



# **RENCANA INDUK PENGEMBANGAN PASCASARJANA**

## **UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT INDONESIA PERIODE 2020-2045**





**UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT  
INDONESIA (UPMI) MEDAN**  
**Kampus II : Jl. SM. Raja KM. 8,5/ Jl. Balai Desa Medan**  
**Kampus III : Jl. Teladan No 21 Medan**

---

**SURAT KEPUTUSAN REKTOR  
UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT INDONESIA  
NOMOR : 410/02.R/UPMI/XII/2019**

**TENTANG  
TENTANG RENCANA INDUK PENGEMBANGAN PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT INDONESIA PERIODE 2020–2045**

REKTOR UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT INDONESIA,  
**Menimbang:**

- 1) Bahwa dalam rangka mewujudkan visi dan misi Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI) sebagai perguruan tinggi swasta yang unggul, berdaya saing, dan berkarakter kebangsaan, diperlukan arah kebijakan pengembangan jangka panjang bagi penyelenggaraan pendidikan pascasarjana yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 2) Bahwa untuk menjamin kesinambungan mutu, relevansi, serta efektivitas penyelenggaraan program pendidikan magister dan doktor di lingkungan Pascasarjana UPMI, perlu disusun dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana UPMI Periode 2020–2045 sebagai pedoman strategis jangka panjang.
- 3) Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b di atas, perlu menetapkan Surat Keputusan Rektor tentang Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI Periode 2020–2045.

**Mengingat:**

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- 2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
- 3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- 4) Statuta Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI);
- 5) Rencana Induk Pengembangan Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia Tahun 2020–2045;
- 6) Hasil Rapat Senat Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia tentang Penetapan Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana tanggal 30 November 2019.

**Memperhatikan:**

- 1) Hasil telaahan dan rekomendasi Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) UPMI;
- 2) Masukan dari Direktur Pascasarjana dan para Ketua Program Studi di lingkungan Pascasarjana UPMI;
- 3) Pertimbangan akademik dan manajerial terhadap kebutuhan jangka panjang pengembangan Pascasarjana UPMI.

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan :

**KESATU :**

Menetapkan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia Periode 2020–2045 sebagai dokumen strategis resmi yang menjadi pedoman arah pembangunan dan pengembangan Pascasarjana UPMI dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola kelembagaan, sumber daya manusia, dan kerja sama.

**KEDUA :**

Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana sebagaimana dimaksud pada Diktum Kesatu memuat:

- 1) Latar Belakang dan Landasan Pengembangan;
- 2) Visi, Misi, dan Nilai Dasar Pascasarjana UPMI;
- 3) Analisis Lingkungan Strategis (Internal dan Eksternal);
- 4) Tujuan dan Sasaran Pengembangan Jangka Panjang;
- 5) Bidang-Bidang Strategis Pengembangan (Akademik, Riset, Pengabdian, SDM, Kerjasama, Infrastruktur, dan Tata Kelola);
- 6) Tahapan Pengembangan 2020–2045 (Fase Pembangunan, Konsolidasi, dan Transformasi);
- 7) Mekanisme Implementasi, Monitoring, dan Evaluasi;
- 8) Indikator Kinerja dan Rencana Tindak Lanjut Periodik.

**KETIGA :**

Rencana Induk Pengembangan ini menjadi dasar dalam penyusunan:

- 1) Rencana Strategis (RENSTRA) Pascasarjana setiap lima tahun;
- 2) Rencana Operasional (RENOP) tahunan;
- 3) Evaluasi dan audit mutu internal dalam bidang akademik dan manajerial;
- 4) Penetapan indikator kinerja utama (IKU) dan rencana kerja tahunan (RKT) Pascasarjana.

**KEEMPAT :**

Pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI dilakukan oleh Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) bersama Unit Penjaminan Mutu Pascasarjana, dan dilaporkan kepada Rektor melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) setiap akhir tahun akademik.

**KELIMA :**

Surat Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Medan  
Pada tanggal : 23 Desember 2019



Dr. H. Ali Mukti Tanjung, Drs.,MM

Tembusan :

1. Direktur, Wakil Direktur Pascasarjana UPMI
2. Ketua Program Studi di lingkungan Pascasarjana UPMI
3. Peringgal

## **BAB I. LATAR BELAKANG**

### **1. Dinamika Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia dan Tuntutan Kualitas Akademik**

Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia kini menghadapi tantangan yang sangat kompleks di tengah perubahan lingkungan pendidikan global. Persaingan antarperguruan tinggi tidak lagi terbatas pada tingkat lokal atau nasional, tetapi telah meluas ke ranah internasional, di mana kualitas pendidikan, reputasi akademik, dan daya saing lulusan menjadi indikator utama keberhasilan suatu institusi. Globalisasi pendidikan tinggi memaksa setiap universitas untuk menyesuaikan diri dengan standar mutu internasional yang menekankan akuntabilitas, transparansi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) telah menerapkan berbagai kebijakan transformasional seperti Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM), Outcome-Based Education (OBE), dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Kebijakan ini menuntut setiap perguruan tinggi swasta untuk tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki karakter unggul, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan adaptabilitas di tengah perubahan global yang cepat. Pascasarjana sebagai pusat pengembangan ilmu tingkat lanjut harus menjadi pelopor penerapan kebijakan tersebut.

Di sisi lain, perubahan pesat dalam teknologi informasi dan digitalisasi pendidikan juga menghadirkan peluang dan tantangan baru. Perguruan tinggi yang mampu memanfaatkan teknologi digital dalam pengajaran, penelitian, dan tata kelola akan lebih mudah mencapai efisiensi dan reputasi global. Namun, tanpa strategi jangka panjang, digitalisasi dapat menjadi beban administratif yang tidak efektif. Oleh karena itu, perguruan tinggi swasta seperti UPMI perlu memiliki arah pengembangan yang terencana dan terukur, agar tidak tertinggal dalam arus perubahan tersebut.

## 2. Urgensi Visi Strategis Jangka Panjang Pascasarjana UPMI

Pascasarjana UPMI merupakan pusat pendidikan tingkat lanjut yang memiliki peran strategis dalam menghasilkan sumber daya manusia unggul, peneliti profesional, dan pemimpin yang berintegritas. Keberadaannya tidak hanya berfungsi untuk melanjutkan pendidikan formal tingkat magister atau doktor, tetapi juga menjadi pusat keunggulan akademik (**center of excellence**) yang berkontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebijakan publik di tingkat regional maupun nasional. Namun, untuk mewujudkan peran strategis tersebut, diperlukan **visi jangka panjang yang kuat, terarah, dan berkelanjutan**. Tanpa visi strategis, pengelolaan Pascasarjana berisiko menjadi reaktif, tidak terkoordinasi, dan bergantung pada kebijakan jangka pendek. Visi jangka panjang menjadi fondasi utama dalam menentukan arah kebijakan, prioritas riset, pola kemitraan, dan penguatan kapasitas kelembagaan. Dengan demikian, UPMI perlu menetapkan **Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana (RIP Pasca)** sebagai dokumen perencanaan strategis 25 tahun ke depan, agar seluruh proses akademik dan kelembagaan berjalan sesuai dengan kerangka pengembangan institusi universitas secara menyeluruh. Lebih jauh, visi strategis ini juga penting untuk memperkuat posisi kompetitif UPMI di antara perguruan tinggi swasta lainnya di Sumatera Utara dan Indonesia. Pascasarjana yang memiliki keunggulan riset, reputasi publikasi, serta jaringan kolaborasi internasional akan berkontribusi besar terhadap **brand image** universitas. Oleh sebab itu, Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana harus disusun berdasarkan analisis komprehensif terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi, serta selaras dengan Rencana Strategis Universitas (Renstra UPMI).

## 3. Relevansi Periode 2020–2045: Tahap Pembangunan, Konsolidasi, dan Transformasi Menuju Keunggulan

Penetapan periode waktu 2020–2045 bukanlah kebetulan, melainkan bagian dari visi besar

bangsa Indonesia menuju Indonesia Emas 2045, yaitu 100 tahun kemerdekaan Republik Indonesia. Dalam konteks tersebut, perguruan tinggi memiliki tanggung jawab moral dan akademik untuk mempersiapkan generasi unggul yang mampu menghadapi tantangan abad ke-21. Oleh karena itu, rentang waktu 25 tahun ini memberikan ruang strategis bagi Pascasarjana UPMI untuk membangun fondasi kelembagaan, mengonsolidasikan sistem akademik, serta melakukan transformasi menuju keunggulan global. Secara bertahap, pengembangan Pascasarjana UPMI dibagi ke dalam tiga fase utama, yaitu:

1. Tahap Pembangunan (2020–2029) — fokus pada penataan kelembagaan, penguatan mutu akademik, serta pembangunan sistem manajemen dan sumber daya.
2. Tahap Konsolidasi (2030–2039) — diarahkan pada peningkatan reputasi riset, publikasi internasional, dan kerja sama akademik lintas negara.
3. Tahap Transformasi dan Keunggulan Global (2040–2045) — diarahkan pada pencapaian pengakuan internasional, akreditasi global, serta kemandirian kelembagaan berbasis inovasi dan kolaborasi internasional.

Rentang waktu ini memungkinkan setiap kebijakan dan program dilaksanakan dengan tahapan yang realistis dan terukur, sekaligus memberi ruang bagi adaptasi terhadap dinamika kebijakan nasional dan global di bidang pendidikan tinggi. Dengan demikian, RIP Pascasarjana UPMI tidak hanya menjadi peta jalan pembangunan internal, tetapi juga bagian dari kontribusi strategis terhadap pencapaian tujuan pembangunan nasional.

#### **4. Rencana Induk Pengembangan sebagai Dokumen Roadmap Akademik dan Kelembagaan**

Sebagai dokumen strategis jangka panjang, Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI berfungsi sebagai roadmap yang mengarahkan seluruh aktivitas akademik, riset, pengabdian,

dan tata kelola kelembagaan menuju visi tahun 2045. Dokumen ini bukan hanya memuat rencana kegiatan, tetapi juga menyajikan filosofi, arah kebijakan, sasaran strategis, serta indikator kinerja yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan di seluruh jenjang manajemen. RIP Pascasarjana memiliki fungsi koordinatif, integratif, dan normatif. Secara koordinatif, RIP memastikan bahwa seluruh unit kerja di bawah Pascasarjana bergerak dalam satu arah kebijakan yang selaras dengan Rencana Strategis Universitas. Secara integratif, dokumen ini menghubungkan kebijakan akademik, riset, dan pengabdian agar berorientasi pada hasil yang nyata bagi masyarakat dan dunia industri. Sementara secara normatif, RIP menjadi pedoman resmi dalam penyusunan Renstra, Renop, dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) di setiap program studi pascasarjana. Lebih dari sekadar dokumen administratif, RIP Pascasarjana merupakan instrumen manajemen mutu jangka panjang. Dengan pendekatan PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan), setiap target kinerja akan dimonitor dan dievaluasi secara periodik, sehingga kebijakan dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Dengan cara ini, RIP berfungsi sebagai alat kontrol dan inovasi berkelanjutan yang menjaga konsistensi mutu Pascasarjana UPMI hingga tahun 2045. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan **Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI Periode 2020–2045** merupakan kebutuhan strategis untuk memastikan keberlanjutan mutu, daya saing, dan relevansi pendidikan tinggi. Dokumen ini akan menjadi acuan dalam seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan pascasarjana mulai dari pengembangan kurikulum, riset unggulan, pengabdian masyarakat, hingga tata kelola dan kolaborasi internasional. Dengan fondasi yang kuat, visi yang jelas, dan strategi yang terarah, Pascasarjana UPMI diharapkan mampu tumbuh menjadi pusat keunggulan akademik yang berkontribusi nyata terhadap pembangunan bangsa menuju Indonesia Emas 2045.

## **BAB II. VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN**

### **1. Visi Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia:**

Menjadi Pusat Pengembangan Pengetahuan yang Unggul dan Terkemuka bidang Pendidikan Magister dalam Meningkatkan Keterampilan Masyarakat.

### **2. Misi Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia:**

- a) Menyelenggarakan pendidikan Magister berkualitas yang berstandar Nasional Pendidikan Tinggi.
- b) Mendidik dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia pada semua tingkat pendidikan Magister dalam rangka membangun generasi bangsa yang ahli dan profesional.
- c) Menciptakan dan menyebarkan manfaat ilmu pengetahuan Pendidikan Magister yang berdasarkan Kegiatan penelitian pada tingkat Nasional dan Internasional.
- d) Melakukan Peran Lulusan ditingkat Magister didalam Pemberdayaan Masyarakat Menuju Masyarakat Yang Sejahtera Dan Berwawasan Pengetahuan.

### **3. Tujuan Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia:**

- a) Menghasilkan lulusan Magister UPMI yang memiliki kompetensi akademik dan non akademik.
- b) Menghasilkan lulusan Pascasarjana UPMI yang terampil dan berkepribadian dalam membangun kemajuan Daerah dan Negara.
- c) Menghasilkan publikasi penelitian berdasarkan temuan ilmiah dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang dipublikasikan di Jurnal yang diakui berstandar Nasional dan Internasional.



- d) Mengembangkan pengetahuan dan kemampuan masyarakat melalui pemanfaatan potensi yang dimiliki daerah. Menghasilkan pembaharuan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan menyesuaikan perubahan lingkungan yang terjadi.

#### **4. Sasaran Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia:**

##### **1) Sasaran Bidang Pendidikan dan Pembelajaran**

- a) Terwujudnya sistem pendidikan pascasarjana yang bermutu, relevan, dan berorientasi pada capaian pembelajaran lulusan (CPL) sesuai KKNi Level 8 dan 9.
- b) Meningkatnya kompetensi dosen Pascasarjana melalui sertifikasi pendidik, pelatihan metodologi riset dan pembelajaran, serta peningkatan kualifikasi akademik ke jenjang doctoral.
- c) Meningkatnya akreditasi program studi magister menuju peringkat “Baik Sekali” dan selanjutnya “Unggul” sesuai standar BAN-PT/LAM.
- d) Terimplementasinya kurikulum berbasis Outcome-Based Education (OBE) yang menekankan kemampuan analitis, kritis, dan inovatif mahasiswa pascasarjana.
- e) Meningkatnya efektivitas pembelajaran berbasis riset, seminar ilmiah, dan publikasi hasil tesis di jurnal nasional dan internasional.

##### **2) Sasaran Bidang Penelitian dan Publikasi Ilmiah**

- a) Meningkatnya jumlah dan kualitas penelitian dosen dan mahasiswa pascasarjana yang berorientasi pada pengembangan kebijakan publik, hukum, ekonomi, manajemen, dan inovasi sosial.
- b) Terpublikasinya hasil penelitian tesis dan disertasi pada jurnal nasional terakreditasi (Sinta 1–3) serta jurnal internasional bereputasi (Scopus/WoS).
- c) Terwujudnya roadmap riset pascasarjana yang selaras dengan kebutuhan daerah, nasional, dan agenda pembangunan berkelanjutan (SDGs).

- d) Terjalinnya kolaborasi riset antarprodi, lintas universitas, dan lembaga penelitian baik dalam maupun luar negeri.
  - e) Meningkatnya capaian hak kekayaan intelektual (HKI), model kebijakan, dan produk inovatif hasil penelitian dosen dan mahasiswa Pascasarjana.
- 3) Sasaran Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM)
- a) Terselenggaranya kegiatan PkM berbasis hasil riset pascasarjana yang berdampak langsung pada pemberdayaan masyarakat, hukum, dan kebijakan publik.
  - b) Meningkatnya partisipasi dosen dan mahasiswa Pascasarjana dalam kegiatan PkM kolaboratif lintas instansi dan lintas disiplin.
  - c) Terbangunnya kemitraan strategis dengan pemerintah daerah, lembaga hukum, dan dunia usaha dalam pelaksanaan PkM berbasis inovasi sosial.
  - d) Terpublikasinya hasil PkM Pascasarjana dalam jurnal dan prosiding ilmiah nasional maupun internasional.
  - e) Terciptanya model PkM unggulan berbasis kearifan lokal dan riset kebijakan yang mendukung pembangunan daerah berkelanjutan.
- 4) Sasaran Bidang Tata Kelola dan Kelembagaan
- a) Terwujudnya tata kelola Pascasarjana yang profesional, akuntabel, dan sesuai prinsip good university governance.
  - b) Tersedianya sistem informasi akademik Pascasarjana berbasis digital untuk mendukung proses akademik, penelitian, dan publikasi.
  - c) Meningkatnya efektivitas penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) melalui siklus PPEPP yang berkelanjutan di lingkungan Pascasarjana.
  - d) Meningkatnya status kelembagaan Pascasarjana menuju pusat unggulan pendidikan pascasarjana bereputasi nasional.

- e) Terbentuknya budaya kerja akademik yang unggul, disiplin, dan inovatif di kalangan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa Pascasarjana.
- 5) Sasaran Bidang Kerja Sama dan Reputasi Akademik
- a) Meningkatnya jumlah kerja sama riset dan akademik antara Pascasarjana UPMI dengan universitas dan lembaga riset nasional maupun internasional.
  - b) Terlaksananya program pertukaran dosen, kuliah tamu, dan pembimbingan tesis bersama (co-supervision) dengan mitra luar negeri.
  - c) Terbangunnya reputasi Pascasarjana UPMI melalui partisipasi dalam jejaring pendidikan tinggi, asosiasi profesi, dan forum ilmiah internasional.
  - d) Meningkatnya visibilitas Pascasarjana UPMI melalui publikasi internasional, kegiatan ilmiah berskala nasional, dan kolaborasi interdisipliner.
- 6) Sasaran Bidang Mahasiswa dan Alumni Pascasarjana
- a) Meningkatnya prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa Pascasarjana di tingkat nasional maupun internasional.
  - b) Terbentuknya sistem pembinaan karakter dan etika akademik berbasis integritas, profesionalisme, dan kepemimpinan ilmiah.
  - c) Meningkatnya kontribusi alumni Pascasarjana dalam pengembangan kebijakan publik, dunia profesional, dan jaringan kerja sama universitas.
  - d) Terbangunnya Alumni Network Pascasarjana yang aktif dalam kegiatan akademik, riset kolaboratif, dan dukungan pengembangan karier mahasiswa.
- 7) Sasaran Bidang Keuangan dan Sarana-Prasarana
- a) Terwujudnya sistem pengelolaan keuangan Pascasarjana yang transparan, efisien, dan berorientasi pada keberlanjutan program akademik.
  - b) Meningkatnya pendapatan Pascasarjana melalui kerja sama penelitian, pelatihan, dan pengabdian masyarakat.

- c) Tersedianya sarana dan prasarana pembelajaran, laboratorium riset, dan ruang seminar yang representatif dan berbasis teknologi digital.
- d) Meningkatnya aksesibilitas fasilitas akademik bagi mahasiswa dan dosen Pascasarjana secara inklusif dan produktif.

### **BAB III. ANALISIS LINGKUNGAN**

#### **1. Analisis Kondisi Internal**

Analisis kondisi internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki oleh Pascasarjana UPMI dalam rangka menetapkan strategi pengembangan jangka panjang. Kajian ini berfokus pada aspek sumber daya manusia, infrastruktur, tata kelola, riset, dan jejaring kelembagaan.

##### **A. Strengths (Kekuatan)**

#### **1. Keberadaan Dosen dengan Kualifikasi Tinggi**

Pascasarjana UPMI memiliki tenaga pengajar dengan kualifikasi akademik tinggi, termasuk guru besar, profesor, dan dosen bergelar doktor dari berbagai bidang keilmuan yang relevan. Keberadaan dosen dengan tingkat kepakaran tersebut merupakan modal intelektual yang berharga dalam menjamin mutu akademik, memperkuat kegiatan riset, dan memperluas jejaring ilmiah nasional maupun internasional. Dosen-dosen senior juga berperan penting dalam membimbing penelitian mahasiswa, menghasilkan publikasi ilmiah, dan membangun reputasi akademik Pascasarjana UPMI di tingkat nasional.

#### **2. Modal Sumber Daya Manusia Muda yang Berkembang**

Selain dosen senior, Pascasarjana UPMI juga memiliki tenaga akademik muda dengan semangat inovasi dan produktivitas tinggi. Kombinasi antara dosen berpengalaman dan generasi muda menciptakan dinamika positif dalam pengembangan tridharma perguruan tinggi. SDM muda ini menunjukkan potensi besar dalam mengadopsi teknologi baru,

mengembangkan kurikulum berbasis digital, serta menjalin kolaborasi riset lintas disiplin dan lintas lembaga.

### **3. Infrastruktur dan Fasilitas Akademik yang Memadai**

Ketersediaan infrastruktur seperti laboratorium, perpustakaan digital, ruang seminar, serta fasilitas penelitian menjadi salah satu kekuatan utama Pascasarjana UPMI. Fasilitas ini memungkinkan pelaksanaan riset, pembelajaran, dan kegiatan akademik secara efektif. Keberadaan Learning Management System (LMS) dan sistem informasi akademik yang sudah mulai diimplementasikan juga mendukung proses digitalisasi layanan akademik menuju kampus cerdas (smart campus).

### **4. Jaringan Alumni dan Mitra Institusional yang Luas**

Pascasarjana UPMI memiliki jaringan alumni yang tersebar di berbagai sektor strategis, baik pemerintahan, lembaga hukum, industri, maupun lembaga pendidikan. Keberadaan mereka menjadi aset penting dalam memperkuat citra institusi dan membuka peluang kerja sama. Selain itu, kolaborasi yang telah terjalin dengan berbagai instansi pemerintah daerah, lembaga penelitian, serta lembaga pendidikan lainnya menjadi fondasi bagi pengembangan riset terapan dan program link and match antara dunia akademik dan dunia kerja.

## **B. Weaknesses (Kelemahan)**

### **1. Keterbatasan Dana Riset Kompetitif**

Salah satu tantangan utama yang dihadapi Pascasarjana UPMI adalah keterbatasan dana riset baik dari sumber internal maupun eksternal. Minimnya dana kompetitif menyebabkan banyak ide penelitian potensial belum dapat dikembangkan secara maksimal. Selain itu, akses terhadap

hibah nasional dan internasional masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan penyusunan proposal, peningkatan jejaring, dan dukungan administratif riset.

## **2. Publikasi Internasional yang Belum Optimal**

Meskipun telah ada peningkatan publikasi ilmiah di jurnal nasional terakreditasi, capaian publikasi internasional bereputasi (Scopus, WoS) masih tergolong rendah. Hambatan ini disebabkan oleh kurangnya budaya menulis akademik berstandar internasional, keterbatasan fasilitas pendukung publikasi, serta minimnya kolaborasi riset lintas negara. Upaya sistematis diperlukan melalui pendirian research cluster, insentif publikasi, dan pelatihan akademik writing.

## **3. Kurikulum Belum Sepenuhnya Berstandar Global**

Kurikulum Pascasarjana UPMI masih berorientasi nasional dan perlu ditingkatkan agar sejalan dengan tren internasionalisasi pendidikan tinggi. Penguatan elemen Outcome-Based Education (OBE), case-based learning, dan international benchmarking perlu dilakukan agar lulusan memiliki daya saing global. Pembelajaran berbasis riset dan kolaborasi internasional juga perlu diperluas dalam struktur kurikulum magister dan doktor.

## **4. Sistem Manajemen Mutu dan Monitoring Belum Optimal**

Sistem penjaminan mutu internal sudah berjalan, tetapi implementasinya belum menyentuh seluruh aspek kegiatan akademik dan non-akademik secara konsisten. Beberapa indikator kinerja belum dimonitor secara berkelanjutan, sehingga proses evaluasi dan tindak lanjut belum maksimal. Kelemahan ini dapat diatasi dengan memperkuat peran Unit Penjaminan Mutu (UPM) Pascasarjana dan penerapan sistem performance dashboard terintegrasi.

## **5. Kurangnya Visibility Internasional**

Secara kelembagaan, Pascasarjana UPMI masih memiliki keterbatasan dalam hal visibilitas global. Akreditasi internasional, keikutsertaan dalam forum global, dan kolaborasi riset lintas negara masih terbatas. Hal ini berdampak pada rendahnya pengakuan institusional di tingkat internasional. Diperlukan strategi branding global, penguatan international office, dan promosi akademik ke luar negeri agar UPMI dikenal luas di kancah pendidikan internasional.

## **2. Analisis Kondisi Eksternal**

Analisis eksternal bertujuan untuk memahami peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dari lingkungan luar yang berpengaruh terhadap pengembangan Pascasarjana UPMI. Lingkungan eksternal mencakup kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, kondisi sosial-ekonomi, serta tren global di bidang pendidikan tinggi.

### **A. Opportunities (Peluang)**

#### **1. Dukungan Pemerintah terhadap Riset dan Pendidikan Tinggi**

Pemerintah Indonesia melalui berbagai kebijakan strategis seperti Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM), program hibah riset, dan matching fund memberikan ruang bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan riset kolaboratif dan inovatif. Pascasarjana UPMI dapat memanfaatkan peluang ini untuk memperluas skema pendanaan, meningkatkan kapasitas penelitian dosen dan mahasiswa, serta memperkuat jejaring nasional dengan lembaga riset dan kementerian terkait.

#### **2. Kerja Sama Luar Negeri dan Hibah Internasional**

Globalisasi pendidikan membuka peluang kerja sama akademik lintas negara melalui joint research, dual degree, dan pertukaran dosen/mahasiswa. Banyak lembaga donor internasional seperti DAAD, Erasmus+, atau AUN/SEED-Net menyediakan hibah riset dan beasiswa.



Pascasarjana UPMI dapat memanfaatkan peluang ini untuk memperkuat kapasitas internasionalisasi, meningkatkan mobilitas akademik, dan memperluas reputasi di tingkat global.

### **3. Kebutuhan Masyarakat akan SDM Berkualitas Tinggi**

Pertumbuhan ekonomi dan kompleksitas masalah sosial di Indonesia menuntut ketersediaan sumber daya manusia dengan kompetensi akademik dan profesional tingkat lanjut. Hal ini menjadi peluang bagi Pascasarjana UPMI untuk berperan dalam mencetak lulusan magister dan doktor yang mampu memberikan solusi ilmiah dan kebijakan berbasis riset. Peningkatan kebutuhan tenaga ahli di sektor publik dan swasta juga memperkuat relevansi keberadaan Pascasarjana UPMI.

### **4. Era Digital dan Teknologi Baru yang Membuka Peluang Riset Interdisipliner**

Revolusi industri 4.0, kecerdasan buatan (AI), big data, dan transformasi digital menciptakan peluang besar untuk riset interdisipliner yang melibatkan bidang hukum, ekonomi, teknologi, dan kesehatan. Pascasarjana UPMI memiliki potensi untuk mengembangkan penelitian multidisiplin yang mendukung kebijakan publik berbasis data dan teknologi. Pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran juga memperluas akses mahasiswa dari berbagai daerah bahkan negara lain.

### **5. Mobilitas Mahasiswa Internasional**

Meningkatnya arus mobilitas mahasiswa global membuka peluang bagi Pascasarjana UPMI untuk menarik mahasiswa asing, terutama dari kawasan Asia Tenggara. Dengan program studi yang relevan dan kurikulum adaptif, UPMI dapat memposisikan diri sebagai destinasi

pendidikan bagi pelajar internasional. Hal ini tidak hanya meningkatkan pendapatan institusi, tetapi juga memperkaya keragaman akademik dan memperluas jaringan alumni internasional.

## **B. Threats (Ancaman)**

### **1. Persaingan Ketat antar Perguruan Tinggi**

Pascasarjana UPMI menghadapi persaingan yang semakin intens dari perguruan tinggi negeri dan swasta yang telah memiliki reputasi tinggi. Banyak universitas yang menawarkan program pascasarjana dengan fasilitas lebih lengkap, tenaga pengajar internasional, serta biaya yang kompetitif. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat mengurangi minat mahasiswa untuk memilih UPMI sebagai pilihan utama.

### **2. Fluktuasi Pendanaan Pemerintah dan Sumber Eksternal**

Ketersediaan dana hibah dari pemerintah maupun lembaga donor sering kali bersifat fluktuatif, bergantung pada prioritas kebijakan nasional. Ketidakpastian ini dapat menghambat keberlanjutan program riset jangka panjang. Oleh karena itu, Pascasarjana UPMI harus mengembangkan strategi pendanaan alternatif melalui kerja sama industri, layanan konsultan, atau program profesional berbayar.

### **3. Perubahan Regulasi Pendidikan Tinggi**

Peraturan dan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan tinggi sering mengalami perubahan, terutama dalam aspek akreditasi, sistem mutu, dan pelaporan. Perubahan ini menuntut lembaga untuk selalu adaptif dan cepat menyesuaikan diri. Kegagalan dalam memahami regulasi baru dapat menyebabkan ketidaksesuaian prosedur akademik dan menurunkan kredibilitas lembaga di mata pemangku kepentingan.

#### 4. Brain Drain Dosen dan Mahasiswa

Fenomena brain drain atau berpindahnya tenaga akademik dan mahasiswa berprestasi ke institusi lain yang menawarkan fasilitas dan insentif lebih baik merupakan ancaman serius. Hal ini dapat mengurangi kualitas akademik, memperlambat produktivitas riset, dan menurunkan motivasi internal. Diperlukan kebijakan retensi SDM yang berbasis insentif, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif agar potensi unggul dapat dipertahankan.

#### 5. Disrupsi Teknologi yang Cepat

Perkembangan teknologi yang begitu cepat sering kali melampaui kecepatan adaptasi institusi. Sistem pembelajaran konvensional yang tidak segera ditransformasikan ke model digital dapat membuat Pascasarjana tertinggal. Disrupsi teknologi juga mempengaruhi model bisnis pendidikan tinggi, di mana platform daring dan universitas global kini menjadi pesaing baru. Oleh karena itu, UPMI perlu mengantisipasi perubahan ini dengan inovasi berkelanjutan dan strategi transformasi digital yang terencana.

Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal di atas, dapat disimpulkan bahwa Pascasarjana UPMI memiliki **modal dasar yang kuat** untuk berkembang menjadi pusat keunggulan akademik dan riset di Indonesia. Namun demikian, terdapat sejumlah **kelemahan struktural dan tantangan eksternal** yang harus diantisipasi melalui perencanaan strategis yang sistematis, adaptif, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan. Hasil analisis ini akan menjadi dasar penyusunan **strategi pengembangan, program prioritas, dan indikator kinerja utama (IKU)** dalam Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI Periode 2020–2045.

## BAB IV. PEMETAAN SWOT

Pemetaan SWOT merupakan tahap strategis dalam proses perencanaan jangka panjang untuk mengidentifikasi secara menyeluruh faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi arah pengembangan Pascasarjana UPMI. Analisis ini menjadi dasar dalam menentukan strategi penguatan kelembagaan, peningkatan mutu akademik, dan perencanaan pengembangan sumber daya menuju visi 2045. Analisis SWOT mencakup empat komponen utama: **Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman)**. Kombinasi keempat faktor ini menghasilkan strategi prioritas yang rasional, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan (sustainable competitiveness).

### A. Aspek Internal

#### 1. Strengths (Kekuatan)

Kekuatan utama Pascasarjana UPMI terletak pada sumber daya manusia akademik yang kompeten, infrastruktur dasar yang memadai, serta jaringan kelembagaan yang terus berkembang. Keberadaan dosen dengan kualifikasi akademik tinggi—termasuk guru besar, doktor, dan dosen muda potensial—menjadi modal penting dalam menjaga mutu pembelajaran dan riset. Dosen-dosen ini tidak hanya berperan sebagai pendidik, tetapi juga sebagai peneliti, inovator, dan agen perubahan di lingkungan akademik.

Selain itu, Pascasarjana telah memiliki sarana pendukung pembelajaran seperti laboratorium, ruang seminar, dan perpustakaan digital. Infrastruktur ini menjadi fondasi penting untuk pengembangan riset interdisipliner serta implementasi pembelajaran berbasis teknologi digital. Jaringan alumni dan mitra strategis dari sektor pemerintahan dan industri juga menjadi kekuatan yang dapat mendukung berbagai kerja sama riset, magang profesional, serta

pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang berdampak nyata. Kekuatan lain yang patut dicatat adalah komitmen manajemen universitas dan Pascasarjana dalam mengembangkan sistem penjaminan mutu internal (Internal Quality Assurance System). Meskipun masih perlu penguatan, kesadaran akan pentingnya mutu telah tumbuh di seluruh sivitas akademika, menjadi modal sosial yang sangat berharga untuk mendorong peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

## 2. Weaknesses (Kelemahan)

Di sisi lain, Pascasarjana UPMI masih menghadapi sejumlah kelemahan yang perlu segera diatasi agar tidak menghambat laju pengembangan jangka panjang. Salah satu kelemahan utama adalah **terbatasnya dana riset kompetitif** yang berdampak pada rendahnya volume dan kualitas publikasi ilmiah, terutama di jurnal internasional bereputasi. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi pendanaan alternatif melalui hibah eksternal, kemitraan dengan industri, atau kerja sama penelitian antaruniversitas. Kelemahan lain terdapat pada **sistem manajemen mutu dan digitalisasi data akademik** yang masih dalam tahap pengembangan. Monitoring kinerja dosen, mahasiswa, dan unit pendukung belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem informasi akademik modern, sehingga proses evaluasi dan tindak lanjut kadang belum efektif. Selain itu, **kurikulum Pascasarjana** masih perlu dikembangkan agar berorientasi global dengan pendekatan Outcome-Based Education (OBE) dan integrasi research-based learning. Standar internasionalisasi, baik dalam pengajaran maupun penelitian, belum sepenuhnya diterapkan secara sistematis. Kelemahan ini menyebabkan Pascasarjana belum menonjol dalam peta globalisasi pendidikan tinggi Indonesia.

## B. Aspek Eksternal

### 1. Opportunities (Peluang)

Lingkungan eksternal menawarkan berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat pengembangan Pascasarjana UPMI. Pertama, **dukungan kebijakan pemerintah** terhadap riset, inovasi, dan pendidikan tinggi memberikan ruang luas bagi perguruan tinggi untuk berkolaborasi dalam program matching fund, Kedaireka, maupun Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM). Melalui skema ini, Pascasarjana dapat memperluas jaringan riset dengan industri dan lembaga pemerintah. Kedua, **peluang kerja sama internasional** terus meningkat seiring dengan globalisasi pendidikan. Berbagai lembaga internasional seperti Erasmus+, DAAD, atau AUN/SEED-Net menyediakan peluang hibah dan program pertukaran akademik. Pascasarjana UPMI dapat mengembangkan program joint research, dual degree, dan visiting professor dengan universitas luar negeri untuk memperluas reputasi global.

Ketiga, **pergeseran kebutuhan masyarakat dan dunia kerja** terhadap tenaga ahli berpendidikan tinggi menjadi peluang strategis. Permintaan terhadap lulusan magister dan doktor yang memiliki kompetensi analitis, etika profesional, dan kemampuan riset semakin tinggi, baik di sektor publik maupun swasta. Kondisi ini memperkuat relevansi keberadaan Pascasarjana sebagai pusat pencetak sumber daya unggul di tingkat regional dan nasional. Selain itu, **transformasi digital** dan perkembangan teknologi informasi membuka peluang riset multidisipliner baru. Pascasarjana dapat mengambil peran penting dalam menghasilkan penelitian berbasis data, teknologi, dan kebijakan publik. Perkembangan e-learning, blended learning, dan sistem pembelajaran jarak jauh juga memungkinkan peningkatan akses mahasiswa lintas wilayah bahkan lintas negara.

## 2. Threats (Ancaman)

Namun demikian, peluang tersebut tidak terlepas dari ancaman yang dapat menghambat kemajuan Pascasarjana UPMI jika tidak diantisipasi sejak dini. **Persaingan antarperguruan**

**tinggi** semakin ketat, baik dari lembaga negeri maupun swasta yang telah lebih dahulu memiliki reputasi global. Persaingan ini tidak hanya dalam perekrutan mahasiswa, tetapi juga dalam memperoleh hibah penelitian, publikasi, dan mitra kerja sama internasional.

Ancaman lain muncul dari **fluktuasi pendanaan pemerintah dan donor eksternal**, yang menyebabkan ketidakpastian dalam keberlanjutan program riset jangka panjang. Ketergantungan pada sumber dana tunggal dapat menimbulkan kerentanan terhadap perubahan kebijakan. Oleh karena itu, perlu strategi diversifikasi sumber pendanaan melalui kolaborasi riset dengan sektor swasta, kontrak penelitian, dan program pelatihan profesional. Selain itu, **perubahan regulasi pendidikan tinggi** yang dinamis menuntut adaptasi cepat terhadap kebijakan nasional, seperti sistem akreditasi, standar mutu, dan pelaporan berbasis digital. Ketidakmampuan dalam mengikuti perkembangan regulasi dapat menghambat akreditasi dan menurunkan kepercayaan publik terhadap lembaga. Faktor lain yang juga mengancam adalah **brain drain**, yaitu berpindahnya dosen dan mahasiswa berprestasi ke institusi lain yang menawarkan fasilitas dan insentif lebih baik. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menurunkan produktivitas akademik. Di sisi lain, **disrupsi teknologi** yang cepat juga menuntut lembaga untuk terus berinovasi agar tidak tertinggal oleh universitas berbasis digital atau platform global yang menawarkan program pascasarjana daring (online graduate programs) dengan biaya dan akses yang lebih kompetitif.

### C. Matriks Pemetaan SWOT Pascasarjana UPMI

Aspek	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
<b>Internal</b>	- Dosen berkualifikasi tinggi (guru besar, doktor, ahli multidisiplin) - Fasilitas akademik dasar memadai (laboratorium, perpustakaan digital) -	- Keterbatasan dana riset kompetitif - Publikasi internasional masih rendah - Kurikulum belum berorientasi global - Sistem

	Jaringan alumni dan mitra industri/pemerintah luas - Komitmen manajemen terhadap mutu dan inovasi	penjaminan mutu belum terintegrasi optimal - Keterbatasan SDM administrasi profesional
<b>Eksternal</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
	- Dukungan kebijakan nasional (MBKM, Matching Fund) - Kerja sama internasional dan hibah luar negeri - Kebutuhan SDM unggul di sektor publik dan industri - Revolusi industri 4.0 dan riset interdisipliner - Mobilitas mahasiswa dan dosen global	- Persaingan ketat antarperguruan tinggi nasional dan asing - Fluktuasi pendanaan pemerintah dan hibah riset - Perubahan kebijakan regulasi pendidikan tinggi - Brain drain tenaga akademik - Disrupsi teknologi dan digitalisasi cepat

#### **D. Implikasi Strategis dan Arah Kebijakan**

Hasil pemetaan SWOT di atas menjadi dasar dalam merumuskan arah kebijakan pengembangan Pascasarjana UPMI selama periode 2020–2045. Strategi utama yang diturunkan dari analisis tersebut meliputi:

1. **Strategi SO (Strength–Opportunities)** Memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal.
  - Mengoptimalkan keunggulan dosen dan fasilitas riset untuk mengikuti hibah nasional dan internasional.
  - Mengembangkan program studi dan riset yang sejalan dengan kebutuhan SDM unggul di era digital.
  - Mendorong publikasi internasional melalui kolaborasi dengan mitra luar negeri.



2. **Strategi WO (Weakness–Opportunities)** Memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
- Meningkatkan kapasitas SDM dan kurikulum melalui kerja sama internasional dan pelatihan.
  - Mengakses dana eksternal (matching fund, CSR, hibah internasional) untuk mendukung riset unggulan.
  - Melakukan benchmarking kurikulum dengan universitas global.
3. **Strategi ST (Strength–Threats)** Menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal.
- Memperkuat sistem mutu dan tata kelola agar adaptif terhadap perubahan regulasi.
  - Memanfaatkan reputasi dosen senior untuk menjaga kepercayaan masyarakat di tengah kompetisi ketat.
  - Mengembangkan inovasi digital dalam pembelajaran dan riset agar tidak tertinggal dalam era disrupsi.
4. **Strategi WT (Weakness–Threats)** Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
- Membangun sistem retensi dosen dan mahasiswa melalui penghargaan dan lingkungan akademik kondusif.
  - Menyusun rencana kontinjensi pendanaan untuk menghadapi fluktuasi sumber dana.
  - Melakukan transformasi digital menyeluruh agar Pascasarjana siap menghadapi model pendidikan masa depan.

Pemetaan SWOT menunjukkan bahwa **Pascasarjana UPMI memiliki fondasi kuat untuk tumbuh menjadi pusat unggulan nasional dan berdaya saing global**, dengan syarat mampu

memperkuat kelemahan internal dan mengantisipasi dinamika eksternal. Strategi pengembangan diarahkan pada peningkatan mutu akademik, penguatan riset terintegrasi, internasionalisasi kurikulum, serta tata kelola yang berorientasi kinerja dan keberlanjutan.

5. Analisis ini menjadi dasar konseptual bagi penyusunan **BAB III – Tahapan Pengembangan dan Strategi Utama (Roadmap 2020–2045)** yang akan memuat arah kebijakan operasional, indikator kinerja utama (IKU), serta langkah-langkah implementatif setiap fase pembangunan.

## BAB V. TAHAPAN PENGEMBANGAN (ROADMAP) 2020–2045

Tahapan pengembangan atau roadmap merupakan arah perjalanan strategis yang menggambarkan langkah-langkah konkret Pascasarjana UPMI dalam mencapai visi jangka panjang hingga tahun 2045. Dokumen ini berfungsi sebagai panduan dinamis yang menjembatani antara **Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan** dan **Rencana Operasional Tahunan (Renop)** setiap program studi.

Penyusunan roadmap 2020–2045 dilakukan berdasarkan prinsip kesinambungan, fleksibilitas, serta penyesuaian terhadap perubahan lingkungan eksternal. Setiap fase pengembangan mencerminkan tingkat kematangan kelembagaan yang meningkat dari tahap dasar menuju keunggulan global.

Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan tahapan ini mencakup tiga dimensi utama:

1. **Dimensi Struktural** – penguatan sistem kelembagaan, tata kelola, dan penjaminan mutu.
2. **Dimensi Fungsional** – peningkatan mutu akademik, riset, publikasi, dan pengabdian.
3. **Dimensi Transformasional** – internasionalisasi, inovasi riset, dan kemandirian institusional.

Pascasarjana UPMI menetapkan **tiga fase utama pengembangan** selama periode 25 tahun (2020–2045). Ketiga fase ini bersifat progresif dan saling berkesinambungan, di mana setiap fase menjadi pondasi bagi fase berikutnya.

Fase	Periode	Fokus Utama / Karakteristik Pengembangan
<b>Fase I – Konsolidasi dan Pembangunan</b>	2020– 2029	Penguatan mutu internal, penataan kelembagaan, pengembangan kurikulum berbasis OBE dan MBKM,

<b>Dasar</b>		peningkatan kapasitas SDM, serta pencapaian akreditasi nasional yang unggul.
<b>Fase II – Penguatan Reputasi dan Ekspansi</b>	2030–2039	Peningkatan produktivitas riset, publikasi internasional, kolaborasi global, pengembangan program joint/double degree, serta pembentukan pusat keunggulan riset terapan.
<b>Fase III – Transformasi dan Keunggulan Global</b>	2040–2045	Pengakuan internasional melalui akreditasi global, penciptaan inovasi berbasis riset, kemandirian finansial, serta penguatan posisi Pascasarjana UPMI sebagai institusi unggul berkelas dunia.

### C. Fase I – Konsolidasi dan Pembangunan Dasar (2020–2029)

#### 1. Tujuan Umum

Fase ini difokuskan pada **penguatan fondasi internal Pascasarjana** agar seluruh elemen kelembagaan, akademik, dan sumber daya manusia dapat beroperasi secara efektif dan efisien sesuai dengan standar mutu nasional.

#### 2. Arah dan Sasaran Strategis

1. Penataan struktur organisasi dan tata kelola Pascasarjana agar selaras dengan Statuta UPMI dan peraturan Kemendikbudristek.
2. Penerapan **Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)** di seluruh unit kerja Pascasarjana.
3. Reorientasi kurikulum berbasis **Outcome-Based Education (OBE)** dan integrasi program **Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM)**.

4. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen melalui studi lanjut, sertifikasi pendidik, dan pelatihan metodologi pembelajaran.
5. Pengembangan fasilitas akademik dan infrastruktur riset dasar.
6. Peningkatan jumlah dan kualitas penelitian terapan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri.
7. Pencapaian **akreditasi nasional minimal “Baik Sekali”** untuk seluruh program studi di bawah Pascasarjana UPMI.

### 3. Strategi Implementasi

- Pembentukan unit-unit pendukung seperti **Unit Penjaminan Mutu (UPM), Pusat Riset dan Inovasi Pascasarjana**, serta **Biro Pengembangan Kurikulum dan Akademik**.
- Penetapan **roadmap riset lima tahunan** yang berorientasi pada isu-isu lokal dan regional (misalnya hukum, ekonomi, sosial, dan kesehatan masyarakat).
- Membangun sistem administrasi akademik berbasis digital (SIM Akademik, e-Renstra, dan e-Monev).
- Mendorong dosen untuk aktif dalam forum ilmiah nasional dan memperluas jaringan publikasi Sinta 2–4.

### 4. Target Indikator Fase I

Indikator	Target 2029
<b>Akreditasi Program Studi</b>	≥ Baik Sekali
<b>Dosen bergelar Doktor</b>	≥ 60% dari total dosen tetap
<b>Publikasi Nasional Terakreditasi</b>	≥ 100 artikel per tahun
<b>Jumlah Penelitian Kompetitif</b>	≥ 30 judul riset per tahun

<b>Infrastruktur Digital Akademik</b>	Terlaksana penuh di seluruh prodi
<b>Kepuasan Mahasiswa (<math>\geq</math> skala 4)</b>	Minimal 80% puas

D. Fase II – Penguatan Reputasi dan Ekspansi (2030–2039)

### 1. Tujuan Umum

Fase ini menandai periode percepatan menuju reputasi nasional dan internasional. Fokus diarahkan pada **penguatan riset unggulan, kolaborasi internasional, dan pengembangan jejaring akademik global.**

### 2. Arah dan Sasaran Strategis

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas publikasi internasional bereputasi (Scopus, WoS, Springer).
2. Menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi luar negeri untuk program **joint research, exchange scholar, dan double degree.**
3. Membentuk **Center of Excellence (CoE)** di bidang keilmuan strategis UPMI seperti hukum kebijakan publik, ekonomi digital, manajemen inovasi, dan kesehatan masyarakat.
4. Meningkatkan partisipasi dosen dan mahasiswa dalam konferensi internasional.
5. Memperluas penerimaan mahasiswa asing dari negara-negara ASEAN dan Asia Selatan.
6. Meningkatkan tata kelola riset melalui sistem Research Information System (RIS) yang terintegrasi dengan LPPM dan LP3M.
7. Menetapkan **akreditasi internasional (ASIC/AUN-QA)** untuk minimal satu program studi pascasarjana.

### 3. Strategi Implementasi

- Penguatan kapasitas riset dengan pendanaan internal dan eksternal melalui **hibah internasional** dan **CSR industri**.
- Menyediakan insentif publikasi bagi dosen dan mahasiswa.
- Membangun research cluster tematik multidisiplin berbasis isu-isu global seperti sustainability, digital governance, dan social innovation.
- Memperluas kerja sama dengan lembaga riset pemerintah (BRIN, Bappenas) dan lembaga internasional (DAAD, Erasmus+, USAID).
- Implementasi sistem pembelajaran bilingual dan penerapan digital classroom.

#### 4. Target Indikator Fase II

Indikator	Target 2039
<b>Publikasi Internasional Terindeks Scopus</b>	≥ 300 artikel per tahun
<b>Center of Excellence Aktif</b>	4 bidang riset unggulan
<b>Mahasiswa Asing Terdaftar</b>	≥ 100 orang
<b>Program Studi Terakreditasi Internasional</b>	Minimal 1 program
<b>Kerja Sama Internasional Aktif</b>	≥ 25 MoU
<b>Tingkat Kemandirian Pendanaan Riset</b>	≥ 40% dari dana eksternal

#### E. Fase III – Transformasi dan Keunggulan Global (2040–2045)

##### 1. Tujuan Umum

Fase ketiga merupakan puncak transformasi kelembagaan di mana Pascasarjana UPMI diarahkan menjadi **institusi unggulan berkelas dunia (world-class postgraduate school)** yang mandiri, berinovasi tinggi, dan diakui secara internasional.

##### 2. Arah dan Sasaran Strategis

1. Meraih **pengakuan internasional** melalui akreditasi lembaga global seperti QS Stars, Times Higher Education, atau AUN-QA.
2. Mengembangkan sistem riset dan inovasi yang menghasilkan **produk paten, teknologi tepat guna, dan kebijakan publik berbasis riset.**
3. Menciptakan model **university-enterprise collaboration** untuk mendukung entrepreneurial university.
4. Meningkatkan kemandirian finansial melalui pengelolaan dana abadi (endowment fund), unit bisnis akademik, dan spin-off riset.
5. Menjadi rujukan regional dalam bidang riset kebijakan publik, manajemen inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia unggul.
6. Menerapkan green campus policy dan konsep kampus berkelanjutan yang ramah lingkungan.

### 3. Strategi Implementasi

- Mengembangkan UPMI Global Research Park sebagai wadah kolaborasi riset internasional.
- Mendirikan International Graduate Consortium dengan universitas mitra luar negeri.
- Menyusun policy paper dan rekomendasi kebijakan nasional berbasis hasil riset Pascasarjana.
- Meluncurkan jurnal internasional berindeks Scopus di bawah pengelolaan Pascasarjana.
- Membangun sistem pendanaan riset berkelanjutan berbasis endowment dan kolaborasi industri.

### 4. Target Indikator Fase III



Indikator	Target 2045
<b>Akreditasi Internasional Lembaga</b>	QS Stars $\geq$ 4
<b>Publikasi Scopus/WoS</b>	$\geq$ 1.000 artikel per tahun
<b>Jumlah Paten / HKI / Spin-off</b>	$\geq$ 50 produk inovatif
<b>Mahasiswa Asing</b>	$\geq$ 300 orang
<b>Dana Endowment Terkelola</b>	$\geq$ Rp 25 miliar
<b>Pengakuan Global (QS / THE)</b>	Masuk Top 500 Asia
<b>Tingkat Kemandirian Keuangan</b>	$\geq$ 70% non-APB UPMI

#### F. Strategi Umum Lintas Fase

Untuk menjamin kesinambungan antara ketiga fase, ditetapkan **strategi lintas waktu (cross-phase strategies)** yang berperan sebagai fondasi jangka panjang:

1. **Integrasi SPMI dan PPEPP** sebagai siklus utama peningkatan mutu.
2. **Digitalisasi Manajemen Akademik dan Riset** untuk efisiensi dan transparansi.
3. **Internasionalisasi Kurikulum dan Mobilitas Akademik** agar sejajar dengan perguruan tinggi global.
4. **Diversifikasi Sumber Pendanaan** melalui hibah, CSR, dan kerja sama industri.
5. **Kebijakan Inklusif SDM Akademik**: rekrutmen terbuka, merit system, dan pengembangan karier dosen.
6. **Sustainability Policy**: efisiensi energi, pengelolaan limbah akademik, dan pendidikan hijau.

#### G. Kesimpulan Tahapan Pengembangan

Tahapan pengembangan (roadmap) Pascasarjana UPMI 2020–2045 merupakan gambaran evolusi kelembagaan yang sistematis dari tahap **konsolidasi internal** menuju **pengakuan**

**global.** Setiap fase memiliki tujuan spesifik, indikator keberhasilan, serta strategi yang saling terintegrasi dalam kerangka mutu berkelanjutan.

Keberhasilan implementasi roadmap ini bergantung pada komitmen pimpinan universitas, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan seluruh pemangku kepentingan. Dengan pengelolaan yang adaptif dan berbasis data, Pascasarjana UPMI diyakini mampu menjadi lembaga pascasarjana unggulan yang tidak hanya berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga bagi kemajuan bangsa menuju **Indonesia Emas 2045**.

## **BAB VI. BIDANG PENGEMBANGAN DAN STRATEGI UTAMA**

### **A. Pendahuluan**

Pengembangan Pascasarjana UPMI hingga tahun 2045 memerlukan strategi yang terencana, sistematis, dan berorientasi pada keunggulan berkelanjutan. Untuk mewujudkan visi menjadi pusat pendidikan pascasarjana yang unggul, berdaya saing nasional, dan diakui secara internasional, maka pengembangan kelembagaan diarahkan pada tujuh bidang strategis utama, yaitu:

- 1. Pendidikan dan Kurikulum**
- 2. Penelitian dan Publikasi**
- 3. Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi Teknologi**
- 4. Sumber Daya Manusia (SDM)**
- 5. Infrastruktur, Fasilitas, dan Teknologi**
- 6. Kerjasama, Jejaring, dan Internasionalisasi**
- 7. Tata Kelola, Penjaminan Mutu, dan Keberlanjutan**

Ketujuh bidang ini saling berinteraksi membentuk sistem yang terintegrasi, dengan prinsip **mutu, relevansi, kolaborasi, dan keberlanjutan** sebagai fondasi pengembangan jangka panjang Pascasarjana UPMI.

### **B. Bidang Pengembangan**

#### **1. Pendidikan dan Kurikulum**

##### **Strategi Utama**

Menciptakan kurikulum yang **relevan, fleksibel, dan berstandar internasional**, selaras

dengan kebutuhan industri, dunia kerja, dan perkembangan ilmu pengetahuan.

#### Kebijakan Dasar

1. Menetapkan kurikulum berbasis **Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)** dan **Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti)** dengan benchmark pada universitas bereputasi global.
2. Menerapkan **Outcome-Based Education (OBE)** agar capaian pembelajaran selaras dengan kompetensi profesional dan akademik tingkat lanjut.
3. Mengimplementasikan **model pembelajaran hybrid dan blended learning** berbasis teknologi informasi.
4. Mengembangkan **kurikulum interdisipliner** yang mengintegrasikan riset lintas bidang seperti hukum, ekonomi, dan teknologi.
5. Melakukan **peninjauan kurikulum setiap lima tahun** melalui forum akademik dan tracer study alumni.
6. Menyediakan **jalur internasional** melalui skema double degree atau joint degree dengan universitas mitra luar negeri.

#### Indikator Kinerja

- Persentase program studi terakreditasi nasional dan internasional  $\geq 90\%$ .
- Jumlah program joint/double degree meningkat 20% per tahun.
- Kepuasan mahasiswa terhadap kurikulum  $\geq 85\%$ .
- Peninjauan kurikulum dilakukan minimal setiap 5 tahun dengan tindak lanjut terukur.

#### Uraian Pengembangan

Kurikulum Pascasarjana UPMI dikembangkan untuk menjawab kebutuhan zaman. Integrasi

pendekatan **project-based learning**, **case study**, dan **research-based learning** akan memastikan mahasiswa tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menerapkannya secara praktis. Selain itu, kurikulum dirancang responsif terhadap tantangan era digital, memasukkan elemen seperti literasi data, etika riset, dan inovasi sosial. Penguatan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi akademik, dan kemampuan berpikir kritis menjadi prioritas dalam setiap program magister dan doctoral.

## 2. Penelitian dan Publikasi

### Strategi Utama

Meningkatkan **kualitas, kuantitas, dan visibilitas hasil penelitian** dosen dan mahasiswa untuk memperkuat reputasi akademik Pascasarjana UPMI.

### Kebijakan Dasar

1. Menetapkan **roadmap riset unggulan** yang mencerminkan kekuatan bidang keilmuan UPMI, seperti hukum kebijakan publik, manajemen inovasi, ekonomi kreatif, dan radiologi kesehatan.
2. Menyediakan **pendanaan internal riset (seed funding)** untuk penelitian inovatif dan kolaboratif.
3. Mendorong partisipasi dosen dan mahasiswa dalam **hibah riset nasional (DRTPM, BRIN)** maupun internasional (Erasmus+, DAAD, USAID).
4. Menyelenggarakan **pelatihan publikasi internasional** dan klinik penulisan artikel ilmiah.
5. Menetapkan **target minimal publikasi internasional** per dosen per tahun.
6. Membangun **Pusat Keunggulan Riset (Center of Excellence)** di bidang-bidang strategis.

7. Memperluas **kolaborasi penelitian nasional dan global** melalui MoU riset bersama universitas mitra.

#### Indikator Kinerja

- Publikasi internasional terindeks Scopus/WoS meningkat 20% per tahun.
- H-Index institusi dan sitasi dosen meningkat  $\geq 10\%$  setiap tahun.
- Jumlah hibah penelitian kompetitif meningkat  $\geq 30\%$  setiap periode renstra.
- Jumlah paten dan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) yang terdaftar meningkat signifikan.

#### Uraian Pengembangan

Pascasarjana UPMI bertekad menjadi pusat riset unggulan di Sumatera Utara. Fokus diarahkan pada riset interdisipliner yang berorientasi pada kebijakan publik, inovasi sosial, dan pengembangan teknologi tepat guna. Riset tidak hanya berfungsi akademis, tetapi juga menjadi instrumen penyelesaian masalah masyarakat dan pemerintahan. Dengan penguatan budaya riset dan sistem insentif yang adil, dosen dan mahasiswa akan terdorong untuk menghasilkan karya ilmiah berkualitas tinggi dan berdaya saing global.

### 3. Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi Teknologi

#### Strategi Utama

Mendekatkan hasil riset ke masyarakat, menghasilkan **produk bermanfaat**, dan membumikan **inovasi teknologi serta kebijakan** berbasis hasil penelitian.

#### Kebijakan Dasar

1. Mengintegrasikan kegiatan pengabdian masyarakat dalam kurikulum, khususnya sebagai bagian dari tugas akhir mahasiswa.

2. Menentukan **tema pengabdian berbasis riset lokal** yang relevan dengan kebutuhan wilayah Sumatera Utara dan masyarakat sekitar kampus.
3. Menjalinkan **kemitraan dengan pemerintah daerah, lembaga sosial, dan industri lokal**.
4. Mengembangkan **inkubator teknologi dan start-up riset** untuk mahasiswa dan dosen.
5. Menetapkan publikasi hasil pengabdian masyarakat sebagai luaran wajib (recognized output).

#### Indikator Kinerja

- Jumlah program pengabdian masyarakat berbasis riset meningkat setiap tahun.
- Tingkat dampak sosial program (evaluasi pasca kegiatan)  $\geq 85\%$  efektif.
- Jumlah kerja sama pengabdian dengan mitra pemerintah dan industri meningkat.
- Jumlah produk inovatif dan layanan konsultasi yang dihasilkan meningkat signifikan.

#### Uraian Pengembangan

Pascasarjana UPMI mengusung prinsip bahwa hasil riset harus “turun ke masyarakat”. Oleh karena itu, kegiatan community service diarahkan untuk memperkuat ketahanan sosial, ekonomi, dan teknologi lokal. Kegiatan seperti pelatihan literasi hukum, pemberdayaan UMKM, dan penerapan teknologi tepat guna di desa binaan menjadi prioritas. Pengabdian kepada masyarakat juga menjadi ajang penerapan teori ke praktik, sehingga mahasiswa mampu berperan sebagai agen perubahan sosial yang nyata.

#### 4. Sumber Daya Manusia (SDM)

##### Strategi Utama

Meningkatkan **kompetensi, profesionalitas, dan kesejahteraan SDM akademik dan non-akademik** untuk mendukung kinerja tridharma perguruan tinggi.

## Kebijakan Dasar

1. Melakukan rekrutmen dosen muda potensial melalui seleksi terbuka dan merit system.
2. Menyelenggarakan **program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD)**, seperti pelatihan metodologi riset, sabbatical leave, dan visiting scholar.
3. Menetapkan **insentif kinerja** berbasis publikasi, pengabdian, dan inovasi pengajaran.
4. Meningkatkan kapasitas tenaga kependidikan dalam manajemen riset dan layanan akademik.
5. Menetapkan sistem **beban kerja seimbang** antara pengajaran, penelitian, dan pengabdian.

## Indikator Kinerja

- Persentase dosen bergelar doktor meningkat  $\geq 75\%$  pada 2045.
- Dosen yang mengikuti program internasional minimal 20% per tahun.
- Tingkat retensi dosen  $\geq 90\%$ .
- Kepuasan tenaga kependidikan  $\geq 85\%$ .

## Uraian Pengembangan

SDM merupakan motor utama keberhasilan Pascasarjana. UPMI menekankan pada pengembangan kapasitas manusia yang unggul dan beretika. Program talent mapping, succession plan, dan leadership academy akan dibentuk untuk menyiapkan kader akademik masa depan. Selain itu, kesejahteraan dan pengakuan kinerja menjadi perhatian utama agar setiap dosen dan tenaga kependidikan merasa dihargai serta memiliki komitmen jangka panjang terhadap lembaga.

## 5. Infrastruktur, Fasilitas, dan Teknologi



## Strategi Utama

Menyediakan **infrastruktur riset dan pembelajaran modern** berbasis teknologi informasi untuk menciptakan ekosistem akademik yang produktif dan efisien.

## Kebijakan Dasar

1. Melakukan **investasi strategis** dalam pembangunan laboratorium dan fasilitas riset mutakhir.
2. Menyediakan **perpustakaan digital** dengan akses ke jurnal internasional dan repositori institusi.
3. Membangun **sistem informasi manajemen akademik (SIMAK)** dan **manajemen riset (RIS)** yang terintegrasi.
4. Mengembangkan **ruang belajar modern**: ruang diskusi, coworking space, dan studio seminar digital.
5. Meningkatkan infrastruktur jaringan dan platform e-learning untuk mendukung pendidikan jarak jauh.

## Indikator Kinerja

- Rasio ketersediaan fasilitas riset per dosen meningkat 50%.
- Akses pustaka digital dan jurnal internasional minimal 100 database.
- Sistem informasi akademik terintegrasi di semua unit Pascasarjana.
- Kepuasan pengguna terhadap fasilitas kampus  $\geq 85\%$ .

## Uraian Pengembangan

Infrastruktur adalah tulang punggung kualitas akademik. Pascasarjana UPMI akan menerapkan konsep “**Smart and Green Campus**”, yang menyeimbangkan teknologi dengan keberlanjutan

lingkungan.

Peningkatan fasilitas riset diarahkan pada bidang unggulan seperti laboratorium hukum digital, laboratorium data ekonomi, dan pusat simulasi kebijakan publik. Penguatan teknologi digital akan mendukung efisiensi tata kelola, memperluas akses informasi, dan memfasilitasi kolaborasi lintas kampus secara global.

## 6. Kerjasama, Jejaring, dan Internasionalisasi

### Strategi Utama

Memperluas **jaringan nasional dan global** guna meningkatkan reputasi, mobilitas akademik, dan transfer pengetahuan.

### Kebijakan Dasar

1. Membangun **MoU dan MoA strategis** dengan universitas luar negeri, lembaga riset, dan industri.
2. Menyelenggarakan **pertukaran dosen dan mahasiswa** (inbound & outbound) dalam program akademik bersama.
3. Melaksanakan **joint supervision** tesis dan disertasi dengan mitra internasional.
4. Meningkatkan partisipasi dalam konferensi global dan konsorsium riset internasional.
5. Membuka **kelas internasional** dan menarik mahasiswa asing.

### Indikator Kinerja

- Jumlah MoU aktif internasional  $\geq 50$  pada 2045.
- Mahasiswa asing  $\geq 300$  orang.
- Pertukaran akademik (dosen/mahasiswa) meningkat 20% per tahun.
- Jumlah kolaborasi riset internasional aktif  $\geq 40$  proyek.

## Uraian Pengembangan

Internasionalisasi merupakan kunci keunggulan masa depan. Pascasarjana UPMI akan menjadi pusat kolaborasi lintas budaya dan ilmu pengetahuan. Program “**UPMI Global Initiative**” akan dibentuk untuk memperluas kerja sama akademik dan riset di kawasan Asia Tenggara. Selain memperkuat reputasi, jejaring internasional juga memperkaya wawasan mahasiswa dan dosen, meningkatkan mutu pembelajaran, serta membuka akses terhadap pendanaan riset global.

## 7. Tata Kelola, Penjaminan Mutu, dan Keberlanjutan

### Strategi Utama

Menegakkan **tata kelola institusi yang transparan, akuntabel, dan berorientasi mutu**, serta memastikan keberlanjutan lembaga melalui efisiensi dan diversifikasi sumber pendanaan.

### Kebijakan Dasar

1. Membentuk dan memperkuat **Unit Penjaminan Mutu Internal (Quality Assurance)** Pascasarjana.
2. Melaksanakan **monitoring dan evaluasi (Monev)** rutin setiap semester dan tahunan.
3. Mengembangkan **dashboard kinerja digital** untuk audit akademik dan non-akademik.
4. Mendorong pendanaan berkelanjutan melalui **diversifikasi sumber dana (internal, eksternal, swasta, hibah)**.
5. Menjamin **transparansi keuangan** melalui audit independen tahunan.
6. Melakukan **revisi dokumen RIP dan Renstra** setiap 5 tahun berdasarkan hasil evaluasi capaian.

### Indikator Kinerja

- Audit mutu internal dan eksternal terlaksana 100% setiap tahun.
- Efisiensi biaya operasional meningkat  $\geq 20\%$ .
- Indeks kepuasan stakeholder (mahasiswa, alumni, mitra)  $\geq 90\%$ .
- Sumber dana eksternal meningkat 50% setiap lima tahun.

#### Uraian Pengembangan

Keberhasilan Pascasarjana UPMI ditentukan oleh sistem tata kelola yang kuat dan terukur. Model manajemen yang diterapkan berprinsip pada **good university governance** mencakup transparansi, partisipasi, akuntabilitas, efektivitas, dan keadilan. Melalui mekanisme **PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan)**, siklus mutu berjalan konsisten di setiap unit kerja. LP3M sebagai pengendali mutu institusi akan berperan sentral dalam menjamin implementasi kebijakan berjalan selaras dengan visi universitas.

#### C. Kesimpulan

Tujuh bidang pengembangan di atas membentuk kerangka strategis yang menyeluruh dalam Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI 2020–2045. Setiap bidang saling berinteraksi dalam sistem yang dinamis dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan. Dengan pelaksanaan strategi ini secara konsisten, Pascasarjana UPMI diharapkan menjadi **lembaga pascasarjana unggulan, inovatif, adaptif, dan berdaya saing global** yang memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan pembangunan bangsa menuju **Indonesia Emas 2045**.

## **BAB VII. TARGET KUANTITATIF DAN INDIKATOR UMUM (2020–2045)**

### **A. Pendahuluan**

Target kuantitatif dan indikator umum merupakan bagian integral dari perencanaan strategis yang berfungsi sebagai **tolak ukur keberhasilan implementasi Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI**. Bab ini memuat indikator capaian kinerja yang bersifat **kuantitatif, terukur, realistis, dan progresif** dalam kurun waktu 25 tahun, dibagi ke dalam tiga fase pengembangan sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, yaitu:

1. **Fase I (2020–2029):** Konsolidasi dan Pembangunan Dasar.
2. **Fase II (2030–2039):** Penguatan Reputasi dan Ekspansi.
3. **Fase III (2040–2045):** Transformasi dan Keunggulan Global.

Indikator yang digunakan meliputi tujuh bidang strategis, yaitu:

- Pendidikan dan Kurikulum,
- Penelitian dan Publikasi,
- Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi,
- Sumber Daya Manusia (SDM),
- Infrastruktur dan Teknologi,
- Kerja Sama dan Internasionalisasi,
- Tata Kelola dan Keberlanjutan.

Setiap indikator dirancang untuk memberikan **arah capaian kinerja yang konsisten, terukur, dan berkelanjutan** dalam mendukung pencapaian visi Pascasarjana UPMI sebagai lembaga unggul, berdaya saing, dan diakui di tingkat internasional pada tahun 2045.

### **B. Tujuan Penetapan Target dan Indikator**

Tujuan utama dari penetapan target kuantitatif dan indikator umum adalah untuk:

1. Memberikan **arah dan batas capaian** yang jelas bagi setiap unit kerja di lingkungan Pascasarjana.
2. Menjadi **alat monitoring dan evaluasi** terhadap kinerja lembaga secara periodik.
3. Mendorong pengembangan sistem manajemen berbasis kinerja yang transparan dan akuntabel.
4. Memastikan tercapainya **sinkronisasi antara RIP Pascasarjana dan Renstra Universitas UPMI**.
5. Menjamin kesinambungan mutu akademik dan kelembagaan secara berkelanjutan sesuai prinsip **PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan)**.

#### C. Prinsip Penetapan Target

Penetapan target kuantitatif Pascasarjana UPMI 2020–2045 didasarkan pada prinsip:

1. **Relevansi**, yaitu indikator yang dipilih mencerminkan capaian tridharma perguruan tinggi.
2. **Kuantifikasi**, seluruh indikator harus dapat diukur secara numerik atau statistik.
3. **Realistis**, target disusun sesuai dengan kapasitas lembaga dan potensi sumber daya.
4. **Progresif dan Adaptif**, target meningkat secara bertahap dari fase ke fase sesuai perkembangan kelembagaan.
5. **Akurat dan Konsisten**, pengumpulan data harus terintegrasi dengan sistem informasi manajemen universitas.

#### D. Struktur Indikator dan Fase Capaian

Berikut disajikan indikator utama dan target kuantitatif untuk setiap bidang strategis dalam tiga fase waktu (2020–2029, 2030–2039, 2040–2045).

## 1. Pendidikan dan Kurikulum

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Jumlah Program Studi Pascasarjana</b>	8 program	12 program	15 program
<b>Program Studi dengan Akreditasi “Baik Sekali” atau “Unggul”</b>	80%	100%	100% (semua internasional)
<b>Kurikulum berbasis OBE dan MBKM</b>	Implementasi 100%	Revisi & adaptasi global	Benchmarking internasional
<b>Jumlah Program Joint/Dual Degree</b>	2 program	6 program	10 program
<b>Tingkat Kepuasan Mahasiswa terhadap Kurikulum</b>	≥80%	≥85%	≥90%
<b>Evaluasi Kurikulum (periode 5 tahunan)</b>	Terselenggara rutin	Sistem evaluasi digital	Integrasi global benchmarking

**Penjelasan:** Fokus utama pada bidang pendidikan adalah memastikan seluruh program studi memiliki kurikulum yang kompetitif, terakreditasi unggul, dan diakui secara global. Penguatan kolaborasi internasional dan integrasi digitalisasi pembelajaran menjadi ciri utama fase 2030 ke atas.

## 2. Penelitian dan Publikasi

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Jumlah Publikasi Internasional Terindeks (Scopus/WoS) per Tahun</b>	200 artikel	500 artikel	1.000 artikel
<b>Jumlah Publikasi Nasional Terakreditasi (Sinta 1–3)</b>	300 artikel	700 artikel	1.200 artikel
<b>Jumlah Hibah Riset Kompetitif Nasional/Internasional</b>	30 hibah	80 hibah	150 hibah
<b>Jumlah Pusat Keunggulan Riset (CoE)</b>	2 CoE	4 CoE	6 CoE
<b>Jumlah Paten, HKI, dan Produk Inovatif</b>	5	20	50
<b>Indeks Sitasi (H-Index Institusi)</b>	≥15	≥25	≥40

### Penjelasan:

Bidang penelitian diarahkan pada penguatan kapasitas riset unggulan dan internasionalisasi publikasi ilmiah. Target 2045 menempatkan Pascasarjana UPMI sebagai pusat riset unggulan yang produktif dengan reputasi publikasi internasional yang tinggi dan kontribusi nyata terhadap inovasi nasional.

## 3. Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi Teknologi

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Jumlah Program Pengabdian Masyarakat Berbasis Riset</b>	25 kegiatan	60 kegiatan	120 kegiatan
<b>Jumlah Desa/Instansi Mitra Binaan</b>	15 mitra	30 mitra	50 mitra



<b>Jumlah Produk Teknologi Tepat Guna / Start-up Riset</b>	3 produk	10 produk	25 produk
<b>Persentase Program yang Berdampak Sosial Nyata</b>	80%	90%	95%
<b>Jumlah Publikasi Hasil Pengabdian</b>	20 artikel	60 artikel	150 artikel

**Penjelasan:** Program pengabdian diarahkan menjadi wahana penerapan hasil riset dan inovasi teknologi di masyarakat. Pascasarjana UPMI akan mengembangkan ekosistem community innovation hub untuk memperkuat keberlanjutan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar.

#### 4. Sumber Daya Manusia (SDM)

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Persentase Dosen Bergelar Doktor</b>	60%	75%	90%
<b>Jumlah Guru Besar/Profesor</b>	3 orang	8 orang	15 orang
<b>Dosen Mengikuti Program Internasional (Visiting Scholar, Training, dsb.)</b>	20%	40%	60%
<b>Rasio Dosen : Mahasiswa</b>	1 : 15	1 : 12	1 : 10
<b>Tingkat Retensi Dosen</b>	≥90%	≥95%	≥95%
<b>Kepuasan SDM terhadap Sistem Karier</b>	≥80%	≥85%	≥90%

**Penjelasan:** Sumber daya manusia menjadi motor utama penggerak Pascasarjana. Kualitas SDM ditingkatkan melalui capacity building, sertifikasi kompetensi, serta pembentukan sistem penghargaan berbasis kinerja akademik dan riset.

#### 5. Infrastruktur, Fasilitas, dan Teknologi

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Ketersediaan Laboratorium Riset Modern</b>	3 unit	6 unit	10 unit
<b>Akses Database dan Jurnal Internasional</b>	50 database	80 database	120 database
<b>Penggunaan Sistem Informasi Akademik Terintegrasi</b>	80% unit	100% unit	100% + integrasi riset
<b>Infrastruktur Digital dan E-Learning</b>	Terbangun	Optimal	Inovatif (VR/AI- based)
<b>Indeks Kepuasan Pengguna terhadap Fasilitas</b>	≥80%	≥85%	≥90%

**Penjelasan:**

UPMI akan membangun infrastruktur berbasis konsep **Smart & Green Campus**, menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan efisiensi energi dan keberlanjutan lingkungan. Digitalisasi akan menjadi tulang punggung pelayanan akademik dan penelitian.

**6. Kerjasama, Jejaring, dan Internasionalisasi**

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Jumlah MoU/MoA Aktif (Nasional dan Internasional)</b>	20 MoU	35 MoU	60 MoU
<b>Jumlah Kolaborasi Riset Internasional</b>	10 proyek	30 proyek	50 proyek
<b>Jumlah Mahasiswa Asing</b>	20 orang	100 orang	300 orang

<b>Jumlah Pertukaran Akademik (Inbound/Outbound)</b>	10 program	25 program	40 program
<b>Jumlah Seminar/Conference Internasional yang Diselenggarakan</b>	2 kegiatan/tahun	5 kegiatan/tahun	10 kegiatan/tahun

**Penjelasan:** Internasionalisasi diarahkan untuk membangun reputasi global. Pascasarjana UPMI berkomitmen untuk memperkuat peran dalam jaringan akademik internasional, meningkatkan mobilitas akademik, dan menjadi tuan rumah berbagai forum ilmiah tingkat dunia.

## 7. Tata Kelola, Penjaminan Mutu, dan Keberlanjutan

Indikator Kinerja	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Audit Mutu Internal dan Eksternal Terlaksana</b>	100% unit	100% unit	100% unit
<b>Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 21001 / BAN-PT</b>	Dilaksanakan	Terintegrasi	Sertifikasi Internasional
<b>Rasio Efisiensi Biaya Operasional</b>	80% efektif	90% efisien	95% efisien
<b>Indeks Kepuasan Stakeholder (Mahasiswa, Alumni, Mitra)</b>	≥80%	≥85%	≥90%
<b>Jumlah Dana Eksternal (Hibah/Industri/CSR)</b>	Rp 2 miliar	Rp 10 miliar	Rp 25 miliar
<b>Diversifikasi Sumber Dana Non-APB</b>	25%	50%	70%

**Penjelasan:** Tata kelola diarahkan menuju good governance university, dengan sistem penjaminan mutu yang berbasis data dan transparansi keuangan. Pascasarjana UPMI diharapkan menjadi lembaga mandiri secara finansial dengan pendanaan berkelanjutan

berbasis inovasi, riset, dan kemitraan.

#### E. Ringkasan Target Kuantitatif Utama Pascasarjana UPMI (2020–2045)

Aspek Utama	Target 2029	Target 2039	Target 2045
<b>Program Studi Pascasarjana</b>	8	12	15
<b>Program Studi Terakreditasi A/Internasional</b>	50%	80%	100%
<b>Publikasi Internasional Terindeks</b>	200	500	1.000
<b>Kolaborasi Riset Internasional</b>	10	30	50
<b>Mahasiswa Asing</b>	20	100	300
<b>Dana Riset Kompetitif (Rp Miliar)</b>	2	10	25
<b>Paten / HKI / Spin-off</b>	5	20	50
<b>Guru Besar / Profesor</b>	3	8	15
<b>Center of Excellence Aktif</b>	2	4	6
<b>Tingkat Kemandirian Dana Non-APB</b>	25%	50%	70%

#### F. Penutup

Target kuantitatif dan indikator umum ini menjadi **peta kinerja strategis (performance roadmap)** bagi Pascasarjana UPMI dalam kurun 25 tahun ke depan. Pencapaian indikator di setiap fase akan dievaluasi melalui **Rapat Tinjauan Manajemen (RTM)** tahunan dan **Audit Mutu Internal (AMI)** yang diselenggarakan oleh LP3M UPMI. Komitmen bersama antara pimpinan, dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, dan mitra eksternal menjadi kunci utama agar seluruh target dapat tercapai secara konsisten dan berkelanjutan. Dengan implementasi yang disiplin, Pascasarjana UPMI akan menjadi **pusat keunggulan akademik nasional yang diakui dunia internasional pada tahun 2045**, sejalan dengan cita-cita besar Indonesia Emas 2045.

## **BAB VIII. MEKANISME IMPLEMENTASI, MONITORING & EVALUASI**

### **A. Pendahuluan**

Mekanisme implementasi, monitoring, dan evaluasi merupakan instrumen utama dalam menjamin keberhasilan pelaksanaan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana UPMI. Tujuan utama dari bab ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan, program, dan kegiatan yang direncanakan dalam dokumen RIP dapat:

1. **Dilaksanakan secara efektif dan efisien,**
2. **Dimonitor secara berkelanjutan** melalui indikator kinerja yang terukur,
3. **Dievaluasi secara obyektif,** dan
4. **Ditingkatkan secara terus-menerus** untuk mencapai mutu berkelanjutan.

Pelaksanaan RIP Pascasarjana UPMI bersifat dinamis dan berorientasi hasil (result-oriented management). Oleh karena itu, mekanisme pengelolaannya harus terstruktur dengan sistem pelaporan, koordinasi, dan tindak lanjut yang jelas agar semua pemangku kepentingan dapat bekerja dalam satu arah kebijakan strategis menuju visi 2045.

### **B. Struktur Pengelolaan dan Tanggung Jawab**

Keberhasilan implementasi RIP Pascasarjana sangat ditentukan oleh struktur organisasi pelaksana dan pembagian tanggung jawab yang jelas antarunit. Struktur pengelolaan dibangun dengan prinsip **integratif, kolaboratif, dan akuntabel**, agar setiap bidang dan unit kerja memiliki peran dan fungsi yang saling mendukung.

#### **1. Tim Inti Rencana Induk Pascasarjana (RIP Pasca)**

Tim ini merupakan penggerak utama pelaksanaan dan pemantauan RIP.

- **Ketua/Penanggung Jawab:** Direktur Pascasarjana UPMI.
- **Anggota:** Wakil Direktur bidang akademik, riset dan publikasi, kerja sama dan internasionalisasi, serta penjaminan mutu.
- **Fungsi Utama:**
  - Menyusun rencana kerja tahunan berdasarkan prioritas RIP.
  - Menetapkan indikator kinerja utama (IKU) tahunan.
  - Melakukan koordinasi lintas unit untuk memastikan keselarasan pelaksanaan program.
  - Melaporkan perkembangan pelaksanaan kepada Rektor dan Senat Pascasarjana.

## 2. Unit-Unit Pendukung

Tim inti didukung oleh unit-unit pelaksana teknis dan administratif di lingkungan Pascasarjana, yang terdiri dari:

- **Unit Penelitian dan Pengabdian (P3M):** Bertanggung jawab atas koordinasi riset, publikasi, dan program pengabdian kepada masyarakat.
- **Biro Kerjasama dan Hubungan Internasional:** Mengelola kerja sama nasional dan global, serta mobilitas akademik.
- **Pusat Pengembangan Bahasa dan Kompetensi Akademik:** Menyelenggarakan pelatihan akademik writing, TOEFL/IELTS, dan komunikasi internasional.
- **Unit Teknologi Informasi (TI):** Mengembangkan dan memelihara sistem informasi manajemen (MIS) untuk monitoring kinerja.
- **Unit Keuangan dan Perencanaan:** Mengelola anggaran RIP, melakukan proyeksi keuangan, serta mengontrol penggunaan dana berdasarkan program prioritas.

## 3. Dewan Penasehat (Advisory Board)

Dewan Penasehat terdiri atas akademisi senior, praktisi industri, tokoh masyarakat, dan mitra eksternal nasional maupun internasional.

- **Fungsi:**

- Memberikan masukan strategis mengenai arah pengembangan Pascasarjana.
- Menilai kesesuaian program dengan kebutuhan global dan kebijakan nasional.
- Membantu dalam penguatan jejaring kerja sama dan reputasi institusional.

#### **4. Senat Pascasarjana dan Dewan Program Studi**

Senat Pascasarjana merupakan lembaga normatif yang berperan dalam pengawasan akademik, sedangkan Dewan Program Studi bertanggung jawab terhadap pelaksanaan teknis di tingkat prodi.

- **Fungsi Senat:** Memberi pertimbangan kebijakan strategis akademik, riset, dan penjaminan mutu.
- **Fungsi Dewan Prodi:** Melaksanakan program akademik, riset, dan pengabdian sesuai bidang keilmuan, serta melakukan pelaporan capaian secara berkala kepada pimpinan Pascasarjana.

#### **C. Tahapan Pelaksanaan**

Implementasi RIP Pascasarjana UPMI dilaksanakan melalui tahapan yang sistematis agar seluruh kegiatan dapat berjalan efektif, efisien, dan terarah. Tahapan ini menjadi siklus tahunan yang berulang dengan prinsip keberlanjutan dan perbaikan berkelanjutan.

##### **1. Penyusunan Rencana Kerja Tahunan (Annual Plan)**

Setiap awal tahun akademik, Pascasarjana menyusun **Rencana Kerja Tahunan (RKT)** yang

merinci prioritas program, target indikator kinerja, serta pembagian anggaran berdasarkan RIP dan Renstra Universitas. RKT ini menjadi dokumen turunan langsung dari RIP yang berfungsi sebagai peta operasional tahunan.

## **2. Alokasi Anggaran dan Sumber Daya**

Setiap program yang telah direncanakan dialokasikan anggaran dan sumber daya manusia sesuai prioritas strategis.

- Sumber dana berasal dari anggaran universitas, hibah penelitian, kerja sama industri, dan CSR lembaga eksternal.
- Unit keuangan Pascasarjana memastikan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap penggunaan dana.

## **3. Pelaksanaan Program dan Kegiatan**

Pelaksanaan dilakukan oleh unit-unit pelaksana dengan supervisi langsung dari Direktur Pascasarjana. Program mencakup kegiatan tridharma (pendidikan, penelitian, pengabdian), kerja sama, dan penjaminan mutu. Setiap unit wajib menyusun laporan pelaksanaan program lengkap dengan capaian indikator dan dokumentasi kegiatan.

## **4. Monitoring Progres (Triwulan/Semesteran)**

Monitoring dilaksanakan setiap **tiga bulan** dan **enam bulan sekali** untuk menilai perkembangan capaian indikator kinerja (KPI). Kegiatan monitoring dilakukan oleh Unit Penjaminan Mutu (UPM) Pascasarjana bersama LP3M dan dilaporkan secara digital melalui **dashboard manajemen kinerja**.

## **5. Evaluasi Tahunan dan Penyusunan Laporan**



Setiap akhir tahun akademik, Pascasarjana melaksanakan **Evaluasi Tahunan** untuk menilai efektivitas pelaksanaan program terhadap target yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi ini dituangkan dalam **Laporan Tahunan Pascasarjana** dan menjadi bahan utama **Rapat Tinjauan Manajemen (RTM)** di tingkat universitas.

## **6. Penyesuaian dan Revisi Periodik**

Hasil evaluasi tahunan menjadi dasar dalam menyusun rekomendasi perbaikan dan revisi kebijakan. Setiap **5 tahun**, dilakukan **evaluasi menyeluruh terhadap RIP** untuk menyesuaikan arah pengembangan dengan dinamika eksternal dan hasil kinerja aktual.

### **D. Sistem Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring dan evaluasi (Monev) merupakan kegiatan terencana untuk mengukur sejauh mana pelaksanaan RIP berjalan sesuai rencana dan sasaran. Sistem Monev ini dilaksanakan secara **terpadu, digital, dan berbasis data kinerja (performance-based system)**.

#### **1. Dashboard Kinerja (Key Performance Indicators / KPI)**

UPMI mengembangkan **dashboard digital kinerja Pascasarjana**, yang berisi indikator terukur dari setiap bidang pengembangan. Dashboard ini berfungsi sebagai sistem pemantauan real-time terhadap capaian indikator utama seperti:

- Publikasi dan riset,
- Akreditasi program studi,
- Pengabdian masyarakat,
- Kolaborasi kerja sama,
- Efisiensi anggaran, dan
- Kepuasan stakeholder.

Dashboard ini diakses oleh pimpinan, unit pelaksana, dan LP3M sebagai sistem pengendalian internal berbasis bukti (evidence-based monitoring).

## **2. Sistem Pelaporan Digital (Management Information System / MIS)**

Seluruh unit di Pascasarjana wajib menginput capaian kinerja ke dalam **Management Information System (MIS)** yang terintegrasi dengan sistem universitas.

Fungsi MIS mencakup:

- Pelaporan kegiatan dan output tridharma,
- Pengelolaan data akademik dan riset,
- Dokumentasi hasil evaluasi, dan
- Analisis tren capaian tahunan.

## **3. Audit Internal dan Eksternal**

Audit internal dilakukan setiap tahun oleh LP3M melalui mekanisme **Audit Mutu Internal (AMI)** yang menilai kesesuaian pelaksanaan dengan standar mutu. Audit eksternal dilakukan oleh lembaga independen (BAN-PT, LAM-PTKes, ISO, atau lembaga mitra internasional) untuk memastikan kesesuaian terhadap standar nasional dan global. Hasil audit dijadikan bahan tindak lanjut untuk peningkatan berkelanjutan (continuous improvement).

## **4. Evaluasi Stakeholder**

Evaluasi dari para pemangku kepentingan (stakeholder) dilakukan melalui survei tahunan terhadap:

- **Mahasiswa:** tingkat kepuasan layanan akademik, bimbingan, dan fasilitas.

- **Alumni:** relevansi kompetensi lulusan terhadap kebutuhan kerja.
  - **Mitra Industri dan Pemerintah:** efektivitas kerja sama dan dampak riset.
- Hasil evaluasi ini menjadi masukan langsung bagi revisi kurikulum, program riset, dan kebijakan pengembangan Pascasarjana.

## 5. Lokakarya Evaluasi Internal (Setiap 5 Tahun)

Setiap lima tahun, Pascasarjana menyelenggarakan **Lokakarya Evaluasi Internal RIP** yang diikuti oleh pimpinan universitas, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, mitra industri, dan lembaga pemerintah. Tujuan lokakarya ini adalah untuk:

- Mereview capaian strategis lima tahunan,
- Mengidentifikasi hambatan pelaksanaan,
- Merumuskan perbaikan dan inovasi program ke depan.

## E. Mekanisme Revisi Rencana Induk Pengembangan (RIP)

Mengingat dinamika pendidikan tinggi, kebijakan nasional, dan perkembangan global yang cepat, RIP Pascasarjana bersifat **“living document”** dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan strategis tanpa mengubah arah visi utama.

### 1. Revisi Ad-Hoc

Revisi ad-hoc dilakukan jika terjadi perubahan signifikan yang berdampak langsung terhadap strategi pengembangan Pascasarjana, seperti:

- Perubahan kebijakan nasional pendidikan tinggi,
- Perkembangan teknologi disruptif yang mengubah pola pembelajaran,
- Kondisi darurat (pandemi, krisis ekonomi), atau

- Restrukturisasi organisasi universitas.

Proses revisi ad-hoc dipimpin oleh Direktur Pascasarjana dengan melibatkan LP3M dan unit-unit terkait, kemudian disahkan oleh Rektor melalui Surat Keputusan.

## **2. Revisi Periodik Lima Tahunan**

Revisi menyeluruh terhadap RIP dilakukan setiap **5 tahun** untuk memastikan kesesuaian dengan capaian target dan perubahan lingkungan eksternal. Proses revisi mencakup langkah-langkah:

1. Evaluasi capaian indikator kinerja setiap bidang.
2. Analisis kesenjangan (gap analysis) antara target dan realisasi.
3. Penyusunan dokumen revisi oleh Tim Inti RIP dan UPM Pascasarjana.
4. Konsultasi publik internal dan eksternal dengan dosen, mahasiswa, alumni, mitra industri, dan pemerintah daerah.
5. Finalisasi dan penetapan melalui Rapat Senat Pascasarjana dan pengesahan oleh Rektor.

## **3. Pelibatan Stakeholder**

Revisi RIP tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga partisipatif. Oleh karena itu, prosesnya melibatkan seluruh pemangku kepentingan, yaitu:

- **Dosen dan peneliti**, sebagai pelaksana utama tridharma,
- **Mahasiswa dan alumni**, sebagai pengguna dan hasil pendidikan,
- **Mitra industri dan pemerintah**, sebagai penerima manfaat dan mitra kerja sama,
- **Pakar eksternal nasional/internasional**, untuk memberikan perspektif global dan inovatif.

## F. Prinsip Peningkatan Berkelanjutan

Seluruh tahapan implementasi, monitoring, dan evaluasi berjalan di bawah prinsip **Continuous Quality Improvement (CQI)**. Artinya, setiap hasil evaluasi bukan sekadar penilaian, tetapi menjadi dasar untuk **perbaikan, inovasi, dan peningkatan berkelanjutan** di seluruh aspek pengelolaan Pascasarjana UPMI. Implementasi prinsip CQI dilakukan melalui:

1. **PPEPP Cycle:** Penetapan – Pelaksanaan – Evaluasi – Pengendalian – Peningkatan.
2. **Evidence-Based Decision Making:** Pengambilan keputusan didasarkan pada data dan hasil monev yang objektif.
3. **Benchmarking:** Pembandingan capaian dengan universitas unggulan nasional dan internasional.
4. **Feedback Loop:** Setiap hasil evaluasi langsung diintegrasikan ke dalam perencanaan tahun berikutnya.

## G. Penutup

Mekanisme implementasi, monitoring, dan evaluasi merupakan jantung dari pelaksanaan Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI. Sistem ini tidak hanya menjamin keterlaksanaan program, tetapi juga menjamin mutu, akuntabilitas, dan transparansi pengelolaan lembaga. Dengan struktur pelaksana yang kuat, sistem monitoring digital yang terintegrasi, serta budaya evaluasi yang konstruktif dan partisipatif, Pascasarjana UPMI akan mampu menjaga kesinambungan mutu dan relevansi program hingga tahun 2045. Keterlibatan aktif seluruh sivitas akademika dan pemangku kepentingan akan memastikan bahwa visi besar Pascasarjana UPMI **menjadi pusat keunggulan akademik dan riset berdaya saing global** dapat terwujud secara nyata dan berkelanjutan menuju **Indonesia Emas 2045**.

## BAB IX. RISIKO DAN MITIGASI

### A. Pendahuluan

Setiap rencana strategis jangka panjang, termasuk Rencana Induk Pengembangan (RIP), selalu dihadapkan pada berbagai ketidakpastian dan potensi risiko yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi program. Risiko dapat berasal dari faktor **internal** (seperti sumber daya manusia, pendanaan, tata kelola, dan manajemen mutu) maupun **eksternal** (seperti regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, atau perubahan global).

Bab ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi secara sistematis risiko-risiko utama yang berpotensi menghambat pelaksanaan RIP Pascasarjana UPMI.
2. Menetapkan strategi mitigasi yang realistis dan efektif dalam menghadapi risiko tersebut.
3. Menyusun mekanisme pemantauan risiko secara berkelanjutan agar dapat diantisipasi sejak dini (early warning system).

Pendekatan analisis risiko ini menggunakan kombinasi metode **kualitatif dan kuantitatif**, dengan memperhatikan likelihood (kemungkinan terjadi) dan impact (dampak terhadap capaian strategis).

### B. Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen risiko dalam konteks Pascasarjana UPMI mengacu pada prinsip-prinsip yang ditetapkan oleh **ISO 31000:2018** dan **SPMI Perguruan Tinggi** (Permendikbudristek No. 53 Tahun 2023), dengan fokus pada lima prinsip utama:

1. **Proaktif dan Preventif:** Risiko harus diidentifikasi sejak tahap perencanaan, bukan hanya setelah terjadi kegagalan.
2. **Komprehensif:** Menilai semua aspek tridharma, tata kelola, keuangan, dan reputasi lembaga.
3. **Terintegrasi:** Pengelolaan risiko menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan di setiap level organisasi.
4. **Adaptif:** Setiap risiko ditangani sesuai konteks dan tingkat keparahannya dengan kebijakan yang fleksibel.
5. **Berkelanjutan:** Proses pemantauan risiko dilakukan secara periodik melalui evaluasi internal dan eksternal.

### C. Klasifikasi Risiko

Risiko yang mungkin dihadapi Pascasarjana UPMI selama periode 2020–2045 dikategorikan dalam lima kelompok utama:

1. **Risiko Keuangan dan Pendanaan**, berkaitan dengan keterbatasan dana operasional dan riset.
2. **Risiko Regulasi dan Kebijakan**, berkaitan dengan perubahan aturan pemerintah dan lembaga akreditasi.
3. **Risiko Sumber Daya Manusia (SDM)**, berkaitan dengan kualitas, ketersediaan, dan retensi dosen atau tenaga kependidikan.
4. **Risiko Akademik dan Riset**, berkaitan dengan mutu pembelajaran, produktivitas riset, dan publikasi ilmiah.
5. **Risiko Reputasi dan Daya Saing**, berkaitan dengan penurunan minat mahasiswa, citra lembaga, serta keberlanjutan kerja sama nasional dan internasional.

#### D. Identifikasi Risiko dan Strategi Mitigasi

Berikut adalah tabel pemetaan risiko beserta langkah mitigasi yang terukur dan terintegrasi.

No	Jenis Risiko	Deskripsi Risiko dan Dampak Potensial	Strategi Mitigasi / Tindakan Pencegahan	Penanggung Jawab Utama
1	<b>Keterbatasan Dana Operasional dan Riset</b>	Terbatasnya dana internal dapat menghambat kegiatan riset, pengabdian, dan pembiayaan fasilitas pendidikan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan akses ke sumber dana eksternal (hibah nasional, internasional, CSR, industri).</li> <li>- Membentuk endowment fund (dana abadi).</li> <li>- Mendorong unit bisnis akademik pascasarjana (pelatihan, short course, konsultan hukum, riset terapan).</li> </ul>	Direktur Pascasarjana, Unit Keuangan
2	<b>Perubahan Regulasi Pemerintah dan Akreditasi</b>	Perubahan standar akreditasi atau kebijakan Dikti dapat menyebabkan penyesuaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membentuk tim policy monitoring untuk memantau perubahan regulasi.</li> <li>- Melakukan</li> </ul>	LP3M dan Unit Mutu Pascasarjana



		mendadak pada kurikulum dan tata kelola.	penyesuaian cepat terhadap kebijakan baru.  - Menjalin komunikasi aktif dengan LLDIKTI dan BAN-PT/LAM.	
<b>3</b>	<b>Brain Drain (Dosen/SDM Pindah ke Institusi Lain)</b>	Dosen berprestasi berpindah karena kurangnya insentif atau pengakuan, menurunkan produktivitas akademik.	- Memberikan insentif kinerja berbasis prestasi (publikasi, hibah, inovasi).  - Meningkatkan kesejahteraan dan fasilitas karier.  - Menyediakan iklim kerja kondusif dan program career path.	Direktur Pascasarjana dan SDM
<b>4</b>	<b>Kegagalan Publikasi Ilmiah / Penolakan Jurnal</b>	Artikel ilmiah ditolak di jurnal bereputasi menyebabkan keterlambatan target publikasi.	- Pelatihan intensif penulisan akademik dan scientific writing clinic.  - Pendampingan publikasi oleh mentor riset senior.  - Kolaborasi publikasi	Unit Penelitian & Publikasi

			dengan universitas mitra luar negeri. - Dana bantuan publication grant.	
<b>5</b>	<b>Penurunan Minat Mahasiswa Baru</b>	Daya tarik program pascasarjana menurun akibat meningkatnya kompetisi dari universitas lain.	- Mengembangkan strategi branding akademik dan promosi digital. - Menawarkan beasiswa kompetitif dan skema fast track. - Menyusun program studi adaptif sesuai tren global (digital governance, halal economy, radiology management).	Unit Akademik & Humas
<b>6</b>	<b>Rendahnya Kualitas Penelitian Mahasiswa</b>	Tesis/disertasi tidak mencapai standar internasional karena keterbatasan bimbingan dan fasilitas.	- Program pelatihan metodologi riset dan statistik. - Pembimbing eksternal dari universitas mitra internasional. - Penguatan	P3M dan Program Studi

			laboratorium riset digital dan database jurnal.	
7	<b>Kendala Digitalisasi dan Sistem Informasi</b>	Sistem informasi akademik dan riset belum sepenuhnya terintegrasi, menyebabkan inefisiensi pelaporan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan integrated digital system (MIS).</li> <li>- Pelatihan staf dalam manajemen data digital.</li> <li>- Evaluasi sistem setiap tahun.</li> </ul>	Unit TI dan LP3M
8	<b>Fluktuasi Kebijakan Keuangan Nasional / Krisis Ekonomi</b>	Krisis ekonomi nasional atau global mengurangi alokasi dana pendidikan tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifikasi sumber pendanaan (hibah industri, endowment, kolaborasi riset).</li> <li>- Efisiensi anggaran berbasis prioritas.</li> <li>- Membangun cadangan dana institusi.</li> </ul>	Rektor, Direktur Pascasarjana
9	<b>Ketidaksesuaian Kurikulum dengan Kebutuhan Industri dan Global</b>	Kurikulum tidak adaptif terhadap perkembangan teknologi dan pasar kerja internasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peninjauan kurikulum setiap 5 tahun dengan stakeholder review.</li> <li>- Melibatkan industri</li> </ul>	Unit Akademik & Senat Pascasarjana

			<p>dan alumni dalam curriculum design workshop.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking dengan universitas top dunia.</li> </ul>	
<b>10</b>	<b>Rendahnya Kualitas Pelayanan Akademik dan Administratif</b>	<p>Menurunnya kepuasan mahasiswa dan mitra karena pelayanan lambat atau tidak profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan SOP pelayanan akademik berbasis ISO 21001.</li> <li>- Pelatihan layanan prima (service excellence training).</li> <li>- Sistem evaluasi kepuasan mahasiswa tahunan.</li> </ul>	Unit Akademik dan Administrasi
<b>11</b>	<b>Keterbatasan Infrastruktur Fisik dan Riset</b>	<p>Laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas belum memenuhi standar riset global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investasi bertahap dalam fasilitas modern.</li> <li>- Kerja sama penggunaan laboratorium mitra.</li> <li>- Pengembangan digital library dan repositori ilmiah terbuka.</li> </ul>	Unit Sarpras & P3M

12	<b>Penurunan Reputasi Institusi / Citra Akademik</b>	Reputasi akademik menurun akibat rendahnya publikasi dan akreditasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi promosi reputasi melalui media nasional dan internasional.</li> <li>- Partisipasi dalam pemeringkatan universitas (QS, Webometrics).</li> <li>- Publikasi capaian riset dan prestasi dosen.</li> </ul>	Direktorat Pascasarjana & Humas
13	<b>Ketergantungan pada Individu Kunci (Key Person Risk)</b>	Ketergantungan pada sedikit dosen senior dalam riset dan kepemimpinan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program regenerasi akademik dan succession plan.</li> <li>- Pembentukan tim riset kolaboratif antar generasi.</li> <li>- Peningkatan kapasitas dosen muda.</li> </ul>	Direktur Pascasarjana & SDM
14	<b>Perubahan Teknologi dan Disrupsi Digital</b>	Teknologi baru menggantikan sistem konvensional dalam pembelajaran dan administrasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptasi sistem hybrid learning dan AI-based learning.</li> <li>- Pelatihan dosen dalam digital pedagogy.</li> </ul>	Unit TI & Akademik

			- Implementasi e-learning 4.0 yang interaktif.	
15	<b>Risiko Sosial dan Politik Lokal/Nasional</b>	Ketidakstabilan sosial atau politik berdampak pada keamanan dan keberlangsungan akademik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membentuk tim tanggap krisis (crisis management team).</li> <li>- Menjalin komunikasi dengan aparat keamanan dan pemerintah daerah.</li> <li>- Penguatan sistem keamanan kampus.</li> </ul>	Rektor dan Direktur Pascasarjana

#### E. Strategi Pengendalian dan Pemantauan Risiko

Untuk memastikan risiko dapat dikelola secara sistematis dan berkelanjutan, Pascasarjana UPMI menerapkan **sistem pengendalian risiko institusional** melalui tahapan berikut:

1. **Identifikasi Risiko (Risk Identification):** Setiap unit melakukan pemetaan risiko tahunan berdasarkan kegiatan tridharma dan tata kelola.
2. **Analisis Risiko (Risk Analysis):** Menentukan tingkat risiko berdasarkan dua dimensi: probabilitas (kemungkinan) dan impact (dampak) dengan skala rendah, sedang, atau tinggi.
3. **Evaluasi dan Prioritisasi Risiko (Risk Evaluation):** Risiko tinggi dan sangat tinggi menjadi prioritas penanganan langsung oleh pimpinan Pascasarjana.
4. **Mitigasi Risiko (Risk Mitigation):** Pelaksanaan langkah mitigatif sesuai tabel di atas, dengan pendanaan yang dialokasikan dalam Rencana Kerja Tahunan.

5. **Monitoring dan Review (Risk Monitoring):**

Evaluasi rutin dilakukan melalui rapat manajemen mutu, audit internal, dan sistem pelaporan digital.

6. **Pelaporan (Risk Reporting):** Setiap semester, unit melaporkan status risiko kepada Direktur Pascasarjana dan LP3M sebagai bagian dari Rapat Tinjauan Manajemen (RTM).

7. **Peningkatan (Risk Improvement):** Hasil evaluasi risiko digunakan untuk memperbarui kebijakan, SOP, dan pedoman mutu agar lembaga lebih tangguh menghadapi perubahan eksternal.

F. Pemetaan Tingkat Risiko (Risk Matrix)

Berikut adalah matriks risiko berdasarkan tingkat probabilitas dan dampak, yang menjadi alat bantu dalam prioritasasi penanganan:

Dampak / Probabilitas	Rendah	Sedang	Tinggi
Rendah	Monitoring rutin	Evaluasi tahunan	Perbaiki segera
Sedang	Audit internal	Pendampingan unit	Rencana mitigasi jangka menengah
Tinggi	Prioritas utama mitigasi	Penanganan langsung pimpinan	Tindakan korektif segera & revisi kebijakan

Risiko dengan kategori **tinggi** seperti keterbatasan dana, brain drain, dan perubahan kebijakan nasional menjadi **prioritas utama** mitigasi. Sedangkan risiko kategori sedang dan rendah tetap dipantau melalui sistem monitoring berkelanjutan.

## G. Integrasi Manajemen Risiko dengan Sistem Mutu (SPMI)

Sistem manajemen risiko Pascasarjana UPMI terintegrasi penuh dengan **Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)** melalui mekanisme PPEPP:

1. **Penetapan** risiko strategis dalam dokumen perencanaan tahunan.
2. **Pelaksanaan** mitigasi risiko di setiap unit pelaksana.
3. **Evaluasi** risiko melalui monitoring capaian indikator.
4. **Pengendalian** risiko melalui rapat koordinasi LP3M dan audit mutu internal.
5. **Peningkatan** melalui rekomendasi perbaikan dan pembaruan kebijakan.

Dengan demikian, setiap hasil evaluasi risiko langsung menjadi bagian dari siklus peningkatan mutu berkelanjutan.

## H. Penutup

Manajemen risiko dan mitigasi dalam Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI 2020–2045 dirancang untuk memastikan **ketahanan, keberlanjutan, dan adaptabilitas institusi** di tengah perubahan lingkungan pendidikan tinggi nasional dan global.

Dengan penerapan sistem pengendalian risiko yang komprehensif, partisipatif, dan berbasis data, Pascasarjana UPMI diyakini mampu:

- Mengantisipasi tantangan keuangan dan kebijakan,
- Mempertahankan SDM unggul dan produktivitas riset,
- Menjaga reputasi akademik dan kepercayaan publik, serta
- Menjamin pencapaian visi lembaga sebagai **pusat keunggulan pascasarjana berdaya saing global menuju Indonesia Emas 2045**.



## BAB X. ANGGARAN DAN SUMBER PENDANAAN

### A. Pendahuluan

Anggaran dan sumber pendanaan merupakan fondasi utama dalam mendukung keberhasilan implementasi Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana UPMI. Setiap kebijakan, program, dan kegiatan yang dirancang dalam dokumen ini memerlukan dukungan finansial yang memadai, berkelanjutan, dan dikelola secara transparan serta akuntabel sesuai prinsip **good university governance**. Penyusunan rencana anggaran diarahkan untuk:

1. Menjamin **ketersediaan dana** sesuai prioritas program pengembangan jangka pendek, menengah, dan panjang.
2. Menyusun **mekanisme pendanaan terintegrasi** yang mencakup sumber internal dan eksternal.
3. Mewujudkan **efisiensi dan efektivitas penggunaan dana** melalui sistem akuntabilitas keuangan digital.
4. Mendorong **kemandirian keuangan Pascasarjana** dalam mendukung keberlanjutan institusional.

Sistem keuangan Pascasarjana UPMI mengikuti kebijakan umum keuangan universitas, namun memiliki fleksibilitas dalam mengelola sumber pendanaan alternatif seperti hibah, kerja sama industri, maupun dana abadi.

### B. Prinsip Pengelolaan Anggaran

Dalam pengelolaan keuangan, Pascasarjana UPMI berpegang pada prinsip-prinsip berikut:

1. **Akuntabilitas:** Setiap penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan sesuai aturan universitas dan audit eksternal.
2. **Efisiensi:** Dana digunakan secara hemat dan optimal untuk mendukung program prioritas yang berdampak langsung terhadap mutu akademik.
3. **Transparansi:** Laporan keuangan dan alokasi dana disampaikan secara terbuka kepada pimpinan universitas, senat, dan lembaga pengawas.
4. **Sustainabilitas:** Sumber dana dikembangkan untuk menjamin keberlanjutan pembiayaan jangka panjang melalui diversifikasi pendapatan.
5. **Prioritas Strategis:** Distribusi anggaran mengikuti skala prioritas sesuai tahapan pengembangan (fase I, II, III).
6. **Kemandirian Finansial:** Pascasarjana diarahkan menjadi unit semi-mandiri dengan kemampuan menghasilkan pendapatan (revenue generating unit).

### **C. Sumber Pendanaan**

Untuk menjamin keberlanjutan finansial hingga tahun 2045, Pascasarjana UPMI merancang enam sumber pendanaan utama yang bersifat **multichannel dan berlapis (multi-stream financing)**, meliputi:

#### **1. Dana Internal Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI)**

Sumber dana internal berasal dari:

- **Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) UPMI**, yang mencakup dana operasional pendidikan, riset, dan pengabdian.
- **Dana Khusus Pascasarjana**, dialokasikan berdasarkan proporsi mahasiswa, kinerja akademik, dan capaian indikator mutu.

Penggunaan dana internal difokuskan pada:

- Pembiayaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran (kurikulum, dosen tamu, seminar).
- Dukungan riset dasar dan kegiatan pengabdian masyarakat.
- Pengembangan kapasitas dosen dan staf (pelatihan, studi lanjut).
- Pemeliharaan sarana dan prasarana akademik.

Pascasarjana wajib menyusun **rencana kebutuhan anggaran tahunan (RKA)** yang disetujui oleh Rektor melalui mekanisme evaluasi kinerja.

## **2. Hibah Riset Nasional**

Pascasarjana UPMI berkomitmen aktif mengakses sumber pendanaan riset dari pemerintah, antara lain:

- **Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Masyarakat (DRTPM) Kemendikbudristek / Dikti,**
- **Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN),**
- **Kementerian Agama (Kemenag)** untuk riset sosial-keagamaan,
- **Kementerian Keuangan / LPDP** untuk program riset unggulan nasional, dan
- **Badan Kebijakan Fiskal atau Bappenas** untuk riset kebijakan publik.

Dana hibah nasional diarahkan untuk:

- Penelitian kompetitif dosen dan mahasiswa,
- Pengembangan Center of Excellence (CoE),
- Penulisan buku ajar dan publikasi internasional,
- Seminar nasional dan research colloquium.

Target jangka menengah (2030–2039) adalah agar minimal **50% riset Pascasarjana dibiayai oleh hibah nasional kompetitif.**

### **3. Hibah dan Kerja Sama Internasional**

Sumber dana internasional diperoleh dari lembaga-lembaga donor global, seperti:

- **European Union (Erasmus+, Horizon Europe),**
- **DAAD (Jerman),**
- **USAID (Amerika Serikat),**
- **British Council (UK),**
- **JICA (Jepang),**
- **ASEAN University Network (AUN), dan**
- **Islamic Development Bank (IsDB).**

Pendanaan ini difokuskan untuk:

- Joint research dan academic exchange,
- Program double degree dan postgraduate fellowship,
- Hibah internasional untuk publikasi dan innovation grant,
- Pengembangan research cluster lintas negara.

Target jangka panjang (2040–2045) adalah agar **20% total pendanaan riset Pascasarjana berasal dari hibah internasional.**

### **4. Kemitraan Industri dan Pemerintah Daerah**

Kemitraan industri menjadi sumber strategis dalam mendukung riset terapan dan program pengabdian kepada masyarakat. Model kerja sama dilakukan melalui:

- **Riset kolaboratif industri** (contract research) di bidang hukum, ekonomi, dan kebijakan publik.
- **Program CSR (Corporate Social Responsibility)** untuk pemberdayaan masyarakat.
- **Kerja sama pemerintah daerah** dalam bentuk riset kebijakan, penyusunan naskah akademik, dan pelatihan aparatur sipil negara (ASN).
- **Sponsorship kegiatan ilmiah**, seperti seminar, konferensi, atau lomba inovasi mahasiswa.

Kemitraan industri tidak hanya memberikan manfaat finansial, tetapi juga memperkuat relevansi riset terhadap kebutuhan dunia kerja.

## 5. Biaya Layanan dan Unit Usaha Pascasarjana

Sebagai upaya mencapai kemandirian finansial, Pascasarjana mengembangkan sumber pendanaan dari **unit layanan akademik dan profesional**, antara lain:

- Program pelatihan dan sertifikasi (CPD, metodologi riset, manajemen mutu).
- Program konsultasi kebijakan, analisis hukum, atau manajemen organisasi.
- Program short course dan executive class berbasis kebutuhan industri.
- Publikasi jurnal ilmiah berbayar dan conference management service.

Pendapatan dari kegiatan ini dikelola secara profesional dan digunakan kembali untuk mendukung kegiatan tridharma. Target tahun 2045 adalah agar minimal **30% dari total anggaran Pascasarjana berasal dari pendapatan mandiri**.

## 6. Dana Endowment / Dana Abadi

Pascasarjana UPMI akan membentuk **Dana Abadi Pascasarjana (Postgraduate Endowment Fund)** sebagai strategi jangka panjang untuk menjamin keberlanjutan pendanaan.

Sumber dana abadi berasal dari:

- Donasi alumni dan filantropi,
- Sumbangan individu atau perusahaan,
- Dana simpanan hasil kerja sama riset dan pelatihan jangka panjang.

Dana abadi akan diinvestasikan dalam instrumen keuangan syariah yang aman dan produktif, dengan hasil investasi digunakan untuk:

- Beasiswa mahasiswa berprestasi,
- Penelitian strategis unggulan,
- Peningkatan fasilitas kampus,
- Program internasionalisasi.

Target tahun 2045 adalah akumulasi **dana abadi sebesar Rp 25 miliar**, dengan hasil tahunan yang mendukung keberlanjutan akademik tanpa bergantung pada dana universitas.

#### **D. Distribusi Anggaran per Bidang Strategis**

Distribusi anggaran dilakukan berdasarkan **skala prioritas dan fase pengembangan**. Setiap fase memiliki fokus pembiayaan yang berbeda sesuai arah strategis pengembangan Pascasarjana UPMI.

<b>Bidang Strategis</b>	<b>Fase I (2020–2029)</b>	<b>Fase II (2030–2039)</b>	<b>Fase III (2040–2045)</b>
<b>Pendidikan &amp; Kurikulum</b>	25%	20%	15%
<b>Penelitian &amp; Publikasi</b>	20%	25%	25%
<b>Pengabdian &amp; Inovasi</b>	10%	15%	15%

<b>Teknologi</b>			
<b>Sumber Daya Manusia (SDM)</b>	15%	15%	10%
<b>Infrastruktur &amp; Teknologi Informasi</b>	20%	10%	10%
<b>Kerja Sama &amp; Internasionalisasi</b>	5%	10%	15%
<b>Manajemen Mutu &amp; Tata Kelola</b>	5%	5%	10%

**Penjelasan:**

- Pada **Fase I**, fokus pembiayaan diarahkan pada pembangunan infrastruktur dasar, penguatan kurikulum, dan pengembangan SDM.
- **Fase II** menitikberatkan pada peningkatan produktivitas riset, publikasi internasional, dan kolaborasi global.
- Sedangkan **Fase III** menekankan pada internasionalisasi, transformasi digital, dan kemandirian keuangan melalui dana abadi dan pendapatan mandiri.

**E. Mekanisme Pengelolaan Keuangan dan Pelaporan**

1. **Perencanaan Anggaran Tahunan (RKA):** Setiap unit di Pascasarjana menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) yang disesuaikan dengan prioritas RIP dan Renstra Universitas.
2. **Persetujuan dan Alokasi:** RKA diajukan kepada Rektor melalui Biro Keuangan Universitas untuk disetujui dan dialokasikan secara proporsional.
3. **Pelaksanaan dan Pengawasan:** Pelaksanaan keuangan dilaksanakan oleh unit pengguna anggaran dengan pengawasan dari Unit Keuangan Pascasarjana dan LP3M.

4. **Pelaporan dan Evaluasi:** Setiap akhir tahun, Pascasarjana menyusun **Laporan Realisasi Anggaran (LRA)** dan **Laporan Kinerja Keuangan** yang diaudit secara internal dan eksternal.
5. **Audit dan Transparansi:** Audit internal dilakukan oleh universitas, sedangkan audit eksternal dapat dilakukan oleh lembaga independen atau auditor publik untuk menjamin kredibilitas laporan.
6. **Digitalisasi Keuangan:** Mulai tahun 2025, seluruh sistem keuangan Pascasarjana diarahkan menuju **sistem digital terintegrasi (e-Finance)** guna memastikan efisiensi, kecepatan, dan transparansi pengelolaan dana.

## **F. Strategi Keberlanjutan Pendanaan**

Agar sistem pendanaan tetap berkelanjutan hingga tahun 2045, diterapkan strategi berikut:

1. **Diversifikasi Pendapatan:** Memperbanyak sumber dana non-APB melalui pelatihan profesional, kerja sama industri, dan hibah internasional.
2. **Pembentukan Dana Abadi (Endowment Fund):** Membangun dana investasi berkelanjutan untuk menjamin pembiayaan jangka panjang.
3. **Efisiensi dan Optimalisasi Anggaran:** Menghindari pemborosan, mengefektifkan penggunaan dana untuk kegiatan berprioritas tinggi.
4. **Kemitraan Strategis dan Investasi Akademik:** Mengembangkan kerja sama investasi akademik dengan sektor industri, pemerintah, dan lembaga donor.
5. **Insentif dan Reward Sistem:** Memberikan insentif kepada dosen dan unit kerja yang berhasil memperoleh dana eksternal atau menghasilkan pendapatan mandiri.
6. **Penerapan Green Budgeting:** Mengintegrasikan prinsip efisiensi energi dan keberlanjutan lingkungan dalam kebijakan penganggaran jangka panjang.



### G. Proyeksi Pertumbuhan Anggaran Pascasarjana UPMI (2020–2045)

Tahun/Fase	Total Estimasi Anggaran (Rp Miliar)	Persentase Dana Eksternal	Persentase Dana Internal
2020–2029 (Fase I)	20 Miliar	20%	80%
2030–2039 (Fase II)	45 Miliar	45%	55%
2040–2045 (Fase III)	70 Miliar	60%	40%

#### Keterangan:

- Terjadi peningkatan signifikan pada proporsi dana eksternal seiring meningkatnya kerja sama riset dan internasionalisasi.
- Dana internal difokuskan untuk operasional dan pemeliharaan infrastruktur, sedangkan dana eksternal menopang riset dan inovasi.

Pengelolaan anggaran dan pendanaan dalam Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI 2020–2045 dirancang dengan prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Dengan diversifikasi sumber pendanaan, sistem pengelolaan keuangan yang transparan, dan penguatan kapasitas institusional dalam mengakses hibah nasional maupun internasional, Pascasarjana UPMI akan mampu:

- Meningkatkan kemandirian finansial,
- Memperkuat produktivitas akademik dan riset,
- Menjamin keberlanjutan pengembangan institusi, dan
- Menjadi lembaga pascasarjana unggulan berkelas dunia pada tahun 2045.

## **BAB XI. ROADMAP PELAKSANAAN (RINGKASAN TAHAPAN PER TAHUN)**

### **A. Pendahuluan**

Roadmap pelaksanaan merupakan peta waktu (timeline) yang menggambarkan perjalanan strategis Pascasarjana UPMI dari tahun 2020 hingga 2045. Dokumen ini menjadi **panduan operasional jangka panjang** untuk memastikan bahwa seluruh program yang tercantum dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) dapat terlaksana dengan terukur, efisien, dan konsisten terhadap visi dan misi universitas.

Penyusunan roadmap didasarkan pada tiga prinsip dasar:

1. **Keterpaduan (Integration):** Seluruh kegiatan tridharma dan tata kelola dilaksanakan dalam satu kerangka strategis terintegrasi.
2. **Keberlanjutan (Continuity):** Program dikembangkan secara bertahap dan berkesinambungan antarperiode.
3. **Adaptivitas (Adaptability):** Roadmap bersifat dinamis, dapat menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti regulasi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

### **B. Tujuan Roadmap**

1. Menyusun urutan tahapan pelaksanaan program strategis Pascasarjana selama 25 tahun.
2. Memberikan gambaran yang jelas tentang prioritas kegiatan setiap fase pembangunan.
3. Menjadi acuan bagi seluruh unit dalam menyusun rencana operasional tahunan (RENOP) dan rencana kerja anggaran (RKA).

4. Menjamin kesinambungan antara hasil capaian fase sebelumnya dengan target fase berikutnya.
5. Menyediakan dasar monitoring dan evaluasi capaian jangka pendek, menengah, dan panjang.

### C. Fase dan Karakteristik Pelaksanaan (2020–2045)

Tahapan pelaksanaan RIP Pascasarjana UPMI dibagi menjadi **enam fase strategis** dengan periode lima tahunan. Setiap fase memiliki fokus, target, dan luaran (output) yang berbeda sesuai tingkat kematangan kelembagaan.

Fase	Periode Waktu	Karakteristik Utama	Fokus Strategis
<b>Fase I</b>	2020–2022	Formative Phase – Pembentukan dasar kelembagaan dan sistem mutu.	Penyusunan RIP, baseline data, penguatan kurikulum, peningkatan kapasitas SDM, pembentukan unit mutu.
<b>Fase II</b>	2023–2025	Institutional Strengthening – Konsolidasi mutu dan tata kelola.	Pelaksanaan riset awal, peningkatan akreditasi nasional, pengembangan sarana akademik dan digitalisasi layanan.
<b>Fase III</b>	2026–2029	Academic Expansion – Peningkatan produktivitas dan internasionalisasi.	Intensifikasi publikasi internasional, joint research, program joint degree dan kolaborasi luar negeri.

<b>Fase IV</b>	2030–2034	Research Excellence – Penguatan riset unggulan dan reputasi akademik.	Pembukaan program baru, peningkatan jumlah mahasiswa asing, pembentukan pusat keunggulan riset (CoE).
<b>Fase V</b>	2035–2039	Global Reputation Phase – Pengakuan internasional dan spin-off inovasi.	Konsolidasi reputasi global, pengakuan internasional (AUN-QA, QS Stars), pengembangan spin-off riset.
<b>Fase VI</b>	2040–2045	Transformation & Sustainability – Kemandirian dan keberlanjutan.	Transformasi digital penuh, branding global, pendanaan abadi, dan jangkauan internasional.

#### D. Uraian Lengkap Tiap Fase

##### 1. Fase I: 2020–2022 — Pembentukan Dasar dan Penguatan Fondasi

##### Fokus Strategis:

- Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana dan baseline data kelembagaan.
- Revisi dan penyelarasan kurikulum dengan **KKNI, SN-Dikti, dan OBE (Outcome-Based Education)**.
- Peningkatan kapasitas dosen melalui pelatihan metodologi riset, pedagogi, dan penulisan akademik.
- Pembentukan **Unit Penjaminan Mutu (UPM)** dan sistem pelaporan digital internal.
- Pengembangan database awal mahasiswa, alumni, dan penelitian.
- Penataan struktur organisasi Pascasarjana dan SOP operasional.

**Hasil yang Diharapkan:**

- RIP 2020–2045 tersusun dan disahkan.
- Seluruh program studi memiliki kurikulum OBE yang valid.
- Unit Mutu aktif menjalankan audit internal.
- Sistem akademik berbasis data mulai berjalan.

**2. Fase II: 2023–2025 — Konsolidasi Kelembagaan dan Akreditasi Nasional****Fokus Strategis:**

- Implementasi sistem mutu internal berbasis PPEPP.
- Pelaksanaan program riset awal dan hibah kompetitif nasional.
- Peningkatan status akreditasi BAN-PT/LAM menjadi **“Baik Sekali”** atau **“Unggul.”**
- Pembangunan fasilitas pembelajaran dan laboratorium riset dasar.
- Digitalisasi administrasi akademik dan keuangan Pascasarjana.
- Peningkatan keterlibatan mahasiswa dalam publikasi ilmiah dan seminar nasional.

**Hasil yang Diharapkan:**

- Peningkatan skor akreditasi seluruh program.
- Sistem SPMI terintegrasi berjalan efektif.
- Infrastruktur dasar riset dan pembelajaran selesai dikembangkan.
- Tercipta budaya riset di kalangan dosen dan mahasiswa.

**3. Fase III: 2026–2029 — Ekspansi Akademik dan Internasionalisasi Awal****Fokus Strategis:**

- Peningkatan produktivitas publikasi internasional (Scopus/WoS).

- Penguatan kerja sama akademik luar negeri (MoU/MoA) di bidang riset dan pendidikan.
- Implementasi **program joint degree / double degree** dengan universitas mitra ASEAN.
- Peningkatan kemampuan bahasa akademik dosen dan mahasiswa melalui pusat bahasa Pascasarjana.
- Peningkatan jumlah dosen dengan gelar doktor dan partisipasi dalam konferensi internasional.
- Penerapan **learning management system (LMS)** modern.

#### **Hasil yang Diharapkan:**

- $\geq 500$  publikasi internasional dalam 4 tahun.
- Terlaksananya minimal 3 program joint degree.
- 10 MoU internasional aktif dengan universitas mitra.
- 15% mahasiswa berpartisipasi dalam pertukaran akademik.

#### **4. Fase IV: 2030–2034 — Peningkatan Reputasi dan Pusat Keunggulan Riset**

##### **Fokus Strategis:**

- Pembukaan program studi baru yang relevan dengan kebutuhan nasional dan global (misal: Manajemen Inovasi, Hukum Siber, Ekonomi Halal, Kebijakan Publik Digital).
- Peningkatan penerimaan mahasiswa asing dari Asia Tenggara dan Timur Tengah.
- Pembentukan **Center of Excellence (CoE)** bidang riset hukum, ekonomi, dan radiodiagnostik.
- Pengembangan research cluster multidisipliner.
- Penguatan sistem insentif riset dan publikasi internasional.

### Hasil yang Diharapkan:

- 4 Pusat Keunggulan Riset beroperasi penuh.
- 20% mahasiswa adalah mahasiswa internasional.
- Peringkat reputasi nasional meningkat (masuk 50 besar PTS unggulan).
- Hibah internasional meningkat dua kali lipat dari fase sebelumnya.

### 5. Fase V: 2035–2039 — Konsolidasi Reputasi Internasional dan Inovasi Global

#### Fokus Strategis:

- Meningkatkan reputasi global Pascasarjana UPMI melalui **akreditasi internasional (AUN-QA, ASIC, atau QS Stars)**.
- Mendorong terbentuknya **spin-off riset dan start-up inovasi** berbasis hasil penelitian dosen dan mahasiswa.
- Meningkatkan kolaborasi riset industri dan pemerintah (kontrak penelitian).
- Meningkatkan visibilitas global melalui partisipasi pada konferensi dan pemeringkatan universitas.
- Pengembangan **Pascasarjana Innovation Hub** sebagai pusat inkubasi teknologi dan riset kebijakan publik.

### Hasil yang Diharapkan:

- Pascasarjana memperoleh pengakuan internasional setara AUN-QA.
- 50 produk inovasi dihasilkan melalui kolaborasi riset.
- 5 spin-off teknologi akademik terbentuk.
- 40 MoU internasional aktif.

## 6. Fase VI: 2040–2045 — Transformasi dan Keberlanjutan Global

### Fokus Strategis:

- Transformasi kelembagaan menjadi **World-Class Postgraduate Institution**.
- Pembentukan **Dana Abadi Pascasarjana (Endowment Fund)** sebesar  $\geq$  Rp 25 miliar.
- Peningkatan kapasitas branding internasional melalui situs global, international office, dan jaringan alumni internasional.
- Implementasi **green campus policy dan digital transformation 5.0**.
- Ekspansi kemitraan global dengan universitas top dunia.
- Peningkatan kontribusi Pascasarjana terhadap kebijakan nasional dan internasional berbasis riset ilmiah.

### Hasil yang Diharapkan:

- Pascasarjana UPMI masuk **Top 500 Asia QS Ranking**.
- Penerimaan mahasiswa asing mencapai  $\geq$  300 orang.
- Akreditasi internasional penuh seluruh program studi.
- Kemandirian finansial institusi tercapai ( $\geq$  70% non-APB).
- Reputasi internasional diakui melalui penghargaan global dan kerja sama strategis lintas negara.

### E. Visualisasi Ringkasan Roadmap (2020–2045)

Periode	Fokus Utama	Keluaran (Output) Strategis
2020– 2022	Konsolidasi Dasar dan Penataan Sistem	RIP disahkan, kurikulum OBE, Unit Mutu terbentuk, baseline data siap.



<b>2023– 2025</b>	Penguatan Akademik dan Akreditasi	Akreditasi “Baik Sekali”, fasilitas riset dasar, digitalisasi sistem akademik.
<b>2026– 2029</b>	Internasionalisasi Awal dan Produktivitas Riset	Publikasi Scopus meningkat, kerja sama luar negeri, program joint degree.
<b>2030– 2034</b>	Ekspansi dan CoE	Pembukaan program baru, pusat keunggulan riset, peningkatan mahasiswa asing.
<b>2035– 2039</b>	Reputasi dan Spin-Off Inovasi	Pengakuan AUN-QA, spin-off riset, pemeringkatan internasional.
<b>2040– 2045</b>	Transformasi dan Kemandirian Global	Dana abadi, akreditasi internasional penuh, branding global, kemandirian finansial.

## F. Penutup

Roadmap Pelaksanaan ini menjadi **panduan strategis sekaligus kompas kebijakan** bagi Pascasarjana UPMI dalam menapaki perjalanan pengembangan kelembagaan dari tahun 2020 hingga 2045. Melalui pelaksanaan yang disiplin, adaptif, dan berbasis data, setiap fase akan membawa Pascasarjana UPMI lebih dekat pada visinya sebagai **lembaga pascasarjana unggulan berdaya saing global**, berperan aktif dalam pembangunan nasional, serta menjadi mitra strategis dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045.

## BAB XII. PENUTUP

### A. Penutup

Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI) Periode 2020–2045 disusun sebagai peta jalan pembangunan jangka panjang yang berorientasi pada **transformasi kelembagaan, peningkatan mutu akademik, dan penguatan daya saing global**. Dokumen ini menegaskan komitmen Pascasarjana UPMI untuk melangkah secara sistematis dari fase penguatan dasar menuju pengakuan internasional dan kemandirian institusional. Sebagai dokumen strategis, RIP ini bukan sekadar laporan formal, melainkan **dokumen hidup (living document)** yang terus diperbarui seiring perubahan zaman, kebijakan, dan tuntutan masyarakat akademik. Oleh karena itu, RIP Pascasarjana harus:

1. Menjadi **acuan utama** dalam penyusunan rencana strategis lima tahunan (RENSTRA) dan rencana operasional tahunan (RENOP).
2. Menjadi **kompas kelembagaan** dalam menetapkan arah kebijakan akademik, riset, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Menjadi **instrumen evaluasi** bagi setiap unit kerja dalam mengukur keberhasilan dan capaian kinerja secara berkelanjutan.

Dengan pendekatan yang integratif antara visi akademik, penguatan manajemen, dan inovasi teknologi, Pascasarjana UPMI berkomitmen menjadi motor perubahan dalam mendukung pembangunan nasional serta menciptakan sumber daya manusia unggul di tingkat lokal, nasional, dan global. RIP ini juga mencerminkan nilai-nilai dasar universitas: **keunggulan akademik, integritas, profesionalisme, kolaborasi, dan keberlanjutan**.

Kelima nilai tersebut menjadi fondasi budaya kerja Pascasarjana dalam menghadapi tantangan pendidikan tinggi di era digital dan globalisasi menuju Indonesia Emas 2045.

## B. Rekomendasi Strategis

Agar implementasi Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI 2020–2045 berjalan efektif dan berdampak nyata, berikut rekomendasi utama yang perlu dijadikan pedoman oleh seluruh pemangku kepentingan (stakeholders):

### 1. Jadikan RIP Sebagai “Living Document”

RIP ini tidak boleh berhenti pada tataran formalitas atau administratif semata. Ia harus dijadikan **dokumen dinamis yang hidup**, yang selalu diperbarui dan digunakan dalam setiap pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, dan pengembangan program Pascasarjana. Setiap perubahan eksternal—baik regulasi, teknologi, maupun kebutuhan pasar kerja harus direspons dengan penyesuaian kebijakan internal yang berbasis data dan evaluasi kinerja.

Pascasarjana UPMI wajib melakukan:

- **Review lima tahunan** terhadap isi RIP, disertai evaluasi capaian indikator.
- **Penyesuaian cepat (ad-hoc update)** bila terjadi perubahan besar, seperti kebijakan pendidikan nasional, sistem akreditasi, atau transformasi digital.
- **Pelibatan aktif unit mutu (UPM) dan LP3M** dalam proses revisi berkala.

### 2. Perkuat Kolaborasi dan Partisipasi Stakeholders

Keberhasilan RIP bergantung pada **partisipasi aktif seluruh elemen Pascasarjana**, meliputi dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, alumni, mitra industri, pemerintah daerah, dan lembaga internasional. Setiap pemangku kepentingan memiliki peran strategis:

- **Dosen dan peneliti:** sebagai penggerak utama tridharma dan inovasi.
- **Mahasiswa:** sebagai mitra pembelajaran aktif dan agen perubahan.
- **Alumni:** sebagai jejaring strategis yang memperkuat reputasi dan kerja sama eksternal.
- **Industri dan pemerintah daerah:** sebagai mitra penerapan riset dan sumber pendanaan berkelanjutan.

Dibutuhkan forum komunikasi periodik seperti stakeholder forum, research colloquium, atau alumni summit untuk memastikan sinergi berjalan optimal.

### **3. Peninjauan Berkala dan Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal**

Dunia pendidikan tinggi menghadapi perubahan yang cepat baik dari sisi kebijakan, teknologi, maupun dinamika global. Untuk itu, RIP ini harus dilengkapi dengan **mekanisme adaptasi berkelanjutan**, antara lain:

- Melakukan **evaluasi tahunan** terhadap capaian indikator kinerja utama (IKU).
- Mengadakan **audit mutu internal** dan **Rapat Tinjauan Manajemen (RTM)** secara konsisten setiap akhir tahun akademik.
- Mengembangkan **dashboard kinerja digital** yang menampilkan data real-time capaian Pascasarjana.
- Melibatkan **advisory board eksternal nasional/internasional** untuk memberikan pandangan objektif atas perkembangan Pascasarjana UPMI.

### **4. Profesionalisasi Manajemen Akademik, Riset, dan Keuangan**

Arah pengembangan Pascasarjana menuju 2045 membutuhkan **manajemen profesional yang transparan, terukur, dan berorientasi hasil (performance-based management)**.

Beberapa langkah strategis yang direkomendasikan:

- Mengimplementasikan **Sistem Manajemen Mutu ISO 21001** pada seluruh proses akademik dan administrasi.
- Membangun **pusat riset unggulan (Center of Excellence)** dengan tata kelola berbasis hasil riset dan output publikasi.
- Mengembangkan sistem **insentif berbasis kinerja (reward system)** untuk dosen dan staf yang mencapai target riset atau kerja sama eksternal.
- Menerapkan **transparansi keuangan digital** dengan audit internal dan eksternal tahunan.

Profesionalisasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membangun kepercayaan publik dan memperkuat reputasi Pascasarjana UPMI di tingkat nasional maupun internasional.

## **5. Komitmen dan Kepemimpinan Institusional**

Tidak ada keberhasilan implementasi tanpa **komitmen kuat dari pimpinan universitas dan dewan yayasan**. Pimpinan UPMI harus menempatkan RIP ini sebagai dokumen strategis utama dalam seluruh arah kebijakan universitas, bukan sekadar pelengkap administratif.

Beberapa langkah yang perlu dilakukan:

- Menetapkan **SK Rektor tentang Pengesahan RIP Pascasarjana 2020–2045** sebagai dasar hukum pelaksanaan.
- Mengalokasikan anggaran tahunan khusus untuk pelaksanaan program-program strategis RIP.

- Memastikan keterlibatan aktif pimpinan universitas, LP3M, LPPM, dan Senat Pascasarjana dalam setiap tahapan monitoring.
- Menanamkan budaya “**quality first**” di seluruh lini organisasi Pascasarjana.

Komitmen pimpinan akan menjadi katalis bagi seluruh sivitas akademika untuk bekerja dengan visi yang sama: menjadikan Pascasarjana UPMI unggul, adaptif, dan berdaya saing global pada tahun 2045.

### C. Penegasan Akhir

Dokumen Rencana Induk Pengembangan Pascasarjana UPMI 2020–2045 ini menandai awal dari perjalanan panjang penguatan akademik, riset, dan tata kelola lembaga menuju **keunggulan berkelanjutan dan pengakuan internasional**. Melalui sinergi antara visi strategis, profesionalisme, dan kolaborasi multipihak, Pascasarjana UPMI siap menjadi:

**“Pusat unggulan pascasarjana berdaya saing global, berintegritas, dan berkontribusi nyata bagi pembangunan bangsa menuju Indonesia Emas 2045.”**

Dengan semangat tersebut, RIP ini diharapkan tidak hanya menjadi dokumen perencanaan, melainkan **manifesto komitmen akademik dan moral** seluruh civitas akademika UPMI untuk terus berinovasi, melayani, dan memajukan masyarakat melalui pendidikan tinggi yang bermutu dan berkarakter.