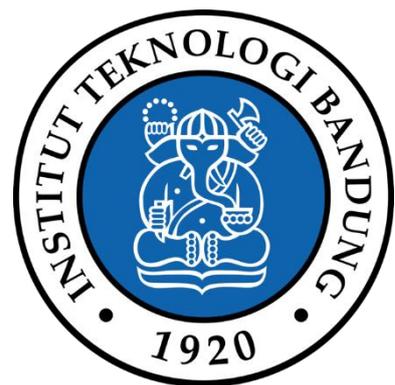


RENCANA STRATEGIS INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG 2021 - 2025

*In Harmonia Progressio untuk Menggapai Martabat Bangsa dan
Reputasi Dunia*



KATA PENGANTAR

Kondisi global yang terus berubah menuntut ITB agar senantiasa adaptif terhadap perkembangan zaman. Untuk itu, Senat Akademik ITB dalam Suplemen Rencana Induk Pengembangan (RENIP) Institut Teknologi Bandung (ITB) 2020-2025 menetapkan arah pengembangan ITB sebagai "*a Globally Respected and Locally Relevant University*" pada tahun 2025. Transformasi menyeluruh menjadi strategi kunci dalam upaya mewujudkan cita-cita ITB sebagai perguruan tinggi motor pembangunan nasional yang berkelas dunia ini. Itulah sebabnya transformasi kelembagaan, sumber daya, dan tridarma menjadi nafas penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Institut Teknologi Bandung (ITB) 2021-2025.

Renstra ITB 2021-2025 merupakan penerjemahan atas visi, misi, tujuan, dan arah pengembangan ITB yang telah digariskan di dalam Statuta ITB, RENIP ITB 2006-2025, dan Suplemen RENIP ITB 2020-2025. Renstra ITB 2021-2025 berisi tahapan transformasi, strategi pencapaian, dan program strategis untuk pengembangan ITB dalam kurun waktu lima tahun ke depan.

Dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan arah pengembangan ITB 2021-2025, seluruh *civitas academica* diharapkan dapat berkontribusi dan berperan aktif dalam pencapaian wujud dan target Renstra ITB dan pelaksanaan program strategis sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pada akhirnya, Renstra ITB tidak hanya memuat target dan program yang menantang dan mengikat tetapi juga merupakan dokumen hidup dan dinamis sehingga dalam keberjalanannya masih terbuka untuk penyempurnaan dengan memperhatikan mekanisme yang berlaku.

Bandung, Desember 2020

Rektor Institut Teknologi Bandung



Prof. Retni Wirahadikusumah, Ph.D.
NIP 19681025 199203 2 001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
DAFTAR TABEL	3
DAFTAR GAMBAR	4
BAB 1 PENDAHULUAN	10
1.1 Latar Belakang	10
BAB 2 KONDISI LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL	39
2.1 Lingkungan Eksternal	39
BAB 3 KONSEP RENCANA	99
3.1 Visi dan Misi ITB	99
3.2 Tujuan ITB 2025	99
3.3 Wujud ITB 2025	101
3.4 Tahapan Transformasi	103
3.5 Strategi Pencapaian	105
3.5.1 Transformasi Kelembagaan Secara Lincah, Tanggap dan Berkelanjutan	106
3.5.2 Pengelolaan modal manusia secara profesional, efisien dan terpadu	107
3.5.3 Revolusi Pendidikan 4.0 Mandiri dan Tanpa Batas	108
3.5.4 Pengembangan Sistem Inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul	110
3.5.5 Transfer dan Komersialisasi Ipteks Berkelanjutan dan Bertaraf Internasional	111
BAB 4 INDIKATOR KINERJA DAN TARGET CAPAIAN	113
BAB 5 PROGRAM STRATEGIS DAN KERANGKA PENDANAAN	126
5.1 Program Strategis	126
BAB 6 PENUTUP	156
DAFTAR PUSTAKA	158

DAFTAR TABEL

Tabel 4-1 Rekapitulasi Target Capaian Indikator Kinerja ITB 2025	114
Tabel 4-2 Daftar Penanggung Jawab Utama Indikator Kinerja.....	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Wujud ITB 2020	102
Gambar 3.2 Pergeseran dari kepemimpinan transaktif menuju kepemimpinan transformasional	102
Gambar 3.3 Tahapan Transformasi ITB 2025	103
Gambar 3.4 Peta Strategi Pencapaian	106
Gambar 3.5 Transformasi Kelembagaan	107
Gambar 3.6 Pengelolaan Modal Manusia secara Efisien, Profesional, Terpadu	108
Gambar 3.7 Revolusi Pendidikan 4.0 Mandiri dan Tanpa Batas	110
Gambar 3.8 Sistem Inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul berbasis kolaborasi dan aliansi strategis	111
Gambar 3.9 Transfer dan Komersialisasi IPTEKS Berkelanjutan dan Bertaraf Internasional	112
Gambar 5.1 Peta Program Strategis	127

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan tinggi memiliki peran yang strategis dalam mewujudkan Indonesia sebagai salah satu negara maju yang disegani di dunia. Pengembangan Institut Teknologi Bandung (ITB) merupakan salah satu upaya dari pengembangan daya saing bangsa Indonesia. ITB sebagai salah satu perguruan tinggi merupakan komponen bangsa Indonesia yang penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul. Seluruh sivitas akademika dan alumni ITB diharapkan mampu mengembangkan karya-karya teknologi unggul yang berpijak pada fondasi ilmu pengetahuan terdepan yang kokoh dengan sentuhan seni yang unik, serta wawasan sosial kemanusiaan yang mampu memicu loncatan pertumbuhan ekonomi bagi kesejahteraan bangsa. "Selain itu, segenap sivitas dan alumni ITB harus menunjukkan integritas yang tinggi, berkualitas, tangguh dalam menghadapi dinamika tantangan global, mempunyai nasionalisme dan wawasan kebangsaan, berdaya juang tinggi, serta berjiwa pemimpin untuk mewujudkan cita-cita bangsa" (Suplemen RENIP ITB 2020-2025). Oleh karena itu, ITB hadir dan berkomitmen untuk mempersembahkan karya terbaik untuk mendongkrak keunggulan komparatif dan kompetitif bangsa Indonesia sehingga kelak tercipta pertumbuhan ekonomi yang adil dan berkelanjutan di seluruh pelosok negeri.

Berlandaskan surat MWA No. 125./I1.MWA/LL/2019, ITB telah melakukan evaluasi, penyesuaian, dan pengembangan pada isi Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITB 2006-2025. Kegiatan tersebut telah menghasilkan dokumen rencana jangka menengah yang selanjutnya disebut dengan Suplemen RENIP ITB 2020-2025. Suplemen RENIP ITB 2020-2025 berisi arah

dan tahap pengembangan ITB dalam kurun waktu lima tahun. Suplemen tersebut menjadi acuan bagi Rektor ITB terpilih dalam merencanakan dan melaksanakan program-program kerja selama periode masa jabatannya. Dalam rangka mewujudkan cita-cita yang tertuang dalam Suplemen RENIP ITB 2020-2025, Rektor ITB terpilih menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) ITB 2021-2025. RENSTRA ITB 2021-2025 merupakan rencana jangka menengah sebagai penjabaran dari rencana jangka panjang (RENIP) ITB serta visi dan misi ITB (PP No. 65/2013/Statuta ITB). Dokumen RENSTRA berisikan janji dan rencana kerja rektor dan menjadi acuan dalam penilaian kinerja rektor dalam masa jabatannya. Dokumen RENSTRA ITB 2021-2025 berfungsi sebagai rencana implementasi dan realisasi yang berupaya memperinci arah dan tahapan pengembangan jangka menengah yang telah ditetapkan dalam Suplemen RENIP ITB 2020-2025. Oleh karena itu, untuk memastikan dan mengukur hal tersebut, RENSTRA ITB 2021-2025 dilengkapi dengan indikator ketercapaian dan program strategis tahunan. RENSTRA ITB 2021-2025 juga diharapkan menjadi dokumen kunci yang “dinamis dan hidup serta (memuat) indikator, target capaian dan program strategis yang inspiratif, menantang, dan memberikan semangat sesuai dengan tantangan yang dihadapi pada zamannya” (RENIP ITB 2020-2025).

BAB 2

KONDISI LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL

2.1 Lingkungan Eksternal

Data dihilangkan.

BAB 3

KONSEP RENCANA

3.1 Visi dan Misi ITB

Sesuai dengan pasal 2 ayat 2 PP 65/2013 tentang Statuta ITB, **Visi ITB** adalah:

“Menjadi Perguruan Tinggi yang unggul, bermartabat, mandiri, dan diakui dunia serta memandu perubahan yang mampu meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia dan dunia.”

Adapun **Misi ITB** tercantum pada ayat setelahnya, yaitu:

“Menciptakan, berbagi, dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ilmu sosial, dan ilmu humaniora, serta menghasilkan sumber daya insani yang unggul untuk menjadikan Indonesia dan dunia lebih baik.”

3.2 Tujuan ITB 2025

Indonesia saat ini telah tumbuh menjadi salah satu kekuatan ekonomi dunia dan memiliki reputasi yang membaik secara global. Peran penting Indonesia dalam upaya mewujudkan pembangunan peradaban, kesejahteraan, dan perdamaian dunia membuatnya semakin dihormati oleh bangsa-bangsa lain. Untuk memperbaiki reputasinya di kancah internasional, bangsa Indonesia harus terus meningkatkan daya saing melalui pengembangan ekonomi dan teknologi secara bertahap dan berkelanjutan. Pengembangan ITB sebagai sebuah institusi perguruan tinggi nasional menjadi bagian penting bagi peningkatan daya saing bangsa Indonesia, khususnya dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul dan teknologi tepat guna agar dapat mendukung kemajuan ekonomi dan pembangunan. Dalam hal ini, ITB berperan dalam usaha pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni,

sosial, humaniora, dan bisnis nasional yang bersumber pada keunggulan komparatif lokal yang berdaya saing global.

Arah pengembangan ITB Tahun 2021-2025 secara garis besar mengacu pada RENIP ITB 2006-2025 yang menjadi panduan dalam mewujudkan sasaran, kultur dan tradisi, serta ciri keberhasilan ITB tahun 2025. Obyektif pengembangan ITB dalam RENIP ITB 2006-2025 yaitu terwujudnya ITB sebagai *a respected university in the region*, yang mengandung arti sebagai ITB sebagai perguruan tinggi yang tidak hanya memiliki prestasi akademik berkelas dunia (*world class university*), tetapi juga memiliki kemampuan dan peran, khususnya di kawasan Asia, dalam pendidikan, riset dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang kaya dengan nilai-nilai sosial dan kemanusiaan.

Dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional, Suplemen RENIP ITB 2020-2025 menjadi instrumen khusus bagi ITB untuk meningkatkan peran institusi dalam menjalankan misi dan mewujudkan visi ITB pada periode 2021-2025. RENSTRA ITB 2021-2025 harus selaras dengan upaya mewujudkan sasaran, kultur dan tradisi, dan ciri keberhasilan ITB sebagaimana tercantum dalam Suplemen RENIP ITB 2020-2025 yang memiliki **Tujuan** sebagai berikut:

1. Mewujudkan ITB sebagai *Globally Respected and Locally Relevant University* dengan pemanfaatan dan dampak karya inovasinya yang semakin luas di tingkat internasional.
Tujuan ini bermakna bahwa ITB harus menjadi perguruan tinggi terdepan dan unggul (*excellent*) dalam pengajaran, penelitian, dan inovasi bagi masyarakat di antara perguruan tinggi di dunia.
1. Meningkatkan kemampuan dan menyinergikan pusat-pusat keunggulan ITB dengan dinamika perkembangan di bidang sains, teknologi, seni, sosial dan humaniora, serta bisnis di dunia.
Tujuan ini bermakna bahwa sinergisasi pusat-pusat keunggulan perlu didorong agar senantiasa memperbaharui pengetahuan di berbagai bidang dan berinovasi dalam menciptakan karya yang dibutuhkan dalam memecahkan berbagai masalah yang kompleks di dunia.
2. Mengembangkan sistem tata kelola pendidikan tinggi PTN-BH yang baik dalam bentuk sistem multikampus yang terintegrasi dan berbasis teknologi mutakhir secara produktif.

Tujuan ini bermakna ITB harus mengikuti prinsip tata kelola PTN-BH yang baik (*good university governance*) yang mengikuti alur proses dan hierarki sistem perencanaan ITB secara terpadu dan menyeluruh, transparan, melalui pengawasan yang konstruktif, dan disertai pelaporan yang akuntabel.

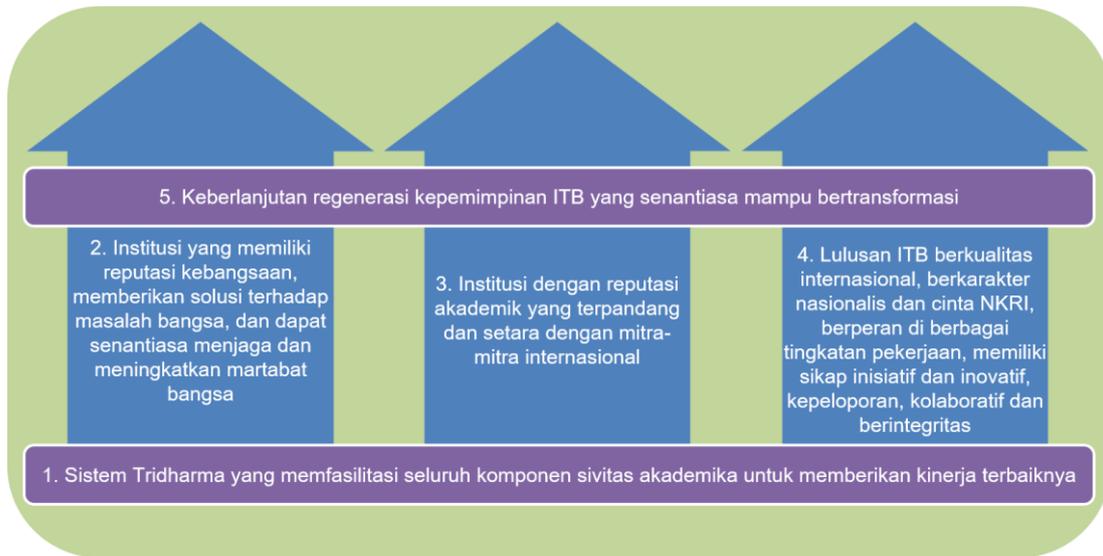
Secara lebih ringkas, terdapat dua kata kunci yang digunakan Suplemen RENIP ITB 2020-2025 untuk mengukur tujuan-tujuan di atas, yakni:

1. *Globally Respected and Locally Relevant University* dan masuk dalam Top 200 QS World University Rankings
2. Indonesia yang dihormati bangsa-bangsa lain.

3.3 Wujud ITB 2025

Tujuan yang telah ditetapkan Suplemen RENIP ITB 2020-2025 diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategis berupa 5 (Lima) Ciri Utama **Wujud ITB 2025**:

1. Sistem Tridharma yang memfasilitasi seluruh komponen sivitas akademika untuk memberikan kinerja terbaiknya.
2. Institusi yang memiliki reputasi kebangsaan, memberikan solusi terhadap masalah bangsa, dan dapat senantiasa menjaga dan meningkatkan martabat bangsa.
3. Institusi dengan reputasi akademik yang terpadang dan setara dengan mitra-mitra internasional.
4. Lulusan ITB berkualitas internasional, berkarakter nasionalis dan cinta NKRI, berperan di berbagai tingkat pekerjaan, memiliki sikap inisiatif dan inovatif, kepeloporan, kolaboratif, dan berintegritas.
5. Keberlanjutan regenerasi kepemimpinan ITB yang senantiasa mampu bertransformasi.



Gambar 0.1 Wujud ITB 2020



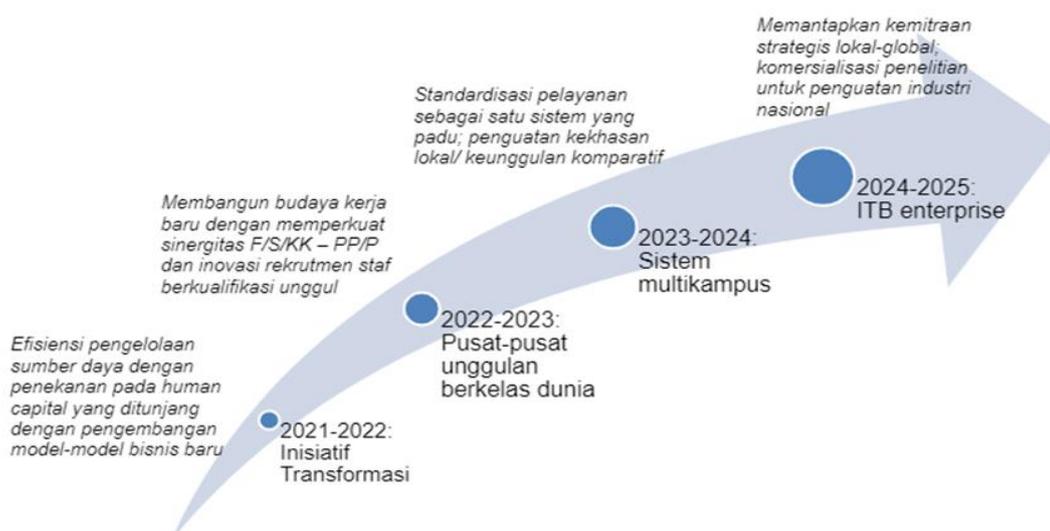
Gambar 0.2 Pergeseran dari kepemimpinan transaktif menuju kepemimpinan transformasional

Sebagaimana diilustrasikan pada **Gambar 0.1**, kelima ciri tersebut secara bersama-sama membentuk bangunan Wujud ITB 2025 yang terdiri dari:

1. Transformasi sistem kelembagaan dan sumber daya sebagai fondasi (Wujud 1)
2. Arah pengembangan tridarma sebagai wujud utama (Wujud 2, Wujud 3, dan Wujud 4)
3. Transformasi kepemimpinan sebagai pengikat (Wujud 5). Transisi dari kepemimpinan transaktif menuju kepemimpinan transformasional ini dicirikan dengan perubahan mendasar pada pola hubungan, pola tindakan, sistem evaluasi, dan cara memandang masa depan (**Gambar 0.2**).

3.4 Tahapan Transformasi

Transformasi menyeluruh diperlukan untuk menjalankan Arah Pengembangan yang digariskan Suplemen RENIP ITB 2020-2025. **Tahapan transformasi ITB 2025** memberikan gambaran rinci bagaimana Wujud ITB 2025 dapat dicapai dalam 4 (empat) tahapan periodik (**Gambar 0.3**).



Gambar 0.3 Tahapan Transformasi ITB 2025

Tahap Pertama Transformasi ITB 2025 adalah *Inisiatif Transformasi* (periode 2021-2022). Tahap ini berisi pembaharuan dan perbaikan pada ekosistem internal ITB yang berfokus pada efisiensi pengelolaan sumber daya dengan penekanan pada modal manusia yang ditunjang dengan pengembangan model-model bisnis baru. Inisiatif transformasi ini diharapkan mampu menciptakan fondasi ekosistem yang tangguh dan handal sehingga seluruh modal manusia mampu memberikan kinerja terbaiknya.

Setelah ekosistem terbentuk dengan optimal melalui efisiensi pengelolaan sumber daya yang berfokus pada modal manusia, maka perlu dibangun budaya yang kuat dan sinergis agar seluruh modal manusia mampu mengoptimal potensinya untuk menciptakan pusat-pusat unggulan dunia. Terkait hal ini, fokusnya adalah pada pembangunan budaya baru dengan memperkuat sinergi antar Fakultas/Sekolah/Kelompok Keahlian/Pusat Penelitian dan melaksanakan inovasi rekrutmen staf berkualifikasi unggul. Oleh sebab itu, **Tahap Kedua** ini berfokus pada *Pengembangan Pusat-pusat Unggulan Berkelas Dunia* yang akan dijalankan pada tahun 2022-2023.

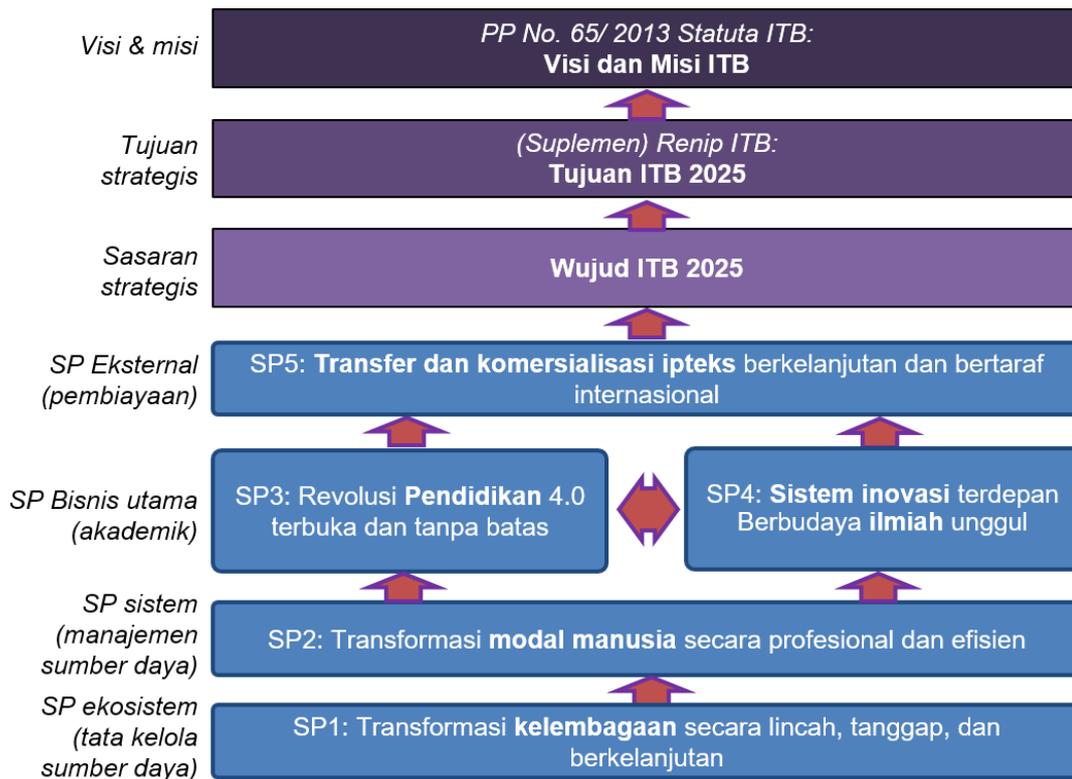
Untuk meningkatkan kapasitas penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, ITB mengembangkan konsep multikampus dengan Kampus Ganesha sebagai kampus senior (*flagship*) dan Kampus Jatinangor, Kampus Cirebon, Kampus Bekasi, dan Kampus Walini sebagai kampus junior. Implementasi sistem multikampus membutuhkan sistem tata kelola pendidikan tinggi PTN-BH yang baik sesuai dengan arah pengembangan ITB 2025 yang terintegrasi dan berbasis teknologi mutakhir. Oleh sebab itu, **Tahap Ketiga** transformasi pada periode 2023-2024 adalah *Integrasi Sistem Multikampus*. Tahapan ketiga ini berfokus pada standardisasi pelayanan sebagai satu sistem yang terpadu melalui penguatan lokal atau keunggulan komparatif sehingga akan terwujud multikampus ITB dengan organisasi yang efektif, efisien, adaptif, dan memanfaatkan teknologi mutakhir.

Tahap Keempat atau tahap akhir transformasi ITB 2025 pada periode 2024-2025 adalah *Mewujudkan ITB Enterprises* melalui pemantapan kemitraan strategis lokal-global dan juga komersialisasi penelitian untuk penguatan industri nasional. ITB Enterprises akan diwujudkan secara bertahap melalui ekosistem komersialisasi inovasi dari berbagai Kelompok Keahlian/ Keilmuan (KK) dan Pusat Keunggulan yang ada di ITB. ITB Enterprise berakar pada

bidang-bidang kekuatan keilmuan yang ada di ITB, baik yang dibangun oleh ITB sendiri, alumni, maupun atas kerja sama internasional dengan pemangku kepentingan ITB.

3.5 Strategi Pencapaian

Strategi Pencapaian merupakan sejumlah upaya tertata untuk menggapai Wujud ITB 2025 sesuai dengan yang diharapkan (**Gambar 0.4**). Secara umum, Strategi Pencapaian ITB 2025 dikelompokkan ke dalam ranah *ekosistem* (tata kelola sumber daya), *sistem* (manajemen sumber daya), *bisnis utama* (akademik/ Tridarma), dan *eksternal* (pembiayaan). Strategi diawali dengan pembenahan ekosistem (tata kelola sumber daya) melalui *Transformasi Kelembagaan secara Lincah, Tanggap, dan Berkelanjutan* (**Strategi Pencapaian 1**). Transformasi kelembagaan dilanjutkan dengan *Transformasi Modal Manusia secara Profesional dan Efisien* (**Strategi Pencapaian 2**). Strategi ini pada hakekatnya merupakan upaya peningkatan produktivitas dosen, peneliti, dan pegawai yang merupakan sumber daya utama penopang transformasi ITB sebagai sebagai institusi pendidikan tinggi. Selanjutnya, transformasi bisnis utama tridarma dilakukan dengan mengintegrasikan **Strategi Pencapaian 3 Revolusi Pendidikan 4.0 yang Terbuka dan tanpa Batas** dan **Strategi Pencapaian 4 Sistem Inovasi Terdepan Berbudaya Ilmiah Unggul**. Sebagai upaya terdepan adalah peningkatan kapasitas pembiayaan melalui **Strategi Pencapaian 5 Transfer dan Komersialisasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni yang Berkelanjutan dan Bertaraf Internasional**.



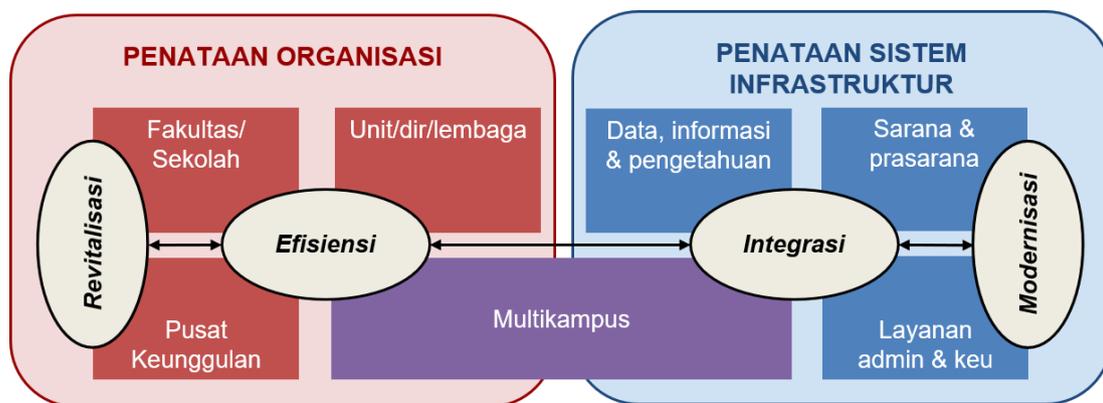
Gambar 0.4 Peta Strategi Pencapaian

3.5.1 Transformasi Kelembagaan Secara Lincah, Tanggap dan Berkelanjutan

Strategi pencapaian pertama yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan ITB 2025 berfokus pada pengelolaan ekosistem ITB, yakni tata kelola sumber daya. Diharapkan ekosistem ITB akan bertransformasi sebagai kelembagaan yang lincah, tanggap, dan berkelanjutan. Strategi pencapaian melalui transformasi kelembagaan difokuskan pada transformasi kelembagaan secara umum, transformasi multikampus, dan transformasi sistem sumber daya.

Strategi pencapaian transformasi kelembagaan secara umum dilaksanakan dengan memahami bahwa pengembangan kelembagaan ITB merupakan kelembagaan berbasis sistem; setiap unsur dalam satu kesatuan ITB saling terkait dan memiliki peran yang saling melengkapi satu sama lain (**Gambar 0.5**). Perlu adanya satu sinkronisasi bersama terkait dengan penataan organisasi dan penataan sistem infrastruktur. Secara umum, penataan organisasi dilakukan dengan melaksanakan revitalisasi Fakultas/Sekolah dan

pusat keunggulan dan reorganisasi Unit/Direktorat/Lembaga dan dengan tujuan menciptakan efisiensi organisasi dan meningkatkan kinerja. Selanjutnya adalah penataan sistem infrastruktur melalui modernisasi dan integrasi data, informasi dan pengetahuan, sarana dan prasarana, dan layanan administrasi dan keuangan. Sementara itu, pengembangan multikampus menitikberatkan pada percepatan pembangunan infrastruktur, penataan organisasi, dan penguatan atmosfer akademik.



Gambar 0.5 Transformasi Kelembagaan

3.5.2 Pengelolaan modal manusia secara profesional, efisien dan terpadu

Strategi pencapaian kedua berfokus pada pengelolaan modal manusia dengan menekankan prinsip profesionalisme, keterpaduan, dan efisiensi (**Gambar 0.6**). Dengan adanya strategi pencapaian ini, diharapkan dosen, peneliti, dan tenaga kependidikan dapat berprestasi sebagai para pemimpin transformasional dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Pertama, profesionalisme diwujudkan dalam perbaikan sistem rekrutmen yang semakin membidik sumber daya unggul yang berkualifikasi tinggi dan memiliki pengalaman yang memadai sebagai para calon pemimpin transformasional. Lalu, profesionalisme juga ditingkatkan dalam pengembangan karir yang menekankan pada spesialisasi keahlian dan penguatan jabatan fungsional. Hal ini perlu ditunjang pula dengan pengembangan wawasan melalui peningkatan mobilitas staf.



Gambar 0.6 Pengelolaan Modal Manusia secara Efisien, Profesional, Terpadu

Adapun integrasi menjadi kata kunci dalam sistem evaluasi kinerja, diantaranya dengan terlebih dulu merestrukturisasi beban kerja menjadi lebih terbuka melalui pengembangan jalur pilihan tertentu sehingga dapat memberikan sejumlah keleluasan bagi dosen, peneliti, dan pegawai untuk berkinerja sesuai dengan minat dan kompetensinya dalam rangka secara bersama-sama menjalankan Tridarma untuk mewujudkan Visi dan Misi ITB. Disamping itu, peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan juga perlu diimbangi dengan memperhatikan distribusi kesejahteraan melalui pengembangan insentif tunggal berbasis kinerja. Pada akhirnya, sebagai upaya efisiensi, semua upaya tersebut perlu diiringi dengan rasionalisasi melalui pengurangan jumlah dosen/tenaga kependidikan yang sudah tidak kompatibel dengan pencapaian Visi dan Misi ITB.

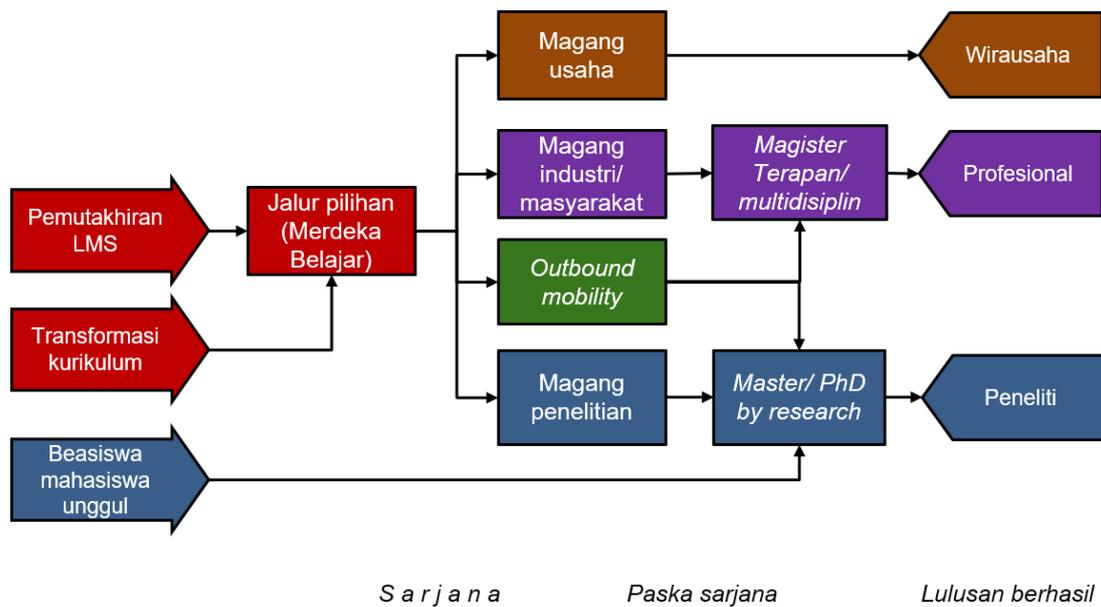
3.5.3 Revolusi Pendidikan 4.0 Mandiri dan Tanpa Batas

Strategi pencapaian ketiga adalah revolusi pendidikan yang mandiri dan tanpa batas sesuai arah perkembangan revolusi industri 4.0 (**Gambar 0.7**). Dinamika

kebutuhan dunia kerja secara global mendorong ITB untuk lebih inovatif dan revolusioner dalam melaksanakan tugas pendidikan. Untuk itu, terdapat tiga program strategis pembuka dalam strategi ini, yaitu pemutakhiran *Learning Management System* (LMS), transformasi kurikulum, serta pengembangan jalur pilihan. Sesuai arahan Pemerintah dalam program “Merdeka Belajar”, pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi memiliki orientasi pada pembelajaran yang inovatif dan berkelanjutan agar mahasiswa dapat memiliki keterampilan yang berdaya saing. Di masa mendatang, kemampuan memecahkan masalah, sosial, proses, dan sistem cenderung lebih banyak dibutuhkan di dunia kerja daripada capaian akademik semata.

Terdapat lima prinsip utama pembelajaran dalam revolusi pendidikan 4.0 ITB, yaitu orientasi industri 4.0, metode kerja tim (*teamwork methods*), metode studi kasus (*case study methods*), pembelajaran jarak jauh (*long-distance learning*), dan pembelajaran mandiri (*self learning*). Oleh karena itu, transformasi kurikulum dan pemutakhiran LMS dimaksudkan untuk membuka jalur-jalur peminatan khusus pada program sarjana agar mahasiswa dapat memperkaya kemampuan dan pengalaman di luar bidang utama pendidikannya. Pengembangan jalur peminatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas serta menunjang karir lulusan sarjana ITB di bidang wirausaha, profesional, dan penelitian. Jalur peminatan khusus tersebut dapat berupa magang di lembaga dan/atau industri, magang penelitian, serta kegiatan *outbound mobility* dengan mengikuti kegiatan internasional di luar negeri.

Selanjutnya, masih rendahnya dampak penelitian ITB bagi penguatan reputasi nasional dan internasional perlu menjadi perhatian. Ini dilakukan dengan mengintegrasikan sistem pendidikan dan penelitian melalui pengembangan pascasarjana multidisplin/ profesi dan berbasis penelitian. Selain itu, beasiswa mahasiswa pascasarjana menjadi upaya pening untuk mendatangkan lebih banyak calon-calon peneliti unggul dari negara-negara berkembang.

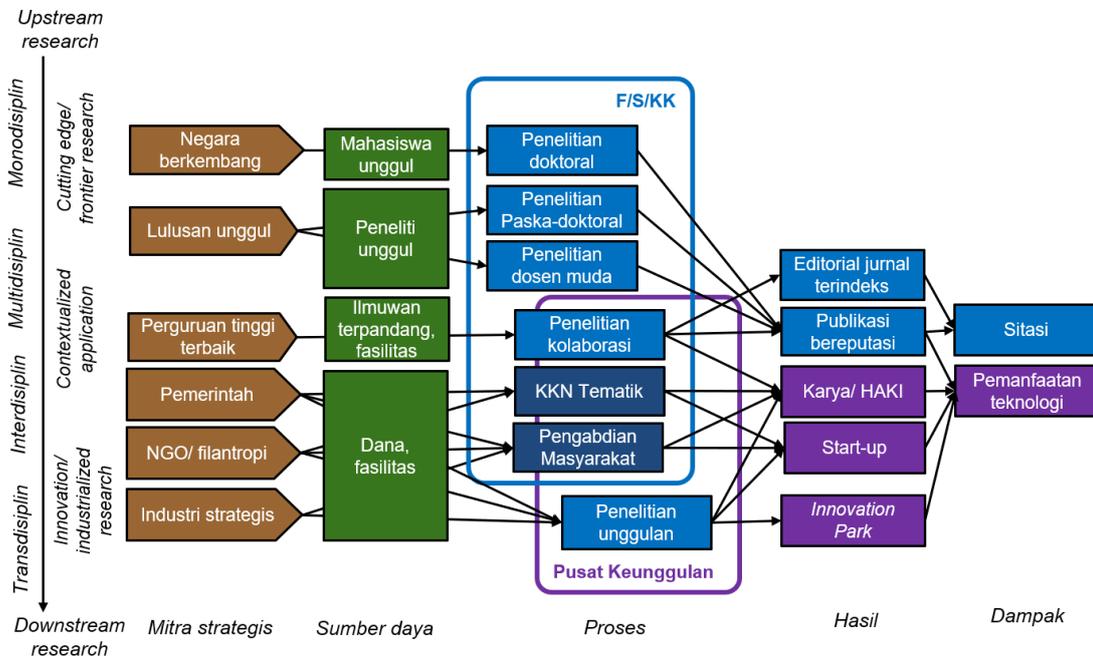


Gambar 0.7 Revolusi Pendidikan 4.0 Mandiri dan Tanpa Batas

3.5.4 Pengembangan Sistem Inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul

Inovasi akan berdampak signifikan pada penyelesaian masalah bangsa jika dilandasi hasil penelitian yang unggul. Dampak penelitian yang berkualitas memiliki aliran yang tidak putus mulai dari monodisiplin, *frontier research*, multidisiplin, hingga transdisiplin (dari hulu hingga hilir) (**Gambar 0.8**). Penelitian dan inovasi yang berdampak luas ini dapat dibangun melalui kerjasama strategis (aliansi). Untuk penelitian yang bersifat terdepan (*frontier*) khususnya yang bermuara pada peningkatan sitasi, kolaborasi strategis dilakukan dengan perguruan tinggi dan institusi terbaik dunia dan nasional yang memiliki keunggulan berupa fasilitas yang modern dan ilmuwan terpandang. Peningkatan kualitas penelitian yang terintegrasi dengan pengajaran seperti penelitian doktoral dan paskadoktoral terutama dilakukan di Fakultas dan Sekolah melalui kerja sama dengan pemerintah negara berkembang dan lembaga internasional untuk mendatangkan lulusan sarjana unggul sebagai para calon peneliti unggul. Sementara itu, inovasi yang bersifat multidisiplin dan berorientasi peningkatan kinerja pembangunan ekonomi dan industri terutama dilakukan di Pusat Keunggulan melalui penguatan kerjasama dengan industri strategis nasional yang memiliki

keunggulan pendanaan dan fasilitas memadai untuk upaya produksi dan komersialisasi.



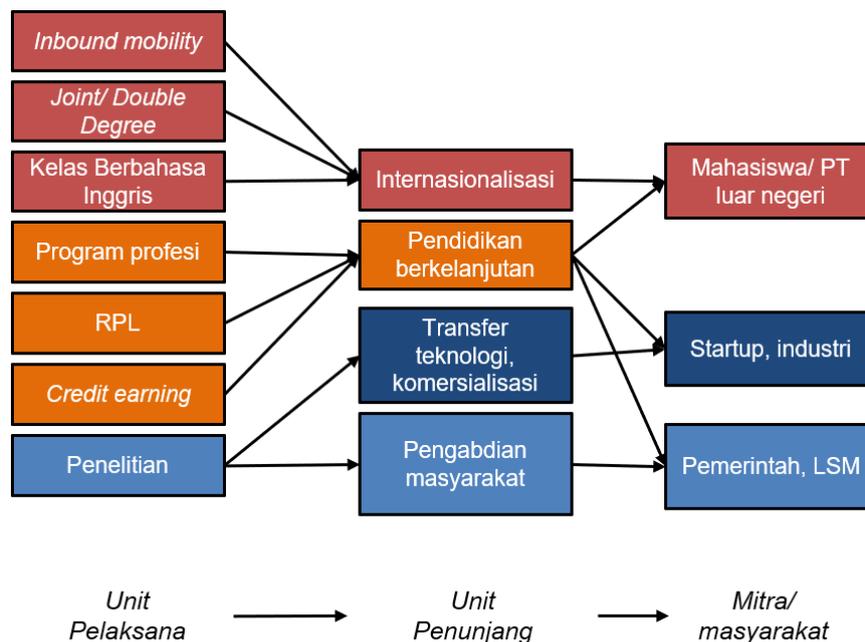
Gambar 0.8 Sistem Inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul berbasis kolaborasi dan aliansi strategis

Adapun pengabdian kepada masyarakat dilakukan secara strategis dengan memfokuskan pada penguatan eksistensi ITB di Kawasan Tertinggal, Terdepan dan Terluar dan mengintegrasikan dengan sistem pendidikan melalui pelibatan mahasiswa dalam KKN Tematik. Keduanya dapat dilakukan melalui kemitraan dengan perguruan tinggi terbaik (nasional dan internasional), pemerintah, LSM (NGO), dan industri. Kerjasama strategis tersebut dinilai dapat menghasilkan ilmuwan terpadang, tersedianya berbagai fasilitas penunjang penelitian dan pengembangan, serta bantuan dana.

3.5.5 Transfer dan Komersialisasi Ipteks Berkelanjutan dan Bertaraf Internasional

Sebagai institusi pendidikan dan riset, peningkatan pendapatan perlu dipacu melalui peningkatan nilai tambah berupa transfer dan komersialisasi ilmu,

pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) (**Gambar 0.9**). Transfer IPTEKS dilakukan khususnya melalui pengembangan pendidikan berkelanjutan (non-gelar) dan internasionalisasi program. Sementara itu, komersialisasi IPTEKS difokuskan pada pengembangan innovation park dan peningkatan kualitas dan kinerja layanan konsultasi. Semua upaya ini ditopang oleh penguatan kerja sama dengan mitra perguruan tinggi berkelas dunia, industri, pemerintah, dan lembaga non-pemerintah.



Gambar 0.9 Transfer dan Komersialisasi IPTEKS Berkelanjutan dan Bertaraf Internasional

BAB 4

INDIKATOR KINERJA DAN TARGET CAPAIAN

Indikator kinerja ditentukan sebagai kuantifikasi pencapaian tujuan (arah pengembangan) dan sasaran strategis (wujud). Ukuran-ukuran kinerja tersebut menjadi dasar penyusunan program-program strategis yang mengarah pada pencapaian kinerja yang dimaksudkan. Indikator kinerja dibagi ke dalam Indikator Kinerja Masukan (ukuran keberhasilan Program strategis), Indikator Kinerja Proses (ukuran keberhasilan Strategi Pencapaian), Indikator Kinerja Hasil (ukuran keberhasilan Wujud ITB 2025), dan Indikator Kinerja Dampak (ukuran keberhasilan Visi dan Misi ITB) sebagaimana ditampilkan pada **Tabel 4-1**. Adapun penanggung jawab indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam unit kerja akademik dan penunjang sebagaimana disusun pada **Tabel 4-2**. Selanjutnya bab ini membahas perincian target capaian tahunan per bidang kerja.

Tabel 4-1 Rekapitulasi Target Capaian Indikator Kinerja ITB 2025

Masukan/ Program Strategis	Proses/ Strategi	Hasil/ Wujud	Dampak/ visi misi
<ul style="list-style-type: none"> • % implementasi struktur baru kelembagaan UKP/F-S/PP: 100 • UKPUnit/dir/l/kantor: 20 • Pusat keunggulan global/nasional/fakultas: 2/5/6 • % layanan data, informasi, dan pengetahuan terintegrasi: 100 • % layanan data, informasi, dan pengetahuan yang dapat diakses digital/ daring/ jarak jauh: 100 • % implementasi SOP baru akuntansi dan keuangan: 100 • Hari pencarian dana kerja sama: 10 • % review masterplan fisik dan akademik multikampus: 100 • % terbangunnya sarana-prasarana penunjang kegiatan akademik multikampus: 100 • Prodi/mhs multikampus: 20/6000 • PP/KK multikampus: 20 • % insentif dosen berbasis kinerja: 100 • % insentif dosen dikelola terpadu: 100 • % server dan storage terpusat: 100 • % laboratorium bersertifikat: 50 • % implementasi <i>resource sharing</i>: 100 • % dosen berbeban sesuai kontrak kerja: 100 • Dosen jalur khusus penelitian: 100 • % dosen tetap bersertifikat profesi: 20 • % dosen jabatan guru besar: 20 • % tendik bersertifikat profesi: 52 • % tendik lulusan S2/S3: 20 • % tendik lulusan S1: 60 • % dosen kualifikasi doktor: 80 • % dosen paruh waktu/ praktisi/ industri (<i>adjunct faculty</i>): 20 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visiting lecturer/ fellow</i>: 250 • Kumulatif dosen & tendik tetap pensiun dini: 150 • % dosen mengunjungi kampus luar negeri min.1 minggu: 30 • Mahasiswa asing penerima beasiswa: 90 • % mahasiswa di luar prodi utama: 20 • % mahasiswa di luar kampus: 20 • % kurikulum berbasis studi kasus, proyek, problem solving, dan multidisiplin: 20 • % mata kuliah menggunakan LMS: 100 • % prodi pasca sarjana berbasis penelitian: 20 • Prodi magister multidisiplin: 5 • Program RPL & profesi: 68 • Mata kuliah credit earning: 500 • Kelas berbahasa Inggris: 500 • Peserta outbound mobility: 1500 • Peserta inbound mobility: 700 • Program <i>joint/ double degree</i>: 40 • Dosen/peneliti mitra: 2000 • Mahasiswa doctoral: 2000 • Peneliti paska-doktoral: 125 • % dosen muda meneliti: 100 • Penelitian kerja sama: 1000 • Mahasiswa peserta KKN: 500 • Dosen terlibat pengabdian masyarakat: 300 • Dosen <i>chief editor</i> jurnal terindeks: 12 • Dosen <i>reviewer</i> jurnal terindeks: 200 • % pembangunan fisik <i>innovation park</i>: 100 • Badan usaha <i>innovation park</i>: 1 	<ul style="list-style-type: none"> • % dosen non-pejabat struktural: 85 • % RKA Tridarma: 60 • Dosen per 100 mahasiswa: 12 • Rasio dosen-tenaga kependidikan: 1,20 • % dosen asing: 25 • % program studi terakreditasi unggul: 80 • % program studi terakreditasi internasional: 50 • % mahasiswa paska sarjana: 40 • Judul PPMI per dosen: 2,5 • Kerja sama: 4.000 • Mahasiswa program profesi dan RPL: 1000 • Mahasiswa asing per 100 mahasiswa dalam negeri: 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan institusi: 5T • Dana lestari: 500M • Paten, HAKI dan karya yang dihasilkan: 500 • Start-up: 300 • Publikasi terindeks lima tahun (per dosen): 16.000 (10) • % mahasiswa lulus tepat waktu: 75 • Mahasiswa berprestasi: 400 • Dosen dan tenaga kependidikan berprestasi: 200 • % keberhasilan mahasiswa dalam setahun setelah lulus (bekerja/ wirausaha/ melanjutkan studi): 95 (73/7/15) • Paten, HAKI, dan karya yang dimanfaatkan masyarakat (royalti dan lisensi): 150 • Sitasi lima tahun (per dosen): 100.000 (60)

Keterangan: IKU Klasterisasi PT QS/THE

Tabel 4-2 Daftar Penanggung Jawab Utama Indikator Kinerja

Kode	Penanggung Jawab
D.1.1	Unit penunjang akademik bidang perencanaan
D.1.2	Unit penunjang akademik bidang pengembangan fisik
D.1.3	Unit penunjang akademik bidang keuangan
D.2.1	Unit penunjang akademik bidang kepegawaian dan pengembangan SDM
D.2.2	Unit penunjang akademik bidang sistem data, informasi, dan pengetahuan (kepuustakaan)
D.2.3	Unit penunjang akademik bidang sarana dan prasarana dan pelayanan teknis
D.3.1	Unit penunjang akademik bidang pendidikan dan pengembangannya
D.3.2	Unit penunjang akademik bidang kemahasiswaan
D.3.3	Unit penunjang akademik bidang paska sarjana
D.3.4	Unit penunjang akademik bidang non gelar
D.4.1	Unit penunjang akademik bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
D.4.2	Unit penunjang akademik bidang komersialisasi dan transfer teknologi
D.5.1	Unit penunjang akademik bidang kemitraan dan internasionalisasi
D.0.1	Unit penunjang akademik bidang penjaminan mutu
D.0.2	Unit penunjang akademik bidang multikampus
D.0.3	Unit penunjang akademik bidang usaha dan dana lestari
F	Unit pelaksana akademik (Fakultas dan Sekolah)

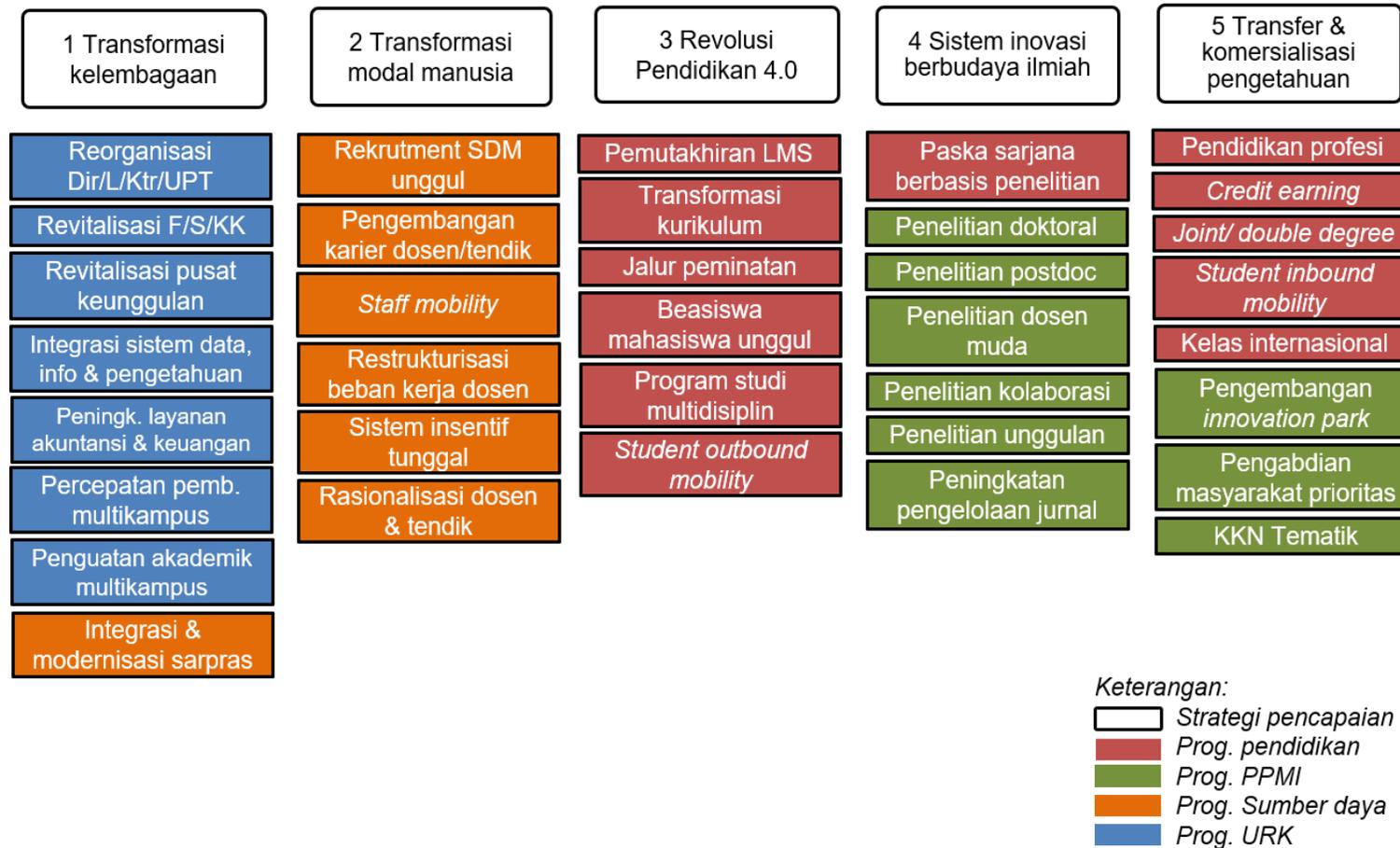
BAB 5

PROGRAM STRATEGIS DAN KERANGKA PENDANAAN

5.1 Program Strategis

Program Strategis merupakan kumpulan kegiatan pengembangan institusi (non-rutin) sebagai upaya untuk menginisiasi (*set-up/ establishment*) sistem atau tatanan baru dan pengembangan modal dan investasi dalam kerangka mengoperasionalkan dan mengimplementasikan Strategi Pencapaian. Program-program strategis disusun sebagai bentuk operasionalisasi pencapaian sasaran-sasaran strategis yang menjadi arah perwujudan tujuan strategis ITB. Program-program strategis menjadi acuan dalam menyusun rencana kerja dan anggaran pengembangan institusi setiap tahun selama kurun perencanaan strategis 2021-2025 ini.

Terdapat 4 (empat) bidang program strategis yang berkaitan secara langsung dengan masing-masing strategi pencapaian yang meliputi: bidang organisasi, keuangan, perencanaan dan pengembangan; bidang sumber daya; bidang pendidikan; dan bidang penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan inovasi (PPMI) (**Gambar 5.1**). Pembahasan lebih lanjut mengenai latar belakang, maksud, tujuan, dan lingkup program dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 5.1 Peta Program Strategis

BAB 6 PENUTUP

Data dihilangkan.

DAFTAR PUSTAKA

Afiyanti, Yati. 2008. Focus Group Discussion (Diskusi Kelompok Terfokus) sebagai Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia* 12(1).

Bill Synnot and Associates. *Organisational Change Management Volume 1: Framework 12 Four Rs: Reframe, Restructure, Revitalise, and Renewal*. Brisbane, Queensland, Australia.

Bonnici, Tanya Sammut dan Devid Galea. 2015. *SWOT Analysis*. University of Malta. Wiley Encyclopedia of Management.

Clear Point Strategy. 2017. *Balanced Scorecard, Strategy Maps: Nonprofit and Charity Examples*.

Gaspersz, Vincent. 2004. *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik: Suatu Petunjuk Praktek*. Jakarta. Gramedia.

Hovland, Ingie. 2005. *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*. Research and Policy in Development Programme. Overseas Development Institute.

Institut Teknologi Bandung. 2020. *Memorandum Akhir Jabatan Rektor Institut Teknologi Bandung 2016-2020*. Bandung. Institut Teknologi Bandung

Institut Teknologi Bandung. 2017. *Rencana Strategis Institut Teknologi Bandung 2016-2020*. Bandung. Institut Teknologi Bandung.

Institut Teknologi Bandung, 2020. *Laporan Capaian Renstra 2016-2020*. Bandung. Institut Teknologi Bandung.

ITB Career Center. 2019. *Report Tracer Study ITB 2019*. Bandung. Penerbit ITB.

- ITB Career Center. 2018. *Report Tracer Study ITB 2018*. Bandung. Penerbit ITB.
- ITB Career Center. 2017. *Report Tracer Study ITB 2017*. Bandung. Penerbit ITB.
- ITB Career Center. 2016. *Report Tracer Study ITB 2016*. Bandung. Penerbit ITB.
- ITB Career Center. 2015. *Report Tracer Study ITB 2015*. Bandung. Penerbit ITB.
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. 2020. *Klasterisasi Perguruan Tinggi 2020*. Jakarta. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia
- Escobar, S., Santander, M., Useche, P., Contreras, C., Rodríguez, J. 2020. Aligning Strategic Objectives with Research and Development Activities in a Soft Commodity Sector: A Technological Plan for Colombian Cocoa Producers. *Agriculture* 10, 141.
- Gunawan, Hendra. 2020. *50 Perguruan Tinggi Indonesia Paling Produktif dlm Riset Menurut Scopus*. Bandung. Fakultas Matematika Ilmu Pengetahuan Alam Institut Teknologi Bandung.
- Goodboy, Alan K. 2011. *Behavioural Indicators of Transformational Leadership in the College Classroom*. London. Qualitative Research Reports in Communication.
- Gouillart, Francis J., and James H. Kelly. 1995. *Transforming the Organization: Reframing, Restructuring, Revitalizing, and Renewing*. New York City, NY McGraw-Hill.
- Kauppi, Aaron. et al. 2011. *Transformational Leadership*. Diakses dari Langston Edu pada 1 Oktober 2020.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 754/P/2020 Tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024*. Jakarta.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2020. *Analisis Data QS WUR 2021 UGM, UI dan ITB*. Jakarta
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020-2035*. 2020. Jakarta

Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024*. Jakarta.

Kaplan, S. Robert dan David P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Kim and Yingru Ji. 2018. *Gap Analysis*. The Chinese University of Hongkong.

Leithwood, K., Steinbach, R. 1991. Indicators of transformational leadership in the everyday problem solving of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education* 4, 221–244.

Lucianetti, L. 2010. The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business Performance Management*, 12(1), 21-36.

Mangundjaya, Wustari L. 2018. *Membangun Organisasi yang Agile*. Jakarta. Redaksi: Intipesan For Next Better Life.

Niven, Paul R. 1999. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc.

Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 3 tahun 2019 tentang Instrumen Akreditasi Perguruan Tinggi.

Stefan, S. & Richard, B.. 2014. Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*, 6(4) 19-40

Soetjitro, Pandu. 2013. *Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R*. Semarang. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AKA.

WS Insight. 2020. *Membangun Organisasi Berkecepatan Tinggi: "The Agile Cult"*. WS Insight (Insight Well Code).

UN Habitat. 2011. *Problem Tree Analysis Procedure and Example*. Aquatic Research EAWAG.

Wang, Gang, et al. 2011. *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. Group & Organization Management. SAGE.

World Economic Forum. 2018. *Global Competitiveness Report 2018 East Asia and The Pacific*. World Economic Forum.