. **Pendidikan (*Teaching University with Specialized Context*):** Kurikulum di seluruh program studi diorientasikan untuk mencetak talenta yang memiliki pemahaman mendalam tentang karakteristik lahan kering kepulauan. Lulusan Undana didesain untuk menjadi penggerak pembangunan yang mampu memberikan solusi terhadap tantangan spesifik wilayah lahan



kering kepulauan, mulai dari aspek kesehatan, pertanian, hukum, sosial, hingga keteknikan dan sebagainya.

2. **Penelitian (Focus on Dryland Archipelago Research):** Undana memosisikan diri sebagai *focal point* riset lahan kering global. Fokus riset diarahkan pada adaptasi perubahan iklim, ketahanan pangan lahan marginal, manajemen sumber daya air kepulauan, dan kesehatan masyarakat di wilayah tropis-kering. Output riset tidak hanya berhenti pada publikasi internasional bereputasi, tetapi juga pada penciptaan kekayaan intelektual yang aplikatif.
3. **Pengabdian kepada Masyarakat (Locally Relevant, Globally Impactful):** Transformasi ilmu pengetahuan diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah kepulauan melalui model pemberdayaan yang berkelanjutan, kebijakan publik berbasis bukti (*evidence-based policy*), dan hilirisasi teknologi tepat guna.

Melalui diferensiasi misi ini, Undana membangun keunggulan kompetitif yang membedakannya dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) lainnya di Indonesia. Undana berkomitmen untuk menjadi:

1. **Rujukan Nasional dan Internasional:** Menjadi mitra strategis bagi pemerintah dan lembaga internasional dalam pencapaian agenda pembangunan berkelanjutan (SDGs), khususnya terkait pengentasan kemiskinan dan ketahanan lingkungan di wilayah lahan kering kepulauan.
2. **Katalisator Inovasi Lokal:** Menghasilkan inovasi yang berakar pada kearifan lokal (*indigenous knowledge*) namun memiliki standar kualitas global (*world class standard*).

Untuk menjamin keberlanjutan misi ini, Undana mengalokasikan sumber daya secara prioritas pada pengembangan pusat-pusat penelitian unggulan, standarisasi laboratorium berbasis ISO, penguatan grup riset lintas disiplin, serta kerja sama strategis dengan mitra global yang memiliki kesamaan profil wilayah seperti wilayah Australia Utara, Afrika, dan Kepulauan Pasifik.

2.3. Tujuan

Perumusan tujuan Undana mengalami perkembangan dan penyesuaian secara berkelanjutan seiring dengan dinamika kebijakan nasional, tantangan lingkungan strategis, serta arah pengembangan institusi. Sejak ditetapkan dalam Statuta Undana Tahun 2009 dan mengalami penyesuaian Statuta tahun 2020, Undana meneguhkan komitmennya sebagai institusi pendidikan tinggi yang unggul, berdaya saing, dan berkontribusi nyata bagi masyarakat. Tujuan strategis Undana diarahkan pada empat pilar utama: (1) Pemberdayaan Program Studi: Undana bertekad memperkuat kapasitas seluruh program studi agar mampu mencapai akreditasi unggul (A) dan minimal baik sekali (B). Upaya ini disertai penyiapan



standar mutu internasional, sehingga setiap program studi tidak hanya memenuhi ekspektasi nasional, tetapi juga mampu bersaing di tingkat global; (2) Penguatan Penelitian dan Publikasi Ilmiah: Undana meningkatkan kapasitas kelembagaan penelitian, memperluas program riset, serta membina peneliti agar berdaya saing nasional. Hasil penelitian diarahkan berbasis pola ilmiah pokok yang relevan dengan kebutuhan bangsa, serta dipublikasikan secara nasional maupun internasional untuk memperkuat reputasi akademik; (3) Pengabdian kepada Masyarakat: Undana mengembangkan kelembagaan pengabdian masyarakat yang kokoh, dengan mengaplikasikan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berbasis pola ilmiah pokok. Orientasi utama adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui solusi nyata yang berkelanjutan; dan (4) Pengembangan Kapasitas Organisasi: Undana membangun organisasi yang sehat, modern, akuntabel, transparan, dan demokratis. Lingkungan kelembagaan yang kondusif ini diharapkan mampu mendorong percepatan perubahan, sehingga Undana menjadi motor penggerak transformasi pendidikan tinggi di kawasan timur Indonesia.

Arah tersebut kemudian dipertegas dalam Renstra 2011–2015 dan Renstra 2015–2019 dengan penekanan pada pemberdayaan program studi menuju akreditasi unggul dan standar internasional, peningkatan kapasitas kelembagaan penelitian dan pengabdian berbasis pola ilmiah pokok agar mampu berkompetisi secara nasional dan internasional, serta pengembangan kapasitas organisasi yang sehat dan modern guna mendorong percepatan perubahan institusional. Selanjutnya, dalam Renstra 2021–2025 tujuan Undana semakin diperkaya dengan orientasi perluasan akses dan peningkatan mutu pendidikan tinggi yang relevan, adil, dan inklusif, penguatan karakter, penalaran, minat, bakat, serta kesejahteraan mahasiswa, peningkatan mutu sumber daya dan tata kelola pendidikan tinggi yang partisipatif, transparan, dan akuntabel, serta pemanfaatan digitalisasi dalam layanan akademik dan non-akademik. Penyesuaian tujuan tersebut menegaskan konsistensi Undana dalam membangun kapasitas kelembagaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berdaya saing, berorientasi mutu dan relevansi, serta adaptif terhadap tuntutan perubahan, sebagai fondasi menuju penguatan peran universitas dalam pembangunan daerah, nasional, dan global.

Perumusan tujuan Undana dalam Rencana Strategis Tahun 2026–2030 disusun secara sistematis dengan mengacu pada Sasaran Program (SP) dan Indikator Kinerja Program (IKP) sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025–2029, sebagai bentuk keterpaduan perencanaan antara kebijakan nasional dan kebijakan institusional. Tujuan Undana dirumuskan agar selaras dengan Visi dan Misi Kemdiktisaintek pada periode jangka menengah serta mendukung secara langsung

pencapaian Misi Undana 2026–2030, dengan menggambarkan kondisi yang ingin dicapai pada akhir periode perencanaan secara realistis dan dapat diwujudkan sesuai dengan kapasitas dan sumber daya yang dimiliki universitas. Selanjutnya, tujuan tersebut berfungsi sebagai landasan strategis dalam penetapan sasaran, arah kebijakan dan strategi, serta perumusan program dan kegiatan universitas dalam rangka merealisasikan visi dan misi Undana yang selaras dengan agenda pembangunan nasional. Untuk menjamin akuntabilitas kinerja, setiap tujuan Undana dilengkapi dengan indikator tujuan yang diturunkan langsung dari IKP Kemdiktisaintek dan dirumuskan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (SMART).

Pernyataan tujuan sesuai dengan visi dan misi dalam Renstra Undana 2026-2030 adalah sebagai berikut:

Tabel 22. Hubungan Misi dan Tujuan

Misi	Tujuan
1. Mewujudkan tata kelola kelembagaan dan manajemen SDM yang profesional guna mendukung transformasi Undana sebagai pusat unggulan IPTEKS Lahan Kering Kepulauan dalam tatanan <i>excellent and favorable university governance</i> yang berbasis risiko dan pengakuan masyarakat	1. Terwujudnya tata kelola universitas yang unggul, akuntabel, dan berbasis digital serta manajemen sumber daya manusia yang profesional untuk mendukung transformasi Undana sebagai pusat rujukan global IPTEKS lahan kering kepulauan
2. Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang transformatif dengan fokus pada keunggulan lahan kering kepulauan untuk menghasilkan luaran bereputasi global serta dampak nyata bagi pembangunan yang berdampak dan berkelanjutan.	2. Meningkatnya kualitas, produktivitas, dan rekognisi global hasil penelitian serta pengabdian kepada masyarakat berbasis keunggulan lahan kering kepulauan yang memberikan dampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat
3. Menerapkan transformasi pembelajaran yang adaptif dan inovatif dengan mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan ke dalam kurikulum berbasis <i>Outcome-Based Education</i> (OBE) dan ekosistem digital guna menghasilkan lulusan berdaya saing global.	3. Meningkatnya mutu dan akses pembelajaran adaptif-inovatif yang mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan guna menghasilkan lulusan berdaya saing global yang relevan dengan kebutuhan pembangunan dan dunia kerja di ekosistem digital
4. Membangun kolaborasi strategis multi-helix untuk meningkatkan daya saing dan posisi Undana sebagai rujukan dunia dalam penyelesaian tantangan pembangunan di wilayah lahan kering kepulauan secara setara dan saling menguntungkan.	4. Menguatnya jejaring kolaborasi dan kemitraan strategis <i>multi-helix</i> yang inklusif di tingkat nasional dan global untuk memperkuat posisi Undana sebagai rujukan dunia dalam solusi tantangan pembangunan wilayah kepulauan dan lahan kering

2.4. Sasaran

Rencana Strategis Universitas Nusa Cendana Tahun 2026–2030 disusun sebagai bagian integral dari sistem perencanaan pembangunan pendidikan tinggi nasional, dengan



menjadikan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025–2029 sebagai rujukan utama dalam menjaga keselarasan vertikal kebijakan. Seluruh tujuan dan sasaran Undana dirumuskan untuk mendukung secara langsung pencapaian empat tujuan Kemdiktisaintek, yaitu perluasan akses pendidikan tinggi yang bermutu, peningkatan produktivitas dan daya saing lulusan, penguatan kontribusi sains, teknologi, dan inovasi yang berdampak, serta penguatan tata kelola pendidikan tinggi yang partisipatif, transparan, dan akuntabel. Keselarasan tersebut diwujudkan melalui penjabaran tujuan Undana yang sejalan dengan sasaran Kemdiktisaintek, mulai dari peningkatan partisipasi dan mutu pendidikan tinggi, pengembangan talenta dan produktivitas kelembagaan riset dan inovasi, kontribusi perguruan tinggi dalam penyusunan kebijakan berbasis riset, hingga penguatan tata kelola universitas yang berintegritas. Dengan pendekatan ini, Undana tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mitra strategis Kementerian dalam mewujudkan transformasi pendidikan tinggi, sains, dan teknologi yang inklusif, adaptif, dan berdampak dalam rangka mencapai Visi Indonesia Emas 2045.

Dalam penyusunan sasaran, Undana pada Rencana Strategis Tahun 2026–2030, indikator kinerja sasaran ditetapkan dengan mengacu secara langsung pada Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi Negeri sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri terkait penetapan IKU PTN. Penggunaan IKU sebagai indikator kinerja sasaran dimaksudkan untuk memastikan ketercapaian kinerja universitas secara objektif, terstandar, dan dapat diperbandingkan secara nasional, serta menjamin keterpaduan antara perencanaan strategis institusi dengan sistem evaluasi kinerja perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah. Dengan demikian, sasaran Undana tidak hanya mencerminkan kondisi hasil (*outcome*) dan dampak (*impact*) yang ingin dicapai oleh universitas, tetapi juga secara langsung mendukung pencapaian sasaran Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi melalui mekanisme pengukuran kinerja yang selaras dan akuntabel.

Berdasarkan visi dan misi dan tujuan yang ada, maka sasaran Undana dalam 5 tahun ke depan adalah sebagai berikut:

Tabel 23. Hubungan Tujuan dan Sasaran

Tujuan	Sasaran
1. Terwujudnya tata kelola universitas yang unggul, akuntabel, dan berbasis digital serta manajemen sumber daya manusia yang profesional untuk mendukung transformasi Undana sebagai pusat	1.1 Menguatnya tata kelola dan akuntabilitas organisasi Undana sebagai PTN-BLU yang berintegritas dan berkelanjutan
	1.2 Terbangunnya budaya pengendalian mutu internal dan manajemen risiko yang efektif di seluruh unit kerja



Tujuan	Sasaran
rujukan global IPTEKS lahan kering kepulauan	1.3 Meningkatnya kemandirian dan keberlanjutan keuangan universitas melalui optimalisasi pengelolaan sumber daya
	1.4 Meningkatnya profesionalisme dan pengakuan kinerja sumber daya manusia universitas
	1.5 Menguatnya kinerja keuangan, efisiensi layanan, dan kemandirian Undana sebagai PTN-BLU yang akuntabel dan berkelanjutan
2. Meningkatnya kualitas, produktivitas, dan rekognisi global hasil penelitian serta pengabdian kepada masyarakat berbasis keunggulan lahan kering kepulauan yang memberikan dampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat	2.1 Meningkatnya pemanfaatan dan hilirisasi hasil riset lahan kering kepulauan serta pengabdian oleh mitra eksternal
	2.2 Menguatnya ekosistem kolaborasi riset dan inovasi berbasis keunggulan lahan kering kepulauan
	2.3 Menguatnya kontribusi tridarma dalam pencapaian target SDGs prioritas
	2.4 Meningkatnya kontribusi keilmuan dosen dalam perumusan kebijakan publik berbasis bukti
3. Meningkatnya mutu dan akses pembelajaran adaptif-inovatif yang mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan guna menghasilkan lulusan berdaya saing global yang relevan dengan kebutuhan pembangunan dan dunia kerja di ekosistem digital	3.1 Meningkatnya efisiensi dan keberhasilan studi mahasiswa pada seluruh jenjang
	3.2 Meningkatnya kualitas pengalaman belajar mahasiswa melalui pembelajaran kontekstual lahan kering kepulauan dan lintas pengalaman
	3.3 Meningkatnya kinerja lulusan dalam transisi ke dunia kerja, wirausaha, atau studi lanjut
4. Menguatnya jejaring kolaborasi dan kemitraan strategis <i>multi-helix</i> yang inklusif di tingkat nasional dan global untuk memperkuat posisi sebagai rujukan dunia dalam solusi tantangan pembangunan wilayah kepulauan dan lahan kering	4.1 Menguatnya kemitraan strategis nasional dan internasional yang menghasilkan luaran bernilai tambah
	4.2 Meningkatnya reputasi akademik di bidang lahan kering kepulauan melalui kontribusi dosen dan kolaborasi global
	4.3 Meningkatnya kontribusi alumni di tingkat lokal, nasional, dan global sebagai duta reputasi universitas

Dalam menetapkan 15 sasaran tersebut, Undana telah mengidentifikasi risiko-risiko yang berpotensi menghambat pencapaian target dan indikator. Risiko-risiko ini meliputi risiko endogen yang berasal dari dinamika internal Undana maupun risiko eksogen yang berasal dari lingkungan eksternal yang kompleks dan saling terkait. Oleh karena itu, Renstra Undana dilengkapi dengan identifikasi indikasi risiko, perlakuan risiko, dan penanggung jawab perlakuan risiko seperti pada tabel bawah ini.



Tabel 24. Identifikasi Risiko

Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Pernyataan Risiko Sasaran	Perlakuan Risiko	Penanggung Jawab Perlakuan
1.1 Menguatnya tata kelola dan akuntabilitas organisasi Undana sebagai PTN-BLU yang berintegritas dan berkelanjutan	IKS 1.1 – Akuntabilitas organisasi (WTP, SAKIP, dll.) → IKU 11	Lemahnya kepatuhan terhadap prinsip akuntabilitas dan tata kelola yang baik	Penguatan sistem perencanaan–pelaporan kinerja, audit internal, dan monitoring evaluasi berkelanjutan	Rektor
1.2 Terbangunnya budaya pengendalian mutu internal dan manajemen risiko yang efektif di seluruh unit kerja	IKS 1.2 – Usulan Zona Integritas (WBI/WBBM) → IKU 10)	Budaya integritas dan pengendalian mutu internal dan manajemen risiko belum merata di seluruh unit kerja	Implementasi SPIP terpadu, penyelenggaraan SPMI sesuai siklus PPEPP, pembinaan zona integritas, dan penguatan peran SPI	Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Umum & Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
1.3 Meningkatnya kemandirian dan keberlanjutan keuangan universitas melalui optimalisasi pengelolaan sumber daya	IKS 1.3 – Persentase pendapatan non-UKT dan Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen → IKU 9 & IKU 12	Ketergantungan tinggi pada pendapatan UKT	Diversifikasi sumber pendapatan, optimalisasi aset, dan penguatan kerja sama usaha	Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Umum
1.4 Meningkatnya profesionalisme dan pengakuan kinerja sumber daya manusia universitas	IKS 1.4 – Persentase dosen terekognisi internasional → IKU 4	Rendahnya pengakuan kinerja dosen dan tenaga kependidikan di tingkat nasional/internasional	Peningkatan kapasitas SDM, sistem insentif berbasis kinerja, dan fasilitasi rekognisi	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
1.5 Menguatnya kinerja keuangan, efisiensi layanan, dan kemandirian Undana sebagai PTN-BLU yang akuntabel dan berkelanjutan	IKS 1.5 – EBITDA Margin; Pendapatan Operasional; Optimalisasi Aset; Indeks Efisiensi Layanan BLU → IKU BLU	Inefisiensi layanan dan rendahnya produktivitas pengelolaan BLU	Modernisasi pengelolaan BLU, digitalisasi layanan, dan perbaikan proses bisnis	Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Umum
2.1 Meningkatnya pemanfaatan dan hilirisasi hasil riset lahan kering kepulauan serta pengabdian oleh mitra eksternal	IKS 2.1 – Rasio luaran kerja sama PT dengan industri/start-up → IKU 5	Hasil riset tidak dimanfaatkan oleh mitra eksternal	Penguatan inkubator bisnis, skema hilirisasi, dan kemitraan strategis	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan & Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi
2.2 Menguatnya ekosistem kolaborasi riset dan inovasi berbasis keunggulan lahan kering kepulauan	IKS 2.2 – Persentase publikasi bereputasi internasional → IKU 6	Kolaborasi riset berbasis keunggulan lokal belum optimal	Fasilitasi riset kolaboratif, pendanaan tematik, dan jejaring riset nasional–internasional	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi
2.3 Menguatnya kontribusi tridarma dalam pencapaian target SDGs prioritas	IKS 2.3 – Persentase keterlibatan PT dalam SDGs → IKU 7	Tridarma belum terintegrasi dengan target SDGs prioritas	Integrasi SDGs dalam kurikulum, riset, dan pengabdian berbasis wilayah	Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi
2.4 Meningkatnya kontribusi keilmuan dosen dalam perumusan kebijakan publik berbasis bukti	IKS 2.4 – Persentase SDM terlibat penyusunan kebijakan → IKU 8	Minimnya kontribusi dosen dalam penyusunan kebijakan publik	Penguatan pusat kajian kebijakan, penyusunan <i>policy brief</i> , dan jejaring pemangku kepentingan	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi
3.1 Meningkatnya efisiensi dan keberhasilan studi	IKS 3.1 – Angka Efisiensi Edukasi PT → IKU 1	Tingginya angka putus studi dan keterlambatan kelulusan	Sistem pembimbingan akademik, <i>early warning system</i> , dan	Wakil Rektor Bidang Akademik



Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Pernyataan Risiko Sasaran	Perlakuan Risiko	Penanggung Jawab Perlakuan
mahasiswa pada seluruh jenjang			kebijakan retensi mahasiswa	dan Kemahasiswaan
3.2 Meningkatnya kualitas pengalaman belajar mahasiswa melalui pembelajaran kontekstual lahan kering kepulauan dan lintas pengalaman	IKS 3.2 – Persentase mahasiswa berkegiatan di luar prodi → IKU 3	Rendahnya partisipasi mahasiswa dalam berkegiatan di luar kampus dan pembelajaran kontekstual	Insentif akademik, rekognisi SKS, dan penguatan kemitraan pembelajaran	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
3.3 Meningkatnya kinerja lulusan dalam transisi ke dunia kerja, wirausaha, atau studi lanjut	IKS 3.3 – Persentase lulusan bekerja/melanjutkan studi/berwirausaha → IKU 2	Ketidaksiapan lulusan menghadapi transisi pasca lulus	Penguatan kurikulum berbasis kebutuhan kerja, <i>tracer study</i> , dan <i>career center</i>	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
4.1 Menguatnya kemitraan strategis nasional dan internasional yang menghasilkan luaran bernilai tambah	IKT dan IKU 5 – Rasio luaran kerja sama	Kerja sama belum menghasilkan luaran konkret dan berkelanjutan	Penajaman fokus kemitraan dan pengelolaan kerja sama berbasis <i>output</i>	Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi
4.2 Meningkatnya reputasi akademik di bidang lahan kering kepulauan melalui kontribusi dosen dan kolaborasi global	IKS 4.2 – Peningkatan Undana dalam <i>Webometric</i> , <i>UI Greenmetric</i> dan <i>Edurank</i> → IKT	Reputasi akademik belum meningkat signifikan di tingkat global	Penguatan publikasi, rekognisi dosen, dan kolaborasi internasional	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
4.3 Meningkatnya kontribusi alumni di tingkat lokal, nasional, dan global sebagai duta reputasi universitas	IKS 4.3 – Keterlibatan Alumni → IKU Partisipatif	Peran alumni universitas dalam agenda global belum terstruktur	Integrasi agenda global dalam program tridarma dan kemitraan <i>multihelix</i>	Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Sistem Informasi

2.5. Peta Jalan (Road Map) Undana 2026-2030

Peta Jalan (*roadmap*) Universitas Nusa Cendana periode 2026–2030 disusun sebagai instrumen strategis sekaligus panduan operasional dalam menegajawantahkan visi jangka panjang universitas menuju tahun 2050. Sebagai fase pertama dari rangkaian transformasi besar, periode lima tahun 2026-2030 memiliki kedudukan yang sangat fundamental. Fokus utama diarahkan pada penguatan fondasi riset dan perwujudan tata kelola universitas yang unggul (*Excellent and Favorable University Governance*) untuk menjawab dinamika global serta kebijakan nasional di bidang pendidikan tinggi.

Pada periode ini, Undana melakukan reorientasi paradigma secara sistematis dari *Teaching University* menuju *Research and Institutional Strengthening*. Transformasi ini bukan sekadar perubahan administratif, melainkan sebuah lompatan budaya akademik yang berorientasi pada hasil dan dampak nyata. Dengan mengoptimalkan keunggulan distingtif pada bidang lahan kering kepulauan, *roadmap* ini mengintegrasikan delapan agenda prioritas strategis yang dirancang untuk memperkuat posisi Undana sebagai pusat rujukan IPTEKS di tingkat nasional maupun regional.



Momentum kunci dalam peta jalan ini adalah akselerasi transisi status kelembagaan menuju Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) pada tahun 2028. Pencapaian status ini diposisikan sebagai katalisator utama untuk memperoleh otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan sumber daya, peningkatan kualitas SDM, serta modernisasi infrastruktur pembelajaran dan riset melalui penahapan tahunan yang terukur dan sinkron. Peta Jalan 2026–2030 juga memastikan bahwa setiap langkah kebijakan bermuara pada penguatan daya saing lulusan, dan relevansi riset yang *locally relevant*, serta rekognisi institusional yang berkelanjutan. Peta jalan Undana 2026-2030 adalah sebagai berikut:

2.5.1. Tahun 2026: Standardisasi Mutu dan Transformasi Digital Pembelajaran

Tahun 2026 difokuskan pada penguatan kapasitas SDM dan modernisasi sistem pembelajaran sebagai pilar dasar transformasi. Agenda utama meliputi implementasi sistem pembelajaran adaptif-inovatif yang terintegrasi dalam ekosistem digital serta penataan program studi agar lebih relevan dengan kebutuhan dunia kerja masa depan. Langkah ini dilakukan melalui penguatan kurikulum berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) dan peningkatan literasi digital bagi dosen serta tenaga kependidikan untuk menjamin standar mutu pendidikan yang kompetitif secara nasional.

Pada fase ini, Undana juga mulai melakukan konsolidasi tata kelola data untuk meningkatkan visibilitas institusi pada pemeringkatan nasional dan global seperti *Webometrics*, *UI Greenmetric*, dan *THE Impact Rankings*. Upaya standardisasi ini bertujuan untuk memastikan seluruh unit kerja memiliki ritme yang sama dalam budaya mutu, sehingga menciptakan landasan yang kokoh bagi penguatan tata kelola universitas yang unggul (*Excellent and Favorable University Governance*).

2.5.2. Tahun 2027: Penguatan Infrastruktur Riset dan Akselerasi Akreditasi Internasional

Tahun 2027 diarahkan pada modernisasi sarana prasarana pembelajaran dan pembangunan laboratorium riset terpadu yang mendukung kekhasan lahan kering kepulauan. Fokus investasi dialokasikan pada penyediaan fasilitas penelitian yang berstandar internasional guna mendorong produktivitas publikasi ilmiah terindeks Scopus/WoS. Sejalan dengan itu, Undana menargetkan perolehan akreditasi internasional pada klaster program studi unggulan sebagai bentuk rekognisi awal terhadap kualitas proses akademik di tingkat regional.



Penyiapan dokumen dan persyaratan administratif untuk transisi status kelembagaan menjadi intensif dilakukan pada tahun ini. Undana memperkuat jejaring kemitraan strategis dengan berbagai pihak (*multihelix*) untuk mendukung skema riset kolaboratif yang berdampak luas. Penguatan infrastruktur dan akreditasi ini menjadi prasyarat mutlak untuk memastikan bahwa saat beralih menjadi PTN-BH, Undana telah memiliki kematangan sistem yang mumpuni.

2.5.3. Tahun 2028: Transisi Menuju PTN-BH dan Otonomi Tata Kelola

Tahun 2028 merupakan momentum *milestone* strategis dengan pencapaian target Transformasi Tata Kelola dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Perubahan status ini memberikan otonomi yang lebih luas bagi Undana dalam mengelola sumber daya, keuangan, dan pengembangan akademik secara mandiri. Fokus utama tahun ini adalah restrukturisasi organisasi agar lebih lincah (*agile*), transparan, dan akuntabel, serta pembentukan unit-unit bisnis strategis yang dapat mendukung keberlanjutan finansial universitas di luar sektor UKT.

Dengan status PTN-BH, Undana mulai menerapkan sistem penghargaan dan rekognisi kinerja SDM yang lebih kompetitif untuk memacu prestasi dosen di tingkat nasional dan internasional. Implementasi tata kelola berbasis risiko dan digitalisasi layanan administrasi menjadi prioritas untuk memastikan efisiensi organisasi. Fase ini menandai berakhirnya era birokrasi kaku, berganti menuju manajemen universitas modern yang berorientasi pada hasil dan dampak.

2.5.4. Tahun 2029: Hilirisasi Riset Lahan Kering Kepulauan & Penguatan Dampak Strategis

Tahun 2029 difokuskan pada penguatan prinsip *locally relevant* melalui hilirisasi hasil riset dan pengabdian masyarakat. Fokus riset diarahkan pada pemberian solusi nyata bagi tantangan pembangunan wilayah lahan kering, seperti ketahanan pangan, kesehatan, dan pengelolaan lingkungan kepulauan. Undana berupaya agar produk inovasi yang dihasilkan dapat diadopsi oleh industri atau menjadi dasar perumusan kebijakan publik (*evidence-based policy*) di tingkat daerah maupun nasional.

Peningkatan posisi dalam pemeringkatan global seperti *THE Impact Rankings* menjadi target realistis pada tahun ini, dengan mengandalkan kontribusi nyata universitas terhadap pencapaian SDGs. Kolaborasi strategis global mulai menghasilkan luaran yang lebih konkret, baik dalam bentuk publikasi bersama maupun paten yang terkomersialisasi. Undana mempertegas posisinya sebagai pusat rujukan IPTEKS LKK yang tidak hanya unggul secara teoritis, tetapi juga praktis dan solutif.

2.5.5. Tahun 2030: Internasionalisasi Institusi dan Kemitraan Konsorsium Dunia

Tahun 2030 merupakan fase final dari periode penguatan fondasi, yang ditandai dengan penguatan jejaring internasional melalui keterlibatan aktif dalam konsorsium perguruan tinggi dunia. Undana memantapkan peranannya dalam kolaborasi akademik lintas negara, mobilitas talenta global, dan proyek riset internasional yang bersifat multipihak. Keikutsertaan dalam konsorsium ini bertujuan untuk memperluas jangkauan pengaruh institusi dan memastikan standar akademik Undana sejajar dengan institusi global.

Sebagai penutup fase pertama, Undana melakukan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh capaian delapan agenda prioritas. Fokus utama adalah memastikan bahwa fondasi riset dan tata kelola telah mapan untuk memasuki fase *research excellence* pada periode berikutnya (2031–2035). Tahun 2030 menjadi pintu gerbang di mana Undana telah memiliki ekosistem yang siap untuk bersaing secara kompetitif di level Asia dan dunia, didukung oleh status PTN-BH yang kokoh dan keunggulan riset LKK yang diakui secara luas.



BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi

Arah kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) dalam periode 2025–2029 disusun untuk mendukung pencapaian visi pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045, dengan menempatkan pendidikan tinggi, sains, dan teknologi sebagai pilar utama transformasi sosial dan ekonomi. Kebijakan ini diarahkan untuk memperkuat kualitas sumber daya manusia, meningkatkan daya saing bangsa, serta memastikan bahwa pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat dan pembangunan berkelanjutan.

Dalam mendukung Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) yang ditetapkan Presiden dan Wakil Presiden, Kemdiktisaintek memegang peran strategis terutama pada empat program prioritas, yaitu peningkatan produktivitas pertanian dan ketahanan pangan, pembangunan sekolah unggul terintegrasi, pengurangan kemiskinan melalui perluasan akses pendidikan tinggi, serta peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan. Dukungan ini dilaksanakan melalui pendekatan berbasis sains dan teknologi, penguatan riset terapan, serta kolaborasi erat antara perguruan tinggi, pemerintah daerah, industri, dan masyarakat.

Pada PHTC bidang ketahanan pangan, Kemdiktisaintek mendorong perguruan tinggi untuk berperan aktif dalam pengembangan riset pertanian, hilirisasi inovasi, serta penerapan teknologi tepat guna untuk mendukung pembangunan lumbung pangan desa, daerah, hingga nasional. Pendidikan tinggi diarahkan tidak hanya sebagai pusat pengembangan ilmu, tetapi juga sebagai penyedia solusi praktis bagi peningkatan produktivitas sektor pertanian dan penguatan ekonomi lokal berbasis sumber daya unggulan daerah.

Dalam mendukung pembangunan sekolah unggul terintegrasi, Kemdiktisaintek memperkuat peran pendidikan tinggi dalam pengembangan kurikulum, peningkatan kapasitas guru, serta penguatan ekosistem pembelajaran berbasis sains dan teknologi. Pembangunan dan transformasi SMA Unggul Garuda menjadi bagian dari strategi pembibitan talenta sains dan teknologi sejak pendidikan menengah, yang selanjutnya akan menjadi fondasi pengembangan sumber daya manusia unggul pada jenjang pendidikan tinggi.



Dukungan terhadap PHTC pengurangan kemiskinan diwujudkan melalui penguatan dan perluasan program bantuan pendidikan tinggi, khususnya KIP Kuliah, sebagai instrumen strategis untuk memutus rantai kemiskinan antar generasi. Kebijakan ini menegaskan peran pendidikan tinggi sebagai sarana mobilitas sosial dan pembangunan yang inklusif, dengan memastikan akses yang adil bagi kelompok ekonomi lemah dan wilayah tertinggal.

Selain PHTC, Kemdiktisaintek berperan aktif dalam mendukung Program Prioritas Presiden, terutama yang berkaitan langsung dengan pendidikan tinggi, sains, dan teknologi. Prioritas tersebut mencakup swasembada pangan, energi, dan air; penguatan pendidikan dan digitalisasi; kesetaraan gender dan perlindungan kelompok rentan; pelestarian lingkungan hidup; serta hilirisasi dan industrialisasi berbasis sumber daya alam dan maritim. Perguruan tinggi didorong menjadi aktor utama dalam menghasilkan inovasi, riset kebijakan, dan solusi berbasis ilmu pengetahuan untuk mendukung agenda-agenda tersebut.

Secara umum, arah kebijakan dan strategi Kemdiktisaintek 2025–2029 menekankan peningkatan penyelenggaraan pendidikan tinggi berkualitas yang merata dan inklusif, serta penguatan bidang STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts, and Mathematics*). Strategi ini diarahkan untuk memperluas akses pendidikan tinggi, meningkatkan mutu sarana dan prasarana, memperkuat kelembagaan perguruan tinggi, serta memastikan relevansi pendidikan tinggi dengan kebutuhan pembangunan nasional dan dinamika global.

Dalam bidang riset dan inovasi, Kemdiktisaintek mengarahkan kebijakan pada peningkatan kapasitas talenta riset, penguatan penelitian dasar dan terapan, serta percepatan hilirisasi hasil riset melalui kemitraan dengan dunia usaha, dunia industri, dan pemerintah. Perguruan tinggi diposisikan sebagai pusat riset dan akselerator kebijakan strategis yang mampu menghasilkan pengetahuan dan inovasi berdampak tinggi bagi pembangunan nasional dan daerah.

Arah kebijakan lainnya adalah penguatan otonomi dan tata kelola perguruan tinggi melalui perluasan delegasi kewenangan, khususnya dalam pengelolaan akademik, keuangan, dan kelembagaan. Otonomi ini diharapkan mendorong perguruan tinggi menjadi lebih adaptif, transformatif, dan berdaya saing, sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan keberlanjutan pengelolaan institusi pendidikan tinggi.

Dengan mengintegrasikan seluruh arah kebijakan dan strategi tersebut ke dalam kerangka Diktisaintek Berdampak, Kemdiktisaintek menegaskan bahwa pendidikan tinggi, sains, dan teknologi harus memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian target pembangunan nasional, agenda SDGs, serta penguatan posisi Indonesia dalam ekosistem



global berbasis pengetahuan. Kerangka kebijakan ini menjadi rujukan utama bagi perguruan tinggi, termasuk Undana, dalam menyusun Renstra yang selaras, kontekstual, dan berorientasi pada dampak.

3.2. Arah Kebijakan dan Strategi Universitas Nusa Cendana

Arah kebijakan dan strategi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025-2029 memberikan implikasi langsung bagi Undana dalam merumuskan kebijakan pengembangan institusi pada periode Renstra 2026–2030. Sebagai perguruan tinggi negeri yang berada di kawasan Indonesia Timur dan berstatus PTN-BLU, Undana dituntut untuk menginternalisasikan agenda nasional terkait perluasan akses pendidikan tinggi yang berkualitas, peningkatan mutu dan relevansi lulusan, penguatan riset dan inovasi yang berdampak, serta tata kelola yang berintegritas dan berkelanjutan. Implikasi tersebut menegaskan bahwa perencanaan strategis Undana tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selaras secara vertikal dengan kebijakan Kemdiktisaintek dalam mendukung PHTC, Program Prioritas Presiden, dan transformasi pendidikan tinggi nasional.

Kebijakan Kemdiktisaintek yang menekankan pendidikan tinggi berdampak, hilirisasi riset, pengembangan talenta unggul, serta penguatan otonomi dan kinerja PTN-BLU mendorong Undana untuk melakukan penajaman arah kebijakan institusional yang kontekstual dengan kebutuhan daerah dan tantangan global. Undana perlu menempatkan diri sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan inovasi berbasis keunggulan lokal lahan kering kepulauan, sekaligus sebagai mitra strategis pemerintah dalam penyediaan solusi pembangunan, penguatan kebijakan publik berbasis bukti, dan pencapaian target pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, arah kebijakan Undana diarahkan tidak hanya untuk memenuhi indikator kinerja nasional, tetapi juga untuk memastikan kontribusi nyata universitas bagi masyarakat Nusa Tenggara Timur dan Indonesia secara keseluruhan.

Perjalanan menuju Universitas Berkelas Dunia (UBD) atau *World Class University* (WCU) membutuhkan strategi yang komprehensif dan berkelanjutan, yang mencakup peningkatan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah bereputasi internasional, penguatan kolaborasi dengan institusi global, pengembangan program studi berstandar internasional, serta peningkatan tata kelola universitas yang transparan dan akuntabel.

Undana telah menetapkan arah transformasi yang jelas untuk periode 2026-2030 dalam rangka mencapai visi besar menjadi universitas yang berkelas dunia. Seiring dengan perubahan dinamika global dan kemajuan teknologi, Undana berkomitmen untuk melakukan berbagai langkah strategis guna meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan



pengabdian kepada masyarakat. Terdapat 8 agenda prioritas yang akan menjadi fokus utama dalam periode transformasi 2026-2030. Setiap agenda dirancang untuk memperkuat daya saing, meningkatkan kualitas akademik, dan memperluas kontribusi dan dampak Undana dalam pembangunan nasional dan internasional. Melalui penerapan transformasi ini, diharapkan Undana dapat menjadi universitas yang tidak hanya unggul di tingkat nasional tetapi juga diakui di tingkat internasional, serta mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan kesejahteraan masyarakat. Adapun 8 agenda prioritas dalam periode Renstra 2026-2030:

1. Transformasi Tata Kelola BLU Menuju PTN-BH (Target 2028);
2. Penguatan Kapasitas dan Rekognisi SDM Dosen serta Tenaga Kependidikan;
3. Modernisasi Sarana Prasarana Pembelajaran dan Laboratorium Riset Terintegrasi;
4. Penguatan Prinsip *Locally Relevant* pada Riset dan Pengabdian Lahan Kering;
5. Implementasi Sistem Pembelajaran Adaptif-Inovatif Berbasis Ekosistem Digital;
6. Perluasan Kemitraan Strategis Global yang Setara dan Saling Menguntungkan;
7. Penataan dan Pengembangan Program Studi Berbasis Kebutuhan Masa Depan;
8. Internasionalisasi Institusi melalui Konsorsium Perguruan Tinggi Dunia.

Arah kebijakan Undana periode 2026–2030 ditetapkan sebagai pedoman strategis untuk mewujudkan visi Undana sebagai *world class–locally relevant university* dengan keunggulan lahan kering kepulauan yang berkontribusi nyata terhadap pembangunan berdampak dan berkelanjutan. Arah kebijakan ini disusun sebagai respons institusional atas dinamika kebijakan nasional pendidikan tinggi, sains, dan teknologi, agenda pembangunan nasional, serta tuntutan transformasi tata kelola perguruan tinggi negeri berstatus Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menuju kemandirian dan daya saing global.

Sejalan dengan Arah Kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, Undana merumuskan 14 arah kebijakan dan strategi dalam 4 klaster utama yakni yaitu: (1) penguatan tata kelola dan kemandirian institusi yang berintegritas (3.2.1 s/d 3.2.5); (2) pengembangan riset, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat yang berdampak (3.2.6 s/d 3.2.8); (3) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan tinggi (3.2.9 s/d 3.2.11); serta (4) penguatan kemitraan strategis nasional dan internasional (3.2.12 s/d 3.2.14). Keempat fokus tersebut diintegrasikan secara utuh dengan karakteristik Undana sebagai PTN-BLU di wilayah kepulauan dan lahan kering, sehingga menghasilkan kebijakan yang kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan.



3.2.1. Penguatan Tata Kelola Kelembagaan dan Akuntabilitas

Arah kebijakan ini difokuskan pada penguatan struktur organisasi Undana sebagai PTN-BLU yang berintegritas melalui penerapan prinsip *Excellent and Favorable University Governance*. Fokus utama adalah menciptakan birokrasi yang ramping dan tangkas (agile) guna mendukung transisi menuju kemandirian institusi. Hal ini mencakup pemutakhiran regulasi internal yang menjamin transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap standar tata kelola nasional maupun internasional.

Implementasi strategi ini bertujuan untuk mencapai sasaran penguatan akuntabilitas organisasi yang berkelanjutan. Melalui evaluasi kinerja secara periodik dan restrukturisasi unit kerja yang tumpang tindih, Undana berkomitmen membangun fondasi kelembagaan yang kokoh. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa seluruh instrumen organisasi berfungsi secara optimal dalam mendukung Undana sebagai pusat rujukan global IPTEKS Lahan Kering Kepulauan.

3.2.2. Penguatan Budaya Pengendalian Mutu Internal dan Manajemen Risiko yang Efektif

Arah kebijakan ini difokuskan pada internalisasi budaya mutu di seluruh unit kerja melalui penguatan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang berbasis risiko. Strategi ini menekankan pada integrasi manajemen risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis untuk memitigasi hambatan pencapaian tujuan institusi. Dengan demikian, setiap unit mampu mendeteksi secara dini potensi kegagalan dan melakukan tindakan korektif secara sistematis.

Penerapan manajemen risiko yang efektif akan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan pengakuan masyarakat terhadap layanan universitas. Melalui audit internal yang rutin dan berstandar global, Undana berupaya menciptakan ekosistem kerja yang aman dan terkendali. Hal ini selaras dengan target pencapaian tata kelola yang unggul dan akuntabel guna mendukung peran Undana sebagai institusi pendidikan tinggi yang kredibel di tingkat global.

3.2.3. Peningkatan Kemandirian dan Keberlanjutan Keuangan melalui Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya

Arah kebijakan difokuskan untuk meningkatkan kemandirian keuangan universitas melalui diversifikasi pendapatan di luar UKT dan optimalisasi aset-aset produktif. Fokus utamanya adalah pengembangan unit bisnis akademik dan non-akademik yang dikelola



secara profesional serta memperluas kerja sama investasi dengan pihak ketiga. Efisiensi layanan dan efektivitas belanja modal menjadi pilar dalam menjamin keberlanjutan fiskal universitas di masa depan.

Pencapaian sasaran kemandirian finansial merupakan prasyarat bagi Undana untuk melakukan akselerasi pembangunan infrastruktur dan peningkatan kualitas layanan Tridarma. Dengan tata kelola keuangan yang transparan dan berbasis kinerja, universitas dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih strategis pada program-program prioritas. Hal ini mendukung transformasi Undana menjadi institusi yang otonom dan kompetitif dalam tatanan pendidikan tinggi global.

3.2.4. Peningkatan Profesionalisme dan Pengakuan Kinerja Sumber Daya Manusia

Arah kebijakan ini berfokus pada manajemen SDM yang profesional melalui pengembangan sistem meritokrasi yang komprehensif. Strategi ini mencakup percepatan kualifikasi dosen ke jenjang Doktor (S3) dan Guru Besar, serta sertifikasi kompetensi internasional bagi tenaga kependidikan. Pengakuan kinerja dilakukan melalui skema pemberian penghargaan yang berbasis pada capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) secara objektif.

Peningkatan profesionalisme SDM bertujuan untuk menghasilkan staf akademik dan administratif yang memiliki daya saing global. Dengan lingkungan kerja yang suportif dan berbasis prestasi, Undana berupaya meningkatkan produktivitas intelektual dan kualitas layanan universitas. Hal ini merupakan kunci dalam mewujudkan manajemen SDM yang mampu mendukung penuh universitas sebagai pusat unggulan IPTEKS lahan kering kepulauan.

3.2.5. Akselerasi Digitalisasi Tata Kelola Universitas

Arah kebijakan dan strategi ini menggarisbawahi pentingnya transformasi digital sebagai pilar efisiensi layanan dan integrasi data di seluruh jenjang organisasi. Fokus utamanya adalah pengembangan ekosistem *smart campus* yang menghubungkan sistem administrasi, keuangan, dan akademik dalam satu platform yang terpadu. Digitalisasi diarahkan untuk mempermudah akses informasi bagi pemangku kepentingan dan mempercepat proses bisnis internal.

Penerapan tata kelola berbasis digital merupakan manifestasi dari tujuan untuk mewujudkan universitas yang modern dan adaptif. Dengan tersedianya data yang akurat dan *real-time*, pimpinan universitas dapat mengambil keputusan strategis dengan lebih tepat dan



cepat. Strategi ini memastikan bahwa Undana siap bersaing dalam ekosistem pendidikan tinggi masa depan yang sangat bergantung pada kecanggihan teknologi informasi.

3.2.6. Penguatan Riset Unggulan Lahan Kering Kepulauan

Arah kebijakan riset difokuskan pada pengembangan IPTEKS yang berakar pada karakteristik spesifik lahan kering kepulauan. Strategi ini mendorong kolaborasi riset lintas disiplin untuk menghasilkan luaran bereputasi global yang dipublikasikan pada jurnal internasional papan atas. Fokus riset diarahkan pada pencarian solusi inovatif terhadap tantangan unik yang dihadapi masyarakat di wilayah tropika kering dan kepulauan.

Penguatan ekosistem riset ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan rekognisi global para peneliti Undana. Dengan menyediakan insentif riset yang kompetitif dan fasilitas laboratorium yang modern, universitas berupaya menjadi kiblat dunia untuk studi lahan kering kepulauan. Strategi ini selaras dengan misi untuk memajukan ilmu pengetahuan yang memberikan dampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan di tingkat lokal maupun internasional.

3.2.7. Hilirisasi Riset dan Pengabdian Masyarakat Berbasis Dampak

Arah kebijakan dan strategi ini menekankan pada pentingnya pemanfaatan dan hilirisasi hasil riset agar dapat diadopsi oleh mitra eksternal, baik pemerintah maupun industri. Pengabdian kepada masyarakat tidak lagi sekadar kegiatan rutin, melainkan harus berbasis pada hasil inovasi yang mampu menyelesaikan permasalahan nyata di lapangan. Fokus utamanya adalah penciptaan nilai tambah bagi masyarakat melalui penerapan teknologi tepat guna hasil karya civitas akademika.

Melalui kemitraan yang kuat dengan sektor swasta dan komunitas, Undana berkomitmen memastikan setiap karya ilmiah memiliki dampak ekonomi dan sosial yang terukur. Hilirisasi hasil riset ini juga diharapkan dapat menjadi salah satu sumber pendapatan non-UKT bagi universitas. Strategi ini secara langsung mendukung pencapaian kesejahteraan masyarakat di wilayah NTT melalui intervensi keilmuan yang tepat sasaran dan berkelanjutan.

3.2.8. Penguatan Kontribusi Tridarma dalam Pencapaian Target Pembangunan Berkelanjutan dan Kebijakan Publik Berbasis Bukti

Arah kebijakan ini memosisikan Undana sebagai mitra strategis pemerintah dalam perumusan kebijakan publik berbasis bukti (*evidence-based policy*). Strategi ini mendorong dosen untuk aktif dalam memberikan advokasi keilmuan dan solusi praktis atas isu-isu strategis



daerah. Selain itu, seluruh kegiatan Tridarma diintegrasikan untuk mendukung pencapaian target *Sustainable Development Goals (SDGs)* yang relevan dengan kebutuhan pembangunan di wilayah kepulauan.

Keterlibatan aktif dalam diskursus kebijakan publik akan memperkuat peran Undana sebagai menara air bagi pembangunan masyarakat. Dengan memberikan kontribusi nyata dalam penyelesaian isu *stunting*, ketahanan pangan, dan perubahan iklim, Undana menunjukkan komitmennya pada pembangunan yang berdampak. Strategi ini memastikan bahwa keberadaan universitas memberikan kontribusi intelektual yang signifikan bagi kemajuan bangsa dan pencapaian target global.

3.2.9. Penguatan Outcome Based Education dan Kontekstualisasi Lahan Kering Kepulauan

Arah kebijakan dan strategi ini difokuskan pada implementasi kurikulum berbasis *Outcome-Based Education (OBE)* yang secara eksplisit mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan ke dalam setiap mata kuliah. Fokusnya adalah memastikan mahasiswa memiliki pemahaman mendalam tentang keunggulan dan tantangan lokal sekaligus menguasai kompetensi global. Pembelajaran dirancang untuk lebih kontekstual, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan dunia kerja masa depan.

Penyempurnaan kurikulum ini dibarengi dengan pengembangan ekosistem digital dalam proses belajar-mengajar. Dengan mengadopsi metode pembelajaran inovatif dan teknologi terkini, Undana bertujuan meningkatkan kualitas pengalaman belajar mahasiswa. Strategi ini merupakan langkah kunci dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga peka terhadap problematika pembangunan di wilayah kepulauan.

3.2.10. Peningkatan Efisiensi dan Keberhasilan Studi Mahasiswa

Arah kebijakan ini berfokus pada penguatan sistem pendampingan akademik guna meningkatkan angka keberhasilan studi dan menurunkan masa studi mahasiswa. Strategi ini mencakup optimalisasi peran dosen pembimbing akademik, penyediaan layanan konseling mahasiswa yang lebih baik, serta penyederhanaan prosedur administratif yang menghambat kelulusan. Fokusnya adalah memastikan setiap mahasiswa dapat menyelesaikan studinya tepat waktu dengan kualitas yang terjamin.

Peningkatan efisiensi studi juga didorong melalui skema beasiswa dan dukungan fasilitas belajar yang memadai bagi mahasiswa dari berbagai latar belakang ekonomi.



Dengan menciptakan iklim akademik yang kondusif dan kompetitif, Undana berkomitmen mengurangi angka putus kuliah (*drop-out*). Strategi ini sangat vital untuk menjamin akses pendidikan yang merata serta memaksimalkan potensi sumber daya mahasiswa sebagai aset pembangunan bangsa.

3.2.11. Penguatan Kinerja dan Daya Saing Lulusan

Arah kebijakan dan strategi ini diarahkan pada penyiapan lulusan agar memiliki transisi yang lancar menuju dunia kerja, kewirausahaan, atau studi lanjut. Fokus utamanya adalah penguatan kerja sama dengan dunia industri melalui program magang bersertifikat dan penyelarasan kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja. Undana berkomitmen membekali lulusan dengan *soft skills*, *literasi digital*, dan jiwa kewirausahaan yang tangguh.

Daya saing lulusan diukur melalui kecepatan mereka dalam mendapatkan pekerjaan layak atau menciptakan lapangan kerja baru. Melalui pusat pengembangan karier yang aktif, universitas memberikan pelatihan dan bimbingan karier yang berkelanjutan. Strategi ini memastikan bahwa lulusan Undana mampu bersaing di level internasional dan memberikan kontribusi nyata dalam ekosistem ekonomi digital yang terus berkembang.

3.2.12. Jejaring Kolaborasi Kemitraan Strategis Multi-helix

Arah kebijakan ini difokuskan pada pembangunan kemitraan yang inklusif dan setara dengan berbagai pemangku kepentingan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Strategi ini menekankan pada prinsip saling menguntungkan (*mutual benefit*) dalam kerja sama dengan pemerintah, industri, komunitas, dan media massa. Kolaborasi diarahkan untuk memperkuat kapasitas institusi dalam hal riset, pendidikan, dan pendanaan.

Penguatan kemitraan *multi-helix* ini bertujuan untuk memperluas jangkauan layanan dan dampak universitas. Dengan menjalin hubungan strategis dengan lembaga internasional terkemuka, Undana dapat mengakses sumber daya global untuk menyelesaikan tantangan pembangunan di wilayah lahan kering. Strategi ini mendukung posisi Undana sebagai mitra terpercaya bagi dunia internasional dalam mencari solusi masalah lingkungan dan sosial di wilayah kepulauan.

3.2.13. Internasionalisasi dan Rekognisi Reputasi Akademik

Arah kebijakan dan strategi ini dirancang untuk meningkatkan visibilitas dan reputasi akademik Undana di panggung dunia sebagai rujukan utama bidang Lahan Kering Kepulauan. Fokus utamanya adalah peningkatan mobilitas dosen dan mahasiswa di tingkat internasional



serta pengakuan terhadap kepakaran dosen melalui kolaborasi global. Akreditasi internasional bagi program studi unggulan menjadi prioritas untuk menyamakan standar kualitas pendidikan Undana dengan universitas dunia.

Peningkatan reputasi global secara langsung akan mengangkat posisi Undana dalam pemeringkatan universitas internasional. Melalui penyelenggaraan konferensi internasional yang bergengsi dan partisipasi dalam riset konsorsium global, Undana memperkuat citranya sebagai institusi yang berorientasi global. Strategi ini memastikan bahwa setiap kontribusi keilmuan dari Undana diakui dan memberikan pengaruh pada perkembangan sains tingkat dunia.

3.2.14. Pemberdayaan Alumni dan Penguatan Citra Institusi

Arah kebijakan ini menempatkan alumni sebagai elemen krusial dalam memperkuat jejaring dan reputasi universitas di masyarakat luas. Strategi ini mencakup pengembangan platform komunikasi alumni yang terintegrasi dan pelibatan aktif mereka dalam kegiatan Tridarma universitas. Alumni didorong untuk menjadi duta reputasi yang mempromosikan nilai-nilai dan keunggulan Undana di tingkat lokal, nasional, maupun global.

Selain pemberdayaan alumni, penguatan citra institusi (*branding*) dilakukan secara sistematis melalui komunikasi publik yang profesional. Dengan mendiseminasikan prestasi dan kontribusi nyata Undana secara luas, universitas membangun kepercayaan publik yang lebih kuat. Strategi ini bertujuan untuk menarik talenta terbaik dan mitra potensial, sehingga mimpi besar Undana dapat tercapai dengan dukungan penuh dari seluruh pemangku kepentingan.

3.3. Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi Universitas Nusa Cendana periode 2026–2030 disusun sebagai instrumen strategis untuk menjamin kepastian hukum, konsistensi, dan efektivitas operasional dalam pencapaian visi berorientasi global. Kerangka ini berfungsi sebagai landasan legal bagi implementasi seluruh kebijakan dan program universitas agar tetap adaptif terhadap dinamika regulasi nasional, tuntutan tata kelola Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU), serta agenda transformasi menuju PTN-BH. Secara hierarkis, regulasi ini memastikan bahwa setiap tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program memiliki dasar kewenangan yang sah guna mencegah tumpang tindih kebijakan serta menjamin keberlanjutan institusi lintas periode kepemimpinan.

Dalam mendukung misi pertama terkait penguatan tata kelola dan manajemen sumber daya, kerangka regulasi diarahkan pada internalisasi prinsip *Excellent and Favorable University*



Governance yang berbasis risiko dan integritas. Fokus regulasi mencakup penyempurnaan Statuta dan Organisasi Tata Kerja (OTK), penguatan Sistem Pengendalian Intern (SPI), serta pengaturan manajemen risiko di seluruh unit kerja. Di sisi lain, regulasi manajemen SDM difokuskan pada penguatan sistem meritokrasi, standar profesionalisme, dan rekognisi kinerja dosen maupun tenaga kependidikan. Pada aspek finansial, kerangka regulasi dirancang untuk meningkatkan kemandirian keuangan melalui optimalisasi pengelolaan aset dan diversifikasi pendapatan non-UKT yang akuntabel guna menjamin keberlanjutan fiskal universitas.

Sejalan dengan misi kedua mengenai riset dan pengabdian masyarakat yang transformatif, kerangka regulasi diarahkan untuk menciptakan ekosistem inovasi yang berfokus pada keunggulan lahan kering kepulauan. Regulasi ini mencakup kebijakan hilirisasi riset, perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI), komersialisasi produk inovatif, serta standarisasi pengabdian masyarakat yang berbasis pada pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Selain itu, disusun regulasi yang mendukung penguatan kontribusi keilmuan dosen dalam penyediaan bukti ilmiah (*evidence-based*) bagi perumusan kebijakan publik, sehingga peran Undana sebagai rujukan IPTEKS lahan kering kepulauan dapat memberikan dampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan.

Pada aspek misi ketiga terkait transformasi pembelajaran, kerangka regulasi difokuskan pada penyediaan payung hukum bagi kurikulum berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) yang mengintegrasikan karakteristik lahan kering kepulauan secara komprehensif. Regulasi ini mencakup pengaturan ekosistem digital dalam pembelajaran, kebijakan Kampus Berdampak yang inklusif, serta sistem penjaminan mutu akademik yang menjamin efisiensi dan keberhasilan studi mahasiswa. Melalui regulasi pembelajaran yang adaptif dan inovatif, Undana memastikan proses pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global, literasi digital yang kuat, serta relevansi tinggi dengan kebutuhan dunia kerja dan kewirausahaan.

Untuk mendukung misi keempat, kerangka regulasi diarahkan pada penguatan kolaborasi strategis *multi-helix* baik di tingkat nasional maupun internasional. Regulasi ini mencakup tata kelola kemitraan yang setara dan saling menguntungkan, pengelolaan konsorsium internasional, serta pemberdayaan alumni sebagai duta reputasi universitas di tingkat global. Melalui regulasi kerja sama yang sistematis, Undana memperkuat posisi tawar dan rekognisi akademiknya sebagai rujukan dunia dalam penyelesaian tantangan pembangunan wilayah kepulauan. Secara keseluruhan, kerangka regulasi ini merupakan satu kesatuan yang dinamis dan terdokumentasi secara rinci dalam daftar kebutuhan regulasi (lihat Lampiran 3).



3.4. Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan Universitas Nusa Cendana periode 2026-2030 dirancang sebagai ekosistem organisasi yang tangkas (*agile*), profesional, dan akuntabel guna mengoperasionalkan arah kebijakan strategis universitas. Sebagai institusi yang sedang bertransformasi dari PTN-BLU menuju PTN-BH pada tahun 2028, kerangka kelembagaan ini tidak hanya berfungsi sebagai struktur administratif, tetapi juga sebagai motor penggerak otonomi akademik dan non-akademik. Penataan kelembagaan diarahkan untuk memastikan setiap unit kerja memiliki kejelasan mandat dalam mendukung visi Undana sebagai pusat rujukan global IPTEKS lahan kering kepulauan.

Dalam mendukung tatanan *Excellent and Favorable University Governance*, kerangka kelembagaan Undana mengintegrasikan aspek ketatalaksanaan yang berbasis risiko dan digitalisasi proses bisnis. Hal ini mencakup penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang terkoneksi di seluruh jenjang organisasi, mulai dari tingkat universitas hingga program studi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia diarahkan pada penguatan profesionalisme berbasis meritokrasi, di mana setiap unsur organisasi berperan aktif dalam pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dan penguatan Zona Integritas.

Sesuai dengan Permendikbudristek Nomor 25 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Nusa Cendana, struktur organisasi dan peran strategis masing-masing unit dalam mencapai sasaran Renstra 2026-2030 didefinisikan sebagai berikut:.

1. Senat Universitas

Senat merupakan organ normatif akademik tertinggi yang memegang peran sentral dalam merumuskan dan mengawasi kebijakan akademik universitas. Dalam periode Renstra ini, Senat berfokus pada penguatan standar mutu akademik yang berorientasi global, penetapan kode etik penelitian berbasis LKK, serta pemberian pertimbangan strategis untuk percepatan peningkatan jumlah Guru Besar sebagai pilar reputasi institusi.

2. Dewan Penyantun

Dewan Penyantun berfungsi sebagai jembatan strategis antara universitas dengan pemangku kepentingan eksternal (pemerintah, industri, dan masyarakat). Perannya difokuskan pada penguatan jejaring kolaborasi *multi-helix* dan advokasi eksternal guna mendukung kemandirian pendanaan universitas serta memastikan relevansi kurikulum dan riset Undana dengan kebutuhan pembangunan nasional maupun global.

3. Rektor



Rektor adalah pemimpin tertinggi universitas yang memegang kewenangan eksekutif atas pelaksanaan seluruh fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (tridarma) serta pengelolaan organisasi secara umum. Rektor bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan strategis universitas, penetapan kebijakan internal, dan representasi institusi pada relasi eksternal dengan pemerintah, industri, dan mitra global. Rektor mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta mengelola sumber daya universitas sesuai dengan kebijakan nasional pendidikan tinggi dan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Rektor menyelenggarakan fungsi: Penetapan arah kebijakan strategis universitas; Koordinasi dan pengendalian pelaksanaan tridarma perguruan tinggi; Pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan aset universitas; Pembinaan dan pengawasan seluruh unit organisasi; dan Representasi universitas dalam hubungan eksternal di tingkat nasional dan internasional. Di bawah Rektor, terdapat empat Wakil Rektor yang membidangi Akademik; Umum dan Keuangan; Kemahasiswaan dan Alumni; serta Perencanaan, Kerja Sama, dan Sistem Informasi.

4. Wakil Rektor

Wakil Rektor Undana merupakan unsur pimpinan universitas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor, dengan tugas membantu Rektor dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan sesuai dengan bidang tugas yang ditetapkan. Wakil Rektor berperan sebagai koordinator pelaksanaan fungsi manajerial universitas pada level strategis dan operasional. Dalam melaksanakan tugasnya, Wakil Rektor menyelenggarakan fungsi perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kebijakan di bidang akademik, kemahasiswaan dan alumni, sumber daya, keuangan, kerja sama, serta pengembangan institusi sesuai pembedaan. Wakil Rektor memastikan keterpaduan program lintas unit dan keselarasan antara kebijakan strategis dengan implementasi di tingkat fakultas dan unit kerja. Dalam konteks Renstra 2026–2030, Wakil Rektor berperan strategis dalam mengawal pencapaian sasaran universitas, penguatan tata kelola berbasis kinerja, serta percepatan agenda transformasi kelembagaan dan transisi Undana menuju PTN-BH.

5. Satuan Pengawas Internal (SPI)

Satuan Pengawas Internal (SPI) Undana merupakan unit pengawasan internal yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pengendalian intern terhadap seluruh kegiatan penyelenggaraan universitas. SPI berfungsi sebagai instrumen penjamin akuntabilitas, kepatuhan, dan efektivitas pengelolaan sumber daya universitas. Dalam menjalankan



tugasnya, SPI menyelenggarakan fungsi audit internal, reviu kinerja dan keuangan, pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan, serta evaluasi efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). SPI juga berperan dalam pengelolaan risiko institusi, pencegahan penyimpangan, dan penguatan integritas organisasi. Keberadaan SPI menjadi elemen kunci dalam mendukung tata kelola universitas yang transparan, akuntabel, dan berintegritas, serta sebagai prasyarat penting dalam agenda transisi Undana menuju PTN-BH.

6. Biro

Biro merupakan unsur pelaksana administrasi yang bertugas memberikan layanan teknis dan administratif kepada seluruh unit universitas. Biro menyelenggarakan fungsi: Pelayanan administrasi akademik dan kemahasiswaan; Pengelolaan administrasi umum, kepegawaian, dan keuangan; Perencanaan, kerja sama, dan hubungan masyarakat; dan Dukungan administratif terhadap pelaksanaan tridarma.

7. Fakultas

Fakultas merupakan unit pengelola akademik yang bertugas menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dalam satu atau beberapa rumpun ilmu. Fakultas menyelenggarakan fungsi: Pengelolaan dan pengembangan program studi; Pelaksanaan proses pembelajaran dan evaluasi akademik; Pengembangan riset dan pengabdian berbasis keilmuan; Pembinaan dosen dan tenaga kependidikan; dan Penjaminan mutu akademik di tingkat fakultas.

8. Program Studi

Program Studi merupakan unit akademik terkecil yang mempunyai tugas menyelenggarakan proses pembelajaran dan pengembangan keilmuan sesuai dengan bidang studi tertentu. Program Studi berperan langsung dalam pencapaian capaian pembelajaran lulusan dan mutu pendidikan. Fungsi Program Studi meliputi perencanaan dan pelaksanaan kurikulum, penyelenggaraan pembelajaran dan penilaian, pembinaan mahasiswa, serta pelaksanaan penjaminan mutu akademik pada tingkat program studi. Program Studi juga berperan dalam peningkatan akreditasi, relevansi lulusan, dan keterkaitan dengan dunia kerja dan masyarakat.

9. Program Pascasarjana

Program Pascasarjana mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesi pada jenjang magister dan doktor secara terintegrasi dan berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi. Program Pascasarjana berperan



dalam penguatan kapasitas riset dan kontribusi akademik universitas. Fungsi Program Pascasarjana meliputi pengelolaan program studi pascasarjana, pembinaan mahasiswa dan dosen pembimbing, penyelenggaraan riset lanjutan, serta pengembangan jejaring akademik nasional dan internasional. Program ini juga berkontribusi dalam peningkatan kualitas publikasi ilmiah dan reputasi akademik universitas..

10. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Undana mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan, pengembangan, dan koordinasi kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian integral dari tridarma perguruan tinggi. LPPM berfungsi sebagai pengarah strategis dalam pengembangan riset unggulan dan pengabdian yang berdampak, berbasis keunggulan lokal dan berorientasi pada kebutuhan pembangunan daerah dan nasional. Fungsi LPPM meliputi perencanaan dan pelaksanaan program penelitian dan pengabdian, pengelolaan pendanaan riset, fasilitasi kolaborasi riset nasional dan internasional, serta diseminasi dan pemanfaatan hasil penelitian. LPPM juga menjalankan fungsi penguatan inovasi, perlindungan kekayaan intelektual, dan hilirisasi hasil riset, termasuk pengembangan kerja sama dengan pemerintah, industri, dan masyarakat. Dalam konteks pengembangan institusi, LPPM berperan mendukung kontribusi Undana dalam penyusunan kebijakan publik, pembangunan berkelanjutan, dan peningkatan reputasi akademik universitas..

11. Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M)

Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) Undana merupakan unit pelaksana akademik yang mempunyai tugas melaksanakan pengembangan pembelajaran dan penyelenggaraan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi secara terintegrasi di tingkat universitas. LP3M berperan sebagai penggerak utama peningkatan mutu akademik yang berkelanjutan melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional dan internasional. Dalam melaksanakan tugasnya, LP3M menyelenggarakan fungsi pengembangan dan inovasi pembelajaran, termasuk penerapan *Outcome-Based Education* (OBE), pembelajaran digital dan kolaboratif, serta peningkatan kompetensi pedagogik dosen. Selain itu, LP3M bertanggung jawab atas pengembangan dan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), fasilitasi akreditasi institusi dan program studi, evaluasi mutu akademik secara berkala, serta penguatan budaya mutu di seluruh unit kerja. Dalam konteks pengembangan institusi, LP3M juga berperan strategis dalam mendukung pencapaian reputasi akademik dan daya saing universitas menuju standar perguruan tinggi kelas dunia.



12. Unit Pelaksana Teknis

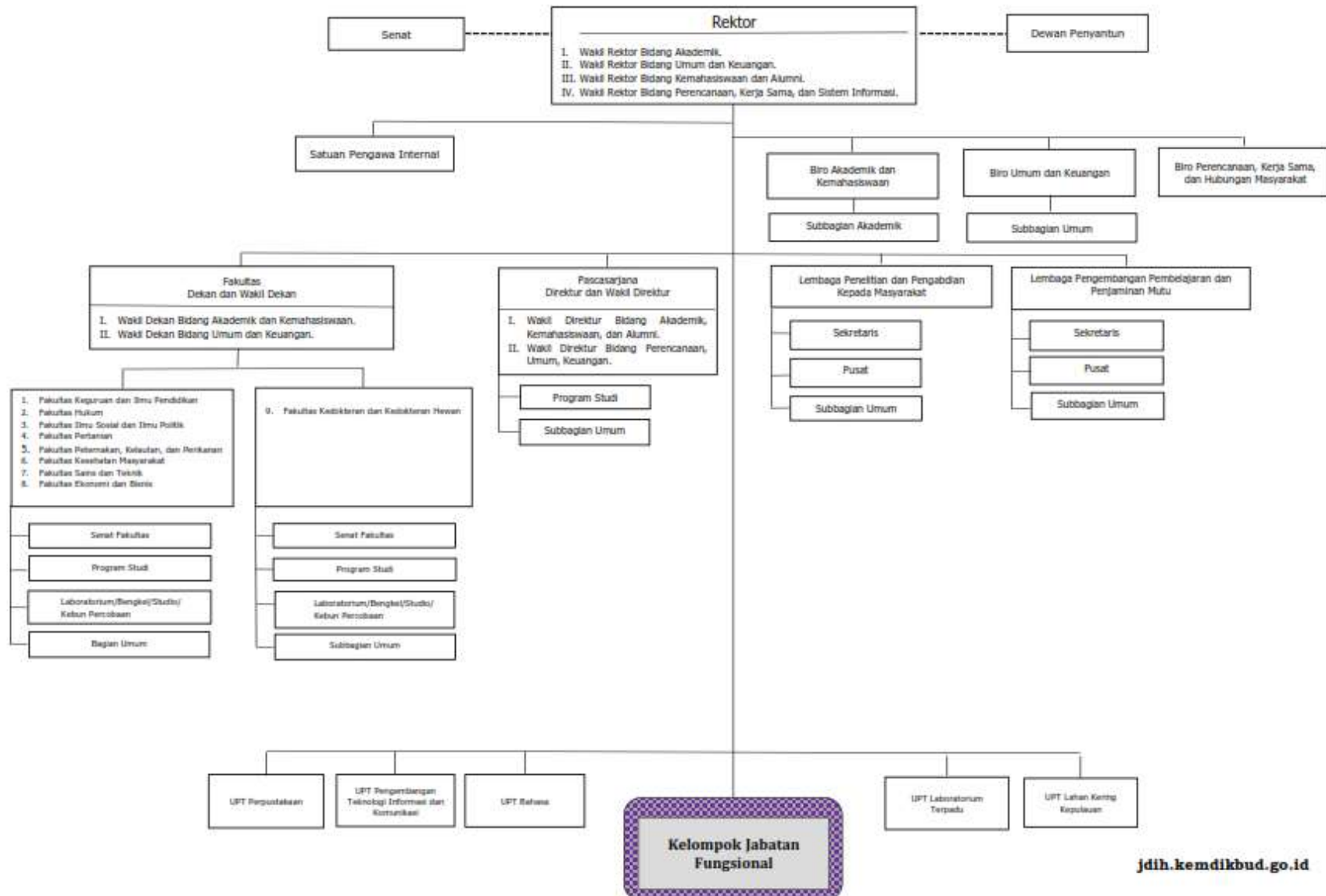
Unit Pelaksana Teknis (UPT) merupakan unit pendukung yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis operasional tertentu untuk mendukung penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi dan tata kelola universitas. UPT dibentuk sesuai kebutuhan layanan spesifik universitas. Fungsi UPT meliputi penyediaan layanan teknis dan fasilitas pendukung, pengelolaan sumber daya dan sarana prasarana khusus, serta peningkatan kualitas dan efisiensi layanan berbasis standar mutu dan teknologi. UPT berkontribusi dalam mendukung efektivitas layanan akademik dan non-akademik universitas.

13. Kelompok Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam suatu satuan organisasi yang pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu. Jabatan fungsional berperan strategis dalam penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi dan layanan pendukung universitas. Fungsi jabatan fungsional meliputi pelaksanaan tugas profesional sesuai dengan kompetensi dan rumpun jabatan, pengembangan keahlian berkelanjutan, serta kontribusi terhadap pencapaian kinerja unit dan universitas. Jabatan fungsional menjadi pilar profesionalisme, mutu layanan, dan keberlanjutan kinerja institusi.

Struktur Organisasi Universitas Nusa Cendana

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA UNIVERSITAS NUSA CENDANA





Pengembangan kerangka kelembagaan Undana periode 2026–2030 disusun sebagai sistem kelembagaan yang adaptif, terintegrasi, dan berbasis kinerja, serta selaras dengan arah kebijakan kementerian dan agenda reformasi birokrasi nasional. Kerangka ini menjadi landasan operasional bagi seluruh unsur organisasi Undana dalam mewujudkan tata kelola universitas yang unggul, berintegritas, dan berdaya saing, sekaligus mempersiapkan kesiapan institusional menuju transformasi kelembagaan PTN-BH secara berkelanjutan.

Tabel 25. Kerangka Kelembagaan Transisi Universitas Nusa Cendana

Elemen Kelembagaan	Kondisi PTN-BLU (Eksisting)	Penguatan/Transformasi Menuju PTN-BH	Keterangan
Rektor dan Wakil Rector	Fokus pada pengelolaan operasional dan kebijakan	Penguatan peran sebagai <i>Chief Executive & Chief Academic Officer</i>	Penajaman fungsi strategis dan pengambilan keputusan berbasis data
Senat Akademik	Fungsi normatif akademik	Penguatan kewenangan akademik dan penjaminan mutu	Menuju otonomi akademik PTN-BH
SPI (Satuan Pengawasan Internal)	Fungsi pengawasan kepatuhan	Penguatan audit berbasis risiko dan kinerja	Prasyarat tata kelola PTN-BH
BPKS	Perencanaan program dan anggaran	Integrasi perencanaan, kinerja dan anggaran	Mendukung akuntabilitas PTN-BH
BUK	Pengelolaan keuangan fleksibel BLU	Transformasi menuju sistem keuangan PTN-BH	Persiapan pengelolaan dana non-APBN
BPU (Unit Usaha & Inovasi)	Terbatas dan sektoral	Penguatan sebagai <i>Income Generating Unit</i>	Cikal bakal holding usaha PTN-BH
LPPM	Riset dan pengabdian	Penguatan sebagai Research & Innovation Hub	Mendukung hilirisasi dan reputasi
LP3M / UPM	Penjaminan mutu internal	Penguatan SPMI berstandar Internasional	Kesiapan akreditasi global
BPKS dan IRO (Unit Kerja Sama & Internasional)	Administratif	<i>Strategic Partnership Office</i>	Mendukung reputasi dan mobilitas global
Tim Transisi PTN-BH	Belum ada	Pembentukan Tim Ad Hoc Transisi PTN-BH	Koordinasi lintas unit dan kementerian

Transisi Undana dari PTN-BLU menuju PTN-BH 2028 merupakan proses strategis dan bertahap yang memerlukan kesiapan regulasi, kelembagaan, dan keuangan secara simultan. Roadmap transisi disusun untuk memastikan bahwa setiap tahapan perubahan kelembagaan dilakukan secara terencana, terukur, dan selaras dengan kebijakan nasional pendidikan tinggi.

Roadmap ini dirancang untuk periode 2026–2030, dengan fokus pada penguatan fondasi tata kelola BLU pada tahap awal, dilanjutkan dengan konsolidasi kelembagaan dan peningkatan kemandirian keuangan, hingga pada akhirnya mencapai kesiapan institusional untuk pengajuan dan penetapan status PTN-BH. Setiap tahapan transisi diarahkan untuk meminimalkan risiko kelembagaan dan menjaga keberlanjutan layanan tridarma.

Tabel 26. Roadmap Transisi PTN-BLU Menuju PTN-BH

Tahap	Periode	Fokus Regulasi	Fokus Kelembagaan	Fokus Keuangan
Tahap I: Persiapan & Analisis Kesiapan	2026 Aktivitas: Analisis kesiapan 4 syarat mandatori PTN-BH. Output: Dokumen <i>Self-Assessment & SK Tim Task Force</i> .	Penyelarasan Renstra dengan standar PTN-BH; Audit kepatuhan terhadap regulasi PTN-BH nasional.	Pembentukan Tim Transisi lintas unit; Penguatan fungsi penjaminan mutu dan manajemen risiko internal.	Audit laporan keuangan (WTP); Inventarisasi dan pemetaan aset universitas (Tanah, Alkes, Laboratorium).
Tahap II: Penyusunan & Pengusulan	2027 Aktivitas: Submit dokumen mandatori ke Kemdiktisaintek dan Kemenkeu. Output: Naskah Urgensi & Draft PP Statuta Undana.	Penyusunan Draft PP Statuta Undana; Harmonisasi kebijakan akademik dengan standar internasional.	Redesign Struktur Organisasi dan Tata Kerja (OTK) berbasis efisiensi; Penyiapan kriteria organ (MWA, SAU).	Proyeksi keuangan mandiri 5 tahun; Pengembangan rencana bisnis dan skema <i>Revenue Generating Unit</i> .
Tahap III: Penetapan & Transformasi	2028 Aktivitas: Visitasi lintas kementerian & Pengesahan PP. Output: PP PTN-BH Undana & Pelantikan Organ.	Legalitas PP PTN-BH; Penyusunan Peraturan Rektor (PR) sebagai aturan turunan statuta baru.	Pembentukan dan pelantikan Majelis Wali Amanat (MWA) & Senat Akademik Universitas (SAU).	Transisi standar akuntansi dari BLU ke PTN-BH; Penyesuaian sistem remunerasi berbasis kinerja.
Tahap IV: Operasionalisasi Otonomi	2029 Aktivitas: Implementasi penuh otonomi akademik & non-akademik. Output: Unit Bisnis Operasional & Peraturan Turunan.	Penyelesaian seluruh kebijakan internal terkait otonomi SDM, keuangan, dan aset.	Operasionalisasi struktur organisasi baru yang lincah (<i>agile</i>); Penataan jalur karier dosen dan tendik.	Inisiasi <i>Holding Company Undana</i> ; Optimalisasi kerja sama industri untuk pendanaan riset.
Tahap V: Pemantapan & Ekspansi	2030 Aktivitas: Evaluasi pasca-	Evaluasi dan perbaikan regulasi internal berdasarkan	Penguatan budaya organisasi PTN-BH; Rekognisi peran organ universitas	Penguatan dana abadi (<i>Endowment Fund</i>); Diversifikasi sumber



Tahap	Periode	Fokus Regulasi	Fokus Kelembagaan	Fokus Keuangan
	transisi & pertumbuhan mandiri. Output: Laporan Kinerja PTN-BH & <i>Endowment Fund</i> .	praktik terbaik (<i>best practices</i>) global.	dalam jejaring global.	pendapatan non-UKT yang stabil.

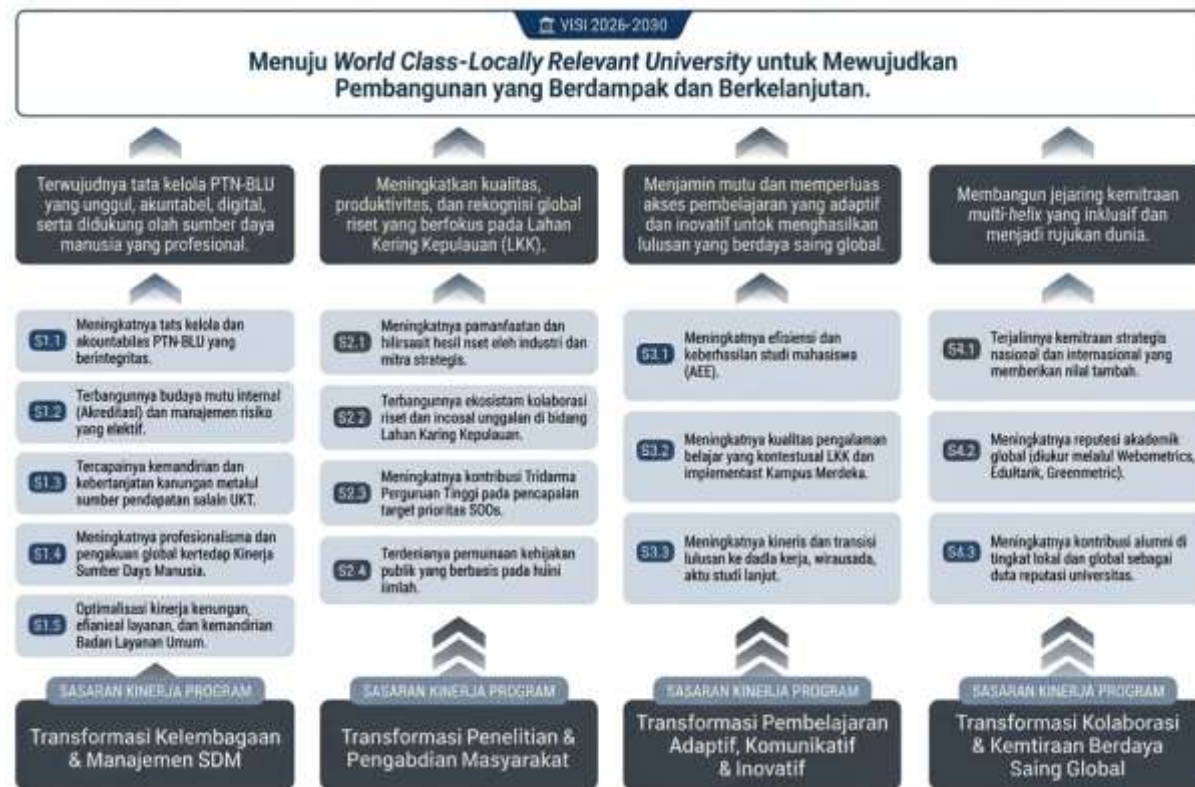


BAB IV

TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1. Target Kinerja

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi Undana serta mendukung tercapainya kebijakan pada level nasional, maka Undana menetapkan sasaran yang merupakan kondisi yang ingin dicapai secara nyata yang mencerminkan keberhasilan (*outcome*) dari satu atau beberapa program.





4.1.1. Indikator Kinerja Tujuan dan Target Kinerja Renstra Undana 2026-2030

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pencapaian yang dimaksud, setiap Tujuan Renstra Undana 2026-2030 diukur dengan menggunakan Indikator Kinerja Tujuan (IKT).

Tabel 27. Tujuan, Indikator Kinerja Tujuan, dan Target Kinerja Undana 2026-2030

No.	Tujuan (T) / Indikator Kinerja Tujuan (IKT)	Satuan	Baseline	Target Kinerja				
			2025	2026	2027	2028	2029	2030
T1	Terwujudnya tata kelola universitas yang unggul, akuntabel, dan berbasis digital serta manajemen sumber daya manusia yang profesional untuk mendukung transformasi Undana sebagai pusat rujukan global IPTEKS lahan kering kepulauan							
IKT1	1. Indeks Maturity Rating BLU	Indeks	2,8	3	3,3	3,7	4	4,3
	2. Indeks Kepuasan Masyarakat	Indeks	60	80	85	90	95	97
	3. Indeks Reformasi Birokrasi	Indeks	n/a	B	BB	A	AA	AA
	4. Persentase penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan	%	0	100	100	100	100	100
	5. Peringkat Akreditasi Institusi (AIPT)	Peringkat	Unggul	Unggul	Unggul	Unggul	Unggul	Unggul
	6. Indeks Maturitas SPMI	Indeks	2	3	4	5	5	5
T2	Meningkatnya kualitas, produktivitas, dan rekognisi global hasil penelitian serta pengabdian kepada masyarakat berbasis keunggulan lahan kering kepulauan yang memberikan dampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat							
IKT2	1. Jumlah hasil riset lahan kering kepulauan yang dimanfaatkan oleh masyarakat/pemerintah/industri	Jumlah	n/a	10	20	30	40	50
	2. Rasio Sitasi (Citation Ratio) Undana a. Scopus b. Google Scholar	Rasio	9,01 5,19	10,5 6,20	11,6 7,30	12,7 8,40	13,8 9,50	15 12
	3. Persentase dosen/peneliti yang memiliki h-indeks Undana (Scopus) a. Memiliki h-indeks b. Memiliki h-indeks ≥ 2 c. Memiliki h-indeks ≥ 5 d. Memiliki h-indeks ≥ 10 e. Memiliki h-indeks ≥ 20	Nilai	343 181 39 10 2	400 200 60 20 4	450 220 90 25 5 5	500 240 120 30 5	550 260 150 40 5	750 300 200 50 6
	4. Peringkat Undana dalam QS & THE Impact Rankings SDGs yang berbasis pada riset lahan kering kepulauan	Nilai	Tidak Tercatat	Tercatat	Tercatat	>1500	1000-1500	<1000
	5. Jumlah paten granted dosen/peneliti lahan kering kepulauan	Jumlah	1	2	3	4	5	6

No.	Tujuan (T) / Indikator Kinerja Tujuan (IKT)	Satuan	Baseline	Target Kinerja				
			2025	2026	2027	2028	2029	2030
	6. Jumlah dosen/peneliti yang kolaborasi riset internasional (mitra luar negeri) di bidang lahan kering kepulauan	Jumlah	7	10	15	20	25	35
	7. Jumlah unit riset lahan kering kepulauan yang diakui sebagai PUI-PT berbasis komoditas unggulan NTT	Jumlah	0	0,5	1	2	3	4
	8. Jumlah produk inovasi berbasis potensi lokal LKK yang telah mencapai Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT) 7-9	Jumlah	0	5	10	15	20	25
	9. Jumlah rekomendasi kebijakan (policy brief) yang diadopsi pemma untuk program penurunan stunting/kemiskinan	Jumlah	n/a	10	20	30	40	50
T3	Meningkatnya mutu dan akses pembelajaran adaptif-inovatif yang mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan guna menghasilkan lulusan berdaya saing global yang relevan dengan kebutuhan pembangunan dan dunia kerja di ekosistem digital							
IKT3	1. Rasio APK Pendidikan Tinggi berdasarkan kelompok pengeluaran keluarga (20% termiskin dan 20% terkaya)	Rasio	4,1	3,5	3	2	2,5	1
	2. Persentase mahasiswa baru yang diterima melalui jalur seleksi nasional (SNBP/SNBT)	%	65,68	70	70	70	70	70
	3. Rata-rata masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan	Bulan	12	8	7	6	5	4
	4. Jumlah mahasiswa yang meraih medali/penghargaan internasional bidang sains/teknologi	Jumlah	2	4	6	8	10	12
T4	Memperkuat jejaring kolaborasi dan kemitraan strategis multi-helix yang inklusif di tingkat nasional dan global untuk memperkuat posisi Undana sebagai rujukan dunia dalam solusi tantangan pembangunan wilayah kepulauan dan lahan kering.							
IKT4	1. Persentase kerja sama dalam dan luar negeri yang ditindaklanjuti	%	n/a	80	85	90	95	97
	2. Jumlah dosen yang meraih penghargaan internasional bidang sains/teknologi	Jumlah	0	1	2	3	4	5

4.1.2. Indikator Kinerja Sasaran & Target Kinerja Renstra Undana 2026-2030

Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, Undana memiliki Sasaran (S) Renstra yang dilaksanakan pada periode tahun 2026-2030. Sasaran ini merupakan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang diturunkan ke perguruan tinggi negeri di Indonesia berdasarkan perjanjian kinerja pimpinan



PTN dengan Kemdiktisaintek dan Kemenkeu & Indikator Kinerja Utama - Tambahan (IKU-T) yang dirumuskan perguruan tinggi. Adapun perincian masing-masing sasaran Undana untuk periode 2026-2030 adalah sebagai berikut:

Tabel 28. Sasaran, Indikator, dan Target Kinerja Renstra Undana 2026-2030

No.	Sasaran Program Kemdiktisaintek & Kemenkeu	Sasaran (S) & Indikator Kinerja Sasaran (IKS) Renstra Undana	Satuan	Baseline	Target Kinerja				
				2025	2026	2027	2028	2029	2030
S1.1	Menguatnya tata kelola dan akuntabilitas organisasi Undana sebagai PTN-BLU yang berintegritas dan berkelanjutan								
IKS1.1	Tata Kelola Berintegritas	1. Hasil audit atas laporan keuangan perguruan tinggi (IKU 11a)	Nilai	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		2. Predikat SAKIP perguruan tinggi (IKU 11b)	Predikat	A	A	AA	AA	AA	AA
		3. Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik (IKU 11c)	Jumlah	0	0	0	0	0	0
		4. Persentase pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi (IKU 11d)	%	100	100	100	100	100	100
S1.2	Terbangunnya budaya pengendalian mutu internal dan manajemen risiko yang efektif di seluruh unit kerja								
IKS1.2	Tata Kelola Berintegritas	1. Jumlah usulan (unit) Zona Integritas - WBK/WBBM (IKU 10)	Jumlah	0	2	5	8	3	3
		2. Persentase prodi terakreditasi unggul	%	22,05	30	45	65	70	80
		3. Persentase prodi terakreditasi internasional	%	5,88	10	20	30	40	50
		4. Jumlah prodi baru (S1, Profesi, S2 dan S3)	Jumlah	2	3	4	5	6	7
		5. Persentase pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal (IKMI)	%	22,05	30	40	50	60	70
S1.3	Meningkatnya kemandirian dan keberlanjutan keuangan universitas melalui optimalisasi pengelolaan sumber daya								
IKS1.3	Tata Kelola Berintegritas	1. Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang non akademik (selain UKT/uang kuliah) (IKU 9)	%	11,01	20	25	30	35	40



No.	Sasaran Program Kemdiktisaintek & Kemenkeu	Sasaran (S) & Indikator Kinerja Sasaran (IKS) Renstra Undana	Satuan	Baseline	Target Kinerja				
				2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2. Persentase pendapatan terhadap total aset	%	8,33	15	15,75	16,54	17,36	18,23
		3. Persentase pendapatan dari industri terhadap total pendapatan	%	6,58	8	13,50	19	24,50	30
		4. Persentase alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan tata kelola	%	25,86	28	30	32	34	36
		5. Persentase alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan riset	%	12,36	13	13	13	13	13
		6. Persentase alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan <i>upskilling</i> dan <i>upgrading</i> dosen	%	4,21	5	5	5	5	5
		7. Persentase alokasi pendapatan dana masyarakat untuk <i>updating</i> laboratorium	%	9,29	10	10	10	10	10
		8. Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen (IKU 12)	Jumlah	0	1	1	1	1	1
S1.4	Meningkatnya profesionalisme dan pengakuan kinerja sumber daya manusia universitas								
IKS1.4	Talenta	1. Persentase dosen PT yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat (IKU 4)	%	27,85	32,03	35,35	40,00	43,50	46,00
		2. Persentase dosen berpendidikan S3	%	20,25	27,03	30	35	37	40
S1.5	Menguatnya kinerja keuangan, efisiensi layanan, dan kemandirian Universitas Nusa Cendana sebagai PTN-BLU yang akuntabel dan								
IKS1.5	Kinerja Pengelolaan Keuangan Efektif, Efisien, dan Akuntabel	1. EBITDA Margin (IKU BLU 1)	Nilai	3	4	4	4,5	5	5
		2. Jumlah pendapatan operasional (IKU BLU 2)	Rupiah	210,17 M	255,47 M	275,11 M	287,40 M	317,15 M	351,22 M
		3. Jumlah pendapatan BLU dari optimalisasi aset dan kerja sama (IKU BLU 3)	Rupiah	3,70 M	6 M	20 M	25 M	30 M	35 M



No.	Sasaran Program Kemdiktisaintek & Kemenkeu	Sasaran (S) & Indikator Kinerja Sasaran (IKS) Renstra Undana	Satuan	Baseline	Target Kinerja					
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
		4. Tingkat perencanaan dan pengelolaan rekening Badan Layanan Umum (IKU BLU 4)	Indeks	3	3,5	3,5	4	4	4	
		5. Persentase penyelesaian pengembangan modernisasi pengelolaan BLU (IKU BLU 5)	%	100	100	105	110	115	120	
		6. Indeks peningkatan efisiensi layanan BLU (IKU BLU 6)	Indeks	2	3	3,5	4	4,5	5	
S2.1	Meningkatnya pemanfaatan dan hilirisasi hasil riset lahan kering kepulauan serta pengabdian oleh mitra eksternal									
IKS2.1	Inovasi	1. Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/lembaga (IKU 5)	%	0	5	10	15	20	25	
S2.2	Menguatnya ekosistem kolaborasi riset dan inovasi berbasis keunggulan lahan kering kepulauan									
IKS2.2	Inovasi	1. Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) (IKU 6)	%	64,41 (152 Artikel)	62,29 (147 Artikel)	69,92 (165 Artikel)	77,97 (184 Artikel)	85,59 (202 Artikel)	93,64 (221 Artikel)	
		2. Persentase publikasi Top Tier	%	4,08	5	6,25	7,50	8,75	10	
		3. Persentase publikasi Q1	%	16,33	17	25,25	33,50	41,45	50	
S2.3	Menguatnya kontribusi tridarma dalam pencapaian target SDGs prioritas									
IKS2.3	Kontribusi/Dedikasi pada Masyarakat	1. Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan (SDGs 7 dan SDGs 14) (IKU 7)	%	0	40	45	50	55	60	
S2.4	Meningkatnya kontribusi keilmuan dosen dalam perumusan kebijakan publik berbasis bukti									
IKS2.4	Kontribusi pada Masyarakat	1. Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam	%	7,68	25	35	45	55	65	

No.	Sasaran Program Kemendiknas & Kemendikbud	Sasaran (S) & Indikator Kinerja Sasaran (IKS) Renstra Undana	Satuan	Baseline	Target Kinerja				
				2025	2026	2027	2028	2029	2030
		penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) (IKU 8)							
S3.1	Meningkatnya efisiensi dan keberhasilan studi mahasiswa pada seluruh jenjang								
IKS3.1	Talenta	1. Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) (IKU 1)	%	10,29	13,87	15,35	17,50	20,75	23,00
		2. Angka Efisiensi Edukasi – D3	%	3,23	19,55	23,40	26,50	30,55	33,33
		3. Angka Efisiensi Edukasi – S1	%	6,1	9,16	13,50	15,35	20,65	25,00
		4. Angka Efisiensi Edukasi – Profesi	%	50	50	50	50	50	50
		5. Angka Efisiensi Edukasi – S2	%	14,51	21,76	26,60	35,30	40,35	50,00
		6. Angka Efisiensi Edukasi – S3	%	2,5	5,00	10,25	15,50	25,70	33,33
		7. Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	%	1,55	2,00	2,75	3,50	4,25	5,00
		8. Persentase mahasiswa magister terhadap total mahasiswa	%	1,37	1,33	1,83	2,33	2,83	2,33
		9. Persentase mahasiswa doktor terhadap total mahasiswa	%	0,17	0,67	0,92	1,17	1,42	1,67
		10. Persentase mahasiswa internasional	%	0,18	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
S3.2	Meningkatnya kualitas pengalaman belajar mahasiswa melalui pembelajaran kontekstual lahan kering kepulauan dan lintas pengalaman								
IKS3.2	Talenta	1. Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi (IKU 3)	%	1,07	5,07	6,00	7,00	8,00	9,00
S3.3	Meningkatnya kinerja lulusan dalam transisi ke dunia kerja, wirausaha, atau studi lanjut								
IKS3.3	Talenta	1. Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan (IKU 2)	%	32,47	50	60	65	70	75

No.	Sasaran Program Kemdiktisaintek & Kemenkeu	Sasaran (S) & Indikator Kinerja Sasaran (IKS) Renstra Undana	Satuan	Baseline	Target Kinerja				
				2025	2026	2027	2028	2029	2030
S4.1	Menguatnya kemitraan strategis nasional dan internasional yang menghasilkan luaran bernilai tambah								
IKS4.1	Inovasi	1. Persentase kemitraan kerja sama strategis nasional dan internasional yang aktif	%	1	5	10	15	20	25
S4.2	Meningkatnya reputasi akademik di bidang lahan kering kepulauan melalui kontribusi dosen dan kolaborasi global								
IKS4.2	Inovasi	1. Pemeringkatan Global dalam <i>Webometric</i>	Nilai	5546	<5300	<5000	<4500	<4000	<3500
		2. Pemeringkatan Global dalam UI <i>Greenmetric</i>	Nilai	0	Tercatat	<1000	<750	<500	<300
		3. Pemeringkatan Global dalam <i>EduRank</i>	Nilai	4070	<4000	<3500	<3000	<2500	<2000
S4.3	Meningkatnya kontribusi alumni di tingkat lokal, nasional, dan global sebagai duta reputasi universitas								
IKS4.3	Meningkatkan kontribusi alumni di tingkat lokal, nasional dan global sebagai duta reputasi universitas	1. Persentase alumni Undana yang memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan institusi (melalui dana, keahlian, jaringan, penyediaan magang, dll) (IKU Partisipatif)	%	0	0,02	1	2	3	4



4.1.3. Program Kerja dan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)

Program kerja adalah serangkaian kegiatan atau inisiatif yang dirancang secara sistematis untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran suatu organisasi. Program kerja berfungsi sebagai mekanisme operasional yang menerjemahkan strategi ke dalam tindakan nyata yang dapat diimplementasikan dalam jangka waktu tertentu. Sebagai bagian dari visi dan misi, program kerja harus selaras dengan nilai dan arah strategis yang telah ditetapkan. Visi memberikan gambaran besar tentang kondisi ideal yang ingin dicapai, sementara misi menetapkan cara utama untuk mencapainya. Program kerja memastikan bahwa misi tersebut dapat diwujudkan melalui langkah-langkah konkret. Dalam hubungan dengan tujuan dan sasaran, program kerja berperan sebagai alat implementasi yang dirancang untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Tujuan menggambarkan arah umum yang ingin dicapai, sedangkan sasaran memberikan indikator spesifik yang dapat diukur. Program kerja menjadi instrumen pelaksanaan yang mencakup aktivitas, alokasi sumber daya, serta mekanisme evaluasi untuk mencapai sasaran tersebut. Program kerja Undana periode 2026-2030 terdiri dari 4 program yakni:

1. Program Transformasi Kelembagaan dan Manajemen SDM
2. Program Transformasi Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
3. Program Transformasi Pembelajaran yang Adaptif, Komunikatif dan Inovatif
4. Program Transformasi Kolaborasi dan Kemitraan yang Berdaya Saing Global

Dalam upaya menjamin efektivitas implementasi visi tersebut, Undana menetapkan sasaran kinerja program yang berorientasi pada hasil nyata (*outcome*) sebagai representasi keberhasilan setiap pilar transformasi. Sasaran kinerja program adalah kondisi, hasil, atau capaian spesifik (*outcome*) yang ingin diwujudkan dari suatu program dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan berfungsinya hasil keluaran (*output*). Perumusan sasaran ini didasarkan pada hasil evaluasi komprehensif terhadap capaian periode sebelumnya serta proyeksi kebutuhan institusi di masa depan dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan paradigma pasar kerja. Melalui empat pilar transformasi utama yang mencakup aspek kelembagaan, penelitian, pembelajaran, hingga kolaborasi global, sasaran kinerja program ini menjadi standar akuntabilitas publik sekaligus pedoman bagi seluruh unit kerja dalam mengeskalasi mutu pelayanan dan reputasi institusi selama lima tahun mendatang.

Penjabaran visi strategis ke dalam level operasional dilakukan melalui perumusan sasaran kinerja kegiatan yang berfungsi sebagai jembatan antara keluaran teknis (*output*) dengan capaian hasil program (*outcome*). Sasaran kinerja kegiatan ini merupakan representasi dari kondisi spesifik dan terukur yang ingin dicapai melalui pelaksanaan aksi nyata di setiap



unit kerja, guna memastikan bahwa setiap sumber daya yang dialokasikan memberikan kontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi. Dengan menetapkan target yang presisi pada level kegiatan, Undana menjamin adanya keterkaitan yang kuat (*alignment*) antara aktivitas harian dengan target makro yang telah ditetapkan dalam indikator kinerja program, sehingga setiap capaian teknis memiliki dampak nilai tambah bagi kemajuan institusi.

Tabel 29. Sasaran Kinerja Program

No.	Program	Sasaran Kinerja Program
1.	Program Transformasi Kelembagaan dan Manajemen SDM	Terwujudnya tata kelola kelembagaan yang modern serta manajemen SDM yang profesional guna mendukung akselerasi Undana sebagai pusat unggulan IPTEKS Lahan Kering Kepulauan yang berintegritas dan akuntabel
2.	Transformasi Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	Meningkatnya kualitas dan hilirisasi riset serta inovasi berbasis Lahan Kering Kepulauan yang memberikan dampak nyata bagi pembangunan berkelanjutan dan rekognisi global
3.	Program Transformasi Pembelajaran yang Adaptif, Komunikatif dan Inovatif	Terseleenggaranya ekosistem pendidikan fleksibel yang mengintegrasikan karakteristik Lahan Kering Kepulauan ke dalam kurikulum OBE guna menghasilkan lulusan yang kompeten dan berdaya saing global
4.	Program Transformasi Kolaborasi dan Kemitraan yang Berdaya Saing Global	Terbangunnya jejaring kemitraan strategis multi-helix untuk memperkuat posisi Undana sebagai pusat rujukan dunia dalam solusi tantangan pembangunan wilayah kepulauan dan lahan kering

Sasaran kinerja kegiatan ini secara sistematis diturunkan dari empat pilar transformasi utama Undana, yang mencakup aspek kelembagaan dan SDM, penelitian dan pengabdian masyarakat, pembelajaran inovatif, serta kolaborasi global. Setiap rumusan sasaran dirancang untuk mencerminkan fungsionalitas keluaran yang optimal, di mana keberhasilannya akan diukur melalui serangkaian Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang selaras dengan Indikator Kinerja Program (IKP). Melalui struktur yang terintegrasi ini, Undana memastikan bahwa seluruh rangkaian transformasi yang dijalankan bukan sekadar perubahan prosedural, melainkan sebuah gerakan terukur yang mengarah pada penguatan reputasi akademik, efisiensi tata kelola, dan peningkatan daya saing lulusan di tingkat internasional.

Indikator kinerja yang dirumuskan untuk setiap kegiatan/rencana aksi pada level program ini merupakan penjabaran operasional dari strategi universitas. Indikator-indikator ini berfokus pada *output* atau hasil langsung dari pelaksanaan setiap kegiatan yang direncanakan, berfungsi sebagai tolok ukur konkret mengenai volume, kualitas, atau status penyelesaian dari inisiatif-inisiatif spesifik. Indikator kinerja kegiatan ini dirancang untuk memantau kemajuan implementasi di tingkat pelaksanaan, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis.

Oleh karena itu, indikator kinerja kegiatan ini menjadi panduan esensial bagi seluruh unit kerja di lingkungan Undana ketika menyusun rencana program dan kegiatan tahunan. Setiap unit diharapkan merujuk pada indikator-indikator ini untuk merinci target operasional mereka dalam periode satu tahun, yang kemudian akan menjadi dasar akuntabilitas. Pencapaian target-target yang terkait dengan indikator kinerja kegiatan ini akan dievaluasi secara berkala dan komprehensif setiap tahun, memungkinkan manajemen universitas untuk memantau efektivitas pelaksanaan program, mengidentifikasi potensi kendala, dan memastikan seluruh upaya terkonsentrasi secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran Undana secara keseluruhan.

Program kerja Undana Periode 2026-2030 adalah sebagai berikut:

4.1.3.1. Transformasi Kelembagaan dan Manajemen SDM

Program Transformasi Kelembagaan dan Manajemen SDM merupakan inisiatif strategis Undana dalam rangka mencapai visi dan misinya untuk menjadi universitas berdaya saing tinggi pada periode 2026-2030. Program ini bertujuan untuk memperkuat tata kelola kelembagaan yang transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) agar lebih profesional, inovatif, dan responsif terhadap perubahan global. Dengan pendekatan berbasis indikator yang terukur, program ini akan memastikan bahwa seluruh aspek pengelolaan universitas dari perencanaan strategis, digitalisasi layanan administrasi, hingga peningkatan efektivitas kepemimpinan akademik dapat berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.

Tabel 30. Penyelarasan IKS-1 dan IKP-1

No	Indikator Kinerja Sasaran (IKS)	Indikator Kinerja Program (IKP)
IKS 1.1	1. Hasil audit atas laporan keuangan perguruan tinggi (IKU 11a)	IKP1.1.1 Persentase tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal yang diselesaikan tepat waktu
	2. Predikat SAKIP Perguruan Tinggi (IKU 11b)	IKP1.1.2 Nilai rata-rata evaluasi kinerja internal SAKIP unit kerja
	3. Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik (IKU 11c)	IKP1.1.3 Jumlah kegiatan sosialisasi dan pengawasan sistem anti-plagiasi dan kode etik
	4. Persentase Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi (IKU 11d)	IKP1.1.4 Jumlah satuan tugas/unit layanan terpadu pencegahan kekerasan anti narkoba, dan anti korupsi yang aktif
IKS 1.2	1. Jumlah usulan Zona Integritas - WBK/WBBM (IKU 10)	IKP1.2.1 Jumlah unit kerja yang memenuhi kriteria penilaian mandiri ZI
	2. Persentase prodi terakreditasi unggul	IKP1.2.2 Jumlah Prodi Unggul
	3. Persentase prodi terakreditasi internasional	IKP1.2.3 Jumlah prodi terakreditasi internasional

No	Indikator Kinerja Sasaran (IKS)	Indikator Kinerja Program (IKP)
	4. Jumlah prodi baru (S1, Profesi, S2 dan S3)	IKP1.2.4 Jumlah proposal pembukaan prodi baru yang disusun dan diajukan ke Kemdiktisaintek
	5. Persentase pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal (IKMI)	IKP1.2.5 Persentase prodi dengan pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal
IKS 1.3	1. Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang non akademik (selain UKT/uang kuliah) (IKU 9)	IKP1.3.1 Jumlah unit usaha komersial/unit bisnis BLU yang menyumbang laba bersih
	2. Persentase pendapatan terhadap total aset	IKP1.3.2 Persentase utilisasi aset universitas yang disewakan atau dikerjasamakan
	3. Persentase pendapatan industri terhadap total pendapatan	IKP1.3.3 Jumlah kontrak jasa keahlian/konsultasi dengan pihak industri
	4. Persentase alokasi dana masyarakat untuk tata kelola	IKP1.3.4 Persentase realisasi anggaran penguatan sistem IT dan manajemen
	5. Persentase alokasi dana masyarakat untuk riset	IKP1.3.5 Persentase realisasi anggaran dana hibah riset internal
	6. Persentase alokasi dana masyarakat untuk upskilling dosen	IKP1.3.6 Jumlah dosen/tendik yang dibiayai mengikuti sertifikasi kompetensi/profesi
	7. Persentase alokasi dana masyarakat untuk updating laboratorium	IKP1.3.7 Jumlah laboratorium yang dilakukan peremajaan alat utama
	8. Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen (IKU 12)	IKP1.3.8 Tersedianya Rencana Induk SDM dan Peraturan Rektor tentang Remunerasi
IKS 1.4	1. Persentase dosen PT yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat (IKU 4)	IKP1.4.1.1 Jumlah dosen yang mengikuti program <i>visiting professor</i> atau <i>invited speaker</i> internasional
		IKP1.4.1.2 Persentase Profesor/Guru Besar
		IKP1.4.1.3 Persentase Lektor Kepala
	2. Persentase dosen berpendidikan S3	IKP1.4.2.1 Jumlah dosen yang menyelesaikan studi doktoral tepat waktu sesuai kontrak belajar
		IKP1.4.2.2 Persentase Lektor
IKS 1.5	1. EBITDA Margin (IKU BLU 1)	IKP1.5.1 Rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan bruto
	2. Jumlah Pendapatan Operasional (IKU BLU 2)	IKP1.5.2 Persentase ketercapaian target penerimaan kas dari layanan BLU
	3. Jumlah Pendapatan BLU dari aset/kerja sama (IKU BLU 3)	IKP1.5.3 Jumlah mitra baru dalam pemanfaatan aset lahan dan bangunan
	4. Tingkat Perencanaan & Pengelolaan Rekening BLU (IKU BLU 4)	IKP1.5.4 Persentase akurasi proyeksi arus kas bulanan yang dilaporkan ke Kemenkeu
	5. Persentase penyelesaian pengembangan modernisasi pengelolaan BLU (IKU BLU 5)	IKP1.5.5.1 Jumlah modul sistem informasi yang terintegrasi penuh
		IKP1.5.5.2 Indeks Keterbukaan Informasi Publik (KIP)
	6. Indeks peningkatan efisiensi layanan BLU (IKU BLU 6)	IKP1.5.6 Rata-rata waktu tunggu layanan administrasi (<i>service level agreement</i> /SLA) yang terdokumentasi

Sebagai bagian dari transformasi kelembagaan, program ini juga menitikberatkan pada peningkatan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), modernisasi infrastruktur teknologi informasi, serta optimalisasi sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi dan kinerja. Dengan implementasi strategi yang berbasis data dan evaluasi berkala, Undana diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang profesional dan inovatif, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, serta memperkuat reputasi akademik di tingkat nasional dan internasional. Melalui langkah-langkah konkret yang terangkum dalam rencana aksi, program ini menjadi fondasi utama dalam perjalanan Undana menuju *research and entrepreneurial university* dan *world class university* di masa mendatang.

Tabel 31. Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 1

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
1	IKP1.1.1 Persentase tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal yang diselesaikan tepat waktu	Pelaksanaan Audit Internal dan Eksternal yang independen dan berkala	IKK1.1.1 Persentase temuan audit yang ditindaklanjuti secara tuntas sesuai rekomendasi	Semua Unit
2	IKP1.1.2 Nilai rata-rata evaluasi kinerja internal SAKIP unit kerja	Implementasi Sistem <i>Monitoring</i> dan Evaluasi Kinerja & Mutu Berbasis IKU	IKK1.1.2 Nilai rata-rata evaluasi SAKIP unit kerja (Target minimal B/Baik)	Semua Unit
3	IKP1.1.3 Jumlah kegiatan sosialisasi dan pengawasan sistem anti-plagiasi dan kode etik	Revisi Kebijakan Akademik untuk mewajibkan penggunaan sistem digital & integritas	IKK1.1.3 Jumlah laporan audit integritas akademik (anti-plagiasi) per semester	Fakultas, LPPPM, BUK, Pascasarjana
4	IKP1.1.4 Jumlah satuan tugas/unit layanan terpadu pencegahan kekerasan anti narkoba, dan anti korupsi yang aktif	Penguatan kebijakan dan infrastruktur keamanan siber dan integritas lingkungan	IKK1.1.4.1 Persentase laporan pengaduan (<i>whistleblowing</i>) yang ditindaklanjuti tuntas	Semua Unit
		Penataan Regulasi Internal (<i>Legal Drafting</i>)	IKK1.1.4.2 Persentase peraturan rektor/keputusan rektor yang telah melalui proses harmonisasi dan reviu legal drafting	BUK / LPPPM
5	IKP1.2.1 Jumlah unit kerja yang memenuhi kriteria penilaian mandiri ZI	Penyusunan dan Revisi SOP Keuangan dan Tata Kelola Sesuai Prinsip GCG	IKK1.2.1 Jumlah unit kerja yang lulus penilaian mandiri (TPI) Zona Integritas	Biro / Lembaga / Fakultas / UPT
6	IKP1.2.2 Jumlah Prodi Unggul	Penyusunan roadmap akreditasi unggul dan pembentukan task force	IKK1.2.2 Jumlah borang akreditasi yang selesai disusun dan diajukan ke BAN-PT/LAM	BAK, Pascasarjana/ Fakultas & LP3M
7	IKP1.2.3 Jumlah prodi terakreditasi	Optimalisasi anggaran khusus	IKK1.2.3 Jumlah prodi yang	BAK, Pascasarjana/

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
	internasional	untuk proses sertifikasi internasional	mendaftar/mengikuti proses sertifikasi internasional (ABET, ASIIN, AUN-QA)	Fakultas & LP3M
8	IKP1.2.4 Jumlah proposal pembukaan prodi baru yang disusun dan diajukan ke Kemdiktisaintek	Needs assessment dan studi kelayakan pembukaan prodi baru sesuai kebutuhan daerah/nasional	IKK1.2.4 Jumlah proposal prodi baru yang diajukan ke Kemdiktisaintek	BAK, Pascasarjana/ Fakultas & LP3M
9	IKP1.2.5 Persentase prodi dengan pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal	Pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal	IKK1.2.5 Indeks Mutu kepatuhan Internal Prodi	Fakultas / Pascasarjana / LPPPM
10	IKP1.3.1 Jumlah unit usaha komersial/unit bisnis BLU yang menyumbang laba bersih	Optimalisasi investasi pengelolaan keuangan dan aset unit usaha (RSU, RSH, dsb)	IKK1.3.1 Jumlah laba bersih unit bisnis BPU yang disetorkan ke universitas	BPU
11	IKP1.3.2 Persentase utilisasi aset universitas yang disewakan atau dikerjasamakan	Diversifikasi sumber pendapatan sah melalui pemanfaatan aset lahan dan bangunan	IKK1.3.2 Persentase luas aset universitas yang produktif menghasilkan pendapatan	BPU & BAK
12	IKP1.3.3 Jumlah kontrak jasa keahlian/konsultasi dengan pihak industri	Evaluasi dan penguatan kerja sama riset komersial berbasis <i>output</i> kinerja	IKK1.3.3 Jumlah kontrak jasa konsultasi/keahlian yang aktif dan menghasilkan pendapatan	LPPM / BPU / Fakultas
13	IKP1.3.4 Persentase realisasi anggaran penguatan sistem IT dan manajemen	Peningkatan alokasi anggaran untuk pengembangan sistem informasi dan digitalisasi	IKK1.3.4 Persentase realisasi anggaran penguatan infrastruktur digital & manajemen	BPKS / BUK / UPT TIK
14	IKP1.3.5 Persentase realisasi anggaran dana hibah riset internal	Peningkatan alokasi dana hibah riset internal	IKK1.3.5 Persentase realisasi anggaran dana hibah riset internal	Fakultas Pascasarjana / LPPM / BPKS
15	IKP1.3.6 Jumlah dosen/tendik yang dibiayai mengikuti sertifikasi kompetensi/profesi	Sertifikasi Profesional dan Keahlian Khusus bagi dosen/tendik sesuai standar	IKK1.3.6 Jumlah dosen/tendik yang meraih sertifikat kompetensi/profesi	Semua Unit
16	IKP1.3.7 Jumlah laboratorium yang dilakukan peremajaan alat utama setiap tahun	Peningkatan alokasi dana peremajaan laboratorium	IKK1.3.7 Persentase realisasi dana peremajaan laboratorium	Fakultas / UPT / BPKS / BUK
17	IKP1.3.8 Tersedianya Rencana Induk SDM dan Peraturan Rektor tentang Remunerasi	Peningkatan Kesejahteraan Dosen dan Tendik	IKK1.3.8 Tersusunnya Peraturan Rektor tentang Manajemen SDM dan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja	BUK

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
18	IKP1.4.1.1 Jumlah dosen <i>Visiting Professor</i> atau <i>Invited Speaker</i> internasional	Penguatan Koneksi Akademik Global dan Networking Profesional di tingkat internasional	IKK1.4.1.1 Jumlah dosen yang menjadi <i>invited speaker</i> atau <i>visiting prof</i> di mitra global	Pascasarjana / Fakultas
19	IKP1.4.1.2 Persentase Profesor/Guru Besar	Percepatan Jumlah Profesor/Guru Besar	IKK1.4.1.2 Jumlah Profesor/Guru Besar	Fakultas / LPPM / BUK
20	IKP1.4.1.3 Persentase Lektor Kepala	Percepatan Jumlah Lektor Kepala	IKK1.4.1.3 Jumlah Lektor Kepala	Fakultas / LPPM / BUK
21	IKP1.4.2.1 Jumlah dosen yang menyelesaikan studi doktoral tepat waktu sesuai kontrak belajar	Monitoring dan evaluasi program pelatihan dan magang dosen (studi lanjut S3)	IKK1.4.2.1 Jumlah dosen yang lulus S3 sesuai target masa studi kontrak belajar	BUK / Fakultas / Pascasarjana
22	IKP1.4.2.2 Persentase Lektor	Percepatan Jumlah Lektor	IKK1.4.2.2 Jumlah Lektor	Fakultas / BUK
23	IKP1.5.1 Rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan bruto	Evaluasi efisiensi belanja per unit kerja berdasarkan <i>output/outcome</i> kinerja	IKK1.5.1 Rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan bruto	BUK
24	IKP1.5.2 Persentase ketercapaian target penerimaan kas dari layanan BLU	Peningkatan penerimaan kas dari layanan BLU	IKK1.5.2 Persentase realisasi pendapatan fungsional layanan akademik dan non-akademik terhadap target tahunan yang ditetapkan	BAK / BUK / Fakultas / BPU
25	IKP1.5.3 Jumlah mitra baru dalam pemanfaatan aset lahan dan bangunan	Peningkatan mitra baru dalam pemanfaatan aset lahan dan bangunan	IKK1.5.3 Jumlah dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS) pemanfaatan aset lahan dan bangunan dengan mitra baru yang sah dan aktif	BPU
26	IKP1.5.4 Persentase akurasi proyeksi arus kas bulanan yang dilaporkan ke Kemenkeu	Pengelolaan Kas BLU	IKK1.5.4 Tingkat deviasi rata-rata antara proyeksi arus kas bulanan dengan realisasi arus kas operasional di bawah 5%	BUK
27	IKP1.5.5.1 Jumlah modul sistem informasi yang terintegrasi penuh	Penguatan Sistem Tata Kelola Berbasis Digital (<i>Dashboard Real-time</i>) dan "Undana Satu Data"	IKK1.5.5.1.1 Jumlah modul SI yang terintegrasi penuh dan aktif	UPT TIK / BUK, BAK, dan BPKS
		Kajian dan Pengembangan Infrastruktur <i>High Performance Computing</i> (HPC)	IKK1.5.5.1.2 Tingkat Kesiapan Infrastruktur <i>High Performance Computing</i> (HPC) dan <i>AI-Ready System</i>	UPT. TIK
	IKP1.5.5.2 Indeks Keterbukaan Informasi Publik (KIP)	Penguatan <i>Branding</i> dan <i>Marketing</i> melalui optimalisasi media digital, website bilingual,	IKK1.5.5.2.1 Jumlah publikasi positif di media massa nasional/internasional	Semua Unit
			IKK1.5.5.2.1 <i>Engagement Rate</i> media sosial resmi	Semua Unit

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
		dan keterbukaan informasi publik	(Instagram, TikTok, Youtube)	
28	IKP1.5.6 Rata-rata waktu tunggu layanan administrasi (<i>service level agreement/SLA</i>) yang terdokumentasi	Transformasi Layanan Satu Pintu melalui Unit Layanan Terpadu (ULT) dan Penerapan Standar Pelayanan	IKK1.5.6.1 ersentase layanan yang memenuhi target waktu tunggu standar (SLA)	Semua Unit
		Pemenuhan standar minimum layanan administrasi prodi	IKK1.5.6.2 Jumlah tenaga kependidikan di prodi	BUK / BAK / Fakultas / Pascasarjana

4.1.3.2. Transformasi Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Program Transformasi Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat ini dirancang untuk meningkatkan kapasitas penelitian dan dampak pengabdian Undana melalui peningkatan anggaran, keterlibatan dosen dan mahasiswa, penguatan infrastruktur, serta kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan. Dengan strategi yang sistematis dan berbasis data, program ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah dan kualitas penelitian yang diakui secara nasional dan internasional serta memastikan bahwa kegiatan pengabdian kepada masyarakat memberikan manfaat yang signifikan bagi komunitas lokal.

Tabel 32. Penyelarasan IKS-2 dan IKP-2

No	Indikator Kinerja Sasaran (IKS)	Indikator Kinerja Program (IKP)
IKS 2.1	1. Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/lembaga (IKU 5)	IKP2.1.1 Jumlah produk inovasi yang masuk tahap uji coba industri/purwarupa laik industri
IKS 2.2	1. Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) (IKU 6)	IKP2.2.1 Jumlah naskah riset yang melalui proses <i>proofreading</i> dan bantuan publikasi
	2. Persentase publikasi Top Tier	IKP2.2.2 Jumlah kelompok riset (<i>research group</i>) yang fokus pada jurnal bereputasi tinggi
	3. Persentase publikasi Q1-Q4	IKP2.2.3 Jumlah publikasi khusus untuk jurnal kategori Q1-Q4 yang mendapat insentif publikasi
IKS 2.3	1. Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan (SDGs 7 dan SDGs 14) (IKU 7)	IKP2.3.1 Jumlah program KKN Tematik atau pengabdian yang berbasis pada indikator SDGs
IKS 2.4	1. Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) (IKU 8)	IKP2.4.1 Jumlah naskah akademik atau rekomendasi kebijakan yang diserahkan ke pemerintah (pusat/daerah)

Program ini akan diimplementasikan melalui berbagai rencana aksi dengan indikator kinerja yang terukur. Melalui peningkatan pendanaan penelitian dan pengabdian, efisiensi proses administrasi, serta penguatan kolaborasi dengan sektor industri dan pemerintah, Undana berupaya menciptakan ekosistem akademik yang mendukung inovasi dan solusi berbasis penelitian. Selain itu, dengan pendekatan berbasis bukti, program ini akan meningkatkan relevansi penelitian terhadap kebijakan publik dan praktik industri, serta memperluas jangkauan dampak pengabdian kepada masyarakat di Nusa Tenggara Timur, Indonesia dan Global.

Tabel 33. Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 2

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
1	IKP2.1.1 Jumlah produk inovasi yang masuk tahap uji coba industri/purwarupa laik industri	Skema Hibah Hilirisasi Riset dan Produk Inovatif (TRL 6-9), Pengembangan Marketplace Inovasi Undana & Technology Transfer Office (TTO)	IKK2.1.1 Jumlah produk inovasi hasil riset terapan yang berhasil melewati uji fungsi di lingkungan industri/mitra	Fakultas/ Pascasarjana / LPPM / UPT Bioscience / UPT Lahan Kering
2	IKP2.2.1 Jumlah naskah riset yang melalui proses <i>proofreading</i> dan bantuan publikasi	Peningkatan Kapasitas Publikasi Internasional (Layanan <i>Internal Proofreading</i>) & WCU Desk (World Class University Desk)	IKK2.2.1.1 Jumlah naskah artikel ilmiah dosen/mahasiswa yang mendapatkan layanan <i>proofreading</i> global per tahun	Fakultas / LPPM / UPT Bahasa
			IKK2.2.1.2 Jumlah jurnal internasional terindeks scopus	Fakultas / LPPM / UPT Bahasa
			IKK2.2.1.3 Jumlah jurnal nasional Undana (SINTA 2)	Fakultas / LPPM / UPT Bahasa
3	IKP2.2.2 Jumlah kelompok riset (<i>research group</i>) yang fokus pada jurnal bereputasi tinggi	Pembentukan dan Penguatan Pusat Riset Unggulan & Kluster Kolaboratif	IKK2.2.2 Jumlah klaster riset multidisiplin aktif yang menghasilkan minimal 1 publikasi <i>Top Tier</i> per tahun	LPPM / Fakultas
4	IKP2.2.3 Jumlah publikasi khusus untuk jurnal kategori Q1-Q4 yang mendapat insentif publikasi	Insentif Kinerja Berbasis Output Ilmiah Berkualitas (Skema <i>Reward Q1-Q4</i>)	IKK2.2.3 Persentase serapan anggaran insentif publikasi khusus bagi penulis utama di jurnal kategori Q1-Q4	LPPM / BUK / Fakultas / Pascasarjana
5	IKP2.3.1 Jumlah program KKN tematik atau pengabdian yang berbasis pada indikator SDGs	Transformasi KKN menjadi program "Pengabdian Inovatif"	IKK2.3.1 Jumlah program KKN atau Pengabdian Inovatif yang indikator keberhasilannya selaras dengan target spesifik SDGs NTT	LPPM / Fakultas

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
6	IKP2.4.1 Jumlah naskah akademik atau rekomendasi kebijakan yang diserahkan ke pemerintah (pusat/daerah)	Penyusunan Naskah Akademik dan atau Penerbitan "Policy Brief" hasil penelitian untuk pemerintah	IKK2.4.1 Jumlah dokumen naskah akademik/policy brief yang diserahkan secara resmi dan terdokumentasi kepada Pemerintah Pusat/DPR/Pemda/DPRD	LPPM / Fakultas

4.1.3.3. Transformasi Pembelajaran yang Adaptif, Komunikatif dan Inovatif

Program Transformasi Pembelajaran yang Adaptif, Komunikatif, dan Inovatif bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Undana melalui penerapan metode pembelajaran yang berbasis pada *Outcome-Based Education (OBE)*, pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran, serta penguatan kompetensi dosen dan mahasiswa. Dengan strategi ini, Undana akan mampu mencetak lulusan yang unggul, kompetitif, serta siap menghadapi tantangan global dan kebutuhan industri.

Tabel 34. Penyelarasan IKS-3 dan IKP-3

No	Indikator Kinerja Sasaran (IKS)	Indikator Kinerja Program (IKP)
IKS 3.1	1. Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) (IKU 1)	IKP3.1.1.1 Persentase program studi dengan kurikulum OBE tervalidasi mutu
		IKP3.1.1.2 Persentase mata kuliah dengan RPS terimplementasi standar mutu OBE
		IKP3.1.1.3 Persentase temuan audit kurikulum OBE yang ditindaklanjuti tepat waktu
		IKP3.1.1.4 Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan SDGs dan lahan kering kepulauan dalam pembelajaran adaptif
		IKP3.1.1.5 Persentase mata kuliah menerapkan metode pembelajaran <i>case method</i> atau <i>project base learning</i>
	2. Angka Efisiensi Edukasi – D3	IKP3.1.2 Persentase mahasiswa D3 yang lulus ≤ semester 6
	3. Angka Efisiensi Edukasi – S1	IKP3.1.3 Persentase mahasiswa S1 yang lulus ≤ semester 8
	4. Angka Efisiensi Edukasi – Profesi	IKP3.1.4 Persentase mahasiswa profesi yang lulus sesuai waktu tempuh kurikulum
	5. Angka Efisiensi Edukasi – S2	IKP3.1.5 Persentase mahasiswa magister yang lulus ≤ semester 4
	6. Angka Efisiensi Edukasi – S3	IKP3.1.6 Persentase mahasiswa doktor yang lulus ≤ semester 6
	7. Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	IKP3.1.7 Jumlah promosi dan skema beasiswa internal untuk program pascasarjana
	8. Persentase mahasiswa magister terhadap total mahasiswa	IKP3.1.8 Jumlah kelas kerja sama (<i>executive class</i>) atau PJJ untuk program magister
	9. Persentase mahasiswa doktor terhadap total mahasiswa	IKP3.1.9 Jumlah hibah riset disertasi doktor yang disediakan universitas

	10. Persentase mahasiswa internasional	IKP3.1.10 Jumlah program studi yang menyelenggarakan <i>International Class</i> atau <i>Summer Course</i>
IKS 3.2	1. Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi (IKU 3)	IKP3.2.1.1 Jumlah kegiatan pendampingan dan pendanaan delegasi lomba/kompetisi mahasiswa
		IKP3.2.1.2 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan di luar program studi dengan rekognisi minimal 10 sks
		IKP3.2.1.3 Jumlah mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang meraih prestasi minimal menjadi finalis tingkat provinsi
		IKP3.2.1.4 Jumlah Mata Kuliah KKN Tematik yang berbasis pada indikator SDGs
	2. Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan (IKU 2)	IKP3.2.1.1 Jumlah <i>Job Fair</i> atau program pembekalan karier (<i>Career Development</i>) mahasiswa
		IKP3.2.1.2 Indeks Kinerja Layanan Perpustakaan Terintegrasi Berbasis Ekosistem Digital dan Standar Nasional
		IKP 3.2.1.3 Persentase mahasiswa yang terlibat dalam pembelajaran berbasis industri atau wirausaha

Melalui program ini, berbagai indikator keberhasilan telah dirancang untuk memastikan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran dapat diukur dan diwujudkan dalam jangka waktu 2026-2030. Indikator tersebut mencakup peningkatan kualitas input mahasiswa dan dosen, efektivitas implementasi kurikulum berbasis OBE, serta peningkatan relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja. Keberhasilan program ini diharapkan akan berdampak pada meningkatnya daya saing Undana di tingkat nasional maupun internasional.

Tabel 35. Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 3

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
1	IKP3.1.1.1 Persentase program studi dengan kurikulum OBE tervalidasi mutu	Validasi Mutu Kurikulum Program Studi Berbasis OBE	IKK3.1.1 Jumlah Program Studi yang telah mengesahkan dokumen kurikulum berbasis OBE sesuai standar SN-Dikti	LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
2	IKP3.1.1.2 Persentase mata kuliah dengan RPS terimplementasi standar mutu OBE	Penerapan Outcome Learning and Teaching (OBLT)	IKK3.1.1.2 Persentase mata kuliah dengan RPS terimplementasi standar mutu OBE	LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
3	IKP3.1.1.3 Persentase temuan audit kurikulum OBE yang ditindaklanjuti tepat waktu	Audit Implementasi Kurikulum OBE	IKK3.1.1.3 Persentase temuan audit kurikulum OBE yang ditindaklanjuti tepat waktu	LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
4	IKP3.1.1.4 Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan SDGs dan lahan kering	Integrasi SDGs dan Pola Ilmiah Pokok Lahan Kering Kepulauan dalam Pembelajaran Prodi	IKK3.1.1.4 Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan SDGs dan lahan kering	LPPPM / Pascasarjana / Fakultas

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
	kepuasaan dalam pembelajaran adaptif		kepuasaan dalam pembelajaran adaptif	
5	IKP3.1.1.5 Persentase mata kuliah menerapkan metode pembelajaran <i>case method</i> atau <i>project base learning</i>	Penerapan Prinsip Outcome Based Assesment and Evaluation (OAE)	IKK3.1.1.5 Persentase mata kuliah menerapkan metode pembelajaran <i>case method</i> atau <i>project base learning</i>	LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
6	IKP3.1.2 Persentase mahasiswa D3 yang lulus $\leq$ semester 6	Peningkatan Kualitas Lulusan (Sertifikasi Kompetensi)	IKK3.1.2.1 Persentase mahasiswa D3 yang lulus $\leq$ semester 6	Fakultas / BAK
			IKK3.1.2.2 Persentase mahasiswa D3 yang lulus ujian sertifikasi kompetensi dari lembaga sertifikasi industri/BNSP	Fakultas / LPPM
7	IKP3.1.3 Persentase mahasiswa S1 yang lulus $\leq$ semester 8	Penerapan <i>Capstone Project</i> dan <i>e-Portfolio</i> Kompetensi Mahasiswa	IKK3.1.3.1 Persentase mahasiswa S1 yang lulus $\leq$ semester 8	Fakultas / BAK
			IKK3.1.3.2 Persentase mahasiswa S1 yang menyelesaikan tugas akhir berbasis <i>Capstone Project</i> (solusi masalah nyata)	Fakultas / BAK
		Penyelenggaraan Program <i>Fast Track</i> dan RPL	IKK3.1.3.3 Persentase Prodi S1 yang menyelenggarakan program <i>fast track</i> dan RPL	Fakultas / Pascasarjana / BAK
8	IKP3.1.4 Persentase mahasiswa profesi yang lulus sesuai waktu tempuh kurikulum	Peningkatan Kualitas Lulusan (Sertifikasi Kompetensi)	IKK3.1.4 Persentase mahasiswa profesi yang lulus sesuai waktu tempuh kurikulum	Fakultas / BAK
9	IKP3.1.5 Persentase mahasiswa magister yang lulus $\leq$ semester 4	Peningkatan Kualitas Input Mahasiswa Magister	IKK3.1.5.1 Persentase mahasiswa magister lulus $\leq$ semester 4	Pascasarjana / Fakultas / BAK
		Penyediaan Beasiswa Studi Lanjut S2 bagi Mahasiswa S1	IKK3.1.5.2 Persentase mahasiswa magister yang mendapat beasiswa studi lanjut dari S1 tepat waktu	Pascasarjana / Fakultas / BAK
		Penyelenggaraan Kerja Sama Pendidikan <i>Double Degree</i>	IKK3.1.5.1 Persentase Prodi S2 yang menyelenggarakan program <i>Double Degree</i>	Pascasarjana / Fakultas / BAK
10	IKP3.1.6 Persentase mahasiswa doktor yang lulus $\leq$ semester 6	Peningkatan Kualitas Input (Mekanisme Seleksi & Monitoring)	IKK3.1.6 Persentase mahasiswa doktor yang lulus $\leq$ semester 6	Pascasarjana / Fakultas / BAK
11	IKP3.1.7 Jumlah promosi dan skema beasiswa internal untuk program pascasarjana	Peningkatan Kualitas Input (Beasiswa mahasiswa berprestasi)	IKK3.1.7 Jumlah skema beasiswa internal " <i>Fresh Graduate Undana</i> " untuk melanjutkan ke jenjang Pascasarjana	BAK / Pascasarjana

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
12	IKP3.1.8 Jumlah kelas kerja sama (<i>executive class</i>) atau PJJ untuk program magister	Pengembangan Kelas Internasional dan Program Berbahasa Inggris	IKK3.1.8 Jumlah Program Studi Magister yang menyelenggarakan kelas kerja sama/eksekutif aktif dengan mitra eksternal	Pascasarjana / Fakultas
13	IKP3.1.9 Jumlah hibah riset disertasi doktor yang disediakan universitas	Peningkatan anggaran program studi untuk pengembangan kurikulum/riset	IKK3.1.9 Jumlah kontrak hibah riset disertasi doktor yang didanai melalui skema internal universitas per tahun	Pascasarjana / LPPM
14	IKP3.1.10 Jumlah program studi yang menyelenggarakan <i>International Class</i> atau <i>Summer Course</i>	Pengembangan Kelas Internasional dan Program Berbahasa Inggris	IKK3.1.10 Jumlah Program Studi yang secara resmi membuka kelas internasional dengan pengantar bahasa asing	Fakultas / Pascasarjana / BPKS
15	IKP3.2.1.1 Jumlah kegiatan pendampingan dan pendanaan delegasi lomba/kompetisi mahasiswa	Pemberian bantuan atau beasiswa bagi mahasiswa berprestasi nasional / internasional	IKK3.2.1.1 Jumlah surat tugas dan realisasi pendanaan untuk delegasi mahasiswa dalam kompetisi internasional	BAK / Fakultas / BPKS
			IKK3.2.1.2 Persentase mahasiswa yang lolos seleksi dan mengikuti program mobilitas internasional bereputasi (IISMA, Erasmus+, dll)	BAK / Fakultas / BPKS
16	IKP3.2.1.2 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan di luar program studi dengan rekognisi minimal 10 sks	Pembelajaran di luar Prodi (Kampus Berdampak, dll)	IKK3.2.1.2 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan di luar program studi dengan rekognisi minimal 10 sks	BAK / Fakultas / BPKS
17	IKP3.2.1.3 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang meraih prestasi minimal menjadi finalis tingkat provinsi	Peningkatan Prestasi Mahasiswa	IKK3.2.1.3 Jumlah mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang meraih prestasi minimal menjadi finalis tingkat provinsi	BAK / Fakultas / BPKS
18	IKP3.2.1.4 Jumlah Mata Kuliah KKN Tematik yang berbasis pada indikator SDGs	Pembelajaran Luar Prodi berbasis Indikator SDGs	IKK3.2.1.4 Jumlah Mata Kuliah Pengabdian Inovatif (KPI) yang indikator keberhasilannya selaras dengan pencapaian target spesifik SDGs	BAK / LPPPM / LPPM
19	IKP3.2.1.1 Jumlah <i>Job Fair</i> atau program pembekalan karier (<i>Career Development</i>) mahasiswa	Peningkatan Kualitas Lulusan (Mentoring Karier & <i>Job Fair</i>)	IKK3.2.2.1 Jumlah perusahaan/mitra industri yang berpartisipasi aktif dalam kegiatan <i>Job Fair</i> tahunan universitas	Fakultas / LPPM

No	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
20	IKP3.2.1.2 Indeks Kinerja Layanan Perpustakaan Terintegrasi Berbasis Ekosistem Digital dan Standar Nasional	Peningkatan utilitas, kualitas layanan digital, dan dukungan terhadap sitasi ilmiah	IKK3.2.1.2.1 Persentase Pemanfaatan <i>E-Resources (E-Journal/E-Book)</i>	UPT Perpustakaan
			IKK3.2.1.2.2 Persentase skripsi, tesis, disertasi, dan hasil riset dosen yang berhasil didigitalisasi dan diakses secara publik	UPT Perpustakaan
21	IKP 3.2.12c Persentase mahasiswa yang terlibat dalam pembelajaran berbasis industri atau wirausaha	Pengembangan <i>Teaching Factory (Tefa)</i> Berbasis Keunggulan	IKK 3.2.2.3. Jumlah unit <i>Teaching Factory (Tefa)</i> yang beroperasi dan terintegrasi dengan mata kuliah	Fakultas / BPU / LP3M / LP2M

4.1.3.4. Transformasi Kolaborasi dan Kemitraan yang Berdaya Saing Global

Dalam upaya menjadi universitas berdaya saing global, Undana perlu membangun jaringan kolaborasi yang kuat dengan berbagai mitra strategis, baik di tingkat nasional maupun internasional. Kemitraan yang efektif akan mempercepat peningkatan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan pengelolaan alumni Program Transformasi Kolaborasi dan Kemitraan yang Berdaya Saing Global bertujuan untuk memperluas jejaring Undana dengan berbagai institusi, industri, dan organisasi, serta meningkatkan kapasitas akademik dan profesional melalui sinergi yang berkelanjutan. Implementasi program ini akan berfokus pada peningkatan kapasitas kelembagaan dalam menjalin dan mengelola kemitraan strategis yang memberikan manfaat bagi semua pihak.

Tabel 36. Penyelarasan IKS-4 dan IKP-4

No	Indikator Kinerja Sasaran (IKS)	Indikator Kinerja Program (IKP)
IKS 4.1	1. Persentase kemitraan kerja sama strategis nasional dan internasional yang aktif	IKP4.1.1 Persentase dokumen kerja sama (MoU) yang ditindaklanjuti dengan kegiatan nyata (IA)
IKS 4.2	1. Peningkatan Global dalam <i>Webometric</i>	IKP4.2.1 Jumlah konten ilmiah dan profil dosen yang dioptimasi di website universitas
	2. Peningkatan Global dalam UI <i>Greenmetric</i>	IKP4.2.2 Jumlah program lingkungan hijau kampus & perencanaan infrastruktur, efisiensi energi & pengurangan emisi, pengelolaan sampah, konservasi & efisiensi penggunaan air, transportasi ramah lingkungan, dan pendidikan & riset berkelanjutan
	3. Peningkatan Global dalam <i>EduRank</i>	IKP4.2.3 Jumlah sitasi profil Google Scholar Scopus, dan WoS universitas yang terverifikasi

IKS 4.3	1. Persentase alumni Undana yang memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan institusi (melalui dana, keahlian, jaringan, penyediaan magang, dll) (IKU Partisipatif)	IKP4.3.1 Jumlah program <i>Alumni Giving</i> atau keterlibatan alumni sebagai mentor/praktisi
---------	--	---

Selain itu, program ini juga akan memastikan bahwa setiap kemitraan yang dibangun memberikan dampak nyata bagi peningkatan kompetensi mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan dan alumni. Dengan memperkuat kebijakan dan tata kelola kemitraan, Undana dapat memastikan bahwa kolaborasi yang dijalin selaras dengan visi institusi dan memberikan manfaat jangka panjang.

Tabel 37. Penyelarasan IKP dengan Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) Program 4

No.	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
1	IKP4.1.1 Persentase dokumen kerja sama (MoU) yang ditindaklanjuti dengan kegiatan nyata (IA)	Pengembangan dan Pengisian <i>Dashboard</i> Kemitraan Nasional dan Internasional dan Sistem Monitoring (Lapkerma)	IKK4.1.1 Persentase dokumen MoU/MoA yang memiliki bukti dukung <i>Implementation Arrangement</i> (IA) aktif dalam 1 tahun	BPKS / Pascasarjana / LPPM / LPPM / Fakultas
2	IKP4.2.1 Jumlah konten ilmiah dan profil dosen yang dioptimasi di website universitas	Penguatan Reputasi Akademik dalam Sistem Pemeringkatan Global (WCU Desk)	IKK4.2.1.1 Persentase profil dosen di sub-domain universitas yang terupdate dan terhubung dengan ID SINTA/Scopus	UPT TIK / LPPM / Fakultas / BPKS
			IKK4.2.1.2 Jumlah konten/rilis berita berbahasa Inggris yang terbit di kanal internasional	UPT TIK / LPPM / Fakultas / BPKS
			IKK4.2.1.3 Jumlah <i>backlink</i> eksternal dari situs bereputasi (.gov, .edu, .org) yang mengarah ke domain undana.ac.id.	UPT TIK / LPPM / Fakultas / BPKS
3	IKP4.2.2 Jumlah program lingkungan hijau kampus & perencanaan infrastruktur, efisiensi energi & pengurangan emisi, pengelolaan sampah, konservasi & efisiensi penggunaan air, transportasi ramah lingkungan, dan pendidikan & riset berkelanjutan	Integrasi SDGs dalam Riset, Kurikulum, dan Pengabdian Masyarakat, dan lain-lain	IKK4.2.2 Jumlah proyek implementasi <i>Green Campus</i> yang terealisasi di lingkungan universitas	Semua Unit

No.	Indikator Kinerja Program (IKP)	Kegiatan Prioritas (Rencana Aksi)	Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Unit Penanggung Jawab
4	IKP4.2.3 Jumlah sitasi profil Google Scholar Scopus, dan WoS universitas yang terverifikasi	Pengembangan <i>Joint Research & Joint Funding Proposal</i>	IKK4.2.3 Jumlah artikel ilmiah hasil kolaborasi internasional (<i>joint publication</i>) yang terbit di jurnal bereputasi global	LPPM
5	IKP4.3.1 Jumlah program <i>Alumni Giving</i> atau keterlibatan alumni sebagai mentor/praktisi	Kolaborasi Alumni dalam Pengembangan Institusi (Riset, Beasiswa, Magang) dan “Undana Alumni Awards”	IKK4.3.1 Jumlah dana abadi/kontribusi alumni (<i>endowment fund</i>) dan atau kuota magang industri yang difasilitasi oleh jejaring alumni	BAK / LPPM / Fakultas dan Pascasarjana

Pencapaian visi Universitas Nusa Cendana 2026-2030 sebagai universitas yang berorientasi global dan relevan secara lokal (*World Class – Locally Relevant*) tidak lagi bertumpu pada keberhasilan parsial masing-masing unit kerja. Undana mengadopsi paradigma Orkestrasi Kinerja, yang mana setiap capaian strategis dipandang sebagai hasil dari interdependensi sistemik antar-fungsi. Hasil Analisis Keterkaitan Lintas Program (*Cross-Cutting Analysis*), Undana menetapkan model Indikator Kinerja Berbagi (*Shared KPI*) untuk meruntuhkan sekat-sekat birokrasi (*silo mentality*). Dalam model ini, kegagalan pada satu indikator pengungkit (*enabler*) di satu unit akan secara langsung menghambat pencapaian target *outcome* di unit lainnya, sehingga tanggung jawab keberhasilan Renstra menjadi tanggung jawab kolektif seluruh insan Undana.

Transformasi Undana diakselerasi melalui sinkronisasi indikator pada empat pilar utama:

- 1. Kemandirian Keuangan dan Akselerasi BLU (*Income Generating*):** Penguatan struktur keuangan melalui peningkatan EBITDA Margin bukan sekadar target administratif, melainkan hilirisasi dari ekosistem akademik. Target laba unit usaha (BPU) dikunci oleh keberhasilan produk inovasi yang masuk tahap komersial (Program 2), optimalisasi *Teaching Factory* di Fakultas (Program 3), serta aktivasi Dana Abadi (*Endowment Fund*) melalui jaringan alumni (Program 4).
- 2. Reputasi Global dan Keunggulan Akademik (*World Class University*):** Peningkatan peringkat internasional dan rekognisi global bukan merupakan output administratif WCU Desk, melainkan manifestasi dari transformasi kualitas SDM di Program 1 (Dosen S3 dan *International Visiting Professor*) serta produktivitas riset berdampak tinggi (Q1) di Program 2. Infrastruktur perpustakaan digital (Program 3) menjadi prasyarat logis bagi peningkatan sitasi global yang menjadi mesin utama reputasi universitas.



3. **Ekosistem Digital dan Integritas Data (Undana Satu Data):** Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang terintegrasi di Program 1 merupakan "Sistem Saraf Pusat" organisasi. Keandalan infrastruktur IT menjadi penentu akurasi pelaporan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) di Program 3, visibilitas katalog inovasi di Program 2, serta transparansi *dashboard* kemitraan di Program 4. Ketidaksiapan sistem data di satu unit akan menyebabkan distorsi informasi pada seluruh pelaporan IKU universitas.
4. **Dampak Sosial dan Relevansi Wilayah (Locally Relevant):** Keberhasilan Undana diukur dari daya serap lulusan di dunia kerja (Program 3) dan kontribusi nyata pada capaian SDGs di NTT (Program 2). Hal ini mewajibkan adanya sinkronisasi antara kemitraan strategis yang membuahkan *Implementation Arrangement* (IA) nyata (Program 4) dengan kurikulum berbasis proyek dan riset kebijakan (*policy brief*) yang diadopsi oleh pemerintah daerah.

Untuk memastikan narasi strategi ini teraplikasi secara nyata, Undana menetapkan tiga kebijakan operasional:

1. **Penetapan Akselerator Sistemik (Systemic Accelerator):** Indikator IKP 1.5.5 (Integrasi Sistem ERP/Satu Data) ditetapkan sebagai indikator prioritas utama yang dipantau secara langsung oleh Rektor dalam tinjauan manajemen bulanan, mengingat peran vitalnya terhadap validitas seluruh IKU PTN.
2. **Harmonisasi Perjanjian Kinerja Lintas Level:** Indikator yang bersifat lintas sektor, seperti kemitraan strategis (IKP 4.1.1), didelegasikan secara eksplisit dalam Perjanjian Kinerja (PK) Dekan dan Koordinator Program Studi. Biro/Pusat hanya bertindak sebagai fasilitator, sementara fakultas dan prodi bertindak sebagai eksekutor utama di lapangan.
3. **Evaluasi Kinerja Terpadu dan Rantai Pasok Inovasi:** evaluasi capaian unit bisnis dan lembaga riset dilakukan secara bersama untuk memastikan rantai pasok (*supply chain*) dari hasil laboratorium menuju pasar (DUDI) tidak terhambat oleh kendala birokrasi, guna memastikan setiap inovasi memiliki dampak ekonomi dan sosial yang terukur.

4.2. Kerangka Pendanaan

Upaya pencapaian tujuan dan sasaran Undana dalam periode Renstra 2026–2030 tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan dukungan sumber daya yang memadai. Dukungan tersebut mencakup sumber daya manusia, prasarana dan sarana, regulasi yang mendukung, serta yang paling krusial adalah dukungan pendanaan. Tanpa alokasi pendanaan yang cukup, berbagai program Undana dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola, dan pengembangan inovasi tidak akan dapat berjalan secara



optimal. Sejalan dengan arah kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) dan Kemenkeu, kerangka pendanaan Undana dibagi ke dalam dua tahapan utama yakni tahun 2025 sebagai *baseline* dan tahun 2026-2030 sebagai proyeksi pendanaan.

Tabel 38. Pendanaan Undana Tahun 2025

Program/Rincian Output*	Tahun 2025
Program Pendidikan Tinggi [7729. Penyediaan Dana BOPTN Akademik]	63.597.289.000
Program Dukungan Manajemen [7734. Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Ditjen Dikti]	160.301.722.000
Program Pendidikan Tinggi [7730. Peningkatan Kualitas dan Kapasitas Perguruan Tinggi]	200.327.590.000
Program Pendidikan Tinggi [7730. Prasarana Perguruan Tinggi yang dibangun SBSN]	9.085.565.000
Program Pendidikan Tinggi [7730. Program Revitalisasi Perguruan Tinggi Negeri]	5.479.480.000
Total	438.791.646.000

*Menggunakan nomenklatur perencanaan dan penganggaran di Kemdiktisaintek.

Tabel 39. Kerangka Pendanaan Rencana Strategis Undana Periode 2026-2030 (Program)

PROGRAM/RINCIAN OUTPUT*	2026	2027	2028	2029	2030
Program Pendidikan Tinggi [7729. Penyediaan Dana BOPTN Akademik]	71.996.991.000	73.436.930.820	74.905.669.436	76.403.782.825	77.931.858.482
Program Dukungan Manajemen [7734. Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Ditjen Dikti]	156.429.167.000	159.557.750.340	162.748.905.347	166.003.883.454	169.323.961.123
Program Pendidikan Tinggi [7730. Peningkatan Kualitas dan Kapasitas Perguruan Tinggi]	239.479.795.000	245.745.166.000	270.319.682.000	297.351.650.000	327.086.815.000
Total	467.905.953.000	477.264.072.060	486.809.353.501	496.545.540.571	574.342.634.604

BAB V

PENUTUP

Rencana Strategis Universitas Nusa Cendana 2026–2030 merupakan manifestasi komitmen kolektif institusi dalam menavigasi transformasi pendidikan tinggi yang adaptif dan berdampak. Dokumen ini bukan sekadar kumpulan target administratif, melainkan peta jalan orkestrasi tridarma yang selaras dengan cita-cita pembangunan nasional dan kebutuhan spesifik wilayah Nusa Tenggara Timur. Seluruh arah kebijakan dirancang secara sistematis untuk memperluas akses keadilan pendidikan, merevitalisasi relevansi lulusan, serta mempercepat hilirisasi riset dan inovasi berbasis potensi lokal lahan kering kepulauan guna mendukung kedaulatan sains dan teknologi menuju visi Indonesia Emas 2045.

Guna menjawab tantangan global yang semakin kompleks, Renstra ini menempatkan transformasi kelembagaan sebagai prioritas utama, yang mencakup penguatan kurikulum berbasis kemitraan industri, eskalasi kapasitas talenta akademik, serta modernisasi infrastruktur riset dan laboratorium. Setiap isu strategis yang diangkat merupakan upaya terukur untuk memastikan Undana hadir sebagai solusi nyata bagi persoalan pembangunan di NTT, mulai dari penguatan ekonomi lokal hingga pelestarian lingkungan berkelanjutan.

Renstra Undana 2026-2030 merupakan dokumen induk yang mengikat secara organisatoris, mulai dari tingkat pimpinan universitas hingga program studi dan unit penunjang. Kedudukannya menjadi fondasi mutlak dalam penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB), Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), serta Rencana Kerja Tahunan (RKT). Melalui mekanisme ini, Undana memastikan terciptanya kesatuan arah strategis (*strategic alignment*), di mana setiap RKT yang disusun wajib dievaluasi secara internal dan dilaporkan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN). Pendekatan ini menjamin bahwa setiap unit kerja tidak lagi bergerak secara parsial, melainkan menjadi bagian dari satu ekosistem yang solid dan terintegrasi.

Keberhasilan implementasi Renstra ini dikawal oleh mekanisme pengendalian dan evaluasi yang prediktif, yang tidak hanya memantau capaian angka, tetapi juga kualitas dampak yang dihasilkan. Penggunaan teknologi digital melalui ekosistem Undana Satu Data menjadi kunci dalam memastikan setiap kebijakan diambil berdasarkan data yang akurat dan transparan. Dengan mengedepankan model Indikator Kinerja Berbagi (*Shared KPI*), Undana meruntuhkan sekat-sekat birokrasi dan mendorong sinergi lintas unit, kolaborasi dengan mitra industri, serta keterlibatan aktif masyarakat.



Dengan semangat kolaborasi dan inovasi yang tak terputus, Rencana Strategis 2026–2030 akan menjadi kompas bagi seluruh civitas akademika dalam mewujudkan Universitas Nusa Cendana yang inklusif, tangguh, dan berwibawa di kancah internasional. Inilah janji bakti Undana untuk menjadi mesin pertumbuhan sosial, ekonomi, dan budaya yang berkelanjutan, sekaligus memastikan transisi menuju PTN-BH berjalan di atas fondasi tata kelola yang unggul demi kemajuan bangsa.



Lampiran 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan

No .	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
I	Program	Transformasi Kelembagaan and Manajemen SDM													
1	IKS	IKS 1.1 1. Hasil audit atas laporan keuangan perguruan tinggi (IKU 11a)	Opini	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	750.000	761.250	772.669	784.259	796.023	
	IKP	IKP 1.1.1 Persentase tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal yang diselesaikan tepat waktu	%	0	100	100	100	100	100						
	Kegiatan Prioritas	Pelaksanaan Audit Internal dan Eksternal yang independen dan berkala													
	IKK	IKK 1.1.1 Persentase temuan audit yang ditindaklanjuti secara tuntas sesuai rekomendasi	%	0	100	100	100	100	100						Semua Unit
2	IKS	IKS 1.1 2. Predikat SAKIP Perguruan Tinggi (IKU 11b)	Predikat	A	A	AA	AA	AA	AA	25.000.000	25.375.000	25.755.625	26.141.959	26.534.089	
	IKP	IKP 1.1.2 Nilai rata-rata evaluasi kinerja internal SAKIP unit kerja	Nilai	B	BB	A	A	A	A						
	Kegiatan Prioritas	Implementasi Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja & Mutu Berbasis IKU													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	IKK	IKK 1.1.2 Nilai rata-rata evaluasi SAKIP unit kerja	Nilai	B	BB	A	A	A	A						Semua Unit
3	IKS	IKS 1.1.3 Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik (IKU 11c)	Jumlah	0	0	0	0	0	0	750.000	761.250	772.669	784.259	796.023	
	IKP	IKP 1.1.3 Jumlah kegiatan sosialisasi dan pengawasan sistem anti-plagiasi dan kode etik	Jumlah	0	2	2	2	2	2						
	Kegiatan Prioritas	Revisi Kebijakan Akademik untuk mewajibkan penggunaan sistem digital & integritas													
	IKK	IKK 1.1.3 Jumlah laporan audit integritas akademik (anti-plagiasi) per semester	Jumlah	0	2	2	2	2	2						Fakultas, LPPPM, BUK, Pascasarjana
4	IKS	IKS 1.1.4 Persentase Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi (IKU 11d)	%	100	100	100	100	100	100	2.750.000	2.791.250	2.833.119	2.875.616	2.918.750	
	IKP	IKP 1.1.4 Jumlah satuan tugas/unit layanan terpadu pencegahan kekerasan anti narkoba, dan anti korupsi yang aktif	Jumlah	0	10	10	10	10	10						
	Kegiatan Prioritas	Penguatan kebijakan dan infrastruktur keamanan siber dan integritas lingkungan													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	IKK	IKK 1.1.4.1 Persentase laporan pengaduan (whistleblowing) yang ditindaklanjuti tuntas	%	0	100	100	100	100	100						Semua Unit
	Kegiatan Prioritas	Penataan Regulasi Internal (Legal Drafting)													
	IKK	IKK 1.1.4.2 Persentase peraturan rektor/keputusan rektor yang telah melalui proses harmonisasi dan reviu legal drafting	%	0	100	100	100	100	100						BUK / LPPM
5	IKS	IKS 1.2.1 Jumlah usulan Zona Integritas - WBK/WBBM (IKU 10)	Jumlah	Jumlah	0	2	5	8	3	150.000	152.250	154.534	156.852	159.205	
	IKP	IKP 1.2.1 Jumlah unit kerja yang memenuhi kriteria penilaian mandiri ZI	Jumlah	Jumlah	0	3	6	9	4						
	Kegiatan Prioritas	Penyusunan dan Revisi SOP Keuangan dan Tata Kelola Sesuai Prinsip GCG													
	IKK	IKK 1.2.1 Jumlah unit kerja yang lolos penilaian mandiri (TPI) Zona Integritas	Jumlah	0	3	6	9	4	4						Biro / Lembaga / Fakultas / UPT
6	IKS	IKS 1.2.2 Persentase prodi terakreditasi unggul	%	22,05	30	45	65	70	80	42.000.000	42.630.000	43.269.450	43.918.492	44.577.269	
	IKP	IKP 1.2.2 Jumlah Prodi Unggul	Jumlah	15	21	31	45	48	53						
	Kegiatan Prioritas	Penyusunan roadmap akreditasi unggul dan pembentukan task force													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
	IKK	IKK 1.2.2 Jumlah borang akreditasi yang selesai disusun dan diajukan ke BAN-PT/LAM	Jumlah	20	25	35	46	50	55						BAK / Pascasarjana/ Fakultas / LP3M	
7	IKS	IKS 1.2.3 Persentase prodi terakreditasi internasional	%	5,88	10	20	30	40	50	17.500.000	17.762.500	18.028.938	18.299.372	18.573.862		
	IKP	IKP 1.2.3 Jumlah prodi terakreditasi internasional	Jumlah	4	7	14	21	28	35							
	Kegiatan Prioritas	Optimalisasi anggaran khusus untuk proses sertifikasi internasional														
	IKK	IKK 1.2.3.Jumlah prodi yang mendaftar/mengikuti proses sertifikasi internasional (ABET, ASIIN, AUN-QA, dll)	Jumlah	5	8	15	22	30	40						BAK / Pascasarjana/ Fakultas / LP3M	
8	IKS	IKS 1.2.4 Jumlah prodi baru (S1, Profesi, S2 dan S3)	Jumlah	2	3	4	5	6	7	4.000.000	4.060.000	4.120.900	4.182.714	4.245.454		
	IKP	IKP 1.2.4 Jumlah proposal pembukaan prodi baru yang disusun dan diajukan ke Kemdiktisaintek	Jumlah	3	4	5	6	7	8							
	Kegiatan Prioritas	Needs assessment dan studi kelayakan pembukaan prodi baru sesuai kebutuhan daerah/nasional														
	IKK	IKK 1.2.4 Jumlah proposal prodi baru yang diajukan ke Kemdiktisaintek	Jumlah	4	5	6	7	8	9						BAK / Pascasarjana/ Fakultas / LP3M	
9	IKS	IKS 1.2.5 Persentase pemenuhan Indeks	%	n/a	100	100	100	100	100	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000	4.000.000		



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		Kepatuhan Mutu Internal (IKMI)													
	IKP	IKP1.2.5 Persentase prodi dengan pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal	%	n/a	100	100	100	100	100						
	Kegiatan Prioritas	Pemenuhan Indeks Kepatuhan Mutu Internal													
	IKK	IKK 1.2.5 Indeks Mutu kepatuhan Internal Prodi	Indeks	n/a	3	4	5	5	5						BAK / Pascasarjana/ Fakultas / LP3M
10	IKS	IKS 1.3.1 Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang non akademik (selain UKT/uang kuliah) (IKU 9)	%	11,01	20	25	30	35	40	17.500.000	17.762.500	18.028.938	18.299.372	18.573.862	
	IKP	IKP 1.3.1 Jumlah unit usaha komersial/unit bisnis BLU yang menyumbang laba bersih	Jumlah	6	8	12	16	20	24						
	Kegiatan Prioritas	Optimalisasi investasi pengelolaan keuangan dan aset unit usaha (RSU, RSH, dsb)													
	IKK	IKK 1.3.1 Jumlah laba bersih unit bisnis BPU yang disetorkan ke universitas	Jumlah	6	8	12	16	20	24						BPU
11	IKS	IKS 1.3.2 Persentase pendapatan terhadap total aset	%	8,33	15	15,75	16,54	17,36	18,23	9.985.953	10.135.742	10.287.778	10.442.095	10.598.727	
	IKP	IKP 1.3.2 Persentase utilisasi aset universitas yang disewakan atau dikerjasamakan	%	n/a	15	30	45	50	60						



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	Kegiatan Prioritas	Diversifikasi sumber pendapatan sah melalui pemanfaatan aset lahan dan bangunan													
	IKK	IKK 1.3.2 Persentase luas aset universitas yang produktif menghasilkan pendapatan	%	n/a	15	30	45	50	60						BPU & BAK
12	IKS	IKS 1.3.3 Persentase pendapatan industri terhadap total pendapatan	%	6,58	8	13,5	19	24,5	30	750.000	761.250	772.669	784.259	796.023	
	IKP	IKP 1.3.3 Jumlah kontrak jasa keahlian/konsultasi dengan pihak industri	Jumlah	n/a	10	15	20	25	30						
	Kegiatan Prioritas	Evaluasi dan penguatan kerja sama riset komersial berbasis output kinerja													
	IKK	IKK 1.3.3 Jumlah kontrak jasa konsultasi/keahlian yang aktif dan menghasilkan pendapatan	Jumlah	n/a	10	15	20	25	30						LPPM / BPU / Fakultas
13	IKS	IKS 1.3.4 Persentase alokasi dana masyarakat untuk tata kelola	%	25,86	28	30	32	34	36	50.000.000	50.750.000	51.511.250	52.283.919	53.068.178	
	IKP	IKP 1.3.4 Persentase realisasi anggaran penguatan sistem IT dan manajemen	%	100	100	100	100	100	100						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan alokasi anggaran untuk pengembangan sistem													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
		informasi dan digitalisasi														
	IKK	IKK 1.3.4 Persentase realisasi anggaran penguatan infrastruktur digital & manajemen	%	100	100	100	100	100	100						BPKS / BUK / UPT TIK	
14	IKS	IKS 1.3.5 Persentase alokasi dana masyarakat untuk riset	%	12,36	13	13	13	13	13	15.000.000	15.225.000	15.453.375	15.685.176	15.920.453		
	IKP	IKP 1.3.5 Persentase realisasi anggaran dana hibah riset internal	%	100	100	100	100	100	100							
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan alokasi dana hibah riset internal														
	IKK	IKK 1.3.5 Persentase realisasi anggaran dana hibah riset internal	%	100	100	100	100	100	100						Fakultas Pascasarjana / LPPM / BPKS	
15	IKS	IKS 1.3.6 Persentase alokasi dana masyarakat untuk upskilling dosen	%	4,21	5	5	5	5	5	750.000	761.250	772.669	784.259	796.023		
	IKP	IKP 1.3.6 Jumlah dosen/tendik yang dibiayai mengikuti sertifikasi kompetensi/profesi	Jumlah	162	285	447	609	771	933							
	Kegiatan Prioritas	Sertifikasi Profesional dan Keahlian Khusus bagi dosen/tendik sesuai standar														
	IKK	IKK 1.3.6 Jumlah dosen/tendik yang meraih sertifikat kompetensi/profesi	Jumlah	160	283	445	605	767	930						Semua Unit	



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
16	IKS	IKS 1.3.7 Persentase alokasi dana masyarakat untuk updating laboratorium	%	9,29	10	10	10	10	10	15.000.000	15.225.000	15.453.375	15.685.176	15.920.453	
	IKP	IKP 1.3.7 Jumlah laboratorium yang dilakukan peremajaan alat utama	Jumlah	n/a	10	10	10	10	10						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan alokasi dana peremajaan laboratorium													
	IKK	IKK 1.3.7 Persentase realisasi dana peremajaan laboratorium	%	100	100	100	100	100	100						Fakultas / UPT / BPKS / BUK
17	IKS	IKS 1.3.8 Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen (IKU 12)	Jumlah	0	1	1	1	1	1	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	
	IKP	IKP 1.3.8 Tersedianya Rencana Induk SDM dan Peraturan Rektor tentang Remunerasi	Jumlah	0	1	1	1	1	1						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kesejahteraan Dosen dan Tendik													
	IKK	IKK 1.3.8 Tersusunnya Peraturan Rektor tentang Manajemen SDM dan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja	Jumlah	1	1	1	1	1	1						Fakultas / UPT / BPKS / BUK
18	IKS	IKS 1.4.1 Persentase dosen PT yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya	%	27,85	32,03	35,35	40,00	43,5	46	13.000.000	13.195.000	13.392.925	13.593.819	13.797.726	



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		diterapkan oleh masyarakat (IKU 4)													
	IKP	IKP 1.4.1.1 Jumlah dosen yang mengikuti program visiting professor atau invited speaker internasional	Jumlah	n/a	69	80	108	115	138						
	Kegiatan Prioritas	Penguatan Koneksi Akademik Global dan Networking Profesional di tingkat internasional													
	IKK	IKK 1.4.1.1 Jumlah dosen yang menjadi invited speaker atau visiting profesor di mitra global	Jumlah	n/a	69	80	108	115	138						Pascasarjana / Fakultas
	IKP	IKP 1.4.1.2 Persentase Profesor/Guru Besar	%	4,3	8,46	12,74	15,55	17,86	20						
	Kegiatan Prioritas	Percepatan Jumlah Profesor/Guru Besar													
	IKK	IKK 1.4.1.2 Jumlah Profesor/Guru Besar	Jumlah	6	25	25	33	50	36						Fakultas / LPPM / BUK
	IKP	IKP 1.4.1.3 Persentase Lektor Kepala	%	16,79	20	25	30	35	40						
	Kegiatan Prioritas	Percepatan Jumlah Lektor Kepala													
	IKK	IKK 1.4.1.3 Jumlah Lektor Kepala	Jumlah	n/a	30	35	40	45	50						Fakultas / LPPM / BUK
19	IKS	IKS 1.4.2 Persentase dosen berpendidikan S3	%	20,25	27,03	30	35	37	40	10.000.000	10.150.000	10.302.250	10.456.784	10.613.636	
	IKP	IKP 1.4.2.1 Jumlah dosen yang menyelesaikan studi doktoral tepat waktu sesuai kontrak belajar	Jumlah	n/a	15	20	25	30	35						



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	Kegiatan Prioritas	Monitoring dan evaluasi program pelatihan dan magang dosen (studi lanjut S3)													
	IKK	IKK 1.4.2.1 Jumlah dosen yang lulus S3 sesuai target masa studi kontrak belajar	Jumlah	n/a	15	20	25	30	35						BUK / Fakultas / Pascasarjana
	IKP	IKP 1.4.2.2 Persentase Lektor	%	33	30	30	30	30	30						
	Kegiatan Prioritas	Percepatan Jumlah Lektor													
	IKK	IKK 1.4.2.2 Jumlah Lektor	Jumlah	401	420	440	460	480	500						Fakultas / BUK
20	IKS	IKS 1.5.1 EBITDA Margin (IKU BLU 1)	Indeks	3	4	4	4,5	5	5	50.000	50.750	51.511	52.284	53.068	
	IKP	IKP 1.5.1 Rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan bruto	%	68,31	60	50	40	35	30						
	Kegiatan Prioritas	Evaluasi efisiensi belanja per unit kerja berdasarkan output/outcome kinerja													
	IKK	IKK 1.5.1 Rasio efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan bruto	%	68,31	60	50	40	35	30						BUK
21	IKS	IKS 1.5.2 Jumlah Pendapatan Operasional (IKU BLU 2)	Jumlah	210,17 M	255,47 M	275,11 M	287,40 M	317,15 M	351,22 M	150.000	152.250	154.534	156.852	159.205	
	IKP	IKP 1.5.2 Persentase ketercapaian target penerimaan kas dari layanan BLU	%	100	100	100	100	100	100						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan penerimaan kas dari layanan BLU													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
	IKK	IKK 1.5.2 Persentase realisasi pendapatan fungsional layanan akademik dan non-akademik terhadap target tahunan yang ditetapkan	%	100	100	100	100	100	100						BAK / BUK / Fakultas / BPU	
22	IKS	IKS 1.5.3 Jumlah Pendapatan BLU dari aset/kerja sama (IKU BLU 3)	Jumlah	3,70 M	6 M	20 M	25 M	30 M	35 M	7.500.000	7.612.500	7.726.688	7.842.588	7.960.227		
	IKP	IKP 1.5.3 Jumlah mitra baru dalam pemanfaatan aset lahan dan bangunan	Jumlah	n/a	5	10	15	20	25							
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan mitra baru dalam pemanfaatan aset lahan dan bangunan														
	IKK	IKK 1.5.3 Jumlah dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS) pemanfaatan aset lahan dan bangunan dengan mitra baru yang sah dan aktif	Jumlah	n/a	5	10	15	20	25						BPU	
23	IKS	IKS 1.5.4 Tingkat Perencanaan & Pengelolaan Rekening BLU (IKU BLU 4)	Indeks	3	3,5	3,5	4	4	4	50.000	50.750	51.511	52.284	53.068		
	IKP	IKP 1.5.4 Persentase akurasi proyeksi arus kas bulanan yang dilaporkan ke Kemenkeu	%	95	95	95	95	95	95							
	Kegiatan Prioritas	Pengelolaan Kas BLU														
	IKK	IKK 1.5.4 Tingkat deviasi rata-rata antara proyeksi arus	%	5	5	5	5	5	5						BUK	



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
		kas bulanan dengan realisasi arus kas operasional di bawah 5%														
24	IKS	IKS 1.5.5 Persentase penyelesaian pengembangan modernisasi pengelolaan BLU (IKU BLU 5)	%	100	100	105	110	115	120	360.000	365.400	370.881	376.444	382.091		
	IKP	IKP 1.5.5.1 Jumlah modul sistem informasi yang terintegrasi penuh	Jumlah	n/a	7	10	13	16	20							
	Kegiatan Prioritas	Penguatan Sistem Tata Kelola Berbasis Digital (Dashboard Real-time) dan “Undana Satu Data”														
	IKK	IKK1.5.5.1.1 Jumlah modul SI yang terintegrasi penuh dan aktif	Jumlah	n/a	7	10	13	16	20						UPT TIK / BUK, BAK, dan BPKS	
	Kegiatan Prioritas	Kajian dan Pengembangan Infrastruktur High Performance Computing (HPC)														
	IKK	IKK1.5.5.1.2 Tingkat Kesiapan Infrastruktur High Performance Computing (HPC) dan AI-Ready System	Level	2	3	4	4	5	5						UPT. TIK	
	IKP	IKP 1.5.5.2 Indeks Keterbukaan Informasi Publik (KIP)	Indeks	n/a	72	76	82	85	90							
	Kegiatan Prioritas	Penguatan Branding dan Marketing Undana melalui optimalisasi media digital, website														



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		bilingual, dan keterbukaan informasi publik													
	IKK	IKK 1.5.5.2.1 Jumlah publikasi positif di media massa nasional/internasional	Jumlah	n/a	50	75	100	150	200						Semua Unit
		IKK 1.5.5.2.2 Engagement Rate media sosial resmi (Instagram, TikTok, Youtube)	%	n/a	5	5	5	5	5						Semua Unit
25	IKS	IKS 1.5.6 Indeks peningkatan efisiensi layanan BLU (IKU BLU 6)	Indeks	2	3	3,5	4	4,5	5	350.000	355.250	360.579	365.987	371.477	
	IKP	IKP 1.5.6 Rata-rata waktu tunggu layanan administrasi (service level agreement/SLA) yang terdokumentasi	Nilai (Menit)	n/a	30	25	20	15	15						
	Kegiatan Prioritas	Transformasi Layanan Satu Pintu melalui Unit Layanan Terpadu (ULT) dan Penerapan Standar Pelayanan													
	IKK	IKK 1.5.6.1 Persentase layanan yang memenuhi target waktu tunggu standar (SLA)	%	100	100	100	100	100	100						Semua Unit
	Kegiatan Prioritas	Pemenuhan standar minimum layanan administrasi prodi													
	IKK	IKK 1.5.6.2 Jumlah tenaga kependidikan di prodi	Jumlah	1	2	2	2	2	2						BAK / Fakultas / Pascasarjana
2	Program	Transformasi Penelitian dan													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
		Pengabdian Kepada Masyarakat														
26	IKS	IKS 2.1.1 Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/lembaga (IKU 5)	%	0	5	10	15	20	25	500.000	507.500	515.113	522.839	530.682		
	IKP	IKP 2.1.1 Jumlah produk inovasi yang masuk tahap uji coba industri/purwarupa laik industri	Jumlah	n/a	5	10	15	20	30							
	Kegiatan Prioritas	Skema Hibah Hilirisasi Riset dan Produk Inovatif (TRL 6-9), Pengembangan Marketplace Inovasi Undana & Technology Transfer Office (TTO)														
	IKK	IKK 2.1.1 Jumlah produk inovasi hasil riset terapan yang berhasil melewati uji fungsi di lingkungan industri/mitra	Jumlah	n/a	5	10	15	20	30						Fakultas/ Pascasarjana / LPPM / UPT Bioscience / UPT Lahan Kering	
27	IKS	IKS 2.2.1 Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) (IKU 6)	Jumlah	64,41	62,29	69,92	77,97	85,59	94,64	4.410.000	4.476.150	4.543.292	4.611.442	4.680.613		
	IKP	IKP 2.2.1 Jumlah publikasi khusus untuk jurnal kategori Q1 yang mendapat insentif publikasi	Jumlah	147	150	175	190	215	230							
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kapasitas Publikasi Internasional (Layanan Internal Proofreading)														



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		& WCU Desk (World Class University Desk)													
	IKK	IKK 2.2.1.1 Jumlah naskah artikel ilmiah dosen/mahasiswa yang mendapatkan layanan proofreading global per tahun	Jumlah	0	160	180	200	220	240						Fakultas / LPPM / UPT Bahasa
	IKK	IKK 2.2.1.2 Jumlah jurnal internasional terindeks scopus	Jumlah	0	1	1	2	3	4						Fakultas / LPPM
	IKK	IKK 2.2.1.3 Jumlah jurnal nasional undana (SINTA 2)	Jumlah	1	2	4	6	8	10						Fakultas / LPPM
28	IKS	IKS 2.2.2 Persentase publikasi Top Tier	%	4,08	5	6,25	7,5	8,75	10	2.250.000	2.283.750	2.318.006	2.352.776	2.388.068	
	IKP	IKP 2.2.2 Jumlah kelompok riset (research group) yang fokus pada jurnal bereputasi tinggi	Jumlah	n/a	10	20	30	40	50						
	Kegiatan Prioritas	Pembentukan dan Penguatan Pusat Riset Unggulan & Klaster Kolaboratif													
	IKK	IKK2.2.2 Jumlah klaster riset multidisiplin aktif yang menghasilkan minimal 1 publikasi Top Tier per tahun	Jumlah	n/a	3	5	10	15	20						LPPM / Fakultas
29	IKS	IKS 2.2.3 Persentase publikasi Q1-Q4	%	16,33	17	25,25	33,5	41,45	50	3.750.000	3.806.250	3.863.344	3.921.294	3.980.113	
	IKP	IKP 2.2.3 Jumlah publikasi khusus untuk jurnal kategori Q1-Q4 yang mendapat insentif publikasi	Jumlah	n/a	50	75	100	150	200						



No .	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
	Kegiatan Prioritas	Insentif Kinerja Berbasis Output Ilmiah Berkualitas (Skema Reward Q1-Q4)														
	IKK	IKK2.2.3 Persentase serapan anggaran insentif publikasi khusus bagi penulis utama di jurnal kategori Q1-Q4	%	100	100	100	100	100	100						LPPM / BUK / Fakultas / Pascasarjana	
30	IKS	IKS 2.3.1 Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan (SDGs 7 dan SDGs 14) (IKU 7)	%	0	40	45	50	55	60	1.500.000	1.522.500	1.545.338	1.568.518	1.592.045		
	IKP	IKP 2.3.1 Jumlah program KKN Tematik atau pengabdian yang berbasis pada indikator SDGs	Jumlah	0	2	4	4	4	4							
	Kegiatan Prioritas	Transformasi KKN menjadi program "Pengabdian Inovatif"														
	IKK	IKK 2.3.1 Jumlah program KKN atau Pengabdian Inovatif yang indikator keberhasilannya selaras dengan target spesifik SDGs NTT	Jumlah	0	2	4	4	4	4						LPPM / Fakultas	
31	IKS	IKS 2.4.1 Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam	%	7,68	25	35	45	55	65	150.000	152.250	154.534	156.852	159.205		



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
		penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) (IKU 8)														
	IKP	IKP 2.4.1 Jumlah naskah akademik atau rekomendasi kebijakan yang diserahkan ke pemerintah (pusat/daerah)	Jumlah	0	50	100	150	300	350							
	Kegiatan Prioritas	Penyusunan Naskah Akademik dan atau Penerbitan "Policy Brief" hasil penelitian untuk pemerintah														
	IKK	IKK 2.4.1 Jumlah dokumen naskah akademik/policy brief yang diserahkan secara resmi dan terdokumentasi kepada Pemerintah Pusat/DPR/Pemda/DP RD	Jumlah	0	50	100	150	300	350						LPPM / Fakultas	
3	Program	Transformasi Pembelajaran yang Adaptif, Komunikatif dan Inovatif														
32	IKS	IKS 3.1.1 Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) (IKU 1)	%	10,29	13,87	15,35	17,5	20,75	23	2.500.000	2.537.500	2.575.563	2.614.196	2.653.409		
	IKP	IKP 3.1.1.1 Persentase program studi dengan kurikulum OBE tervalidasi mutu	%	n/a	50	75	80	90	100							
	Kegiatan Prioritas	Validasi Mutu Kurikulum Program Studi Berbasis OBE														



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	IKK	IKK 3.1.1.1 Jumlah Program Studi yang telah mengesahkan dokumen kurikulum berbasis OBE sesuai standar SN-Dikti	Jumlah	n/a	50	75	80	90	100						LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
	IKP	IKP 3.1.1.2 Persentase mata kuliah dengan RPS terimplementasi standar mutu OBE	%	n/a	50	75	80	90	100						
	Kegiatan Prioritas	Penerapan Outcome Learning and Teaching (OBLT)													
	IKK	IKK 3.1.1.2 Persentase mata kuliah dengan RPS terimplementasi standar mutu OBE	%	n/a	50	75	80	90	100						LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
	IKP	IKP 3.1.1.3 Persentase temuan audit kurikulum OBE yang ditindaklanjuti tepat waktu	%	n/a	100	100	100	100	100						
	Kegiatan Prioritas	Audit Implementasi Kurikulum OBE													
	IKK	IKK 3.1.1.3 Persentase temuan audit kurikulum OBE yang ditindaklanjuti tepat waktu	%	n/a	100	100	100	100	100						LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
	IKP	IKP 3.1.1.4 Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan SDGs dan lahan kering kepulauan dalam pembelajaran adaptif	%	n/a	30	40	50	60	70						

No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	Kegiatan Prioritas	Integrasi SDGs dan Pola Ilmiah Pokok Lahan Kering Kepulauan dalam Pembelajaran Prodi													
	IKK	IKK 3.1.1.4 Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan SDGs dan lahan kering kepulauan dalam pembelajaran adaptif tiap semester	%	n/a	30	40	50	60	70						LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
	IKP	IKP 3.1.1.5 Persentase mata kuliah menerapkan metode pembelajaran case method atau project base learning	%	60	60	65	70	75	75						
	Kegiatan Prioritas	Penerapan Prinsip Outcome Based Assesment and Evaluation (OAE)													
	IKK	Persentase mata kuliah menerapkan metode pembelajaran case method atau project base learning tiap semester	%	60	60	65	70	75	75						LPPPM / Pascasarjana / Fakultas
33	IKS	IKS 3.1.2 Angka Efisiensi Edukasi – D3	%	3,23	19,55	23,4	26,5	30,55	33,33	3.500.000	3.552.500	3.605.788	3.659.874	3.714.772	
	IKP	IKP 3.1.2 Persentase mahasiswa D3 yang lulus ≤ semester 6	%	n/a	70	75	75	80	80						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kualitas Lulusan (Sertifikasi Kompetensi)													
	IKK	IKK 3.1.2.1 Persentase	%	n/a	70	75	75	80	80						Fakultas / BAK



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
		mahasiswa D3 yang lulus ≤ semester 6														
	IKK	IKK 3.1.2.2 Persentase mahasiswa D3 yang lulus ujian sertifikasi kompetensi dari lembaga sertifikasi industri/BNSP	%	n/a	70	75	75	80	80						Fakultas / BAK	
34	IKS	IKS 3.1.3 Angka Efisiensi Edukasi – S1	%	6,1	9,16	13,5	15,35	20,65	25	115.000.000	116.725.000	118.475.875	120.253.013	122.056.808		
	IKP	IKP 3.1.3 Persentase mahasiswa S1 yang lulus ≤ semester 8	%	n/a	80	80	80	80	80							
	Kegiatan Prioritas	Penerapan Capstone Project dan e-Portfolio Kompetensi Mahasiswa														
	IKK	IKK 3.1.3.1 Persentase mahasiswa S1 yang lulus ≤ semester 8	%	n/a	80	80	80	80	80						Fakultas / BAK	
	IKK	IKK 3.1.3.2 Persentase mahasiswa S1 yang menyelesaikan tugas akhir berbasis Capstone Project (solusi masalah nyata)	%	n/a	10	15	20	25	30						Fakultas / BAK	
	Kegiatan Prioritas	Penyelenggaraan Program Fast Track dan RPL														
	IKK	IKK3.1.3.3 Persentase Prodi S1 yang menyelenggarakan program Fast Track dan RPL	%	n/a	5	7	10	12	15						Fakultas / BAK	
35	IKS	IKS 3.1.4 Angka Efisiensi Edukasi – Profesi	%	14,51	21,76	26,6	35,3	40,35	50	17.500.000	17.762.500	18.028.938	18.299.372	18.573.862		

No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	IKP	IKP 3.1.4 Persentase mahasiswa profesi yang lulus sesuai waktu tempuh kurikulum	%	n/a	80	80	80	80	80						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kualitas Lulusan (Sertifikasi Kompetensi)													
	IKK	IKK 3.1.4 Persentase mahasiswa profesi yang lulus sesuai waktu tempuh kurikulum	%	100	100	100	100	100	100						Fakultas / BAK
36	IKS	IKS 3.1.5 Angka Efisiensi Edukasi – S2	%	14,51	21,76	26,6	35,3	40,35	50	17.500.000	17.762.500	18.028.938	18.299.372	18.573.862	
	IKP	IKP 3.1.5 Persentase mahasiswa magister yang lulus ≤ semester 4	%	n/a	80	80	80	80	80						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kualitas Input (Beasiswa studi lanjut S2 tepat waktu)													
	IKK	IKK3.1.5.1 Persentase mahasiswa magister lulus ≤ semester 4	%	n/a	80	80	80	80	80						Pascasarjana / Fakultas / BAK
	Kegiatan Prioritas	Penyediaan Beasiswa Studi Lanjut S2 bagi Mahasiswa S1													
	IKK	IKK 3.1.5.2 Persentase mahasiswa magister yang mendapat beasiswa studi lanjut dari S1 tepat waktu	%	0	5	7	10	12	15						Pascasarjana / Fakultas / BAK
	Kegiatan Prioritas	Penyelenggaraan Kerja Sama Pendidikan Double Degree													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	IKK	IKK3.1.5.1 Persentase Prodi S2 yang menyelenggarakan program Double Degree	%	0	1	2	3	4	5						Pascasarjana / Fakultas / BAK
37	IKS	IKS 3.1.6 Angka Efisiensi Edukasi – S3	%	2,5	5	10,25	15,5	25,7	33,33	15.000.000	15.225.000	15.453.375	15.685.176	15.920.453	
	IKP	IKP 3.1.6 Persentase mahasiswa doktor yang lulus ≤ semester 6	%	n/a	75	75	75	75	75						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kualitas Input (Mekanisme Seleksi & Monitoring)													
	IKK	IKK 3.1.6 Persentase mahasiswa doktor yang lulus ≤ semester 6	%	n/a	85	85	85	85	85						Pascasarjana / Fakultas / BAK
38	IKS	IKS 3.1.7 Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	%	1,55	2	2,75	3,5	4,25	5	1.000.000	1.015.000	1.030.225	1.045.678	1.061.364	
	IKP	IKP 3.1.7 Jumlah promosi dan skema beasiswa internal untuk program pascasarjana	Jumlah	n/a	10	15	20	23	25						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kualitas Input (Beasiswa mahasiswa berprestasi)													
	IKK	IKK 3.1.7 Jumlah skema beasiswa internal "Fresh Graduate Undana" untuk melanjutkan ke jenjang Pascasarjana	Jumlah	n/a	1	1	2	2	2						BAK / Pascasarjana
39	IKS	IKS 3.1.8 Persentase mahasiswa magister	%	1,37	1,33	1,83	2,33	2,83	2,33	2.500.000	2.537.500	2.575.563	2.614.196	2.653.409	



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		terhadap total mahasiswa													
	IKP	IKP 3.1.8 Jumlah kelas kerja sama (executive class) atau PJJ untuk program magister	Jumlah	n/a	3	4	5	6	7						
	Kegiatan Prioritas	Pengembangan Kelas Internasional dan Program Berbahasa Inggris		n/a											
	IKK	IKK 3.1.8 Jumlah Program Studi Magister yang menyelenggarakan kelas kerja sama/eksekutif aktif dengan mitra eksternal	Jumlah	0	3	4	5	6	7						Pascasarjana / Fakultas
40	IKS	IKS 3.1.9 Persentase mahasiswa doktor terhadap total mahasiswa	%	0,17	0,67	0,92	1,17	1,42	1,67	500.000	507.500	515.113	522.839	530.682	
	IKP	IKP 3.1.9 Jumlah hibah riset disertasi doktor yang disediakan universitas	Jumlah	n/a	3	5	7	9	12						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan anggaran program studi untuk pengembangan kurikulum/riset													
	IKK	IKK 3.1.9 Jumlah kontrak hibah riset disertasi doktor yang didanai melalui skema internal universitas per tahun	Jumlah	n/a	3	5	7	9	12						Pascasarjana / LPPM



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
41	IKS	IKS 3.1.10 Persentase mahasiswa internasional	%	0,18	1	2	3	4	5	1.000.000	1.015.000	1.030.225	1.045.678	1.061.364	
	IKP	IKP3.1.10 Jumlah program studi yang menyelenggarakan International Class atau Summer Course	Jumlah	0	1	2	3	4	5						
	Kegiatan Prioritas	Pengembangan Kelas Internasional dan Program Berbahasa Inggris													
	IKK	IKK3.1.10 Jumlah Program Studi yang secara resmi membuka kelas internasional dengan pengantar bahasa asing	Jumlah	0	1	2	3	4	5						Fakultas / Pascasarjana / BPKS
42	IKS	IKS 3.2.1 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi (IKU 3)	%	1,07	5,07	7	10	15	20	25.000.000	25.375.000	25.755.625	26.141.959	26.534.089	
	IKP	IKP 3.2.1.1 Jumlah kegiatan pendampingan dan pendanaan delegasi lomba/kompetisi mahasiswa	Jumlah	n/a	10	15	20	25	30						
	Kegiatan Prioritas	Pemberian bantuan atau beasiswa bagi mahasiswa berprestasi nasional / internasional													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
	IKK	IKK 3.2.1.1 Jumlah surat tugas dan realisasi pendanaan untuk delegasi mahasiswa dalam kompetisi internasional	Jumlah	n/a	5	10	15	20	25						BAK / Fakultas / BPKS	
	IKK	IKK 3.2.1.2 Persentase mahasiswa yang lolos seleksi dan mengikuti program mobilitas nasional/internasional bereputasi (IISMA, Kampus Berdampak, Erasmus+, dll)	%	n/a	10	15	20	25	30							
	IKP	IKP3.2.1.2 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan di luar program studi dengan rekognisi minimal 10 sks	%	n/a	10	15	20	25	30							
	Kegiatan Prioritas	Pembelajaran di luar Prodi (Kampus Berdampak, dll)														
	IKK	IKK 3.2.1.2 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan di luar program studi dengan rekognisi minimal 10 sks	%	n/a	10	15	20	25	30						Fakultas / LPPPM	
	IKP	IKP 3.2.1.3 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang meraih prestasi	%	n/a	10	15	20	25	30							



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		minimal menjadi finalis tingkat provinsi													
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Prestasi Mahasiswa													
	IKK	IKK3.2.1.3 Jumlah mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang meraih prestasi minimal menjadi finalis tingkat provinsi	Jumlah	n/a	10	15	20	25	30						BAK / Fakultas
	IKP	IKP 3.2.1.4 Jumlah Mata Kuliah KKN Tematik yang berbasis pada indikator SDGs	%	n/a	10	15	20	25	30						
	Kegiatan Prioritas	Pembelajaran Luar Prodi berbasis Indikator SDGs													
	IKK	IKK 3.2.1.4 Jumlah Mata Kuliah Pengabdian Inovatif (KPI) yang indikator keberhasilannya selaras dengan pencapaian target spesifik SDGs	Jumlah	n/a	10	15	20	25	30						Fakultas / LPPPM
43	IKS	IKS 3.2.2 Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/bewirusaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan (IKU 2)	%	32,47	50	60	65	70	75	10.000.000	10.150.000	10.302.250	10.456.784	10.613.636	



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
	IKP	IKP 3.2.2.1 Jumlah Job Fair atau program pembekalan karier (Career Development) mahasiswa	Jumlah	n/a	15	15	15	15	15						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan Kualitas Lulusan (Mentoring Karier & Job Fair)													
	IKK	IKK 3.2.2.1 Jumlah perusahaan/mitra industri yang berpartisipasi aktif dalam kegiatan Job Fair tahunan universitas	Jumlah	n/a	5	10	15	20	25						Fakultas / LPPM
	IKP	IKP3.2.2.2 Indeks Kinerja Layanan Perpustakaan Terintegrasi Berbasis Ekosistem Digital dan Standar Nasional	Indeks	n/a	70	75	80	85	90						
	Kegiatan Prioritas	Peningkatan utilitas, kualitas layanan digital, dan dukungan terhadap sitasi ilmiah													
	IKK	IKK3.2.2.2.1 Persentase Pemanfaatan E-Resources (E-Journal/E-Book)	%	n/a	60	65	70	75	80						UPT Perpustakaan
	IKK	IKK3.2.2.2.2 Persentase skripsi, tesis, disertasi, dan hasil riset dosen yang berhasil didigitalisasi	Jumlah	n/a	70	80	90	95	100						



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		dan diakses secara publik													
	IKP	IKP 3.2.2.3 Persentase mahasiswa yang terlibat dalam pembelajaran berbasis industri atau wirausaha	%	n/a	30	35	40	45	50						
	Kegiatan Prioritas	Pengembangan Teaching Factory (Tefa) Berbasis Keunggulan													
	IKK	IKK 3.2.2.3. Jumlah unit Teaching Factory (Tefa) yang beroperasi dan terintegrasi dengan mata kuliah	Jumlah	1	2	4	6	8	10						Fakultas / BPU
	PROGRAM	Transformasi Kolaborasi dan Kemitraan yang Berdaya Saing Global													
44	IKS	IKS 4.1.1 Persentase kemitraan strategis nasional dan internasional yang aktif	%	1	5	10	15	20	25	25.000.000	25.375.000	25.755.625	26.141.959	26.534.089	
	IKP	IKP 4.1.1 Persentase dokumen kerja sama (MoU) yang ditindaklanjuti dengan kegiatan nyata (IA)	%	100	100	100	100	100	100						
	Kegiatan Prioritas	Pengembangan dan Pengisian Dashboard Kemitraan Nasional dan Internasional dan													



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		Sistem Monitoring (Lapkerma)													
	IKK	IKK 4.1.1 Persentase dokumen MoU/MoA yang memiliki bukti dukung Implementation Arrangement (IA) aktif dalam 1 tahun	%	100	100	100	100	100	100						BPKS / Pascasarjana / LPPM / LPPM / Fakultas
45	IKS	IKS 4.2.1 Pemeringkatan Global (Webometric)	Peringk at	5546	<5300	<5000	<4500	<4000	<3500	1.000.000	1.015.000	1.030.225	1.045.678	1.061.364	
	IKP	IKP4.2.1 Jumlah konten ilmiah dan profil dosen yang dioptimasi di website universitas	Jumlah	n/a	1000	2000	3000	4000	5000						
	Kegiatan Prioritas	Penguatan Reputasi Akademik dalam Sistem Pemeringkatan Global (WCU Desk)													
	IKK	IKK4.2.1.1 Persentase profil dosen di sub-domain universitas yang terupdate dan terhubung dengan ID SINTA/Scopus	%	n/a	70	80	90	95	100						UPT TIK / LPPM / Fakultas / BPKS
	IKK	IKK4.2.1.2 Jumlah konten/rilis berita berbahasa Inggris yang terbit di kanal internasional	Jumlah	n/a	15	30	45	60	75						
	IKK	IKK4.2.1.3 Jumlah backlink eksternal dari situs bereputasi (.gov, .edu, .org) yang	Jumlah	n/a	100	200	300	400	500						



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja					Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	
		mengarah ke domain undana.ac.id.													
46	IKS	IKS 4.2.2 Pemeringkatan Global (UI Greenmetric)	Peringk at	0	Tercatat	<1000	<750	<500	<300	1.000.000	1.015.000	1.030.225	1.045.678	1.061.364	
	IKP	IKP 4.2.2 Jumlah program lingkungan hijau kampus & perencanaan infrastruktur, efisiensi energi & pengurangan emisi, pengelolaan sampah, konservasi & efisiensi penggunaan air, transportasi ramah lingkungan, dan pendidikan & riset berkelanjutan	Jumlah	n/a	10	20	30	40	50						
	Kegiatan Prioritas	Integrasi SDGs dalam Riset, Kurikulum, dan Pengabdian Masyarakat, dan lain-lain													
	IKK	IKK 4.2.2 Jumlah proyek implementasi Green Campus yang terealisasi di lingkungan universitas	Jumlah	n/a	10	20	30	40	50						Semua Unit
47	IKS	IKS 4.2.3 Pemeringkatan Global (EduRank)	Peringk at	4070	<4000	<3500	<3000	<2500	<2000	1.000.000	1.015.000	1.030.225	1.045.678	1.061.364	
	IKP	IKP4.2.3 Jumlah sitasi profil Google Scholar Scopus, dan WoS universitas yang terverifikasi	Jumlah	n/a	>15000	>17000	>20000	>25000	>30000						



No	Level	Deskripsi Program Kegiatan & Indikator	Satuan	Baselin e	Target Kinerja						Alokasi (Ribu Rupiah)					Penanggungjaw ab Utama
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		
	Kegiatan Prioritas	Pengembangan Joint Research & Joint Funding Proposal														
	IKK	IKK4.2.3 Jumlah artikel ilmiah hasil kolaborasi internasional (joint publication) yang terbit di jurnal bereputasi global	Jumlah	n/a	30	50	60	65	70						LPPM	
48	IKS	IKS 4.3.1 Persentase alumni Undana yang memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan institusi (melalui dana, keahlian, jaringan, penyediaan magang, dll)	%	0	0,02	1	2	3	4	500.000	507.500	515.113	522.839	530.682		
	IKP	IKP 4.3.1 Jumlah program Alumni Giving atau keterlibatan alumni sebagai mentor/praktisi	Jumlah	50	55	60	65	70	80							
	Kegiatan Prioritas	Kolaborasi Alumni dalam Pengembangan Institusi (Riset, Beasiswa, Magang) dan "Undana Alumni Awards"														
	IKK	IKK 4.3.1 Jumlah dana abadi/kontribusi alumni (endowment fund) dan atau kuota magang industri yang difasilitasi oleh jejaring alumni	Jumlah	n/a	1 M	2 M	3 M	4 M	5 M						BAK / LPPM / Fakultas dan Pascasarjana	





Lampiran 2.

Matriks Pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Sumber Pendanaan Lainnya yang Sah terhadap Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas Nasional

(Belum ada Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas Nasional yang teridentifikasi atau dibebankan ke Undana)



Lampiran 3. Matriks Kerangka Regulasi

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan	Bentuk Regulasi	Unit Penanggung Jawab	Unit/Institusi Terkait	Target Penyelesaian	Keterangan
1.	Penguatan tata kelola dan akuntabilitas universitas sebagai PTN-BLU yang berintegritas dan berkelanjutan	Menjamin kepastian hukum, akuntabilitas, dan keselarasan tata kelola BLU dengan prinsip <i>excellent and favorable university governance</i>	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Tata Kelola dan Akuntabilitas PTN-BLU & Remunerasi Kinerja	Rektor	SPI, BPKS, BUK	2026	Revisi / Penguatan
2.	Penguatan budaya pengendalian internal dan manajemen risiko di seluruh unit kerja	Memperkuat pencegahan risiko, kepatuhan, dan efektivitas pengendalian internal universitas	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Manajemen Risiko Universitas	Rektor	SPI, Seluruh Unit Kerja	2026	Revisi / Penguatan
3.	Peningkatan kemandirian dan keberlanjutan keuangan universitas	Mendukung fleksibilitas BLU, optimalisasi pendapatan, dan keberlanjutan fiskal jangka menengah	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pengelolaan Keuangan dan Bisnis BLU	Wakil Rektor II	BUK, BPU, SPI	2026	Baru
4.	Penguatan profesionalisme dan rekognisi kinerja SDM universitas	Mendorong sistem SDM berbasis kinerja, merit, dan daya saing nasional-global	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Manajemen SDM Berbasis Kinerja	Rektor	BUK, SPI	2026	Baru
5.	Penguatan kinerja keuangan, efisiensi layanan, dan kemandirian Undana sebagai PTN-BLU	Meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan indikator kinerja BLU	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Peningkatan Efisiensi dan Kualitas Layanan BLU	Wakil Rektor II	BPU, SPI	2026	Baru
6.	Peningkatan pemanfaatan dan	Menguatkan nilai tambah riset, HKI, dan kontribusi ekonomi-sosial	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Hilirisasi dan Komersialisasi Riset	Wakil Rektor I	LPPM, Unit Inovasi & HKI	2027	Baru

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan	Bentuk Regulasi	Unit Penanggung Jawab	Unit/Institusi Terkait	Target Penyelesaian	Keterangan
	hilirisasi hasil riset dan pengabdian						
7.	Penguatan ekosistem kolaborasi riset dan inovasi berbasis keunggulan lokal	Menjamin keberlanjutan pusat unggulan dan konsorsium riset strategis	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pusat Unggulan dan Konsorsium Riset	Wakil Rektor I	LPPM, Fakultas/Pasca	2026	Baru
8.	Penguatan kontribusi tridarma terhadap pencapaian SDGs prioritas	Mengintegrasikan SDGs dalam perencanaan dan pelaksanaan tridarma	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pedoman Integrasi SDGs dalam Tridarma	Wakil Rektor I	LPPM, LP3M	2026	Baru
9.	Peningkatan kontribusi keilmuan dosen dalam kebijakan publik berbasis bukti	Memperkuat peran universitas sebagai rujukan kebijakan publik	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pedoman Policy Engagement dan Produksi Policy Brief	Wakil Rektor I	LPPM, Fakultas	2026	Baru
10.	Peningkatan efisiensi dan keberhasilan studi mahasiswa	Menjamin mutu proses akademik dan ketepatan waktu studi	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Penyelenggaraan Akademik dan Studi Mahasiswa	Wakil Rektor I	Biro Akademik, Fakultas/Pasca	2026	Revisi
11.	Peningkatan kualitas pengalaman belajar mahasiswa	Mendukung implementasi OBE, Magang Berdampak, dan pembelajaran inovatif	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Implementasi Kurikulum OBE dan Pembelajaran Inovatif	Wakil Rektor I	LP3M, Fakultas	2026	Baru
12.	Peningkatan kinerja lulusan dan relevansi dengan dunia kerja	Memperkuat transisi lulusan ke dunia kerja dan studi lanjut	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pedoman Pengembangan Karier dan Lulusan	Wakil Rektor III	LPPM-CDC, Fakultas/Pasca	2026	Baru
13.	Penguatan kemitraan strategis nasional dan internasional	Menjamin tata kelola kerja sama yang berdampak dan berkelanjutan	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Kerja Sama Strategis	Wakil Rektor IV	Fakultas, Mitra Eksternal	2026	Revisi
14.	Peningkatan reputasi akademik dan kontribusi global Undana	Menguatkan posisi Undana dalam pemeringkatan dan jejaring global	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pengelolaan Reputasi dan Pemeringkatan Global	Wakil Rektor IV	BPKS, WCU Desk, Humas	2026	Baru



No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan	Bentuk Regulasi	Unit Penanggung Jawab	Unit/Institusi Terkait	Target Penyelesaian	Keterangan
15.	Penguatan peran alumni dan filantropi institusi	Diversifikasi sumber pendanaan dan dukungan institusional	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Pengelolaan Alumni dan Dana Non-APBN	Wakil Rektor IV, Wakil Rektor III	Ikatan Alumni, BUK	2026	Baru
16.	Digitalisasi tata kelola dan layanan universitas	Meningkatkan efisiensi, integrasi data, dan kualitas layanan	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Sistem Informasi dan Tata Kelola Data	Wakil Rektor II, Wakil Rektor IV	UPT TIK, seluruh unit	2027	Baru
17.	Penguatan sistem perencanaan, monitoring, dan evaluasi kinerja	Menjamin keterukuran dan konsistensi pencapaian sasaran strategis	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Perencanaan, Penganggaran dan Evaluasi Kinerja	Wakil Rektor II, Wakil Rektor IV	BPKS, BUK, dan SPI	2026	Revisi
18.	Persiapan transformasi kelembagaan PTN-BLU menuju PTN-BH	Menjadi dasar hukum transisi otonomi akademik, keuangan, dan SDM	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Transisi PTN-BLU ke PTN-BH termasuk Penyusunan RPP tentang PTN-BH Undana	Rektor	Tim Transisi PTN-BH, Kemdiktisaintek, Kemenkeu	2027	Baru
19.	Perubahan Statuta dan OTK Undana	Penyesuaian dengan tuntutan efisiensi dan efektivitas Undana menuju PTN-BH	Peraturan Menteri tentang Statuta dan OTK Undana	Wakil Rektor II	Kemdiktisaintek	2027	Revisi
20	Rekognisi Pembelajaran Lampau	Perlu adanya kebijakan turunan dari kebijakan kementerian yakni: Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 41 Tahun 2021 tentang Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) dan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Nomor 162/E/KPT/2022 tentang	Peraturan/Keputusan/Surat Rektor tentang Rekognisi Pembelajaran Lampau di Lingkungan Universitas Nusa Cendana	Wakil Dekan I	LPPPM	2026	Baru



No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan	Bentuk Regulasi	Unit Penanggung Jawab	Unit/Institusi Terkait	Target Penyelesaian	Keterangan
		Petunjuk Teknis Rekognisi Pembelajaran Lampau					