



# RENCANA STRATEGIS

## 2024-2029



“Menjadi Universitas Islam yang Unggul, Kompetitif, dan Inovatif berbasis Rahmatan lil Alamin di Asia Tenggara Tahun 2029”

UIN Sunan Gunung Djati Bandung





## KEPUTUSAN SENAT

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

NOMOR: 005/Un.05/SU/KP.07.6/01/2024

TENTANG

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG  
TAHUN 2024-2029

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

SENAT UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

- Menimbang** :
- Bahwa dalam rangka mengimplementasikan tugas dan fungsi serta kewenangan dalam penyusunan kebijakan dan program UIN Sunan Gunung Djati Bandung secara efektif dan efisien perlu disusun Rencana Strategis UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2024-2029;
  - Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam poin a di atas dipandang perlu ditetapkan dalam surat keputusan senat.
- Mengingat** :
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
  - Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
  - Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
  - Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan;
  - Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
  - Keputusan Presiden Nomor 57 Tahun 2005 tentang Perubahan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
  - Peraturan Menteri Agama RI Nomor 7 Tahun 2013 jo. Nomor 77 Tahun 2013 jo. Nomor 44 Tahun 2017 jo. Nomor 27 Tahun 2020 dan jo. Nomor 45 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung;
  - Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
  - Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta;
  - Peraturan Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama RI Nomor 68 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor/Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan yang diselenggarakan oleh Pemerintah;
  - Peraturan Menteri Agama Nomor 14 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung;
  - Keputusan Menteri Agama RI Nomor 082525/B.II/3/2023 tanggal 9 Agustus 2023 tentang Pengangkatan Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
  - Keputusan Senat Universitas Nomor: B-035/Un.05/Snt./Kp.07.6/03/2018 tentang Perubahan Atas Keputusan Senat Universitas Nomor: Un.05/Snt/Kp.07.6/ 001/2015 tentang Tata Kerja Senat Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung;
  - Keputusan Rektor Nomor : 342/Un.05/II.2/Kp.07.6/09/2023 tanggal 7 September 2023 tentang Pengangkatan Anggota Senat Universitas dari unsur Guru Besar, Wakil Dosen Bukan Guru Besar dan Ex-Officio UIN Sunan Gunung Djati Bandung Periode 2023 - 2027.
  - Keputusan Rektor Nomor : 361/Un.05/II.2/Kp.07.6/09/2023 tanggal 26 September 2023 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Ketua dan Sekretaris Senat Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung Periode 2023 - 2027.
  - Keputusan Ketua Senat Nomor : B-1850/Un.05/SU/KP.07.6/11/2023 tanggal 13 November 2023 tentang Pimpinan dan Anggota Komisi Senat Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung Periode 2023 - 2027.

Memperhatikan : Hasil Sidang Pleno Senat Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang dilaksanakan pada hari Jum'at tanggal 12 Januari 2024.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : Keputusan Senat Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung tentang Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2024-2029.
- KESATU : Menetapkan Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2024-2029 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2024-2029 sebagaimana dalam Diktum KESATU disusun sebagai pedoman untuk penyusunan Rencana Kerja Tahunan di lingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
- KETIGA : Keputusan ini berlaku terhitung mulai tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ketua,

Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si., CSEE.  
NIP. 196204101988031001

Ditetapkan di : Bandung  
Pada Tanggal : 15 Januari 2024

Sekretaris



Prof. Dr. H. Asep Muhyiddin, M.Ag.  
NIP. 195706071984021001

TEMBUSAN disampaikan kepada Yth. :

1. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia;
2. Inspektur Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia;
3. Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia;
4. Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
5. Para Dekan Fakultas di lingkungan UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
6. Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
7. Para Kepala Biro di lingkungan UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
8. Para Ketua Lembaga di lingkungan UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
9. Para Ketua Jurusan/Prodi di lingkungan UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

## **KATA PENGANTAR REKTOR**

Puji dan syukur dipanjatkan ke Hadirat Ilahi Rabbi yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga Rencana Strategis (Renstra) UIN Sunan Gunung Djati Tahun 2024-2029 ini dapat diselesaikan. Salawat serta salam semoga senantiasa tercurahlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., keluarganya, dan para sahabatnya.

Dalam upaya menghadapi transformasi digital yang membentuk dunia saat ini, maka diperlukan upaya untuk menyusun peta jalan pengembangan UIN Sunan Gunung Djati (selanjutnya disebut Universitas). Salah satunya melalui penyusunan Rencana Strategis Universitas tahun 2024-2029. Rencana Strategis ini akan merepresentasikan daya pandang Universitas atas upaya pencapaian cita-cita luhur yang salah satunya dimanifestasikan dengan optimalisasi potensi teknologi informasi guna memberikan pengalaman belajar yang lebih interaktif, inklusif, dan relevan dengan kebutuhan mahasiswa di era digital.

Pengembangan Universitas lima (5) tahun ini terformulasikan melalui visi Universitas "Menjadi Universitas Islam yang Unggul, Kompetitif, dan Inovatif berbasis Rahmatan lil Alamin di Asia Tenggara Tahun 2029". Hal ini menunjukkan komitmen Universitas untuk menjadi pelopor inovasi di Perguruan Tinggi Keagamaan yang berbasis keislaman dan teknologi terkini.

Secara garis besar, upaya memajukan Universitas pada Rencana Strategis ini terfokus pada dua aspek, yaitu pembinaan dan pengembangan. Aspek pembinaan dimaksudkan untuk menegaskan orientasi pada peningkatan kualitas internal, sedangkan aspek pengembangan memiliki orientasi pada perluasan wawasan eksternal, baik menyangkut kelembagaan maupun substansi proses yang berlangsung. Agenda-agenda pembinaan dan pengembangan di atas dilakukan dalam bentuk peningkatan mutu tata kelola lembaga pada berbagai sektor.

Beberapa poin utama yang dijelaskan dalam Rencana Strategis ini melibatkan pengembangan kurikulum berbasis nilai-nilai Islam, pemanfaatan teknologi terkini dalam pendidikan, integrasi penelitian yang berfokus pada isu-isu keislaman, dan inovasi. Universitas juga berkomitmen untuk menjalin kemitraan strategis dengan institusi di tingkat nasional maupun internasional, memperluas jaringan, menguatkan sumberdaya, dan meningkatkan kolaborasi para civitas akademis.

Pentingnya dialog dan pemahaman antara budaya dan agama di kawasan Asia Tenggara menjadi sorotan khusus dalam rencana ini. Universitas berusaha memainkan peran aktif dalam menciptakan masyarakat inklusif yang mempromosikan kerjasama dan harmoni antar-kelompok. Inisiatif ini mencerminkan semangat Universitas untuk tidak hanya menjadi lembaga pendidikan, tetapi juga mitra yang berkontribusi pada kemajuan dan keselarasan masyarakat.

Secara umum, Rencana Strategis ini sudah mencoba menampung berbagai gagasan, keinginan, dan cita-cita ideal sivitas Universitas, masyarakat, bangsa dan negara serta menggambarkan situasi dan kondisi global saat ini. Namun demikian, tim perlu menyusun secara lebih teliti dan sistematis untuk tidak terjebak pada *trend* yang cepat berubah (seperti *Smart Campus*, *digital campus*, *artificial intelligence*, dan revolusi industri) dengan prinsip-prinsip ideologis pendidikan tinggi yang sifatnya laten seperti Tridarma Perguruan Tinggi, kualitas, unggul, dan kompetitif.

Dalam implementasi Rencana Strategis ini, saya meyakini bahwa Universitas dapat mencapai tujuan bersama melalui keterlibatan seluruh civitas akademis dalam membangun *Smart Campus* yang inovatif, inklusif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Dengan kolaborasi, semangat, dan tekad bersama, Universitas siap menghadapi tantangan masa depan dan insya Allah akan menjadi pemimpin dalam pendidikan tinggi Islam di era digital.

Saya mengucapkan terima kasih dan mengapresiasi kerja keras semua pihak yang terlibat dalam penyusunan dokumen Rencana Strategis ini. Melalui dokumen ini, saya mengajak seluruh *civitas academica* meneguhkan komitmen bersama untuk mewujudkan UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang mengakar kuat, menjulang tinggi, berbunga indah, dan berbuah lebat. Semoga Allah SWT. senantiasa meridai cita-cita dan harapan UIN ini menjadi institusi pendidikan tinggi yang bermanfaat bagi masyarakat serta mampu menjadi bagian proses transformasi negeri.

Bandung, Januari 2024  
Rektor,

Prof. Dr. H. Rosihon Anwar, M.Ag.  
NIP.196909151995031001

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR REKTOR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang, Landasan Hukum, dan Tujuan .....	1
1. Latar Belakang .....	1
2. Landasan Hukum .....	6
3. Tujuan .....	8
B. Potensi dan Permasalahan .....	8
C. Strategi Mengatasi Permasalahan.....	13
<b>BAB II: VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN.....</b>	<b>15</b>
A. Jati Diri .....	15
B. Visi dan Misi Universitas .....	15
1. Visi Universitas.....	15
2. Misi .....	19
C. Nilai Inti ( <i>Core Values</i> ).....	20
1. Religiusitas.....	20
2. Wahyu Memandu Ilmu .....	20
3. Akhlak Karimah.....	20
4. Moderat .....	20
5. Intelektualitas.....	20
6. Ilmiah .....	20
7. Inovatif.....	21
D. Tujuan.....	21
<b>BAB III: ARAH KEBIJAKAN, KERANGKA KELEMBAGAAN, ISU STRATEGI, DAN PROGRAM.....</b>	<b>22</b>
A. Arah Kebijakan .....	22
B. Kerangka Kelembagaan .....	25
C. Isu Strategis dan Program .....	27
1. Internasionalisasi Kelembagaan .....	27
2. Transformasi Digital Menuju Kampus Cerdas ( <i>Smart Campus</i> ).....	28
3. Penguatan Moderasi Beragama dan Gender .....	30
4. Peningkatan Mutu SDM dan Lulusan.....	31
5. Good University Governance (GUG).....	32

<b>BAB IV: TARGET KINERJA DAN KERANGKA</b>	
<b>PENDANAAN.....</b>	<b>35</b>
A. Struktur Rencana Kinerja .....	35
B. Indikator Kinerja .....	37
C. Target Kinerja .....	43
1. Isu Strategis: Internasionalisasi Kelembagaan .....	45
D. Kerangka Pendanaan.....	52
1. Rencana Pendapatan 2024-2029 .....	52
2. Rencana Belanja Tahun 2024-2029 .....	53
<b>BAB V: PENUTUP .....</b>	<b>55</b>

## **BAB I PENDAHULUAN**

Rencana Strategis (Renstra) Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung (selanjutnya ditulis Universitas) tahun 2024-2029 merupakan acuan bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi. Renstra ini disusun dengan mengacu pada Renstra Kementerian Agama RI Tahun 2020-2024, yang antara lain dijabarkan dalam Renstra Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI Tahun 2020-2024. Renstra Universitas pun mengacu pada Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas serta Renstra sebelumnya dengan beberapa penyesuaian khususnya pada aspek analisis kondisi organisasi, indikator kinerja, target serta program kerja.

Bagian Pendahuluan menguraikan dasar dan latar belakang penyusunan Renstra, visi-misi-tujuan, dan nilai-nilai utama Universitas, serta rencana program lima tahunan. Penyusunan rencana strategis juga mendasarkan pada kebijakan umum RIP nomor B-372/Un.05/II.2/KP.07.6/08/2020 yang ditetapkan oleh Senat Universitas. Renstra Universitas juga mendokumentasikan hasil analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) untuk kemudian dirumuskan strategi yang akan diambil untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi Universitas. Renstra ini juga memuat indikator kinerja utama dan target yang ingin dicapai dalam periode 2024-2029. Program kerja sebagai implementasi peta strategi pun diuraikan dalam dokumen ini.

### **A. Latar Belakang, Landasan Hukum, dan Tujuan**

#### **1. Latar Belakang**

Tantangan yang akan dihadapi Universitas selama kurun 5 tahun ke depan akan semakin banyak dan rumit. Satu di antaranya adalah tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 serta Lima Megatren Perguruan Tinggi, yang ditandai dengan demokratisasi pengetahuan dan akses, teknologi, integrasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), mobilitas global, dan persaingan pasar dan pendanaan. Universitas tidak berada pada posisi memilih untuk menghadapi tantangan tersebut, tetapi dalam posisi harus beradaptasi dan berinovasi untuk menghadapi fenomena tersebut sebagai tantangan (*threats*) sekaligus kesempatan (*opportunities*).

Kiprah Universitas dari masa ke masa tidak mungkin dapat dilepaskan dari kondisi Indonesia baik secara regional maupun



internasional. Tahun 2017, Pricewaterhouse Coopers (PwC) memprediksi Indonesia berkembang menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada Tahun 2050, saat itu Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) memperkirakan penduduk Indonesia berjumlah sekitar 331 juta jiwa dengan 65%-nya adalah usia produktif. Dengan demikian, perlu dipastikan bahwa *human capital* Bangsa Indonesia memiliki kualitas sesuai yang dibutuhkan dalam kondisi tersebut.

Selebihnya, pada Tahun 2023, Indonesia menempati peringkat 130 dari 190 negara berdasarkan Human Development Index (HDI) sebesar 74,39. Sementara, Human Capital Index (HCI) versi Bank Dunia, Indonesia berada pada peringkat 96 dari 175 negara dengan skor 0,54. HDI dan HCI ini digunakan untuk menilai peran Pendidikan dan Kesehatan dalam peningkatan produktivitas. Adapun nilai Global Talent Competitiveness Index (GTCI) Indonesia pada Tahun 2022 adalah 38,61 poin, di bawah nilai negara ASEAN lain seperti Singapura, Malaysia, Brunei dan Filipina. Dalam konteks Sumberdaya Manusia (SDM), hal lain yang sangat memprihatinkan adalah angka pengangguran terbuka di Indonesia pada Tahun 2023 yang menjadi kurang lebih 7 juta orang, dan 618.000 orang di antaranya adalah sarjana. Jelas bahwa kualitas dan daya saing *human capital* Indonesia masih kurang, termasuk yang telah mengikuti pendidikan tinggi. Kondisi ini adalah sebagian dari tantangan Indonesia saat ini, dan juga menjadi peluang yang membutuhkan adanya pendekatan baru dan inovatif.

Sejak mengalami transformasi kelembagaan dari bentuk institut ke universitas pada tahun 2005, Universitas telah mengelola sistem pendidikan tinggi yang menghasilkan alumni dengan beragam profesi dan keahlian. Di tingkat nasional, Universitas telah memuncaki ranking sebagai Perguruan Tinggi dengan kinerja terbaik dan meraih sejumlah penghargaan dari berbagai lembaga. Di tingkat global sejumlah lembaga pemeringkat universitas kelas dunia menempatkan Universitas pada jajaran universitas kelas dunia.

Sebagai institusi yang memiliki beragam *stakeholders*, Universitas didukung oleh sejumlah personal pengelola yang mumpuni dan berkualitas. Universitas ditopang oleh tenaga profesional dari kalangan pendidik, tenaga kependidikan, dan tenaga profesional lainnya. Hal ini diproyeksikan untuk mencapai salah satu visi Pendidikan tinggi, sebagaimana dimaktubkan dalam UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan tinggi, yakni “Menghasilkan Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif (Insan Universitas/Insan Paripurna).”

Penyelenggaraan dan pengembangan akademik Universitas telah berjalan kondusif, karena telah memiliki sejumlah unit pelaksana akademik dan non-akademik, seperti fakultas, program pascasarjana, program studi (prodi), biro, dan unit-unit teknis penunjang lainnya. Selain itu, kondusivitas pengembangan akademik diperkuat oleh organisasi pengembangan talenta yang dikelola oleh mahasiswa.

Universitas menciptakan sistem pendidikan tinggi yang memiliki keunikan, karena dipandu oleh kurikulum yang memadukan antara pengetahuan keislaman dan pengetahuan umum. Berbagai prodi pengetahuan umum yang tersedia di universitas-universitas lain dapat ditemukan di Universitas dengan karakter dan perspektif keislaman yang lebih luas.

Dari sisi infrastruktur, Universitas terus mengembangkan berbagai fasilitas penunjang dalam bentuk pembangunan sejumlah gedung dan pengembangan fasilitas digital untuk memfasilitasi proses pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Sejumlah lahan yang cukup luas untuk pengembangan masih tersedia dan dimiliki oleh Universitas, sehingga ruang pengembangan infrastruktur masih terbuka luas.

Berbagai nota kesepahaman dengan sejumlah lembaga pemerintah maupun swasta, perguruan tinggi, dan industri dalam maupun luar negeri telah dilakukan oleh Universitas. Nota kesepahaman ini menjadi modal untuk memperkuat pengembangan akademik dan non-akademik Universitas, seperti input mahasiswa dari luar negeri, tempat magang dan pengabdian kepada masyarakat (PKM), lokus riset, dan pembiayaan penelitian.

Sistem dan teknologi informasi untuk layanan administrasi dan akademik telah dikembangkan Universitas. Berbagai kanal informasi telah dikembangkan, yang dapat dimanfaatkan untuk publikasi berbagai informasi akademik dan lainnya, sehingga seluruh *civitas academica* dan masyarakat luar dapat mudah mengakses informasi dan layanan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Universitas.

Sejak berdirinya (1968), jumlah alumni Universitas berjumlah 133.015 telah tersebar di seluruh tanah air, termasuk di luar negeri. Hal ini merupakan modal untuk pengembang jaringan dan kontribusi alumni bagi masyarakat. Sementara itu, animo masyarakat untuk belajar di Universitas terus mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun.

Keberadaan Universitas di tengah masyarakat Jawa Barat yang sarat dengan nilai-nilai kearifan lokal, di sisi lain sebagai masyarakat dunia yang penuh dengan kompleksitas. Berbagai situasi, baik politik maupun ekonomi, yang terbuka saat ini memberikan jalan untuk pengembangan Universitas ke depan.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Barat, Indeks Pembangunan Manusia Jawa Barat pada tahun 2023 sebesar 74,24 poin atau meningkat sebesar 0,96 poin dari tahun sebelumnya.<sup>1</sup> IPM Jawa Barat termasuk dalam kategori "tinggi". Sementara itu, berdasarkan data dari Kementerian Agama RI, Indeks Kerukunan Beragama (IKB) Jawa Barat pada tahun 2022 sebesar 79,72 poin, meningkat sebesar 7 poin dari tahun sebelumnya.<sup>2</sup> IKB Jawa Barat termasuk dalam kategori "baik". Adapun IKB Indonesia pada tahun 2022 sebesar 75,47 poin, meningkat sebesar 0,92 poin dari tahun sebelumnya. IKB Indonesia juga termasuk dalam kategori "baik". Peningkatan IKB Jawa Barat dan Indonesia ini menunjukkan bahwa masyarakat di wilayah ini semakin toleran dan saling menghormati perbedaan agama.

Proses pembangunan nasional dan perkembangan global membutuhkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang dapat diisi oleh Universitas. Kebutuhan sumberdaya manusia yang berkualitas dalam proses pembangunan nasional merupakan peluang terbuka yang dapat direspon oleh Universitas. Sementara itu, berbagai potensi sumber pembiayaan pendidikan tinggi untuk penelitian dan pengembangan tersedia cukup besar dalam anggaran pemerintah, di samping sistem politik yang semakin demokratis sehingga semakin terbuka untuk adanya kreasi pendidikan tinggi.

Revolusi Industri 4.0 membutuhkan jenis keterampilan pekerja yang sangat berbeda dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu, yaitu berpikir tingkat tinggi (*higher order of thinking*), memecahkan masalah yang kompleks dan baru (*complex problem solving*), memiliki kemampuan melakukan koordinasi, negosiasi, persuasi, dan mentoring (*sosial skill*), berpikir kritis (*critical thinking*), dan memiliki *cognitive abilities* yang terdiri dari *cognitive flexibility*, *creativity*, dan *logical reasoning*.

Sesuai *positioning* di atas, Universitas akan mengambil peran sebagai *leading university* serta memiliki kesiapan masuk pada persaingan layanan pendidikan tinggi yang berkelas dan berkualitas,

---

<sup>1</sup>Sumber: <https://jabar.bps.go.id/pressrelease/2023/12/01/1079>.

<sup>2</sup>Sumber: <https://jabar.bps.go.id/pressrelease/2023/12/01/1079>.

baik di tingkat nasional maupun global. Dengan demikian, Universitas siap masuk pada jejaring global untuk menuju universitas kelas dunia.

Universitas memiliki jumlah publikasi ilmiah yang cukup banyak, yaitu sebanyak 11.243 publikasi. Publikasi tersebut dipublikasikan di jurnal-jurnal internasional bereputasi, seperti *Nature*, *Science* dan *The Lancet*. Universitas memiliki 3 (tiga) jurnal terindeks scopus, yakni Jurnal Pendidikan Islam (JPI), Jurnal Khazanah Hukum (JKH), dan Jurnal Halal (JH).

Pada tahun 2023, Universitas mendapatkan predikat sebagai Perguruan Tinggi yang informatif dari Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Selain itu, Universitas juga mendapatkan penghargaan sebagai Pengelola Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) tingkat Nasional.

Universitas menempati posisi ke-1 pada Science and Technology Index (SINTA) di kalangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang berjumlah 59 di Indonesia. Universitas juga memiliki jumlah sitasi yang cukup tinggi, yaitu sebanyak 70.815 sitasi. Sitasi tersebut berasal dari berbagai jurnal internasional bereputasi. Peringkat Universitas yang semakin baik ini menunjukkan bahwa Universitas telah menjadi perguruan tinggi yang unggul dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah.

Menurut pemeringkatan Scimago Institutions Rankings (SIR) 2023, Universitas menempati peringkat pertama di Indonesia dan peringkat ke-53 di Asia. Peringkat ini didasarkan pada jumlah publikasi ilmiah yang dihasilkan oleh dosen dan mahasiswa, jumlah sitasi yang diterima oleh publikasi ilmiah tersebut, dan kualitas jurnal tempat publikasi ilmiah tersebut diterbitkan.

Menurut pemeringkatan Webometrics tahun 2023.2.0, Universitas menempati peringkat 1 di PTKIN Indonesia, 23 di Indonesia (2.308 di dunia).<sup>3</sup> Peringkat ini berdasarkan pada kinerja Universitas dalam bidang visibilitas web, kualitas web, dan dampak web. Universitas memiliki jumlah tautan masuk (*backlinks*) yang cukup banyak, yaitu sebanyak 12.716 backlinks. *Backlinks* tersebut berasal dari berbagai situs web di dunia. Universitas juga memiliki jumlah publikasi ilmiah yang cukup banyak yang dipublikasikan pada jurnal-jurnal internasional bereputasi. Publikasi tersebut juga memiliki jumlah sitasi yang cukup tinggi. Peringkat Universitas yang semakin

---

<sup>3</sup>Sumber: [Indonesia Ranking Web of Universities: Webometrics ranks 30000 institutions](#)

baik ini menunjukkan bahwa Universitas telah menjadi perguruan tinggi yang unggul dalam bidang visibilitas web, kualitas web, dan dampak web.

Pada pemeringkatan lainnya tahun 2023, Universitas menempati posisi ke 55 di Indonesia (1164 di Asia, 3508 Dunia) versi Edurank,<sup>4</sup> posisi ke 33 di Indonesia (2614 Dunia) versi UniRank.<sup>5</sup> Adapun menurut pemeringkatan World University Ranking (WUR) tahun 2023, Universitas menempati peringkat 43 di Indonesia (176 di dunia). Peringkat ini berdasarkan pada kinerja Universitas dalam 17 indikator yang dikelompokkan ke dalam 5 bidang, yaitu:

- a. Pendidikan: Kualitas pendidikan dan pembelajaran.
- b. Riset: Temuan penelitian dan kolaborasi internasional.
- c. Pemberdayaan: Pemberdayaan masyarakat dan budaya.
- d. Inklusi: Penyediaan akses pendidikan tinggi.
- e. Pemerintahan: Penyediaan pendidikan tinggi yang berkualitas dan terjangkau.

Diharapkan Universitas dapat menempati posisi 300 besar di Asia Tenggara pada Tahun 2029 berdasarkan QS World University Rankings. Terdapat tiga komponen penilaian QS World University Rankings yang menjadi sasaran perbaikan peringkat Universitas untuk mencapai posisi 300 besar tersebut, yaitu rasio dosen mahasiswa, sitasi per dosen, dan reputasi akademik. Di sisi lain, Universitas juga perlu mendorong sinergi dan kolaborasi antarseluruh *civitas academica* agar dapat melakukan transformasi Universitas menjadi sebuah universitas yang unggul, kompetitif, dan inovatif, mandiri, inklusif, dan bermartabat.

## 2. Landasan Hukum

Renstra Universitas merupakan dokumen perencanaan jangka menengah untuk periode lima tahun yang mengacu pada Statuta Universitas Nomor 14 Tahun 2015 dan RIP Universitas 2019-2045 nomor B-372/Un.08/II.2/KP.07.6/08/2020. Sebagian isinya memuat strategi untuk menjalankan misi dan mewujudkan visi Universitas. Secara lengkap, peraturan yang menjadi acuan penetapan Renstra Universitas 2024-2029 secara lengkap adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas);
2. Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem

---

<sup>4</sup>Sumber: <https://edurank.org/geo/id/>

<sup>5</sup>Sumber: <https://www.4icu.org/id/>

- Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Tenaga Pendidik;
  4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
  5. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
  6. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan;
  7. Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2005 tentang Perubahan IAIN menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
  8. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
  9. Permendikbudriset Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
  10. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 7 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 7 Tahun 2013 sebagaimana telah diubah oleh Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas;
  11. Peratutan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2015 tentang Statuta UIN Sunan Gunung Djati Bandung;
  12. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 57 Tahun 2003 tentang Pentunjuk Pelaksanaan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Satuan Organisasi/Kerja di Lingkungan Departemen Agama;
  13. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 251/KMK.05/2008 tentang Penetapan UIN Sunan Gunung Djati Bandung sebagai Instansi Pemerintah yang Menetapkan Pengelola Keuangan Badan Layanan Umum;
  14. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1052 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024;
  15. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2020-2024, yang disusun berdasarkan RPJMN tahun 2020-2024 dan berpedoman pada RPJPN tahun 2005-2025;

16. Grand Desain Transformasi Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI 2015-2034;
17. Rencana Induk Pengembangan UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2019-2045;
18. Keputusan Senat Universitas UIN Sunan Gunung Djati Bandung tentang Rencana Strategis UIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 2024-2029.

### 3. Tujuan

Renstra Universitas 2024-2029 disusun sebagai pedoman untuk:

- a. Men kinerja organisasi;
- b. Menyusun rencana kerja dan penganggaran;
- c. Melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi.

### B. Potensi dan Permasalahan

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menjawab tantangan di atas, Universitas melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar. Analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) yang didasarkan pada visi dan misi akan mengarahkan pembentukan peta strategi untuk mengatasi permasalahan internal dan menghadapi tantangan dari luar Universitas dengan mengkapitalisasi kekuatan Universitas dan peluang eksternal yang ada.

Berdasarkan pernyataan positioning Universitas di atas, pada tahap ini dilakukan analisis pada faktor internal dan eksternal untuk capaian kinerja periode 2019-2023. Analisis faktor internal dan eksternal ini menggunakan matrik *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS).

Adapun hasil analisis kekuatan (*strength*) dari Faktor Internal (IFAS) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1: Matrik Faktor Internal**

Faktor Internal (IFAS)				
	Kekuatan (Strengths)	Bobot	Peringkat	BxP
S1	Universitas memiliki visi, misi, dan sasaran pencapaian.	0.02	4	0.08

S2	Universitas memiliki karyawan dan dosen 1332.	0.04	4	0.16
S3	Universitas telah memiliki lebih dari 400 kerjasama Tridarma di berbagai tingkat (internasional, nasional, dan lokal).	0.02	4	0.08
S4	Sebanyak 47% prodi telah terakreditasi A/Unggul dari BAN PT atau LAM.	0.04	4	0.16
S5	Sistem Penjaminan Mutu Internal telah berjalan.	0.04	4	0.16
S6	Tren minat dan daya tampung prodi setiap tahun mengalami kenaikan.	0.04	4	0.16
S7	Universitas menyediakan layanan kemahasiswaan yang berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa.	0.02	3	0.06
S8	Universitas memiliki sumber pembiayaan yang cukup untuk melaksanakan kegiatan Tridarma.	0.02	3	0.06
S9	Memiliki kelompok riset, laboratorium riset, dan pelaksana PKM.	0.04	3	0.12
S10	Pengelolaan optimal luaran dan capaian Tridarma sesuai dengan SN Dikti.	0.02	2	0.04
Sub Total		0,30	31	0,94

Adapun hasil analisis kelemahan (*weaknesses*) dari faktor internal (IFAS) adalah sebagai berikut:



<b>Faktor Internal (IFAS)</b>				
	<b>Kelemahan (Weakness)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>BxP</b>
1.	Visi dan misi yang masih lemah dan belum fokus.	0.04	4	0.16
2.	Sistem tata pamong yang belum berbasis manajemen risiko.	0.03	2	0.06
3.	Kerjasama internasional yang masih terbatas.	0.04	4	0.16
4.	Prestasi internasional dosen dan mahasiswa yang kurang.	0.04	4	0.16
5.	Sarana dan prasarana kurang dikembangkan.	0.04	3	0.12
6.	Reviu kurikulum belum banyak melibatkan pihak berkepentingan, tidak di <i>update</i> secara periodik dan sistematis.	0.04	4	0.16
7.	Publikasi hasil penelitian belum secara masif dan belum banyak dimanfaatkan masyarakat luas.	0.03	4	0.12
8.	Hasil pengabdian kepada masyarakat yang belum banyak dimanfaatkan dalam pembelajaran.	0.03	4	0.12
9.	<i>Tracer study</i> belum dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan dalam satu sistem yang efektif dan terintegrasi.	0.04	3	0.12
	<b>Sub Total</b>	<b>0,33</b>	<b>33</b>	<b>1,09</b>

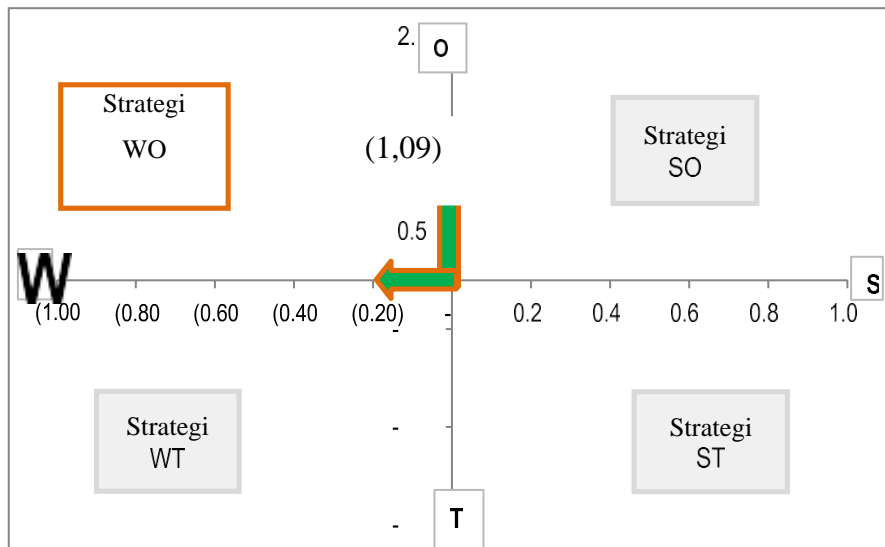
Setelah menentukan bobot faktor internal (IFAS), berikut ini bobot analisis faktor eksternal (EFAS). Adapun analisis peluang (*oportunities*) dari Faktor Eksternal adalah sebagai berikut:

**Tabel 2: Matrik Faktor Eksternal  
Faktor Eksternal (EFAS)**

<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>BxP</b>
Pemerintah 1. mengembangkan sistem pendidikan secara terbuka.	0.06	4	0.24
Perguruan Tinggi memiliki kesempatan untuk berbeda-beda dalam menentukan visi dan misi dalam melaksanakan Tridarma Pendidikan Tinggi.	0.05	3	0.15
Anggaran pemerintah untuk pembiayaan kegiatan pendidikan tinggi mengalami peningkatan.	0.04	4	0.16
4. Penyediaan beasiswa dari pemerintah untuk masyarakat miskin melalui KIP kuliah.	0.06	4	0.24
5. Indonesia Emas tahun 2045 yang membuka peluang untuk membangun berbagai sektor dan sesuai dengan visi dan misi.	0.06	3	0.18
6. Keterbukaan global memberi peluang Universitas mempercepat capaian visi dan misi.	0.05	4	0.20
7. Upaya pemerintah meningkatkan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan Perguruan Tinggi.	0.06	4	0.24
<b>Sub Total</b>	<b>0,38</b>	<b>26</b>	<b>1,41</b>

<b>Faktor Eksternal (EFAS)</b>			
<b>Ancaman (Threats)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>BxP</b>
		<b>t</b>	
1. Peringkat perguruan tinggi lain lebih baik dan daya saingnya lebih kuat.	0.05	1	0.05
2. Kehadiran perguruan tinggi luar bereputasi di Indonesia yang lebih berbobot akan menyalip perguruan tinggi yang ada.	0.04	2	0.08
3. Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan tinggi masih rendah.	0.04	1	0.04
4. Dinamika politik dan ekonomi global yang tidak pernah stabil.	0.05	1	0.05
5. Perubahan teknologi yang masif dan mengancam sistem pendidikan konvensional.	0.05	1	0.05
6. Terjadi liberalisasi sistem pendidikan di Indonesia.	0.04	2	0.08
<b>Sub Total</b>	<b>0,27</b>	<b>8</b>	<b>2,16</b>

Hasil rekapitulasi nilai skor matriks dari Matriks IFAS dan EFAS Universitas yaitu 0,84 (kekuatan), 1,09 (kelemahan), 1,41 (peluang) serta 0,36 (ancaman). Strategi prioritas Universitas dapat terlihat pada diagram berikut:



Gambar 1: Kuadran Strategi Pengembangan

Berdasarkan hasil matriks IFAS dan EFAS di atas, strategi pengembangan Universitas adalah memertimbangkan kuadran W-O. Adapun program-program pengembangan alternatif dapat memertimbangkan tiga kuadran lainnya.

### C. Strategi Mengatasi Permasalahan

Strategi pengembangan Universitas didasarkan pada hasil analisis SWOT dengan memertimbangkan kapasitas institusi, kebutuhan masa depan, rencana strategis, dan aspirasi pemangku kepentingan internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan peninjauan kurikulum program studi;
2. Melaksanakan program perkuliahan yang berkualitas dan berorientasi pada daya saing;
3. Meningkatkan mutu penelitian dosen;
4. Meningkatkan mutu pengabdian dosen kepada masyarakat;
5. Meningkatkan publikasi hasil penelitian;
6. Meningkatkan kerjasama dalam dan luar negeri;
7. Melibatkan *stakeholders* dalam menyusun rencana strategis;
8. Melaksanakan reviu kurikulum;
9. Mensinergikan antara elemen pada *civitas academica* untuk mewujudkan pencapaian Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi;
10. Meningkatkan mutu dan kegiatan organisasi kemahasiswaan;

11. Memberikan sertifikat keahlian dan kompetensi kepada lulusan melalui pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP);
12. Meningkatkan sistem penjaminan mutu internal;
13. Memperkuat tata pamong;
14. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pembelajaran yang berbasis integrasi hasil penelitian dan PKM;
15. Melibatkan mahasiswa dalam penelitian dan PKM;
16. Meningkatkan kerjasama nasional dan internasional;
17. Meningkatkan layanan kemahasiswaan dengan memanfaatkan teknologi digital;
18. Meningkatkan sumber pendanaan untuk pendidikan, penelitian, dan PKM dari luar melalui kerjasama.

## **BAB II**

### **VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN**

#### **A. Jati Diri**

Jati diri yang ingin diteguhkan oleh Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung (selanjutnya ditulis Universitas) adalah sebagai berikut:

1. Pusat Pengembangan Ilmu Keislaman;
2. Kampus Moderat;
3. *Smart Islamic University*;
4. *Halal Sphere University*;
5. Kampus Berwawasan Lingkungan.

#### **B. Visi dan Misi Universitas**

##### **1. Visi Universitas**

Rumusan Visi Universitas adalah “Menjadi Universitas Islam yang Unggul, Kompetitif, dan Inovatif berbasis Rahmatan lil Alamin di Asia Tenggara Tahun 2029”

Pernyataan visi di atas merupakan keinginan untuk menjadi Universitas yang unggul, kompetitif, dan inovatif berbasis nilai-nilai keislaman di wilayah Asia Tenggara pada tahun 2029.

Visi Universitas 2024-2029 ini pun sesuai dengan RIP Universitas 2019-2045 memiliki visi “Menjadi Universitas Islam yang unggul dalam pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berbasis kearifan lokal untuk kemaslahatan umat manusia”.

Secara umum, RIP Universitas 2019-2045 bertujuan untuk menjadikan Universitas sebagai universitas Islam negeri yang unggul dan terdepan di Indonesia dan dunia. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, Universitas akan terus mengembangkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Untuk mewujudkan misi-misi tersebut, RIP Universitas 2019-2045 menetapkan sejumlah sasaran dan indikator kinerja. Sasaran dan indikator kinerja tersebut menjadi acuan dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dan program Universitas dalam kurun waktu 25 tahun.

Berikut adalah penjelasan untuk bagian-bagian dari pernyataan visi UIN Bandung 2024-2029 tersebut.

##### **a. Unggul**

Universitas memiliki keunggulan distingtif dalam berbagai aspek,

baik dalam penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi, pengembangan keilmuan berbasis paradigma Wahyu Memandu Ilmu, serta perilaku ilmiah dan sosial *civitas academica* berbasis akhlak karimah.

Adapun indikator kinerja unggul yang diinginkan adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, berkeadilan, inklusif, berbasis *rahmatan lil'alam*, serta menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) terkini dan terbarukan;
- 2) Memiliki manajemen penelitian dan PKM berbasis luaran (*output* dan *outcomes*) yang unggul dan berstandar global;
- 3) Sebanyak 60% prodi di lingkungan Universitas mendapatkan predikat A/Unggul;
- 4) Memiliki sejumlah mahasiswa asing berkualitas dari berbagai negara;
- 5) Mahasiswa memiliki akhlak karimah serta mendapatkan pengalaman pembelajaran, penelitian, dan PKM di luar kampus, baik di dalam negeri maupun luar negeri;
- 6) Dosen berkegiatan di luar kampus, di dalam negeri, dan luar negeri;
- 7) Mengafirmasi para praktisi dan profesional untuk mengajar di dalam kampus;
- 8) Universitas dan program studi memiliki kerjasama fungsional dengan mitra yang diakui dunia, baik perguruan tinggi, lembaga pemerintahan dan swasta, maupun DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) dengan prinsip kesetaraan, kesamaan tujuan, komitmen, keterbukaan, dan *mutual benefit*;
- 9) Universitas memiliki fasilitas perpustakaan, laboratorium, dan ruang kuliah yang modern, proporsional, dan nyaman.

#### **b. Kompetitif**

Universitas memiliki keunggulan komparatif dibandingkan perguruan tinggi lainnya dalam hal kinerja dalam bidang keislaman yang dipelajari, dikaji, diajarkan, dan diabdikan. Indikator kompetitif dari Universitas adalah sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan pengakuan prestasi dari lembaga bereputasi di tingkat nasional dan global, baik institusi, tenaga pendidik, mahasiswa, sistem pendidikan, maupun produk penelitian dan kajian;

- 2) Meraih peringkat ke-1 di PTKIN dalam perankingan Schimago Institution Ranking (SIR) dan Webometrics, peringkat ke-1 di PTKIN dalam perankingan SINTA, Peringkat ke-1 di PTKIN sebagai Perguruan Tinggi informatif (dari Kemenkominfo), serta masuk pada perankingan QS World University Ranking, dan Lembaga bereputasi lainnya;
- 3) Universitas mendapat Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) Unggul dari BAN-PT dengan nilai terbaik di lingkungan PTKIN;
- 4) Memiliki prodi dengan akreditasi unggul dengan persentase terbanyak di lingkungan PTKIN, baik melalui akreditasi di dalam negeri maupun akreditasi luar negeri;
- 5) Prodi-prodi di lingkungan Universitas menjadi destinasi program MBKM (*inbond*) terbanyak di lingkungan PTKIN;
- 6) Jumlah mahasiswa yang mengikuti program MOSMA (Mora Student Mobilty Overseas) atau program sejenis sebagai pada kategori 3 (tiga) terbanyak di PTKIN;
- 7) Jumlah mahasiswa yang meraih prestasi internasional terkategori sebagai 3 (tiga) terbanyak di PTKIN;
- 8) Lulusannya berprestasi dan diakui di tingkat nasional dan internasional, serta dapat diserap pada dunia kerja berskala nasional dan internasional;
- 9) Menjadi Pusat Kajian Halal bereputasi di tingkat nasional dan Asia Tenggara.

### **c. Inovatif**

Universitas melakukan berbagai upaya yang mampu melahirkan gagasan, kreativitas, produk, dan solusi yang memiliki kebaruan dan nilai manfaat bagi pengembangan ilmu, masyarakat. Indikator inovatif dari Universitas adalah sebagai berikut lain:

- 1) Mengembangkan inovasi dalam bidang kurikulum, pengembangan media dan teknologi pembelajaran, serta pemaksimalan TIK dalam tata kelola administrasi pendidikan;
- 2) Mengembangkan prodi yang relevan, distingtif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pasar kerja;
- 3) Mengembangkan penelitian berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat serta mendapatkan HAKI dan Hak Paten;



- 4) Mengembangkan inovasi dalam pembinaan kemahasiswaan untuk memnfaatkan berbagai kesempatan program MBKM Kementrian, MOSMA, dan beasiswa prestasi luar dan dalam negeri;
- 5) Penggalian sumber dana dan pengembangan aset bisnis untuk penambahan pendapatan BLU dan peningkatan distribusi kesejahteraan.

#### **d. Rahmatan Lil Alamin**

Universitas memfokuskan pada kebermaknaan dan kebermanfaatn dari pendidikan, riset, PKM, layanan, dan produk pendidikannya pada peningkatan kualitas kemanusiaan di seluruh dimensi kehidupan manusia, baik ditingkat nasional maupun internasional. Sebagai basis nilai dan orientasi dari Rahmatan lil Alamin ini, Universitas merujuk pada hasil rumusan Kementrian Agama terkait 10 indikator Rahmatan lil Alamin, yakni berkeadaban (*ta'addub*), keteladanan (*qudwah*), kewarganegaraan dan kebangsaan (*muwāṭanah*), mengambil jalan tengah (*tawassuṭ*), berimbang (*tawāzun*), lurus dan tegas (*i'tidāl*), kesetaraan (*musāwah*), musyawarah (*syūrā*), toleransi (*tasāmuḥ*), serta dinamis dan inovatif (*taṭawwur wa ibtikār*).

Adapun teknis indikator Rahmatan lil Alamin adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri untuk promosi dan sosialisasi berbagai produk pendidikan, riset, PKM, publikasi, dan layanan agar dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) pada tingkat nasional maupun regional;
- 2) Meningkatkan implementasi wawasan kebangsaan, kecintaan terhadap empat pilar kebangsaan (Pancasila, UUD 1945, Bhineka Tunggal Ika, dan cinta NKRI) dari Tridarma PT *civitas academica* Universitas dan memberi dampak pada lingkungan sekitar;
- 3) Meningkatkan Indeks Moderasi Beragama (IMB), kerukunan hidup beragama, dan Indeks di Jawa Barat, nasional, dan regional;
- 4) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan kemanusiaan di tingkat internasional.

#### **e. Asia Tenggara**

Sesuai dengan RIP Universitas, periode tahun 2024-2029 merupakan

tahap untuk menjadi perguruan tinggi Islam yang unggul, kompetitif, inovatif, dan berdayasaing di tingkat regional Asia Tenggara (*Southeast Asian Competitive Advantages*).<sup>6</sup> Dengan pembatasan geografis ini, Universitas berniat untuk menjadi salah satu pusat pengembangan pendidikan tinggi unggulan di kawasan Asia Tenggara dan mempromosikan pemahaman moderasi Islam, dialog antarbudaya serta dialog antaragama di wilayah tersebut. Wilayah Asia Tenggara meliputi negara-negara yang terletak di bagian tenggara benua Asia. Wilayah ini berbatasan dengan Laut China Selatan di sebelah timur, Samudra Pasifik di sebelah timur laut, India di sebelah barat, dan Samudera Hindia di sebelah selatan. Negara-negara yang termasuk dalam wilayah Asia Tenggara adalah: Indonesia, Brunei Darussalam, Kamboja, Laos, Malaysia, Myanmar, Filipina, dan Singapura.

#### **f. Tahun 2029**

Universitas memiliki pandangan jangka panjang dan berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut dalam kurun waktu yang ditetapkan, yaitu 2029. Selain itu, rentang waktu ini menyiratkan bahwa Universitas ini akan terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan dunia, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi dan teknologi dalam rentang waktu tersebut.

## **2. Misi**

Berdasarkan pernyataan visi di atas, maka misi Universitas tahun 2024-2029 adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas, berkeadilan, dan berdayasaing global;
2. Menyelenggarakan penelitian yang fokus pada isu-isu strategis serta bersifat inovatif dan fungsional untuk pengembangan ipteks, profesi, dan masyarakat.
3. Mengembangkan pengabdian kepada masyarakat yang berkontribusi pada peningkatan indeks Moderasi Beragama, penguatan gender, dan kesejahteraan masyarakat;
4. Menghasilkan lulusan yang memiliki ketakwaan yang kuat, berwawasan luas, dan bersaing global;
5. Menyelenggarakan tata kelola layanan yang berbasis digital, transparan, keadilan, efisiensi, dan akuntabel.

---

<sup>6</sup> UIN Sunan Gunung Djati Bandung, *Rencana Induk Pengembangan UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2019-2045*, h. 75-76.

### **C. Nilai Inti (*Core Values*)**

Nilai Inti (*core values*) yang dianut oleh Universitas adalah sebagai berikut:

#### **1. Religiusitas**

Universitas menjadikan nilai religiusitas sebagai strategi efektif untuk membentuk lingkungan (kebiasaan) yang lebih harmoni dalam tradisi akademik, agar tercipta lingkungan dan kultur ilmiah yang memiliki tujuan, bermakna, dan bermartabat

#### **2. Wahyu Memandu Ilmu**

Wahyu Memandu Ilmu (WMI) merupakan paradigma keilmuan yang dikembangkan oleh Universitas. Paradigma ini mengusung gagasan bahwa Alquran dan Hadis berperan sebagai pembimbing, penguji, dan sumber ilmu pengetahuan. WMI menekankan integrasi antara ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum serta berorientasi pada pembentukan manusia yang memiliki iman dan takwa serta intelektualitas tinggi. Paradigma ini mengusung konsep bahwa wahyu (Alquran dan Hadis) menjadi pedoman utama dalam pengembangan ilmu pengetahuan, dan bahwa ilmu-ilmu yang dipelajari haruslah sejalan dengan nilai-nilai agama Islam.

#### **3. Akhlak Karimah**

Universitas menjadikan akhlak karimah sebagai dasar berpikir, bersikap, dan berperilaku, baik dalam hubungan kelembagaan, kerja, maupun hubungan antarindividu.

#### **4. Moderat**

Universitas berupaya berdiri di atas semua golongan, tidak memihak, tidak ekstrem, tidak berlebihan, serta senantiasa bersikap adil dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Terlebihnya, moderat bermakna juga dialogis, inklusif, akomodatif, dan toleran.

#### **5. Intelektualitas**

Universitas mengembangkan pandangan, persepsi, sikap, dan pola perilaku akademik dan sosial yang didasarkan pada pola pandang pengetahuan. Nilai intelektualitas mengembangkan objektivitas dan keterbukaan dalam berpikir, serta mengajarkan sistem akademik inklusif.

#### **6. Ilmiah**

Universitas melaksanakan pembinaan dan pengembangan

berdasarkan pada hasil kajian mendalam sistematis, valid, dan bermanfaat.

## **7. Inovatif**

Universitas mengembangkan dan menghasilkan ide-ide, layanan, tindakan-tindakan, dan produk baru sesuai dengan perkembangan zaman, baik bersifat temuan maupun pengembangan.

## **D. Tujuan**

Tujuan Universitas tahun 2024-2029 adalah sebagai berikut:

1. Terlaksana layanan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing global;
2. Menghasilkan hasil penelitian yang berhasil mengangkat isu-isu strategis serta bersifat inovatif dan fungsional untuk pengembangan ipteks, profesi, dan masyarakat.
3. Menghasilkan produk pengabdian kepada masyarakat yang berkontribusi pada peningkatan indeks Moderasi Beragama, penguatan gender, dan kesejahteraan masyarakat;
4. Menghasilkan lulusan yang memiliki ketakwaan yang kuat, berwawasan luas, dan bersaing global;
5. Mewujudkan tata kelola layanan yang berbasis digital, transparan, keadilan, efisiensi, dan akuntabel.

### BAB III

## ARAH KEBIJAKAN, KERANGKA KELEMBAGAAN, ISU STRATEGI, DAN PROGRAM

### A. Arah Kebijakan

Sebelum menjelaskan arah dan kebijakan strategis Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung (selanjutnya ditulis Universitas) 2024-2029, kiranya perlu menengok terlebih dahulu arah kebijakan dan strategi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Pendis), karena nantinya akan menjadi salah satu acuan Universitas. Kebijakan dan strategis tersebut di antaranya terkait dengan *Grand Design* Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yang disusun dalam empat tahap 2015-2045, yakni:

1. Tahap Penguatan Kapasitas dan Tata Kelola (*Strengthening Institutional Capacity and Governance*) tahun 2015–2019;
2. Tahap Unggulan di Tingkat Nasional (*National Comparative Advantages*) tahun 2020–2024;
3. Tahap Berdaya Saing Regional (*Regional Competitive Advantages*) tahun 2025–2029; dan
4. Tahap Rujukan Pendidikan Islam Dunia (*World Center for Islamic Higher Education*) tahun 2030–2045.



Gambar 2: Arah Kebijakan Pendis Kemenag 2019-2045

Arah kebijakan dan strategi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia di atas didasarkan

pada capaian program Renstra Kemenag tahun 2015-2019, hasil analisis kondisi saat itu, arah pembangunan nasional, arah kebijakan nasional di bidang pendidikan, dan arah kebijakan Kemenag itu sendiri.

Berdasarkan arah kebijakan dan strategi Ditjen Pendis di atas dan Rencana Induk Pengembangan Universitas 2019-2045 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak sivitas akademika, maka penyusunan rencana strategi Universitas tahun 2024-2029 diarahkan pada beberapa isu strategis yang berhubungan dengan pengembangan kualitas pendidikan tinggi, eksistensi di tingkat global, dan kontribusinya bagi masyarakat.

**Tabel 3: Tahapan dan Indikator Pengembangan Universitas<sup>7</sup>**

UNSUR	TAHAP				
	Tahap 1 2019-2024	Tahap 2 2024-2029	Tahap 3 2029-2034	Tahap 4 2034-2039	Tahap 5 2039-2045
<b>Tahapan</b>	<i>National Competitive Advantages</i>	<i>Southeast Asian Competitive Advantages</i>	<i>Asian Competitive Advantages</i>	<i>Research Islamic University</i>	<i>World Class Islamic University</i>
<b>Indikator</b>	Menduduki Peringkat 25 Besar Perguruan Tinggi Terkemuka di Indonesia	Menduduki Peringkat 100 Besar Perguruan Tinggi Terkemuka di Asia Tenggara	Menduduki Peringkat 150 Besar Perguruan Tinggi Islam Terkemuka di Asia	Menjadi Universitas Islam Riset	Menjadi 500 besar Universitas Islam Kelas Dunia

Di samping mengacu kepada arah kebijakan dan strategi Ditjen Pendis di atas, arah kebijakan Universitas disusun pula dengan memperhatikan jati diri Universitas, tantangan nasional yang menjadi tanggung jawabnya, tantangan global yang dihadapi, perubahan sisi penawaran dan permintaan dalam dunia pendidikan, serta pencapaian Universitas di periode sebelumnya. Secara spesifik, arah kebijakan Universitas 2024-2029 memperhatikan hal-hal berikut ini:

1. UIN Sunan Gunung Djati berkomitmen menyelenggarakan Tridarma Perguruan Tinggi dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mengangkat martabat dan kekayaan budaya bangsa, serta menyelesaikan masalah dan tantangan

<sup>7</sup> UIN Sunan Gunung Djati Bandung, *Rencana Induk Pengembangan UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2019-2045*, (Bandung: 2019), h. 76.

- pada tingkat nasional maupun internasional.
2. Jati diri sebagai institusi pendidikan tinggi mengamanahkan Universitas untuk melihat tiga darma yang ada sebagai satu kesatuan, atau *three-in-one*. Artinya, fokus kegiatan Universitas serta pengembangan, pengukuran kinerja, dan beban kerja dosen perlu mencakup tiga darma ini. Hanya dengan memberikan perhatian yang proporsional kepada tiga darma ini, Universitas dapat relevan bagi bangsa Indonesia, diakui reputasinya, dan dapat memastikan kebermaknaannya di masa depan.
  3. Dampak globalisasi, kemajuan teknologi, persaingan pendidikan tinggi di Indonesia dan di dunia semakin terlihat dan transparan. Persaingan yang tidak dapat dihindari ini ditunjukkan antara lain dengan sistem pemeringkatan Kemenag RI, Kemendikbud Ristekdikti, dan sistem pemeringkatan global ternama, seperti Quacquarelli Symonds (QS), World University Ranking (WUR), Times Higher Education (THE), dan Schimago Institution Ranking (SIR). Pemeringkatan ini seringkali menjadi acuan bagi berbagai pihak dalam menilai kualitas dan reputasi suatu universitas. Dalam konteks ini, universitas perlu memperhatikan posisinya di pemeringkatan nasional maupun internasional.
  4. Di tahun 2029, sesuai dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP) UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2019-2045, Universitas ditargetkan menjadi universitas yang unggul, kompetitif, dan inovatif di Asia Tenggara. Saat ini, sebagian indikatornya adalah empat prodi sudah tersertifikasi Asean University Network Quality Assurance (AUN-QA) dan empat prodi terakreditasi Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA). Hal ini merupakan titik awal pencapaian keunggulan dan kompetitif di Tingkat Asia Tenggara.
  5. Adanya perubahan kondisi global yang menyebabkan perubahan sisi penawaran dan permintaan atas jasa pendidikan. Dari sisi penawaran atau penyedia jasa pendidikan, terjadi pergeseran pola layanan karena adanya disrupsi teknologi, yaitu pola pelayanan yang awalnya bersifat tatap muka (konvensional) menjadi sistem daring (*online*). Dari sisi permintaan akan tenaga kerja, ekspektasi dari masyarakat dan industri sekarang lebih berfokus kepada

kompetensi dibandingkan ijazah. Dengan demikian, Universitas perlu melakukan beberapa langkah strategis untuk lebih memberikan tempat bagi metode belajar-mengajar yang digital serta meningkatkan kompetensi dari lulusannya agar sesuai kebutuhan dunia kerja saat ini.

6. Sebagai universitas yang membawa nama bangsa dan mempunyai jejaring bermakna di pemerintahan, Universitas perlu mendayagunakan nama besar dan jejaring yang bermakna tersebut untuk membangun kolaborasi nasional dan Internasional, demi lompatan kemajuan Universitas. Hal ini terutama penting mengingat pentingnya kolaborasi dan networking di persaingan dunia saat ini.
7. Selama lima tahun terakhir (2017-2023), Universitas telah memulai langkah transformasi terkait tata kelolanya, antara lain dengan dipakainya sistem *strategic planning* berdasarkan *Balanced Scorecards* sebagai sistem manajemen organisasi dengan target yang komprehensif dan terukur di berbagai bidang. Dua tahun terakhir ini (2021-2023), Universitas juga telah mulai merancang Sistem Keuangan yang lebih sesuai untuk pengelolaan keuangan Universitas, Kemenag RI, dan Kemenkeu RI.

## **B. Kerangka Kelembagaan**

Kelembagaan Universitas sampai dengan tahun 2023 berdasar pada PMA Nomor 14 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati dan PMA Nomor 44 Tahun 2017 tentang Perubahan Kedua PMA No.77 tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati. Selain itu, terdapat kelembagaan yang ditetapkan berdasarkan keputusan Rektor. Sampai tahun 2023 lembaga-lembaga yang berada di lingkungan Universitas terdiri dari:

1. Organ Pertimbangan  
Organ pertimbangan terdiri atas:
  - a. Dewan Penyantun;
  - b. Senat Universitas;
  - c. Dewan Pengawas.
2. Rektor Dibantu oleh empat (4) Wakil Rektor:
  - a. Wakil Rektor Bidang Akademik
  - b. Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan;
  - c. Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni;



- d. Wakil Rektor Bidang Kerjasama dan Pengembangan Lembaga.
- 3. Dua (2) Biro yaitu:
  - a. Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (AUPK);
  - b. Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerjasama (A2KK).
- 4. Dua (2) Lembaga yaitu:
  - a. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM);
  - b. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM).
- 5. Sembilan (9) Pusat yaitu:
  - a. Pusat Penelitian dan Penerbitan;
  - b. Pusat Pengabdian kepada Masyarakat;
  - c. Pusat Studi Gender dan Anak;
  - d. Pusat Pengembangan Standar Mutu;
  - e. Pusat Audit dan Pengendalian Mutu;
  - f. Pusat Perpustakaan;
  - g. Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data;
  - h. Pusat Pengembangan Bahasa;
  - i. Pusat Pengembangan Bisnis.
- 6. Fakultas dan Pascasarjana
  - a. Fakultas Ushuluddin dengan lima (5) prodi;
  - b. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dengan sepuluh (10) prodi;
  - c. Fakultas Syariah dan Hukum dengan enam (6) prodi;
  - d. Fakultas Dakwah dan Komunikasi dengan lima (5) prodi;
  - e. Fakultas Adab dan Humaniora dengan tiga (4) prodi;
  - f. Fakultas Psikologi dengan satu (1) prodi;
  - g. Fakultas Sains dan Teknologi dengan tujuh (7) prodi;
  - h. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan tiga (3) prodi;
  - i. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan empat (4) prodi
  - j. Program Pascasarjana untuk Strata Dua (S2) dengan dua belas (15) prodi dan Strata Tiga (S3) dengan tiga (3) prodi.
- 7. Organ Pengawasan
 

Organ pengawasan di Universitas dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) yang berfungsi melakukan pengawasan non akademik.

## 8. Lembaga Berdasarkan Keputusan Rektor

Adapun lembaga yang ditetapkan berdasarkan keputusan Rektor terdiri dari empat belas (14) lembaga:

- a. Pusat Karir;
- b. Ma'had Al-Jamiah;
- c. Laboratorium Terpadu;
- d. Ma'had Tahfizh;
- e. Klinik Pratama
- f. Konsorsium Ilmu;
- g. Pusat Kajian Halal;
- h. Badan Pembina Olahraga;
- i. DKM;
- j. International Office;
- k. Pusat PD-DIKTI;
- l. Pusat Moderasi Beragama;
- m. Pusat Akreditasi Internasional.

## C. Isu Strategis dan Program

Terdapat lima (5) isu strategis yang diangkat dalam rentang lima tahun ke depan (2024-2029), yaitu internasionalisasi kelembagaan, transformasi digital menuju kampus cerdas (*smart campus*), penguatan moderasi beragama dan gender, peningkatan mutu SDM dan lulusan, dan tata kelola kampus yang baik (*good university governance*).

### 1. Internasionalisasi Kelembagaan

Internasionalisasi yang dimaksud adalah proses pengintegrasian dimensi dan standar internasional atau global ke dalam tujuan, fungsi, dan peran penyelenggaraan sistem pendidikan yang diselenggarakan UIN Sunan Gunung Djati. Internasionalisasi dalam praktiknya dilakukan melalui globalisasi Universitas, baik secara institusional maupun personal.

Internasionalisasi Universitas didasarkan pada dua mazhab, *idealism* dan *educationalism*. Kerangka pikir *idealism* mengenai internasionalisasi adalah upaya menghasilkan dunia yang lebih demokratis, adil, dan setara dalam kaitannya dengan kerjasama internasional. Adapun kerangka pikir *educationalism* mengenai internasionalisasi merupakan cara Universitas untuk memperluas pengalaman akademik mahasiswa, dosen dan staf akademik secara global.

Untuk hal tersebut, Universitas dipandang perlu untuk

memperkuat empat pilar kunci internasionalisasi, yaitu (1) kualitas pembelajaran (*teaching quality*), (2) kualitas penelitian (*research quality*), (3) serapan lulusan (*graduate employability*), dan (4) daya saing internasional (*international outlook*). Perguruan tinggi dituntut memainkan peran kunci untuk merespon perubahan dengan cepat dan dapat menggunakan sumberdaya secara efisien dan efektif dalam rangka menjalankan proses pendidikan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter, cerdas, dan terampil memajukan ilmu dan teknologi.

Komponen utama konsep internasionalisasi adalah perekrutan mahasiswa internasional (luar negeri), program pertukaran *civitas academica* (mahasiswa, staf, dan dosen), internasionalisasi kurikulum dan pembelajaran, akreditasi internasional, program *Double Degree*, pengembangan kelas-kelas internasional, inisiasi terhadap asosiasi (dosen, mahasiswa, keilmuan, dan profesi) internasional, kegiatan-kegiatan ilmiah bereputasi internasional, serta kemitraan riset dengan institusi regional dan internasional.

Kualitas internasionalisasi lembaga pendidikan tinggi, paling tidak, dapat merujuk pada pemeringkatan universitas dunia yang dilakukan oleh beberapa lembaga internasional, seperti QS World University Rankings, Scimago.jr Institutions Ranking (SIR), Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometric, UniRank, EduRank, dan lembaga bereputasi lainnya yang independen. Isu internasionalisasi perguruan tinggi merupakan tantangan bagi Universitas untuk berdaya saing di tingkat global dan berkontribusi untuk pengembangan pengetahuan di dunia internasional.

## **2. Transformasi Digital Menuju Kampus Cerdas (*Smart Campus*)**

Salah satu upaya yang ditempuh oleh Universitas adalah transformasi digital. Upaya ini merupakan kemampuan transformatif Universitas dalam hal menginformasikan kesadaran digital. Transformasi ini merupakan tahap penggunaan proses digital yang memungkinkan inovasi dan kreativitas dalam melaksanakan Tridarma perguruan tinggi setelah tahap digitalisasi.

Dalam langkah paling sederhana, transformasi digital dimulai dengan konsep *paperless*, yang mempengaruhi efektivitas layanan pendidikan. Faktor-faktor yang menyebabkan transformasi digital adalah perubahan regulasi, adanya perubahan pada lanskap persaingan, adanya pergeseran atau perubahan ke bentuk digital

dalam proses layanan, adanya perubahan perilaku dan harapan para pihak terkait (*stakeholders*), adanya pemahaman akan manfaat teknologi digital, dan kesiapan sumberdaya.

Transformasi digital akan diproyeksikan untuk merekayasa proses layanan akademik dan non-akademik serta berinovasi dalam mengembangkan layanan-layanan baru yang dapat melibatkan para pihak berkepentingan, dan mendukung sumberdaya manusia yang ada. Transformasi digital akan menjadi inisiatif strategi utama pada pengembangan Universitas tahun 2024-2029, seiring dengan semakin berkembangnya teknologi komunikasi, sistem *cloud*, dan teknologi informasi, yang memungkinkan keterlibatan semua pihak dalam proses bisnis pendidikan tinggi melalui saluran digital.

Kampus Cerdas (*Smart Campus*) adalah konsep tentang pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terkini oleh Universitas untuk menghubungkan sivitas akademika, mengoptimalkan sumberdaya, dan meningkatkan mobilitas mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan. Dalam hal teknologi, mahasiswa dan dosen saat ini sering kali lebih cepat mendapatkan solusi permasalahan dibandingkan melalui kampus tempat belajar dan bekerja. Melalui kepemilikan perangkat dan penguasaan proses digital, mereka terbiasa dengan menerima layanan Universitas dan melayani di manapun berada.

Implementasi konsep Kampus Cerdas dilakukan dengan cara menggunakan infrastruktur jaringan canggih dan perangkat yang terhubung ke internet untuk memberikan pengalaman memuaskan stakeholder. Kampus Cerdas akan menggabungkan orang, perangkat, dan aplikasi, serta memungkinkan Universitas meningkatkan keamanan dan memaksimalkan sumberdaya.

Universitas memetakan kecerdasan bukan hanya tentang keahlian akademis, tetapi juga tentang kreativitas, inovasi, dan keterampilan adaptasi dengan perubahan dunia yang terus berkembang. Dengan kata lain, kecerdasan meliputi IQ, EQ, dan ESQ dalam pemanfaatan piranti digital untuk peningkatan kualitas kehidupan manusia (*human being*) dan kemanusiaan (*humanities*). Dengan kebijakan dan infrastruktur teknologi terkini, Universitas berkomitmen menjadi pelopor dalam menghadirkan pendidikan tinggi yang SMART, responsif, relevan, terakses lebih luas, humanis, dan religius. Pada sisi ini, Universitas memberikan penekanan pada sisi humanis dan religius dari pemanfaatan TIK, selain juga aspek profesionalisme SDM dan fungsionalisme piranti digital.

Universitas menempatkan teknologi sebagai kunci pembuka

pintu menuju masa depan lulusan. Oleh karena itu, Universitas akan menginvestasikan sumberdaya untuk membangun infrastruktur dan teknologi yang mendukung pengalaman belajar yang unggul. *Smart Campus* akan ditandai dengan hadirnya ruang kelas pintar hingga laboratorium terkoneksi yang mendukung inovasi dan kreativitas. Keberadaan piranti digital ditambah dengan SDM profesional dan inovatif dapat menjadi potensi membangun keunggulan dan kompetitif dengan mengendorse berbagai kursus (*courses*) berbasis keahlian Prodi-Prodi dan dosen.

Secara operasional, *Smart Campus* dapat dilakukan dalam beberapa hal teknis, seperti penyempurnaan sistem keamanan, penggunaan data untuk mengidentifikasi peluang kegiatan inklusif atau mengalihkan karyawan ke peran yang bermakna, dan menambah nilai pada pengajaran di kelas dengan menawarkan *platform* dan teknologi layanan mandiri. Selain itu, langkah taktisnya adalah mengotomatiskan proses akademik dan non-akademik untuk mendukung efisiensi sambil mempertahankan pendekatan yang berpusat pada manusia.

### **3. Penguatan Moderasi Beragama dan Gender**

Dalam era globalisasi ini, isu Moderasi Beragama menjadi semakin relevan dan mendesak untuk dibahas. Universitas, sebagai pusat pembelajaran dan pemahaman, memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan narasi yang mempromosikan Moderasi Beragama. Universitas memandang Moderasi Beragama sebagai landasan penting untuk membangun masyarakat yang inklusif dan harmonis.

Melalui pendekatan moderat, Universitas berusaha membuka pintu dialog, memahami perbedaan, dan membangun jembatan antar kelompok agama melalui pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi. Melalui Moderasi Beragama diharapkan Universitas mampu menerjemahkan "Islam sebagai Rahmatan lil Alamin", sehingga mampu membentuk *civitas academica* menjadi sosok yang moderat serta mampu memadukan kekuatan (raga, rasio, dan rasa), juga mampu berpikir global berkearifan lokal.

Moderasi Beragama tidak dinarasikan oleh Universitas sebagai bentuk kompromi nilai atau pengurangan identitas keagamaan, melainkan sebuah konsepsi akademis dan praktis untuk memahami dan menghargai perbedaan dengan sikap terbuka dan rasa hormat. Universitas berkomitmen untuk menjadi agen pendidikan yang mempromosikan Moderasi Beragama. Kurikulum Universitas dirancang untuk memperkuat pemahaman tentang nilai-nilai

universal, etika, dan moralitas yang dapat mempersatukan seluruh umat manusia tanpa mendegradasi identitas keagamaan mereka.

Universitas berusaha menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademis yang mendalam tetapi juga memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang dapat mempromosikan Moderasi Beragama di masyarakat. Para lulusan ditargetkan menjadi pemimpin yang mampu merangkul keberagaman dan memimpin dengan integritas, profesional, dan moderat.

Universitas mendorong penelitian dan inovasi yang mendukung Moderasi Beragama. Dengan menggali pengetahuan baru, Universitas berupaya memberikan kontribusi pada pemahaman global tentang isu-isu keagamaan dan merumuskan model-model inklusif, sebagai luaran Tridarma, yang dapat diterapkan di berbagai konteks sosial.

#### **4. Peningkatan Mutu SDM dan Lulusan**

Universitas menetapkan peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) dan lulusan sebagai bagian integral dari rencana strategis pengembangan. Universitas berfokus pada menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan dan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi mahasiswa dan staf akademiknya.

Universitas menempatkan pentingnya pengembangan staf akademik sebagai prioritas. Dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan, mendukung partisipasi dalam konferensi dan seminar, serta mendorong penelitian dan publikasi ilmiah, universitas memberikan staf akademiknya kesempatan untuk terus berkembang dan memperkaya pengetahuan mereka. Hal ini membawa dampak positif langsung pada kualitas pengajaran dan bimbingan yang diberikan kepada mahasiswa.

Selain itu, Universitas juga menanamkan nilai-nilai kepemimpinan dan etika profesional dalam setiap aspek pembelajaran. Melalui program-program khusus dan kegiatan ekstrakurikuler, mahasiswa didorong untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kerja tim, dan komunikasi yang efektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menjadi pemimpin yang bertanggung jawab dan beretika dalam berbagai bidang profesi.

Universitas aktif dalam menciptakan kemitraan dengan industri dan komunitas lokal untuk memastikan relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja. Melalui magang, proyek kolaboratif, dan kerja sama riset, mahasiswa memiliki kesempatan untuk

mendapatkan pengalaman praktis yang berharga dan memperluas jaringan profesional mereka sebelum lulus.

Selanjutnya, Universitas menerapkan sistem pengukuran dan penilaian yang komprehensif untuk memantau dan mengevaluasi capaian dalam peningkatan mutu SDM dan lulusan. Dengan data yang terkumpul, universitas dapat melakukan perbaikan yang diperlukan dalam proses pembelajaran dan pengajaran, serta menyesuaikan strategi pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang teridentifikasi. Universitas akan secara terus-menerus meninjau dan memperbarui kurikulum mereka untuk mencerminkan perkembangan terbaru dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Ini memastikan bahwa lulusan universitas siap untuk menghadapi tantangan dunia nyata dan memberikan kontribusi positif dalam masyarakat.

## **5. Good University Governance (GUG)**

Di era persaingan global yang semakin ketat, manajemen universitas berbasis mutu menjadi inti dari kesuksesan institusi pendidikan tinggi. Universitas meyakini bahwa untuk mencapai keunggulan, manajemen yang berfokus pada mutu adalah fondasi utama. Oleh karena itu, Universitas bertekad untuk menciptakan lingkungan akademis yang berdaya saing, inovatif, dan mampu menjawab tuntutan masa depan. Universitas meyakini bahwa keunggulan mutu harus menjadi tonggak dalam segala keputusan dan inisiatif untuk memberikan dampak positif pada pengalaman belajar mahasiswa dan kontribusi pada masyarakat.

Manajemen Universitas berbasis mutu berfokus, di antaranya, pada peningkatan mutu kurikulum, pembelajaran interaktif, dan pengembangan staf Universitas (pendidik dan tenaga kependidikan) yang berkualitas. Manajemen Universitas berbasis mutu juga akan mencakup pengelolaan sumberdaya dengan efektif dan efisien berbasis TIK. Universitas berkomitmen untuk menggunakan sumberdaya finansial, fisik, dan manusia secara optimal untuk mendukung kegiatan Tridarma. Untuk menjaga keberlanjutan Universitas, strategi pengelolaan risiko akan diterapkan.

Manajemen berbasis mutu adalah pendekatan sistematis yang menekankan pada peningkatan terus-menerus kualitas layanan dan proses bisnis Universitas. Pendekatan ini berakar pada prinsip bahwa Universitas yang memprioritaskan mutu dapat mencapai keunggulan dan keberlanjutan jangka panjang.

Titik fokus manajemen berbasis mutu berfokus pada dua sistem penjaminan mutu (*quality assurance*). *Pertama*, sistem

penjaminan mutu internal (SPMI), yaitu sistem penjaminan mutu terjadwal yang dilakukan oleh lembaga internal yang membidangi mutu proses dan hasil Tridarma Perguruan Tinggi. *Kedua*, sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME), yaitu sistem penjaminan mutu berbasis kebutuhan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga independen yang concern di bidang mutu pendidikan tinggi, baik lembaga nasional maupun lembaga internasional.

Manajemen berbasis mutu ini tentanya berkorelasi dengan *Good University Governance* (GUG) yang akan diterapkan oleh Universitas merujuk pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam pengelolaan universitas, yaitu transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan efisiensi dalam pengambilan keputusan dan manajemen Tridarma. Prinsip-prinsip tata kelola ini akan diimplementasikan untuk memastikan bahwa Universitas beroperasi dengan cara yang etis, efektif, dan sesuai dengan regulasi tata kelola.

Prinsip profesionalisme diterapkan Universitas agar tata kelola dilaksanakan oleh pengelola yang berintegritas, mempunyai loyalitas, dan kapabilitas. Sehingga, tata kelola menghasilkan sistem yang transparan, akuntabel dan berkeadilan. Ini mencakup semua aspek input, proses, dan output tata kelola administrasi akademik dan nonakademik.

Prinsip transparansi diterapkan oleh Universitas untuk menyampaikan informasi yang relevan secara terbuka dan jelas kepada semua pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, staf, dosen, dan masyarakat umum. Ini mencakup pengelolaan informasi tentang kebijakan, keuangan, dan pengambilan keputusan.

Prinsip akuntabilitas diterapkan untuk memastikan bahwa Universitas bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil. Ini mencakup penentuan siapa yang bertanggung jawab atas kebijakan dan operasional, serta bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi secara periodik.

Prinsip partisipasi diterapkan oleh Universitas untuk mendorong partisipasi aktif dari berbagai pihak dalam pengambilan keputusan. Ini akan melibatkan mahasiswa, staf, dosen, dan pihak-pihak eksternal dalam proses-proses bisnis Universitas.

Prinsip keadilan diterapkan oleh Universitas untuk memastikan bahwa kebijakan dan proses bisnis Universitas adil dan terbuka untuk semua anggota komunitas akademis. Hal ini juga mencakup perlakuan yang setara terhadap semua individu dan kelompok, tanpa diskriminasi, dan memfasilitasi semua individu sesuai dengan kondisinya masing-masing.



Prinsip efisiensi diterapkan Universitas untuk memastikan bahwa sumberdaya Universitas digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga. Hal ini akan dilakukan dengan cara melibatkan manajemen keuangan yang baik, pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif, dan pelaksanaan kebijakan yang cermat.

## **BAB IV**

### **TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN**

#### **A. Struktur Rencana Kinerja**

Target kinerja Rencana Strategis untuk periode 2024-2029 menggunakan pola terstruktur, yang meliputi Program Pembangunan (PP), Kegiatan Pembangunan (KP), dan Proyek Pembangunan (PP), serta mengidentifikasi Indikator Kinerja (IK) yang diturunkan dari 5 (lima) isu strategis.

1. **Isu Strategis Internasionalisasi Kelembagaan**
  - **PP (Program Pembangunan):** Penguatan kapasitas universitas berdimensi internasional.
  - **KP (Kegiatan Pembangunan):** Meningkatkan kualitas dan reputasi universitas di tingkat global.
  - **PP (Proyek Pembangunan):** Menguatnya reputasi universitas di tingkat global.
2. **Isu Strategis Transformasi Digital Menuju Kampus Cerdas**
  - **PP:** Pengembangan infrastruktur teknologi layanan yang solid dan terintegrasi.
  - **KP:** Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pendidikan.
  - **PP:** Meningkatnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam tridharma pendidikan tinggi dan layanan akademik.
3. **Isu Strategis Penguatan Moderasi Beragama dan Gender**
  - **PP:** Meningkatnya Kualitas Moderasi Beragama.
  - **KP:** Menguatkan Sistem Pendidikan yang Berperspektif Moderat.
  - **PP:** Menguatnya muatan Moderasi Beragama dalam mata kuliah keagamaan, meningkatnya kualitas gender; dan meningkatkan kesadaran kesetaraan gender.
4. **Isu Strategis Peningkatan Mutu SDM dan Lulusan**
  - **PP:** Peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) dan lulusan universitas.
  - **KP:** Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat.
  - **PP:** Dihasilkannya lulusan yang kompeten, berdaya

saing, dan siap bersaing di pasar kerja global.

#### 5. **Isu Strategis Good University Governance**

- **PP:** Memperkuat transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan efisiensi dalam pengelolaan universitas.
- **KP:** Meningkatkan tata kelola universitas yang lebih transparan, akuntabel, partisipatif (adil), dan efektif.
- **PP:** Terwujudnya tata kelola universitas yang berbasis pada prinsip-prinsip GUG.

Pola struktur rencana kinerja di atas didasarkan pada beberapa pertimbangan berikut:

##### **(1) Struktur Hierarkis.**

Susunan ini menciptakan struktur hierarkis yang memungkinkan untuk pengelolaan yang lebih efektif. Program Pembangunan (PP) adalah keseluruhan rencana pembangunan yang mencakup beberapa Kegiatan Pembangunan (KP), sedangkan setiap Kegiatan Pembangunan (KP) dapat terdiri dari beberapa Proyek Pembangunan (PP). Ini membantu dalam pengelolaan risiko, penganggaran, dan alokasi sumber daya.

##### **(2) Pengelolaan yang Lebih Efisien**

Dengan memiliki pembagian yang jelas antara Program, Kegiatan, dan Proyek, pengelolaan dan pelacakan progres menjadi lebih mudah. Ini memungkinkan manajer dan pemangku kepentingan untuk melihat dengan jelas bagaimana setiap proyek berkontribusi terhadap mencapai tujuan keseluruhan.

##### **(3) Pengukuran Kinerja**

Melalui pengidentifikasi Indikator Kinerja (IK) di setiap level (Program, Kegiatan, dan Proyek), organisasi dapat mengukur dan mengevaluasi pencapaian mereka secara sistematis. Ini memungkinkan organisasi untuk memantau progres, mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut, dan melakukan perubahan strategis jika diperlukan.

##### **(4) Alokasi Sumber Daya yang Efektif**

Dengan pemahaman yang jelas tentang bagaimana setiap Proyek Pembangunan (PP) berkontribusi terhadap tujuan Program dan Kegiatan, organisasi dapat melakukan alokasi sumber daya yang lebih efisien. Ini membantu dalam menghindari pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa setiap investasi memberikan nilai tambah yang maksimal.

## **B. Indikator Kinerja**

### **1. Isu Strategis Internasionalisasi Kelembagaan**

Sejumlah indikator kinerja digunakan untuk pengukuran kinerja isu strategis. *Pertama*, persentase mahasiswa yang terlibat dalam event internasional. Indikator ini mencerminkan tingkat partisipasi mahasiswa dalam acara-acara atau kegiatan internasional, seperti konferensi, pertukaran pelajar, atau kompetisi internasional. Universitas mendorong mahasiswa untuk terlibat aktif dalam pengalaman internasional ini guna memperluas wawasan mereka dan mengembangkan keterampilan lintas budaya.

*Kedua*, persentase dosen yang mendapatkan pengakuan keahlian berskala internasional. Indikator ini menunjukkan seberapa banyak dosen Universitas yang diakui secara internasional atas keahlian mereka dalam bidang akademik tertentu. Pengakuan ini dapat berupa penghargaan, publikasi dalam jurnal internasional ternama, atau keanggotaan dalam organisasi internasional terkemuka.

*Ketiga*, persentase program studi yang terakreditasi internasional. Indikator ini mengukur persentase program studi di universitas Universitas yang telah memperoleh akreditasi dari lembaga akreditasi internasional terkemuka. Akreditasi ini menunjukkan bahwa program studi Universitas telah memenuhi standar kualitas internasional dan diakui secara luas di tingkat global.

*Keempat*, jumlah mahasiswa yang mendapatkan prestasi internasional. Indikator ini mencerminkan jumlah mahasiswa Universitas yang meraih prestasi atau penghargaan di tingkat internasional, seperti mendapatkan beasiswa internasional, memenangkan kompetisi akademik internasional, atau berpartisipasi dalam proyek internasional yang prestisius.

*Kelima*, jumlah Kolaborasi Penelitian Antar universitas di Tingkat Internasional. Indikator ini mengukur seberapa banyak kolaborasi penelitian yang terjadi antara universitas Universitas dengan institusi-institusi lain di tingkat internasional. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran pengetahuan dan inovasi lintas batas yang dapat meningkatkan kualitas penelitian Universitas.

*Keenam*, jumlah dosen yang terlibat dalam konferensi internasional. Indikator ini menunjukkan seberapa banyak dosen Universitas yang terlibat sebagai pembicara, peserta, atau penyelenggara dalam konferensi internasional. Partisipasi dalam konferensi ini memungkinkan para dosen untuk memperluas jaringan akademik mereka dan berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan

sejawat di seluruh dunia.

*Ketujuh*, peningkatan jumlah mahasiswa asing yang bergabung dengan Universitas. Indikator mencerminkan komitmen Universitas untuk menjadi lembaga pendidikan tinggi yang lebih terbuka, inklusif, dan berorientasi global. Dalam konteks ini, peningkatan persentase mahasiswa asing tidak hanya dilihat sebagai pertanda pertumbuhan fisik, tetapi juga sebagai tonggak penting dalam memperluas visi dan dampak Universitas di panggung internasional.

*Kedelapan*, persentase prodi yang melakukan kolaborasi internasional. Indikator ini mencerminkan komitmen Universitas untuk memperluas jaringan kemitraan internasionalnya, meningkatkan kualitas pendidikan yang ditawarkan, dan memperkaya pengalaman belajar mahasiswa melalui perspektif global. Kolaborasi internasional menjadi landasan penting bagi pencapaian tujuan internasionalisasi, karena memungkinkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya antara Universitas dengan lembaga-lembaga pendidikan lain di seluruh dunia.

## **2. Isu Strategis Transformasi Digital Menuju Kampus Cerdas**

Sejumlah indikator kinerja digunakan untuk mengukur isu strategis transformasi digital menuju kampus cerdas. *Pertama*, persentase mahasiswa, dosen, dan staf administratif yang memiliki akses terhadap infrastruktur TIK. Indikator ini mencerminkan tingkat ketersediaan dan aksesibilitas infrastruktur TIK di lingkungan Universitas. Universitas berupaya untuk memastikan bahwa semua mahasiswa, dosen, dan staf administratif memiliki akses yang mudah dan memadai terhadap perangkat keras dan lunak serta koneksi internet yang diperlukan untuk mendukung aktivitas akademik dan administrasi mereka.

*Kedua*, persentase mata kuliah yang menggunakan platform pembelajaran online (LMS). Indikator ini mengukur seberapa banyak mata kuliah yang menggunakan platform pembelajaran online (LMS) sebagai tambahan atau pengganti metode pengajaran konvensional. Universitas mendorong penggunaan LMS sebagai sarana untuk memfasilitasi pembelajaran yang fleksibel dan berbasis teknologi.

*Ketiga*, persentase kegiatan akademik atau non-akademik yang diadakan secara virtual. Indikator ini menunjukkan seberapa banyak kegiatan akademik atau non-akademik yang diselenggarakan secara virtual melalui platform digital. Universitas mengadakan berbagai kegiatan seperti seminar, lokakarya, dan pertemuan

kelompok secara online untuk meningkatkan aksesibilitas dan partisipasi seluruh anggota komunitas Universitas.

*Keempat*, jumlah interaksi dan kolaborasi antara dosen dan mahasiswa, maupun antara dosen dengan sesama dosen, melalui penggunaan teknologi. Indikator ini mencerminkan seberapa banyak interaksi dan kolaborasi yang terjadi antara dosen dan mahasiswa, serta antara dosen dengan sesama dosen, melalui penggunaan berbagai teknologi komunikasi. Universitas mendorong adopsi teknologi yang memungkinkan kolaborasi yang efektif dan produktif di antara anggota komunitas Universitas, baik dalam konteks pembelajaran maupun penelitian.

*Kelima*, waktu rata-rata yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tahap proses administrasi. Indikator ini mengukur efisiensi proses administrasi Universitas melalui penggunaan teknologi. Universitas berupaya untuk memanfaatkan sistem dan aplikasi digital untuk menyederhanakan dan mempercepat proses administrasi, sehingga mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif rutin.

### **3. Isu Strategis Moderasi Beragama dan Penguatan Gender**

Sejumlah indikator kinerja digunakan untuk mengukur isu strategis moderasi beragama dan penguatan gender. *Pertama*, persentase mahasiswa yang dibina dalam muatan moderasi beragama. Indikator ini mencerminkan komitmen Universitas untuk membina mahasiswa dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip moderasi dalam kehidupan beragama mereka. Melalui berbagai kegiatan akademik dan non-akademik, Universitas memberikan dorongan dan pembinaan kepada mahasiswa untuk mengembangkan sikap yang toleran dan menghargai perbedaan dalam praktik keagamaan.

*Kedua*, persentase dosen yang dibina dalam muatan moderasi beragama. Indikator ini menunjukkan tingkat keterlibatan dosen dalam memahami dan menerapkan moderasi beragama dalam penyampaian materi akademik mereka. Universitas memberikan dukungan dan pembinaan kepada dosen untuk memastikan bahwa pendekatan mereka dalam mengajar juga mencerminkan nilai-nilai moderasi, sehingga dapat memberikan contoh yang baik bagi mahasiswa.

*Ketiga*, rerata nilai ujian mata kuliah pendidikan agama yang bermuatan moderasi beragama. Indikator ini mengukur rata-rata nilai ujian dari mata kuliah pendidikan agama yang memiliki muatan moderasi beragama. Universitas berupaya untuk menyusun

kurikulum dan materi pembelajaran yang tidak hanya mengajarkan aspek-aspek teologis agama, tetapi juga mendorong pemahaman yang kritis dan inklusif terhadap keberagaman keyakinan. Rerata nilai ujian ini mencerminkan pemahaman mahasiswa terhadap konsep-konsep moderasi beragama dan kemampuan mereka dalam menerapkan nilai-nilai tersebut dalam konteks kehidupan sehari-hari.

*Keempat*, persentase mata kuliah berperspektif gender secara mandiri/terintegrasi gender. Indikator ini mencerminkan komitmen Universitas untuk mengintegrasikan perspektif gender dalam kurikulum akademik Universitas. Universitas berupaya untuk memastikan bahwa setiap mata kuliah, baik yang secara mandiri fokus pada isu-isu gender maupun yang terintegrasi dengan konten gender, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang peran dan tantangan gender dalam berbagai bidang studi.

*Kelima*, persentase dosen yang mengajukan penelitian responsif gender. Indikator ini menunjukkan tingkat keterlibatan dosen dalam penelitian yang responsif terhadap isu-isu gender. Universitas mendorong para dosen untuk aktif dalam menghasilkan pengetahuan baru yang dapat membantu memecahkan masalah-masalah gender yang ada di masyarakat.

*Keenam*, persentase mahasiswa yang melakukan penelitian responsif gender. Indikator ini mencerminkan keterlibatan mahasiswa dalam penelitian yang responsif terhadap isu-isu gender. Universitas mengajak mahasiswa untuk turut berkontribusi dalam mengembangkan pemahaman dan solusi terhadap masalah-masalah gender di masyarakat.

*Ketujuh*, persentase dosen yang melakukan pengabdian responsif gender. Indikator ini menunjukkan tingkat keterlibatan dosen dalam kegiatan pengabdian masyarakat yang responsif terhadap isu-isu gender. Universitas mendorong para dosen untuk aktif dalam memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kesetaraan gender dalam masyarakat.

*Kedelapan*, persentase mahasiswa yang melakukan kkn/ppl tematik/responsif gender. Indikator ini mencerminkan keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan KKN/PPL yang fokus pada isu-isu gender. Universitas berharap mahasiswa Universitas dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk memberikan dampak positif dalam memperkuat kesetaraan gender di berbagai komunitas.

*Kesembilan*, persentase alokasi anggaran responsif gender. Indikator ini mencerminkan seberapa banyak alokasi anggaran universitas yang digunakan untuk mendukung kegiatan dan inisiatif

yang responsif terhadap isu-isu gender. Universitas berupaya untuk mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung program-program yang bertujuan memperkuat kesetaraan gender dalam lingkungan kampus.

#### **4. Isu Strategis Peningkatan Mutu SDM dan Lulusan**

Sejumlah indikator digunakan untuk mengukur kinerja dalam isu strategis peningkatan mutu SDM dan lulusan. *Pertama*, persentase lulusan yang mendapatkan pekerjaan sesuai bidang. Indikator ini mengukur seberapa banyak lulusan Universitas yang berhasil mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang studi mereka. Universitas berkomitmen untuk mempersiapkan lulusan Universitas dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan sehingga mereka dapat dengan mudah menemukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.

*Kedua*, rata-rata waktu mendapatkan pekerjaan setelah lulus. Indikator ini menunjukkan rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh lulusan Universitas untuk mendapatkan pekerjaan setelah lulus. Universitas berupaya untuk memastikan bahwa lulusan Universitas memiliki keterampilan dan jaringan yang cukup untuk memasuki pasar kerja dengan cepat dan berhasil.

*Ketiga*, tingkat kepuasan pengguna terhadap lulusan. Indikator ini mengukur kepuasan pengguna, seperti majikan atau perusahaan, terhadap kinerja lulusan Universitas dalam pekerjaan mereka. Universitas berusaha untuk memastikan bahwa lulusan Universitas tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga kemampuan interpersonal dan pemecahan masalah yang baik, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti di tempat kerja.

*Keempat*, tingkat kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan industri. Indikator ini mencerminkan sejauh mana kurikulum Universitas memenuhi kebutuhan dan tuntutan industri. Universitas secara teratur meninjau dan memperbarui kurikulum Universitas untuk memastikan bahwa lulusan Universitas dilengkapi dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tren dan perkembangan industri terkini.

*Kelima*, persentase lulusan yang telah mengikuti magang atau praktik kerja selama masa studi. Indikator ini menunjukkan persentase lulusan Universitas yang telah mengikuti program magang atau praktik kerja selama masa studi mereka. Universitas menganggap magang sebagai bagian penting dari pengalaman belajar, yang tidak



hanya memberikan wawasan praktis tentang industri, tetapi juga membantu dalam pengembangan keterampilan profesional dan jaringan.

*Keenam*, persentase lulusan yang tetap bekerja dalam bidang yang sama. Indikator ini mengukur seberapa banyak lulusan Universitas yang tetap bekerja dalam bidang yang sama dengan jurusan studi mereka setelah beberapa waktu. Ini mencerminkan relevansi dan kualitas pendidikan Universitas dalam mempersiapkan lulusan untuk kesuksesan jangka panjang dalam karier mereka.

### **5. Isu Strategis *Good University Governance***

Sejumlah indikator digunakan untuk mengukur kinerja dalam isu strategis *Good University Governance* (GUG). *Pertama*, persentase kejelasan informasi tentang kebijakan, anggaran, dan keputusan universitas yang dapat diakses oleh komunitas universitas dan masyarakat umum. Indikator ini mengukur sejauh mana informasi tentang kebijakan, anggaran, dan keputusan universitas Universitas dapat diakses oleh anggota komunitas universitas dan masyarakat umum. Universitas berkomitmen untuk memastikan bahwa semua informasi yang relevan tersedia secara transparan dan mudah diakses oleh semua pihak yang berkepentingan.

*Kedua*, persentase anggota komunitas universitas yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan universitas. Indikator ini mencerminkan tingkat partisipasi anggota komunitas universitas dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan universitas. Universitas mendorong keterlibatan aktif dari semua pihak terkait untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi seluruh komunitas.

*Ketiga*, jumlah pengaduan atau umpan balik dari anggota komunitas universitas yang direspon secara positif dan dijadikan dasar untuk perbaikan. Indikator ini mengukur efektivitas respons terhadap pengaduan atau umpan balik yang diterima dari anggota komunitas universitas. Universitas menganggap setiap pengaduan atau umpan balik sebagai kesempatan untuk meningkatkan layanan dan proses Universitas, dan Universitas berkomitmen untuk secara proaktif merespons dan menindaklanjuti setiap masukan yang Universitas terima.

*Keempat*, jumlah kasus pelanggaran etika atau hukum yang diidentifikasi, diselidiki, dan ditindaklanjuti dengan tindakan korektif yang tepat. Indikator ini mencerminkan komitmen Universitas untuk menjaga integritas dan kepatuhan terhadap standar etika dan hukum

dalam semua aspek operasional universitas. Universitas mengambil setiap pelanggaran serius dan memastikan bahwa tindakan korektif yang tepat diambil untuk menangani setiap pelanggaran yang terjadi.

*Kelima*, peningkatan peringkat nasional universitas dalam evaluasi eksternal. Indikator ini menunjukkan seberapa baik universitas Universitas melakukan dalam evaluasi eksternal, seperti peringkat universitas atau evaluasi akreditasi. Universitas berusaha untuk terus meningkatkan kualitas dan reputasi universitas Universitas melalui peningkatan kinerja dalam evaluasi eksternal ini.

*Keenam*, persentase tindaklanjut hasil pemeriksaan yang diselesaikan. Indikator ini mencerminkan komitmen Universitas dalam menjalankan praktik tata kelola yang baik dan transparan dalam pengelolaan sumber daya keuangan yang diberikan oleh negara dan sumber daya pendidikan lainnya.

*Ketujuh*, persentase dosen yang terlibat dalam proyek penelitian atau pengabdian yang berdampak bagi masyarakat. Indikator ini mencerminkan komitmen Universitas dalam menjalankan peran sosialnya sebagai agen perubahan yang positif dalam masyarakat melalui kontribusi intelektual dan pengabdian dosen.

*Kedelapan*, nilai sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP). Indikator ini menunjukkan komitmen Universitas dalam menjalankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan akuntabel. Penilaian kinerja yang dilakukan melalui SAKIP mencakup berbagai aspek, seperti pencapaian tujuan, efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas layanan, dan dampak terhadap masyarakat.

*Kesembilan*, pentingnya persentase prodi yang terakreditasi A atau Unggul sebagai indikator kinerja GUG terletak pada upaya Universitas dalam memastikan bahwa setiap program studi yang diselenggarakan memenuhi standar kualitas yang tinggi dan relevan dengan tuntutan industri serta perkembangan ilmu pengetahuan. Akreditasi yang diperoleh oleh Prodi merupakan bukti nyata bahwa Universitas menjalankan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan efektif dalam pengelolaan pendidikan tinggi.

### **C. Target Kinerja**

Universitas berkomitmen untuk menghadirkan kejelasan dalam menetapkan dan mencapai target kinerja. Universitas memahami bahwa untuk meraih visi dan misi yang telah dicanangkan, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang Indikator Kinerja Utama (IKU)

dan Indikator Kinerja Tambahan (IKT) yang jelas dan terukur.

Sebagai fondasi dari target Universitas, IKU menyoroti pencapaian inti yang menjadi fokus utama. Dengan cermat mengidentifikasi tujuan utama dan metrik yang berkaitan, Universitas menetapkan IKU untuk memetakan dan mengevaluasi pencapaian strategis. Beberapa target capaian inti dari IKU Universitas, di antaranya adalah rasio dosen mahasiswa, tingkat kelulusan, dan prestasi penelitian.

Selain menetapkan IKU, Universitas mengakui pentingnya memonitor faktor-faktor yang dapat memperkuat kontribusi Universitas pada masyarakat melalui penetapan IKT. Oleh karena itu, IKT dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap dan kontekstual terhadap kinerja Universitas. Beberapa target capaian tambahan untuk IKT diberi kode dalam matriks antaranya adalah indeks kepuasan mahasiswa, partisipasi masyarakat, dan kualitas iklim kampus.

Universitas menyadari bahwa kesuksesan tidak hanya dapat diukur dari pencapaian IKU tetapi juga dari sejauh mana Universitas memenuhi harapan dan kebutuhan yang lebih luas. Oleh karena itu, dalam merancang target kinerja, Universitas akan memadukan IKU dan IKT secara holistik. Dengan perpaduan IKU dan IKT yang holistik, Universitas berkomitmen untuk menjadi pionir dalam menciptakan PTKI yang berdaya saing, responsif, dan memberikan dampak positif pada masyarakat.

**TABEL 4: TARGET KINERJA RENCANA STRATEGIS 2024-2029**

Program Pembangunan (PP), Kegiatan Pembangunan (KP), Projek Pembangunan (PP)		Indikator Kinerja (IK)	Base Line	Target					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>1. Isu Strategis: Internasionalisasi Kelembagaan</b>									
PP	Penguatan kapasitas universitas berdimensi internasional								
KP	Meningkatkan kualitas dan reputasi universitas di tingkat global.								
PP	Menguatnya reputasi Universitas di tingkat global	Persentase mahasiswa yang terlibat dalam event internasional	NA	6%	8%	10%	12%	14%	15%
		Persentase dosen yang mendapatkan pengakuan keahlian berskala internasional	27%	32%	35%	37%	39%	41%	45%
		Persentase Program Studi yang terakreditasi internasional	NA	12%	14%	15%	15%	17%	17%
		Jumlah mahasiswa yang mendapatkan prestasi internasional	NA	3%	4%	5%	6%	7%	8%
		Jumlah kolaborasi penelitian	3%	4%	6%	8%	10%	12%	15%

		antaruniversitas di tingkat internasional							
		Jumlah dosen yang terlibat dalam konferensi internasional	7	20	30	40	50	60	70
		Persentase peningkatan jumlah mahasiswa asing yang bergabung dengan Universitas.	4%	4%	8%	10%	12%	15%	20%
		Persentase Prodi yang melakukan kolaborasi internasional	8%	9%	11%	15%	20%	25%	30%
<b>Isu Strategis 2: Transformasi Digital Menuju Kampus Cerdas</b>									
<b>PP</b>	Pengembangan infrastruktur teknologi layanan yang solid dan terintegrasi								
<b>KP</b>	Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pendidikan								
PP	Meningkatnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam tridhrama pendidikan tinggi dan layanan akademik	Persentase mahasiswa, dosen, dan staf administratif yang memiliki akses terhadap infrastruktur TIK	89%	95%	97%	98%	98%	98%	100%
		Persentase mata kuliah yang menggunakan platform pembelajaran online	80%	85%	85%	87%	90%	95%	100%
		Persentase kegiatan akademik atau non-akademik yang diadakan secara virtual (IKT)	NA	35%	65%	70%	75%	80%	90%
		Persentase interaksi dan kolaborasi antara dosen dan	NA	75%	80%	85%	87%	90%	95%

		mahasiswa, maupun antara dosen dengan sesama dosen, melalui penggunaan teknologi							
		Waktu rata-rata yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tahap proses administrasi (IKT)	NA	45 menit	35 menit	30 menit	25 menit	20 menit	15 menit
<b>Isu Strategis 3: Penguatan Moderasi Beragama dan Gender</b>									
<b>PP</b>	<b>Meningkatnya Kualitas Moderasi Beragama</b>								
KP	Menguatkan Sistem Pendidikan yang Berperspektif Moderat								
PP	Menguatnya muatan Moderasi Beragama dalam mata kuliah keagamaan	Persentase Mahasiswa yang dibina dalam muatan Moderasi Beragama	44%	46%	50%	55%	60%	65%	75%
		Persentase dosen yang dibina dalam muatan Moderasi Beragama	60%	65%	70%	75%	80%	85%	95%
		Rerata nilai ujian mata kuliah pendidikan agama yang bermuatan Moderasi Beragama	79	79	80	80	80	80	80
<b>PP</b>	<b>Meningkatnya Kualitas Gender</b>								
KP	Meningkatkan Kesadaran Kesetaraan Gender								
PP	Menguatnya materi kesetaraan gender dalam kegiatan	Persentase Mata Kuliah Berperspektif gender secara mandiri/Terintegrasi gender	NA	30%	35%	40%	45%	50%	60%

	pengajaran, penelitian, dan pengabdian	Persentase Dosen yang mengajukan penelitian Responsif Gender	NA	NA	8%	10%	15%	17%	20%
		Persentase Mahasiswa melakukan penelitian responsive gender	NA	7%	15%	17%	20%	22%	25%
		Persentase dosen yang melakukan pengabdian responsive gender	NA	5%	10%	10%	12%	15%	20%
		Persentase mahasiswa melakukan KKN/PPL tematik/Responsif Gender	NA	5%	10%	10%	15%	15%	20%
<b>Isu Strategis 4: Peningkatan Mutu SDM dan Lulusan</b>									
<b>PP</b>	Peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) dan lulusan universitas								
<b>KP</b>	Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat								
PP	Dihasilkannya lulusan yang	Persentase lulusan yang mendapatkan pekerjaan sesuai bidang	NA	40%	45%	50%	55%	55%	60%
		Rerata waktu mendapatkan pekerjaan setelah lulus	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33

	kompeten, berdaya saing, dan siap bersaing di pasar kerja global.	Tingkat kepuasan pengguna terhadap lulusan	NA	80%	80%	85%	85%	85%	85%
		Tingkat kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan industri	NA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Persentase lulusan yang telah mengikuti magang atau praktik kerja selama masa studi	NA	35%	40%	45%	50%	55%	60%
		Persentase dosen bersertifikat pendidik	73%	73%	75%	75%	80%	85%	85%
		Indeks Profesionalitas ASN	75	75	80	80	80	85	85
		Persentase dosen berkualifikasi S3	46%	46%	48%	50%	55%	60%	65%
<b>Isu Strategis 5: Good University Governance</b>									
<b>PP</b>	<b>Memperkuat transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan efisiensi dalam pengelolaan universitas</b>								
KP	Meningkatkan tata kelola universitas yang lebih transparan, akuntabel, partisipatif (adil), dan efektif								
PP	Terwujudnya tata kelola universitas yang berbasis pada prinsip-prinsip GUG.	Persentase kejelasan informasi tentang kebijakan, anggaran, dan keputusan universitas yang dapat diakses oleh komunitas universitas dan masyarakat umum (IKT)	NA	50%	55%	60%	65%	70%	75%



		Persentase anggota civitas Universitas yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan universitas (IKT)	NA	30%	35%	40%	45%	45%	50%
		Persentase pengaduan atau umpan balik dari anggota komunitas universitas yang direspon secara positif dan dijadikan dasar untuk perbaikan.	NA	50%	55%	60%	70%	75%	80%
		Persentase kasus pelanggaran etika atau hukum yang diidentifikasi, diselidiki, dan ditindaklanjuti dengan tindakan korektif yang tepat.	NA	50%	55%	60%	65%	70%	75%
		Peningkatan kenaikan peringkat nasional Universitas dalam evaluasi eksternal (IKT)	2	2	3	4	5	6	7
		Persentase tindaklanjut hasil pemeriksaan yang diselesaikan	87,5%	88%	88%	88,5 %	88,5 %	88,5 %	89%
		Persentase dosen yang terlibat dalam proyek penelitian atau pengabdian yang berdampak bagi masyarakat.	NA	20%	23%	25%	27%	30%	35%

		Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	78,7	78,7	79	79,9	80	80,9	81
		Persentase Prodi yang terakreditasi A/Unggul	47%	49%	50%	55%	60%	70%	75%

## **D. Kerangka Pendanaan**

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis tentunya membutuhkan rencana pendapatan dan belanja yang mendukung pelaksanaan program kerja. Berikut ini adalah uraian kualitatif rencana pendapatan dan belanja selama Tahun 2024 – 2029.

### **1. Rencana Pendapatan 2024-2029**

Kerangka pendanaan kegiatan kependidikan tinggi diselenggarakan oleh Universitas bersumber dari pemerintah dan masyarakat. Kerangka pendanaan dalam Renstra Universitas merupakan rambu-rambu dalam perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan pendanaan dalam menunjang implementasi program dan kegiatan berdasarkan kaidah-kaidah yang ditetapkan dalam sistem pengelolaan anggaran negara.

Kerangka pendanaan dirumuskan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja Universitas dalam mengelola investasi pemerintah, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membiayai layanan pendidikan tinggi. Hal tersebut dilakukan melalui peningkatan kapasitas pembiayaan oleh pemerintah, peningkatan sistem penyalurannya, menjamin keberlanjutannya, dan peningkatan partisipasi masyarakat.

Kaidah dalam sistem pengelolaan pendanaan Pendidikan Tinggi Islam yang diselenggarakan oleh Universitas mencakup:

- a. Meningkatkan kualitas alokasi pendanaan dengan mengutamakan kepada program dan kegiatan prioritas, termasuk untuk memberikan layanan pendidikan tinggi;
- b. Memperkuat sinergi dan integrasi antarjenis sumber pendanaan yang tersedia;
- c. Ketepatan penempatan alokasi pendanaan di setiap unit kerja;
- d. Menyesuaikan modalitas pendanaan dengan sasaran pembangunan, termasuk kapasitas dan keberlanjutan pendanaan, kesesuaian antara program atau kegiatan dengan karakteristik sumber pendanaannya, serta tingkat kesiapan pelaksanaannya; mengoptimalkan dan memperluas pemanfaatan sumber dana yang tersedia;
- e. Mendorong inovasi pendanaan yang meningkatkan efektivitas dan rasa kepemilikan program (*ownership*), seperti sistem pendanaan bersama (*join financing*), pendanaan berbasis kinerja (*output based financing*),

pendanaan berbasis kontrak prestasi (*performance-based transfer*), pendanaan dengan dana pendamping (*matching-grand financing*); dan

f. meningkatkan pemerataan dan rasa keadilan.

Rencana pendapatan pada dokumen Renstra Universitas 2024-2029 akan terdiri dari beberapa sumber penerimaan, yaitu Bantuan Pendanaan Pemerintah, Dana Masyarakat, serta Pendanaan Internal. Yang termasuk dalam kelompok Bantuan Pendanaan Pemerintah adalah dana APBN RM/BOPTN, hibah/sumbangan, serta Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)/Pinjaman-Hibah Luar Negeri (PHLN); Dana Masyarakat terdiri dari Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP)/BLU. SBSN diperuntukkan dalam pembangunan gedung perkuliahan, sarana pembelajaran, dan asrama mahasiswa.

## **2. Rencana Belanja Tahun 2024-2029**

Rencana Belanja Universitas pada Tahun 2024-2029 disusun berdasarkan kelompok sasaran strategis yang mengacu pada empat perspektif dari peta strategi Universitas. Setiap sasaran strategis memiliki beberapa program kerja yang akan mendapatkan alokasi dana (alokasi belanja). Sumber pendanaan APBN Universitas bersumber dari rupiah murni (RM) dan Badan Layanan Umum (BLU). Dalam rangka meningkatkan kualitas alokasi pendanaan sesuai dengan sumbernya, maka kerangka pendanaannya adalah sebagai berikut:

Sumber pendanaan RM difokuskan untuk mendanai biaya operasional rutin yang mencakup:

- a. Belanja operasional PNS, seperti gaji dan tunjangan pokok, uang makan, uang lembur, tunjangan profesi PNS, sertifikasi dosen, tunjangan profesor dan tunjangan struktural, tunjangan fungsional lainnya sesuai dengan aturan yang berlaku;
- b. Belanja operasional dan pemeliharaan perkantoran pada unit kerja;
- c. Belanja non-operasional sarana prasarana, beasiswa, bantuan, kegiatan penunjang, pengembangan kelembagaan, dan kegiatan lain dalam rangka mewujudkan target rencana strategis;
- d. Biaya investasi untuk pengembangan sarana dan prasaran layanan Perguruan Tinggi.

Sumber pendanaan BLU diarahkan untuk mendanai Universitas

dalam bentuk:

- a. Belanja pegawai seperti gaji dan tunjangan pokok pegawai BLU, uang makan, uang lembur, remunerasi BLU, BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan dan pembiayaan lainnya sesuai dengan aturan yang berlaku;
- b. Belanja operasional dan pemeliharaan perkantoran pada unit kerja;
- c. Belanja non operasional berupa beasiswa, bantuan, kegiatan penunjang, pengembangan kelembagaan, pengembangan kelas internasional, serta peningkatan mutu program studi;
- d. Biaya investasi untuk pengembangan Tridarma Perguruan Tinggi, seperti pembangunan gedung dan bangunan, jalan, peralatan dan mesin, aset tetap lainnya, aset tidak terwujud, dan aset lainnya.

## **BAB V PENUTUP**

Rencana Strategis ini merupakan panduan Universitas dalam mengejar keunggulan, keberlanjutan, dan pemberdayaan. Melalui Rencana Strategis ini seluruh *civitas academica* di Universitas berkomitmen untuk mencapai target. Rencana Strategis 2024-2029 ini disusun dalam rangka meletakkan dasar kebijakan pengembangan Universitas jangka pendek selama lima tahun ke depan. Keberadaan Rencana Strategis menjadi penting untuk memberikan arah yang jelas agar selama lima tahun ke depan Universitas mempunyai daya saing yang kuat dengan perguruan tinggi yang lain, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Rencana Strategis merupakan kerangka sistem akuntabilitas kinerja lembaga untuk menjawab tuntutan lingkungan lokal, nasional, dan internasional. Dengan perencanaan strategis yang jelas dan terukur, melalui dokumen Rencana Strategis, Universitas diharapkan mampu menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, kendala dan tantangan yang dihadapi.

Bandung, Januari 2024

Prof. Dr. H. Rosihon Anwar, M.Ag  
NIP. 196909151995031001

