

IPB University has established a comprehensive energy-efficiency plan that is documented in the Green Campus **Academic Paper** and aligned with its **Long-Term Development Planning** (2024-2038) for sustainable campus operations.

The plan emphasises the transition from **fossil-fuel-based electricity** (including those supplied by PLN) to renewable energy sources such as **solar photovoltaics, micro-hydro installations, biogas** and **biomass**.

Key initiatives for 2024 include piloting **energy-saving lamps in priority buildings**, installing lighting sensors in both enclosed and open spaces, deploying solar-powered street lighting, and conducting energy-conservation campaigns across campus.

These programmes are part of IPB's formal strategic commitments, as stated in its **Strategic Plan** and **Green Building Master Plan**, positioning energy efficiency as a central pillar of its goal to achieve carbon neutrality by 2030.



IPB University
— Bogor Indonesia —

RENCANA STRATEGIS **IPB UNIVERSITY** 2024-2028

IPB 5.0

“Resilien, Transformatif dan Berkelanjutan”





**PERATURAN
MAJELIS WALI AMANAT INSTITUT PERTANIAN BOGOR
NOMOR 36/MWA-IPB/P/2023
TENTANG
RENCANA STRATEGIS INSTITUT PERTANIAN BOGOR
PERIODE 2024-2028**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MAJELIS WALI AMANAT INSTITUT PERTANIAN BOGOR

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 43 ayat (1) huruf b Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor tentang Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Periode 2024-2028;
- b. bahwa untuk menjabarkan Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Lima Tahun Kedua dari Rencana Jangka Panjang IPB Periode 2019 – 2045, Renstra Institut Pertanian Bogor Periode 2024-2028 yang berisi agenda strategis sesuai dengan visi dan misi Institut Pertanian Bogor;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf b tersebut, maka Rektor Institut Pertanian Bogor telah mengajukan usulan Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Periode 2024-2028 kepada Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor yang pembahasannya dilakukan pada Sidang Paripurna tanggal 22 Juni 2023 dan tanggal 25 Agustus 2023 untuk mendapatkan masukan dan persetujuan;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf b dan c tersebut diatas, maka selanjutnya dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor tentang Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Periode 2024-2028;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 164, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5453);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);

4. Ketetapan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 59/MWA-IPB/2007 tentang Kebijakan Umum Institut Pertanian Bogor;
5. Peraturan Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 15/MWA-IPB/P/2022 tentang Tata Kelola (*Governance*) Institut Pertanian Bogor;
6. Peraturan Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 24/MWA-IPB/P/2022 tentang Revisi Rencana Strategis IPB Periode 2019-2023;
7. Peraturan Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 28/MWA-IPB/P/2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Pertanian Bogor;
8. Peraturan Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 31/MWA-IPB/P/2023 tentang Sistem Perencanaan Institut Pertanian Bogor;
9. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 30/MWA-IPB/2017 tentang Pengesahan Rencana Jangka Panjang Institut Pertanian Bogor Periode 2019-2045;
10. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 18/IT3.MWA/PR/2018 tentang Pengesahan Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Tahun 2019-2023;
11. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 01/K/MWA-IPB/2019 tentang Pengangkatan Pimpinan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Periode 2019-2024;
12. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 9/IT3.MWA/PR/2019 tentang Kebijakan Umum Institut Pertanian Bogor;
13. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 20/K/MWA-IPB/2020 tentang Pengangkatan Wakil Ketua Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Periode Tahun 2019-2024.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : **PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT INSTITUT PERTANIAN BOGOR TENTANG RENCANA STRATEGIS INSTITUT PERTANIAN BOGOR PERIODE 2024-2028.**
- KESATU : Mengesahkan Rencana Strategis IPB Periode 2024-2028 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini;
- KEDUA : Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Periode 2024-2028 sebagaimana dimaksud pada Diktum Kesatu Peraturan ini yang merupakan Dokumen Perencanaan Lima Tahun Kedua dari Rencana Jangka Panjang IPB Periode 2019-2045;
- KETIGA : Rencana Strategis sebagaimana dimaksud pada Diktum Kesatu menjadi acuan dalam penetapan kebijakan penyelenggaraan dan pengelolaan IPB, perencanaan program dan kegiatan, penyusunan rencana kerja dan anggaran serta pengambilan keputusan operasional bagi unit-unit di lingkungan IPB selama 5 (lima) tahun ke depan;

- KEEMPAT : Rencana Strategis IPB Periode 2019-2023 masih tetap berlaku sebagai rujukan sehingga terjadi kesinambungan dalam perencanaan IPB untuk mencapai tujuan Rencana Jangka Panjang IPB Periode 2019-2045;
- KELIMA : Peraturan Majelis Wali Amanat ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Bogor
Pada tanggal 15 September 2023

MAJELIS WALI AMANAT INSTITUT PERTANIAN BOGOR,

KETUA,

WAKIL KETUA,

SEKRETARIS,

TRIDOYO KUSUMASTANTO

AGUS JOKO PRAMONO

BAMBANG PURWANTARA

KATA PENGANTAR



Arif Satria
Rektor IPB

Saat ini dunia sedang menghadapi era disrupsi besar yang berpengaruh terhadap tatanan kehidupan. Sebelum tahun 2020, perubahan besar terjadi akibat perubahan iklim dan revolusi industri 4.0 (perkembangan teknologi digital). Era ini memicu dikembangkannya berbagai inovasi besar-besaran di ranah bisnis dan industri secara universal. Revolusi Industri 4.0 merupakan disrupsi terbesar yang dihadapi secara global, dengan segala kecanggihan teknologi yang dibawanya telah mengubah kondisi persaingan di masa sekarang dan menyebabkan perubahan mendasar dalam waktu cepat di berbagai aspek kehidupan. Berkat hadirnya teknologi, banyak industri baru yang bermunculan dan memberikan pengaruh besar pada dunia. Pandemi COVID-19 dan konflik Rusia-ukraina serta perang Timur Tengah yang terjadi sejak tahun 2020 adalah dua masalah global yang mempengaruhi kehidupan manusia di seluruh dunia. Keduanya memiliki dampak yang signifikan terhadap pangan, kesehatan, ekonomi, energi dan keamanan global. Sejumlah disrupsi tersebut membawa kompleksitas baru dan ketidakpastian yang membutuhkan respon yang cepat dan tepat. Oleh karena itu tiga kata kunci, yakni resiliensi, transformasi dan keberlanjutan, telah menjadi pilar bagi semua organisasi, khususnya perguruan tinggi, agar tetap bertahan dan berkembang di era disrupsi ini.

Guna merespon tantangan disrupsi ini, IPB berupaya serius membangun perguruan tinggi yang tangguh (*resilient university*), yaitu perguruan tinggi yang mampu beradaptasi terhadap tekanan-tekanan eksternal, memulihkan kondisi namun tetap bertransformasi untuk menjadi lebih baik. Perguruan tinggi yang tangguh harus mampu mengembangkan kemampuan untuk mengantisipasi, mengatasi dan beradaptasi serta bertindak sesuai dengan *lesson learned*. Dalam lima tahun terakhir, IPB terus bertransformasi menuju *techno socio entrepreneurial university*. Proses transformasi tersebut harus berkelanjutan (*sustainable*) sehingga pada akhirnya diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi terwujudnya *Sustainable Development Goals* (SDGs).

IPB 5.0 mengandung makna IPB University sebagai perguruan tinggi yang mampu beradaptasi dan memiliki resiliensi terhadap berbagai disrupsi termasuk tantangan dan tuntutan revolusi industri 4.0 di satu sisi, namun pada saat yang sama mampu mentransformasi diri dan berkontribusi memberi dampak pada masyarakat. Oleh

karena itu, bagi IPB prinsip berkelanjutan mendatang memiliki dua dimensi, yakni berkelanjutan organisasi dan berkelanjutan kehidupan masyarakat sebagaimana tercantum dalam SGDs.

Target IPB untuk mencapai Top 30 *QS World University Ranking by Subject (Agriculture and Forestry)* menjadi agenda yang diharapkan dapat diwujudkan dalam periode 5 (lima) tahun mendatang. Agar dapat mewujudkan salah satu agenda tersebut maka disusun program-program dan kegiatan secara sistematis, terarah dan terukur yang kesemuanya bermuara kepada pencapaian agenda IPB 2024-2028.

Terdapat 10 bidang pengembangan dan kelompok program IPB 5.0 yang telah dirumuskan untuk mencapai target tersebut, yaitu:

1.

Bidang Pendidikan : *Transdisciplinary learning for a lifetime of career Education*
2.

Bidang Riset : *Collaborative research ecosystems toward techno-sociopreneurial university*
3.

Bidang Pengabdian pada Masyarakat : *IPB presence for navigating society for socio economic resilience & SGD's*
4.

Bidang Pengembangan Inovasi dan Bisnis : *Strengthening science techno park & innovation driven business development*
5.

Bidang Organisasi : Smart, agile, and resilient organization and good governance
6.

Bidang Sumberdaya Manusia : *Innovative and savvy human resources in digital world*
7.

Bidang Keuangan : *Financial soundness and good university governance*
8.

Bidang Infrastruktur : *Sustainable, safe and smart infrastructure*
9.

Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi : *Secure and resilient ICT system*
10.

Bidang Kemahasiswaan dan Alumni : *Future fit-in resilient leader with techno-sociopreneurship*

Kesepuluh bidang pengembangan diatas bersifat saling terkait dan saling mendukung, sehingga kontribusi IPB sebagai institusi pendidikan tinggi semakin besar dalam menghasilkan SDM berkualitas dan juga dalam penyelesaian berbagai permasalahan bangsa.

Seiring dengan telah ditetapkannya Rencana Strategis IPB tahun 2024-2028 oleh Majelis Wali Amanat (MWA) IPB Nomor 36/MWA-IPB/P/2023 pada tanggal 15 September 2023 maka Renstra IPB ini menjadi acuan bagi seluruh unsur internal IPB dalam merumuskan program, kegiatan dan target kinerja yang ingin dicapai setiap tahunnya, dan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam membangun jejaring kerjasama di tingkat nasional dan internasional. Kami mengajak semua pihak untuk secara bersama-sama mendukung dan mengembangkan **Tridharma IPB 5.0** untuk meningkatkan peran IPB dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Rektor
Institut Pertanian Bogor

Prof. Dr. Arif Satria

Daftar Isi

Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor	i
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
PENDAHULUAN	2
1.1. Latar Belakang	3
1.2. Kondisi Umum: Lingkungan Strategis	5
1.3. Potensi dan Permasalahan	6
VISI, MISI, DAN TUJUAN	22
2.1. Visi, Misi, dan Tujuan	23
2.2. Sasaran dan Indikator Kinerja Utama	23
ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	26
3.1. Arah Kebijakan, Strategi dan Penahapan IPB 2024-2028	27
3.2. Bidang Pengembangan dan Kelompok Program IPB 5.0	28
3.3. Keterkaitan antara Tujuan IPB periode 2024-2028 dengan Bidang Pengembangan	33
3.4. Kerangka Regulasi	34
3.5. Kerangka Kelembagaan	35
3.6. Reformasi Birokrasi	38
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	40
4.1. Target Kinerja	41
4.2. Kerangka Pendanaan dan Proyeksi Pendapatan	41
SISTEM PERENCANAAN, MONITORING DAN EVALUASI	44
5.1. Jenjang dan Keselarasan Perencanaan	45
5.2. Sistem Monitoring dan Evaluasi	47
PENUTUP	50



01 Pendahuluan

Rencana Strategis IPB University 2024-2028

1.1. Latar Belakang



Dunia menghadapi disrupsi besar yang berpengaruh terhadap tatanan kehidupan. Sebelum tahun 2020, Perubahan Iklim dan Revolusi Industri 4.0 merupakan disrupsi terbesar yang dihadapi secara global. Khususnya Revolusi Industri 4.0 telah menyebabkan perubahan mendasar dalam waktu cepat di berbagai aspek kehidupan. Pandemi COVID-19 dan Konflik Rusia-Ukraina yang terjadi sejak 2020, yang masih berlangsung hingga saat ini, semakin meningkatkan tekanan global khususnya di bidang pangan, energi dan kesehatan. Sejumlah disrupsi tersebut membawa kompleksitas baru dan ketidakpastian yang membutuhkan respons yang cepat dan tepat. Perubahan iklim membawa kesadaran pentingnya prinsip keberlanjutan (*sustainability*). Revolusi Industri 4.0 membawa kesadaran pentingnya transformasi organisasi yang cepat untuk mengimbangi kecepatan perubahan teknologi. Pandemi COVID-19 dan Konflik Rusia-Ukraina telah membawa kesadaran

pentingnya resiliensi seluruh aspek kehidupan, khususnya ekonomi, pangan dan energi yang mengalami guncangan dan mengancam terjadinya krisis baru. Oleh karena itu tiga kata kunci, yakni resiliensi, transformasi, dan keberlanjutan, telah menjadi pilar bagi semua organisasi, khususnya perguruan tinggi, agar tetap bertahan dan berkembang di era disrupsi ini.

Guna merespons tantangan akibat disrupsi tersebut, diperlukan upaya serius untuk membangun perguruan tinggi yang tangguh (*resilient university*), yaitu perguruan tinggi yang mampu beradaptasi terhadap tekanan-tekanan eksternal, memulihkan kondisi namun tetap bertransformasi untuk menjadi lebih baik. Perguruan tinggi yang tangguh harus mampu mengembangkan kemampuan mengantisipasi, mengatasi dan beradaptasi serta bertindak sesuai dengan *lesson learned*. Kemampuan antisipasi menunjukkan kesiapan perguruan tinggi untuk

menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Kesiapan yang dibutuhkan tidak hanya dari sisi infrastruktur, namun juga kompetensi sumber daya manusia untuk menjalankan proses bisnis perguruan tinggi secara umum dalam fase-fase kritis. Perguruan tinggi dituntut untuk menyiapkan para pengajar dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi, mahasiswa dalam menjalani proses pembelajaran, serta tenaga kependidikan dalam mendukung berjalannya proses bisnis perguruan tinggi pada berbagai kondisi, meskipun di tengah disrupsi atau ketidakpastian.

Kemampuan adaptasi menunjukkan kemampuan perguruan tinggi dalam menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan, baik terkait operasional (*day-to-day activities*) maupun kebijakan jangka menengah dan jangka panjang. Kemampuan merespons perubahan sangat menentukan seberapa lama perguruan tinggi mengalami transisi dan memegang kendali atas faktor-faktor penting yang menentukan kualitas proses bisnis yang berlangsung. Secara kumulatif kemampuan adaptasi ini akan mempengaruhi keberlanjutan perguruan tinggi, seberapa besar disrupsi memberi dampak dan seberapa lama. Untuk membangun ketangguhan perguruan tinggi (*resilient university*) diperlukan kohesivitas dan pola pikir baru (*growth mindset*). Dalam perspektif *growth mindset*, tantangan disruptif tersebut dapat dikelola menjadi peluang dan kesempatan untuk semakin tumbuh dan maju.

Dalam lima tahun terakhir, meskipun dengan berbagai disrupsi dan tantangan yang dihadapi, IPB terus bertransformasi menuju *techno socio*

entrepreneurial university. Proses transformasi tersebut harus berkelanjutan (*sustainable*) sehingga pada akhirnya diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi terwujudnya *Sustainable Development Goals* (SDGs). IPB 5.0 mengandung makna IPB University sebagai perguruan tinggi yang mampu beradaptasi dan resilien terhadap berbagai disrupsi termasuk tantangan dan tuntutan revolusi Industri 4.0 di satu sisi, namun pada saat yang sama mampu mentransformasi diri dan berkontribusi memberi dampak pada masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, bagi IPB prinsip keberlanjutan mendatang memiliki dua dimensi, yakni keberlanjutan organisasi dan keberlanjutan kehidupan masyarakat sebagaimana tercantum dalam SDGs. Di sini perguruan tinggi akan semakin dirasakan manfaatnya oleh masyarakat karena memberikan dampak (*impact*) bagi kemajuan.



“Perguruan tinggi yang tangguh (*resilient university*), yaitu perguruan tinggi yang mampu beradaptasi terhadap tekanan-tekanan eksternal, memulihkan kondisi namun tetap bertransformasi untuk menjadi lebih baik”

1.2. Kondisi Umum: Lingkungan Strategis



Rencana Strategis IPB Periode 2024-2028 merupakan dokumen perencanaan lima tahunan IPB yang menjabarkan Rencana Lima Tahun Kedua dari Rencana Jangka Panjang IPB Periode 2019 - 2045. Renstra IPB 2024-2028 berisi Visi, Misi, Tujuan, Strategi dan Penahapan yang disusun sesuai dengan sistematika tertentu, serta berpedoman pada perencanaan dan penganggaran yang dikeluarkan pemerintah, sumber pendanaan masyarakat, hibah dan mitra kerjasama institusional dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal, kondisi capaian saat ini, dan isu-isu strategis yang akan mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Di sisi lain, Renstra ini akan menjadi rujukan dan panduan dalam menyusun rencana kerja tahunan (RKA) untuk periode 2024-2028. Renstra ini juga akan menjadi pedoman dalam: (a) Menyusun rencana dan penetapan kinerja (*performance agreement*); (b) Deskripsi dan pelaksanaan tugas organisasi; (c) Pemonitoran, evaluasi kinerja, dan pengendalian kegiatan di lingkungan IPB, serta (d) Penyusunan laporan akuntabilitas kinerja (LAKIP). Dengan demikian RJP, Renstra, dan RKA merupakan satu kesatuan dokumen perencanaan sesuai dengan acuan dasar hukum IPB yang terdiri dari:

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 15/MWA-IPB/P/2022 tentang Tata Kelola (*Governance*/IPB);
5. Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 24/MWA-IPB/P/2022 tentang Revisi Rencana Strategis IPB Tahun 2019-2023;
6. Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 28/MWA-IPB/2023 Tentang Organisasi dan Tatakerja Institut Pertanian;
7. Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 31/MWA-IPB/P/2023 tentang Sistem Perencanaan IPB;
8. Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 36/MWA-IPB/P/2023 Tentang Rencana Strategis IPB 2024-2028
9. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 30/MWA-IPB/2017 tentang Pengesahan Rencana Jangka Panjang Institut Pertanian Bogor Periode 2019-2045.

1.3. Potensi dan Permasalahan

1.3.1. Capaian IPB 2018-2023



Rencana Strategis (Renstra) IPB yang memandu penyelenggaraan program dan kegiatan dalam periode 2019-2023 memuat rencana 10 bidang kerja dengan sejumlah indikator kinerja. Capaian kinerja IPB berbasis pada dua pengukuran, yakni pengukuran Indikator Kinerja Utama (IKU) PTN yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) dan Sistem Manajemen Kinerja (Simaker) IPB. **Capaian IKU** IPB adalah **94,01%** (2021) dan **94,94%** (2022). Ada pun

capaian kinerja berbasis Simaker adalah sebagai berikut: 95,08% (2018), 96,36% (2019), 95,60% (2020), 84,62% (2021), dan 88,23% (2022). Capaian pada tahun 2021 mengalami penurunan karena ada perubahan indikator secara signifikan serta peningkatan target setiap tahun. Selain kedua pengukuran tersebut, terdapat pengukuran lain berbasis pemeringkatan baik nasional maupun global. Pada klasterisasi Perguruan Tinggi Negeri oleh Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemdikbudristek) dan dilanjutkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pada tahun 2020 IPB berhasil mencapai **Peringkat 1 Perguruan Tinggi terbaik** dalam Klasterisasi PTN/PTS menurut Kemdikbudris-tek, meningkat dari tahun-tahun sebelumnya pada peringkat tiga atau empat. IPB juga memperoleh penghargaan sebagai Perguruan tinggi dengan Skor IKU tertinggi untuk IKU 2 dan IKU 4 pada tahun 2022. Selain itu, pada tahun 2022-2023, IPB berhasil mencapai peringkat 449 *top University* di dunia berdasarkan QS WUR. Khusus dalam *subject Agriculture & Forestry*, **IPB menempati peringkat 41 di dunia, peringkat 6 di Asia, dan peringkat 1 di Asia Tenggara**. Capaian-capaian umum tersebut tidak terlepas dari proses transformasi yang dilakukan IPB pada 10 bidang pengembangan. Dalam THE Impact Rankings 2023, IPB menempati Ranking 1 untuk SDG's (*Decent Work and Economic Growth*), peringkat 9 untuk SDG's 1 (*No Poverty*) dan peringkat 10 SDG's 2 (*zero hunger*).

“IPB menempati peringkat 41 di dunia, peringkat 6 di Asia, dan peringkat 1 di Asia Tenggara, khusus dalam subject Agriculture & Forestry”

1.3.1.1. Bidang Pendidikan



Transformasi di bidang pendidikan dilakukan sebagai respons IPB dalam meng-antisipasi kebutuhan bangsa akan SDM terdidik dan pembelajar yang siap menghadapi revolusi industri 4.0 dengan segala disrupsi yang terjadi di dalamnya. Untuk itu, IPB menetapkan kurikulum baru (K-2020) multistrata yang bertujuan menghasilkan lulusan unggul yang memiliki pola pikir tumbuh dan berjarak pandang (*growth mindset*), integritas dan karakter yang tangguh, *skillset* baru, dan kualitas pembelajar lincah (*agile learner*) yang bisa beradaptasi dengan cepatnya perubahan. Transformasi K2020 ini ternyata selaras dengan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang diluncurkan oleh Kemdikbudristek pada tahun 2020 yang bukan hanya memudahkan IPB berintegrasi dengan kebijakan MBKM, namun sekaligus memvalidasi K2020 sebagai kurikulum yang *on the track* dengan kebijakan pendidikan nasional.

Implementasi K2020 membutuhkan pemutakhiran teknologi pendidikan yang dapat memfasilitasi proses pembelajaran yang semakin luwes, dinamis, dan terbuka. Transformasi pendidikan ini menuntut adanya inovasi pembelajaran yang berdasarkan pada fleksibilitas tempat dan waktu. Untuk itu, 730 orang dosen telah dikirim untuk pemutakhiran kemampuan dan teknik pembelajaran *synchronous* dan *asynchronous* dan embrio MOOCS yang dipersiapkan melalui kurasi atas 309 mata kuliah. Implikasi lain dari Implementasi K2020 adalah transformasi administrasi pendidikan. Sistem yang

mengintegrasikan aktivitas kemahasiswaan ke dalam rekaman prestasi akademik mahasiswa, sehingga ijazah, transkrip, dan Surat Keterangan Pendamping Ijazah menjadi satu kesatuan *portfolio* yang mencerminkan penguasaan *skillset* lulusan IPB. Layanan administrasi pendidikan juga dilaksanakan secara multistrata. Digitalisasi administrasi pendidikan membuat layanan administrasi akademik menjadi sangat efisien, memperbaiki proses penginputan, perekaman, dan ekstraksi data akademik untuk menghasilkan data yang akurat. Dengan demikian transformasi ini mempermudah pemenuhan kewajiban pelaporan data akademik IPB ke dalam Pangkalan Data Pendidikan Tinggi.

Pembinaan *softskill* mahasiswa di IPB dilaksanakan mulai dari hulu sampai ke hilir. Pembukaan jalur Ketua OSIS sebagai jalur baru masuk IPB yang merupakan terobosan untuk mencetak mahasiswa IPB sebagai calon pemimpin masa depan. IPB memfasilitasi mahasiswa baru mengikuti *Training 7 Habits of Highly Effective People* yang terstandarisasi internasional, yang kemudian diikuti dengan *Talent Mapping* untuk mengidentifikasi minat bakat mahasiswa dan menjadi dasar bagi penyaluran minat bakat mahasiswa secara terstruktur dan sistematis. Asrama Kepemimpinan mahasiswa/i didirikan untuk penguatan kepemimpinan secara terstruktur sebagai salah satu bagian dari rangkaian *talent pool* bagi Jalur Ketua OSIS dan lainnya. IPB juga mengembangkan pendidikan anti korupsi dan pada



tahun 2022 IPB ditunjuk KPK sebagai *pilot project* pendidikan anti korupsi di Indonesia. IPB mempersiapkan *on boarding program*, yaitu program peningkatan kapasitas atau *reskilling* yang ditujukan kepada lulusan IPB yang sampai enam bulan setelah lulus belum juga mendapat pekerjaan. Alumni tersebut diberikan pelatihan khusus sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan agar lebih kompetitif memasuki dunia kerja.

Dalam mengakomodasi bertumbuhnya keilmuan sekaligus membenahi tata kelola pendidikan, IPB melaksanakan penataan program studi dengan pembentukan, penggabungan dan pengembangan program studi dan mengembangkan jejaring kerjasama di bidang pendidikan. Sembilan program studi baru telah dibentuk di antaranya Program Studi Logistik Agromaritim (S2) dan beberapa dalam proses inisiasi, termasuk *upgrading* seluruh Program Studi D3 menjadi D4, Program Studi Dokter, dan *Smart Agriculture*. Transformasi dilakukan atas Program Studi Statistika dan Sains Data, Sekolah Kedokteran Hewan dan Biomedis, dan Fakultas Kehutanan dan Lingkungan. Selain itu, 22 program studi digabungkan (*merger*) ke dalam sembilan program studi. Program

Pascasarjana yang bersifat monodisiplin diserahkan pengelolaannya ke tingkat fakultas, sementara Sekolah Pascasarjana menangani program studi multidisiplin. Kerjasama internasional bidang pendidikan melahirkan sebanyak 17 konsorsium pendidikan internasional, sehingga tercipta program internasional berupa 432 *credit earning, joint* dan *double degree*. Manfaat yang diperoleh dari berbagai konsorsium tersebut diantaranya dalam hal i) pendanaan beasiswa untuk pertukaran mahasiswa, ii) pengembangan kapasitas dosen dan staf dalam pengelolaan pertukaran mahasiswa merdeka, iii) pengembangan COIL (*collaborative online international learning*) di ASEAN, iv) modernisasi kurikulum, v) penguatan penjaminan mutu, vi) pengembangan mikrokredensial dll., serta vii) pengakuan *credit earning activities*.

Transformasi pendidikan ini mengantarkan IPB mendapat penghargaan dari Mendikbudristek sebagai PTNBH dengan capaian IKU-2 tertinggi pada tahun 2021 dan dua Anugerah Kelembagaan Kemdikbudristekdikti sebagai Perguruan Tinggi Pelaksana ISS-MBKM Terbaik – PKKM 2022 dan Perguruan Tinggi Pelaksana Terbaik PKKM 2022.

“Transformasi K2020 selaras dengan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)”

1.3.1.2. Bidang Penelitian



Transformasi di bidang penelitian dilakukan untuk merespons tantangan Revolusi Industri 4.0 dan SDGs. IPB mengenalkan visi dan konsep Agromaritim 4.0 sebagai acuan dalam peta jalan yang menjadi acuan riset IPB untuk berkontribusi dalam transformasi pertanian, perikanan, peternakan, dan kehutanan di Indonesia di era 4.0. Penelitian bidang pangan menjadi ujung tombak riset dan menunjukkan tren peningkatan selama lima tahun ini (26% di 2018, 39% di 2019, 30% di 2020, 51% di 2021, dan 42% di 2022). Strategi pengembangan dengan memperluas partisipasi dosen.

Kegiatan riset dan publikasi ilmiah diperluas ragam domain-domain bidang riset, sehingga tidak hanya unggul di bidang pertanian dan pangan, biosains, kelautan, kesehatan, dan teknologi informasi tetapi juga untuk bidang-bidang humaniora, komunikasi,

seni dan budaya yang berdampak luas, termasuk penguatan bidang-bidang humaniora, seni dan desain.

Program riset mandiri IPB dikembangkan untuk para dosen muda, tenaga kependidikan, maupun peneliti dengan tema riset strategis. Pengembangan riset internasional dilakukan untuk meningkatkan kapasitas dan jejaring keilmuan, jumlahnya meningkat dari 7 konsorsium (2017) menjadi 58 konsorsium (2023) atau meningkat 728%. Untuk mendukung riset unggulan, IPB membangun *Advanced Research Laboratory* (ARLab) dan pengadaan sejumlah alat laboratorium tercanggih. Saat ini IPB telah memiliki *High Performing Computer* (HPC) untuk mendukung riset 4.0, dan pada tahun 2022 mendapat bantuan dari KOICA untuk pengadaan alat laboratorium modern melalui skema kerjasama senilai Rp 150 Miliar.

Hasil dari upaya transformasi ini adalah peningkatan jumlah judul riset IPB dari 2020 (2017) menjadi 2212 (2022) dengan skema kerjasama yang mendominasi sumber pendanaan. Riset tersebut menghasilkan 2.717 buku dan 1.287 HKI. Sementara itu publikasi terindeks Scopus meningkat 179,7% dari 4266 (2017) menjadi 11880 (2022). Rasio sitasi per publikasi pun meningkat dari 5,8 (2017) menjadi 11,04 (2022). Pada tahun 2022, IPB menempati posisi teratas dalam *Score SINTA* per dosen versi 3 Kemendikbudristek. Saat ini IPB telah mengembangkan 116 varietas tanaman budidaya, salah satunya adalah varietas padi IPB 3S yang sudah diterapkan di 26 provinsi dan beragam hasil riset 4.0 yang siap diterapkan di masyarakat.

“Jumlah konsorsium riset internasional meningkat dari 7 konsorsium (2017) menjadi 58 konsorsium (2023) atau meningkat 728%”

1.3.1.3. Bidang Pengabdian pada Masyarakat

IPB mendedikasikan hasil riset dan inovasi yang berdampak terhadap masyarakat luas (lingkar kampus dan non-lingkar kampus) dengan menjalankan mandat pengabdian kepada masyarakat (PPM). Kegiatan PPM diantaranya melalui program IPB mengabdikan (Dosen Mengabdikan, Mahasiswa Mengabdikan, dan IPB Respons Cepat/*Quick Response*) dan inovasi sosial. Program Dosen Mengabdikan hadir hampir di seluruh wilayah Indonesia dan menjalankan berbagai kegiatan, seperti edukasi penanggulangan *stunting*, pengembangan usaha, konservasi lingkungan, dan lain sebagainya. Pada tahun 2022, IPB merilis program Dosen Pulang Kampung. Melalui program ini, dosen-dosen IPB menebarkan manfaat di kampung yang memiliki kedekatan historis/sosiologis dengannya di 69 lokasi di 16 provinsi.

IPB juga hadir di berbagai pulau di Indonesia melalui kegiatan Mahasiswa Mengabdikan berbentuk KKN Tematik dan Mahasiswa Mengabdikan Reguler yang berfokus di wilayah Lingkar Kampus dan membangun kerjasama dengan berbagai negara untuk belajar bersama (SUIJI-SLP dan ASEAN-SLP). Tuntutan bergerak cepat dari *stakeholder* dan kejadian bencana yang melanda Indonesia menuntut IPB merespons cepat melalui kegiatan IPB Peduli, IPB Santunan Anak Yatim, IPB Sapa Desa, Proyek Kemanusiaan, Kampus Mengajar dan lain-lain.

Program PPM berbasis inovasi sosial hadir mewarnai kebijakan dan program pemerintah daerah di Indonesia. IPB telah hadir di 4.579 desa (6,1%) di 29 provinsi. Sekolah peternakan Rakyat (SPR)-1111 di 14 provinsi, 32 kabupaten/kota, 500 desa telah berdampak bagi kemajuan peternakan rakyat. Inovasi Data Desa Presisi telah diterapkan di 14 provinsi, 27 kabupaten/kota, 351

desa/kelurahan. *Agribusiness Technology Park* (ATP) sebagai etalase Agromaritim IPB menjadi wadah pendampingan petani lingkar kampus sehingga kini bisa menyuplai kebutuhan 54 supermarket di Jabodetabek. Demikian halnya, inovasi *One Village One CEO* (OVOC) di 502 desa, 35 kabupaten/kota, dan 10 Provinsi di Indonesia berhasil membuka akses petani dan BUMDES ke pasar modern dan pasar ekspor. OVOC melibatkan 382 mahasiswa dan 32.925 masyarakat. Bahkan beberapa produk OVOC telah diekspor ke 18 negara.

Terakhir, kehadiran Tani Center telah memberikan layanan petani baik luring maupun daring melalui Digitani, *platform* penyuluhan digital. Seluruh program IPB Mengabdikan inilah yang memberi kontribusi sehingga IPB mendapat Penghargaan Terbaik 1 SDGs *Action Award* oleh Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional. Dalam pemeringkatan *THE Impact Ranking* Tahun 2022 IPB mencapai *ranking* 3 nasional untuk *overall* SDGs dan *ranking* 1 untuk SDG 4 (*Quality Education*).



“IPB telah hadir di 4.579 desa (6,1%)”

1.3.1.4. Bidang Inovasi dan Bisnis

Inovasi IPB terus berkembang melalui sejumlah transformasi. Inovasi tersebut dikembangkan dengan dukungan fakultas/sekolah, lembaga, pusat, dan seluruh unit kerja di IPB. Pembentukan Lembaga Kawasan Sains dan Teknologi (LKST) dan pembangunan *Science Techno Park* (STP) yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas inkubator bisnis, *collaborative research center*, *teaching industry*, *pilot plant*, dan saat ini sedang dikembangkan halal center merupakan upaya untuk mengakselerasi inovasi dan hilirisasinya. Dalam dua tahun terakhir, melalui skema program *matching fund*/Kedaireka Kemendikbudristek, IPB telah berkolaborasi dengan 98 mitra dunia usaha dan dunia industri (DUDI) untuk penerapan inovasi dan teknologi tepat guna karya inovasi para dosen, peneliti dan mahasiswa IPB.

Dari hasil inovasi kumulatif berupa 832 paten (284 *granted*) dan 43 varietas tanaman yang ada, sebanyak 310 inovasi telah dimanfaatkan oleh masyarakat dan industri. Capaian tingkat komersialisasi produk inovasi IPB mencapai 34,13%. Klaster inovasi yang telah bekerjasama selama periode 2018-2022 didominasi bidang pertanian (39%), pangan (27%) dan pakan (12%). Jumlah *startup* yang diinkubasi di IPB sebanyak 115 *startup* (*tenant*) dengan bidang usaha meliputi pangan (50%), kesehatan & obat (13%), industri kreatif (27%), dan TIK (10%). Dengan dibangunnya Gedung baru *Startup Center* lima lantai di STP, maka jumlah *tenant* diproyeksikan akan mengalami kenaikan signifikan. IPB juga telah mendapatkan komitmen pendanaan untuk fasilitasi pengembangan *startup* sepanjang tahun 2023-2028 sebesar Rp 446 miliar.

IPB *Innovation Valley* sebagai etalase inovasi IPB di Jonggol sedang dikembangkan dan saat ini telah dibangun pabrik pakan ternak Sorinfer, pabrik

pengolahan sawit, dan pembangunan tiga embung besar sebagai sumber air baru. IPB juga mengoptimalkan pemanfaatan aset kebun-kebun percobaan Pasir Sarongge, Sindang Barang, Sukamantri, Cikarawang, dan Cikabayan dengan tingkat utilisasi sekitar 90% dengan konsep baru sebagai tempat penelitian, magang (bersertifikat), pemberdayaan petani, wisata, dan bisnis. Aset Bisnis berupa Satuan Usaha Akademik (SUA), Satuan Usaha Penunjang (SUP) dan Satuan Usaha Komersial (SUK) terus mengalami peningkatan dari Rp 4.96 M pada tahun 2018 menjadi Rp 48.48 M pada tahun 2022.

Upaya transformasi inovasi dan bisnis menghantarkan IPB memperoleh penghargaan sebagai Peraih Anugerah Widyapadhi (2018-2019) dan Widya Kridha (2019), serta perguruan tinggi dengan perolehan hibah Kedaireka tertinggi pada tahun 2021.



“Capaian tingkat komersialisasi inovasi IPB mencapai 34,13%”

1.3.1.5. Bidang Organisasi



Transformasi organisasi dilakukan dengan sejumlah langkah kebijakan yang berorientasi internal dan eksternal. Secara internal IPB melakukan penyempurnaan sistem manajemen kinerja. SIMAKER IPB disesuaikan dengan IKU PTN yang ditetapkan Kemendikbudristek dan Renstra IPB. Pembentukan Kantor Manajemen Risiko dan K3L dilaksanakan untuk meningkatkan resiliensi organisasi. Penerapan manajemen risiko di IPB ditekankan pada dua hal, yaitu mengawal pelaksanaan kebijakan strategis IPB, dan pelaksanaan K3 dengan tujuan untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja. Untuk itu, IPB telah menyiapkan panduan umum pelaksanaan K3 yang disertai pula dengan petunjuk teknis pelaksanaannya, yaitu:

1. Penilaian bahaya dan penilaian risiko;
2. Manajemen Biorisiko;
3. Pengendalian COVID-19 berbasis manajemen Risiko;
4. Manajemen tanggap darurat; dan
5. Pengelolaan sampah sejenis sampah rumah tangga.

IPB juga membentuk Kelompok Kerja Antikorupsi untuk membangun tata kelola organisasi yang akuntabel dan berintegritas. Sebagai bentuk pencegahan dan pemberantasan korupsi di level perguruan tinggi, pada tahun 2022, IPB ditunjuk oleh KPK sebagai *pilot project* pendidikan anti korupsi di Indonesia. Pelayanan di bidang hukum dan pengadaan barang dan jasa terus

disempurnakan seiring dengan transformasi digital.

Pengelolaan kerjasama terus ditingkatkan dengan membuat sistem informasi kerjasama (SIKA) serta inisiatif sejumlah kerjasama baik nasional maupun internasional. Jumlah Kerjasama Nasional (MoU) dengan Pemerintah, Dunia Usaha, Perguruan Tinggi dan Kelompok mitra lainnya terus meningkat dalam 5 tahun terakhir, dari 324 (Tahun 2018) menjadi 567 (Tahun 2022), meningkat sebesar 75%. Adapun jumlah perjanjian kerjasama meningkat sebesar 150%, dari sebanyak 267 naskah tahun 2018 menjadi 667 naskah tahun 2022. Kerjasama internasional terus dipacu dan memberikan dampak positif pada peningkatan publikasi internasional hampir 3 kali lipat dari tahun 2017 serta mobilitas internasional. Konsorsium internasional baik pendidikan dan riset meningkat sebanyak 614% dari 7 konsorsium pada tahun 2017 menjadi 58 konsorsium pada tahun 2023. Peningkatan ini merupakan salah satu hasil dari pengembangan jejaring internasional. Mitra kerjasama internasional IPB berasal dari 55 negara dan 24 Perguruan Tinggi TOP 100 QS.

Rasio anggaran dan hasil kerjasama internasional IPB adalah 1:38. Artinya setiap satu rupiah yang dikeluarkan IPB menghasilkan 38 rupiah. Hasil dari pengembangan kerjasama internasional tersebut adalah IPB kemudian mendapatkan penghargaan sebagai Perguruan Tinggi Terbaik dalam Kerjasama Internasional pada tahun 2018 dari Kemristekdikti. Sementara itu pada tahun 2022 memboyong *Golden Winner* dalam Penghargaan Anugerah Diktiristek untuk seluruh Kategori yaitu: (a) Kerjasama Internasional Terbaik, (b) Pelaporan Kerjasama Terbaik, dan (c) Kerjasama Industri Terbaik. Tahun 2021 juga mendapat penghargaan Manajemen Kerjasama dan Pengelolaan Data Kerjasama dalam Penghargaan Kampus Merdeka.

“IPB ditunjuk KPK sebagai pilot project pendidikan anti korupsi di Indonesia”

1.3.1.6. Bidang Sumberdaya Manusia

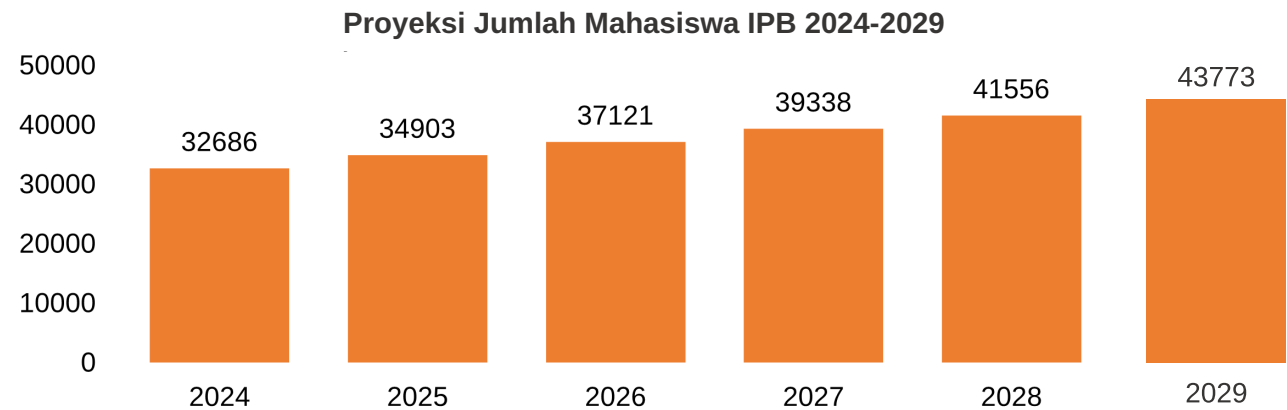
Transformasi pengelolaan SDM IPB dilakukan dalam rangka menjamin kecukupan dan kualifikasi SDM IPB, baik dosen maupun tenaga kependidikan. Rekrutmen CPNS Dosen pada tahun 2019 sebanyak 33 orang dan Calon Dosen dan Tenaga Kependidikan (Tendik) Tetap IPB dilakukan melalui *assessment* alih status kontrak dan rekrutmen terbuka. Jumlah dosen tetap yang telah direkrut tahun 2018-2022 adalah 209 orang, dan tendik sebanyak 153 orang. Analisis Beban Kerja/ABK dilakukan di Fakultas/Sekolah dan Rektorat bagi Tendik sebagai dasar *manpower planning*, sehingga menjadi acuan dalam menentukan kebutuhan SDM di tahun selanjutnya. Peningkatan kompetensi untuk para pegawai diberikan melalui berbagai kegiatan, seperti Latsar Masa Orientasi Dosen IPB (MODI) dan Masa Orientasi Tendik IPB (MOTI); dan penguatan kapasitas *hard skills* dan *soft skills*. Dalam rangka peningkatan kompetensi dan karier jabatan pelaksana tendik telah disusun analisis jabatan meliputi 10 rumpun jabatan. Pembinaan tak terputus dilaksanakan sepanjang karier pegawai IPB. Pegawai yang akan memasuki masa pensiun dibekali dengan materi psikologi, kesehatan, bisnis dan motivasi, lima tahun sebelum masa pensiunnya.

Percepatan Kenaikan Jabatan/Pangkat Pegawai mengalami kenaikan yang signifikan. DUPAK Online (DUPON) memungkinkan setiap dosen IPB

mengetahui secara *real time* total KUM untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Rata-rata kenaikan jumlah Guru Besar pada tahun 2018-2022 sebesar 118,89%, di mana kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2021 sebesar 350% dan tahun 2022 sebesar 77,78%. Melalui program percepatan guru besar, untuk pertama kalinya dalam sejarah IPB, pada tahun 2022 ini persentase Profesor di IPB melebihi 20%. Tendik yang memiliki jabatan fungsional (PLP, Arsiparis, Pustakawan, analis kepegawai-an) mendapat kesempatan hibah Kompetitif dengan anggaran meningkat 28,4%.

Integrasi komponen pembelajaran dan kemahasiswaan dalam Beban Kerja Dosen (BKD) unsur Pendidikan dan Integrasi BKD IPB dan BKD SISTER menggunakan API (*Application Programming Interface*) dapat menyinkronisasi data Tridarma dosen dalam sistem SIMAKER. Sinkronisasi data tersebut berdampak pada capaian IKU 4 sejak tahun 2020 yang telah melebihi target sehingga pada tahun 2020 meraih penghargaan terbaik IKU 4 kategori PTN BH.

Peningkatan *employee wellbeing/kesejahteraan* pegawai IPB mencakup (1) Sistem Remunerasi IPB (SRI); (2) Asuransi kesehatan BPJS dan tambahan; (3) Asuransi tenaga kerja pada BPJS ketenagakerjaan untuk pegawai tetap non PNS dan kontrak IPB; (4) Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) bagi pegawai tetap non PNS; (5)



Gambar 1 Proyeksi jumlah mahasiswa (*student body*) IPB tahun 2024-2029

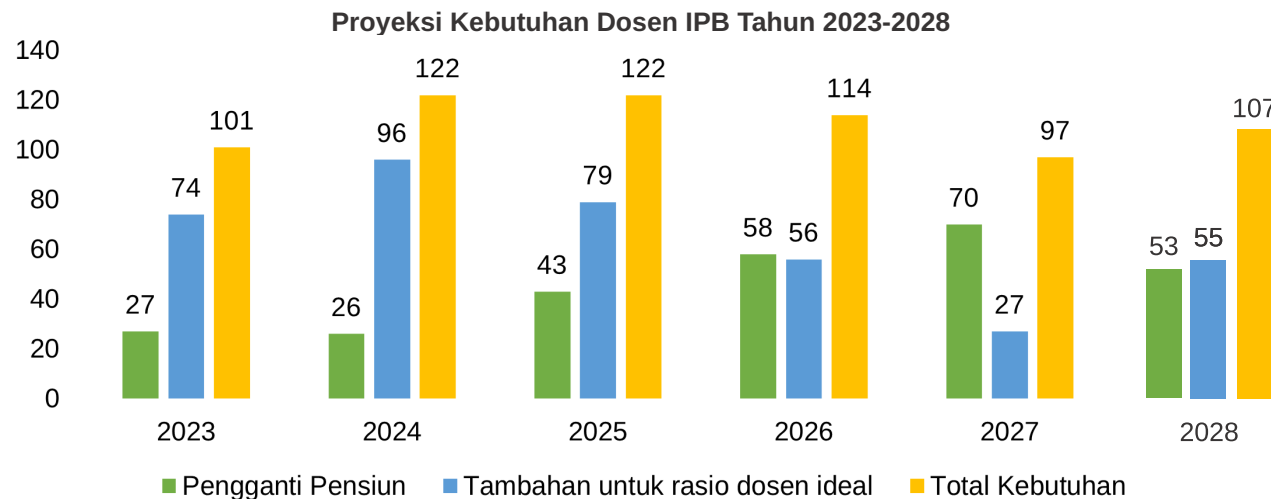
Pelepasan dan Apresiasi Purnabakti Pegawai IPB (diberikan pembekalan 5 tahun sebelumnya bagi calon pensiunan); dan (6) Program Bantuan Pegawai yang terdampak Covid-19. Insentif kinerja terus mengalami kenaikan secara bertahap dari sebesar Rp 1.500,00 per unit pengali insentif pada tahun 2018 menjadi Rp 2.400,00 pada tahun 2022. Pengali insentif SKS beban lebih pendidikan selama lima tahun terakhir naik sebesar 29%. Realisasi pembayaran insentif kinerja, insentif SKS beban lebih pendidikan, dan insentif representasi tim/adhoc dari 2018 hingga 2022 naik berturut-turut 26%, 12%, 4%, 11%, secara total kenaikannya sebesar 63%. Nilai kontrak asuransi kesehatan tambahan meningkat signifikan dari tahun 2018 ke tahun 2019 (81%) mencakup rawat inap dan rawat jalan. Secara keseluruhan IPB telah menjadi tempat berkarier yang menjanjikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil *employee engagement survey* IPB yang dilaksanakan pada tahun 2021. *Employee engagement* IPB berada pada skor kinerja 3,34 dari skala 4.00 dan 91.51% menilai positif (*actively engaged*) terhadap IPB.

Dalam rangka memperluas akses pendidikan dan meningkatkan jumlah SDM unggul, IPB berkomitmen untuk meningkatkan daya tampung program studi multi-strata. Peningkatan daya tampung ini dapat berkisar antara 20-30% bagi program studi kelompok sains-teknologi yang secara umum membutuhkan peningkatan kapasitas

laboratorium dan hingga 50% bagi program studi kelompok sosial-humaniora. Proyeksi jumlah mahasiswa (*student body*) IPB tahun 2024-2029 dapat dilihat pada Gambar 1.

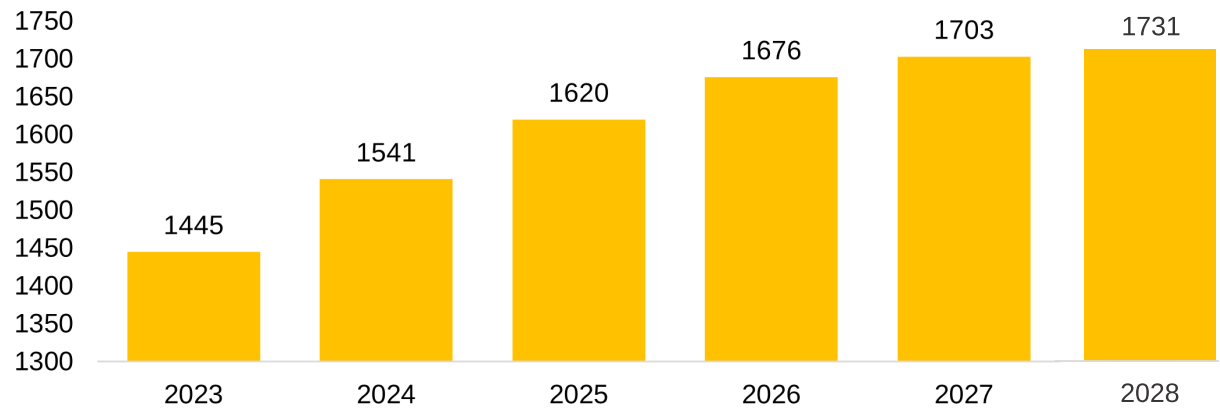
Sementara itu, proyeksi kebutuhan dosen selama lima tahun ke depan didasarkan pada kebutuhan untuk menggantikan dosen-dosen yang pensiun karena masa tugas berakhir dan kebutuhan akan rasio ideal dosen/mahasiswa terkait dengan peningkatan daya tampung/*student body*. Rasio kebutuhan dosen/mahasiswa dibedakan berdasarkan kelompok sains-teknologi (1:20) dan kelompok sosial-humaniora (1:30). Kebutuhan dosen IPB per tahun baik untuk mengganti yang pensiun dan mencapai rasio ideal dapat dilihat pada Gambar 2, sementara jumlah akumulasi dosen IPB dari tahun 2023-2028 dapat dilihat pada Gambar 3.

Proyeksi kebutuhan tenaga kependidikan di lingkungan Fakultas/Sekolah selama lima tahun ke depan didasarkan pada kebutuhan untuk menggantikan tenaga kependidikan yang pensiun karena masa tugas berakhir dan perhitungan pada *Workload Analysis*. Kebutuhan tendik di lingkungan fakultas/sekolah IPB per tahun baik untuk mengganti yang pensiun dan mencapai rasio ideal dapat dilihat pada Gambar 4. Sementara jumlah akumulasi tenaga kependidikan IPB dari tahun 2024-2028 dapat dilihat pada Gambar 5.



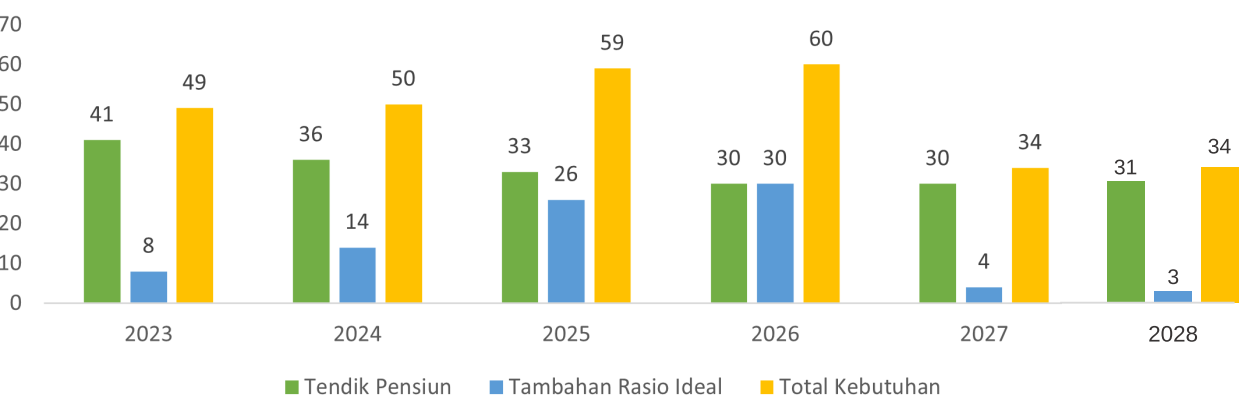
Gambar 2 Kebutuhan Dosen IPB tahun 2023-2028

Proyeksi Jumlah Akumulasi Dosen IPB Tahun 2024-2028



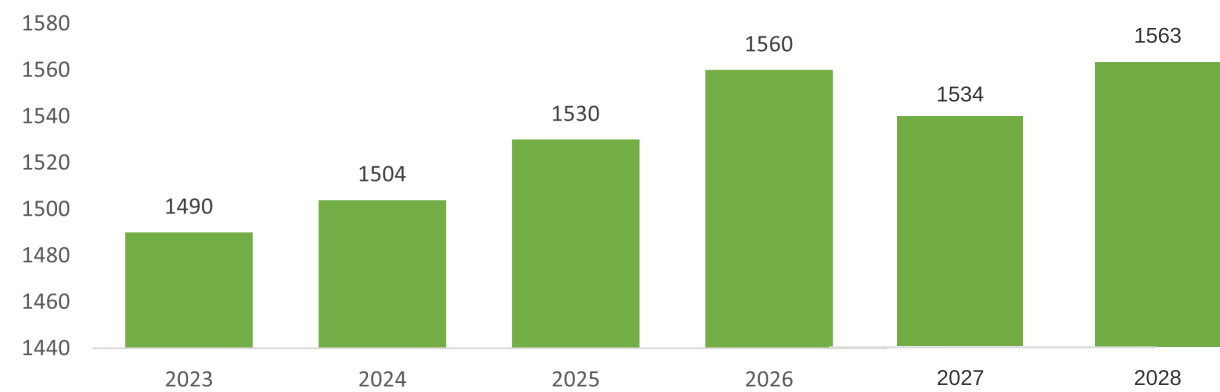
Gambar 3 Jumlah akumulasi dosen IPB tahun 2024-2028

Proyeksi Kebutuhan Tendik Tahun 2023-2028



Gambar 4 Kebutuhan Tendik tahun 2023-2028

Proyeksi Jumlah Akumulasi Tendik IPB Tahun 2023-2028



Gambar 5 Jumlah akumulasi Tendik IPB tahun 2023-2028

“Rata-rata kenaikan jumlah Guru Besar pada tahun 2018-2022 sebesar 118,89%”

1.3.1.7. Bidang Keuangan

Transformasi keuangan diarahkan untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi. Penguatan Sistem Keuangan dilaksanakan melalui transformasi digital berbentuk pengintegrasian aplikasi sistem keuangan, sistem aset, pembayaran *multipayment* SPP, sistem akademik, sistem informasi penelitian, sistem manajemen kinerja, sistem IKU, sistem informasi karya ilmiah dan sistem-sistem yang lain saling terkait membuat pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat. Secara bersamaan, dilaksanakan penataan dan *coding* kelompok sumber penerimaan dan unit kerja yang berimplikasi terhadap penataan rekening penerimaan (dari 120 menjadi 87 rekening) dan pengeluaran (dari 146 menjadi 53 rekening). Penguatan ini membuat pengelolaan keuangan semakin rapi, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selama periode 2018-2022 IPB mencatat peningkatan aset bersih sebesar 12% per tahun dan peningkatan penerimaan rata-rata 8,14% per tahun. Proporsi penerimaan IPB dari Dana Masyarakat (DM) dan APBN tahun 2018-2022 adalah sebesar 60% : 40%. Proporsi penerimaan dari peserta didik selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 29% (kurang dari 30%) dari total penerimaan IPB. Efisiensi penggunaan DM selama 5 tahun terakhir 18,76%. Efisiensi penggunaan DM tertinggi terjadi pada tahun 2020, saat pandemi Covid-19 (sebesar 32,27%).

Akuntabilitas keuangan IPB dibuktikan dengan hasil audit keuangan oleh KAP 2017-2020 yang selalu mendapat status Wajar Tanpa Pengecualian. Audit Laporan keuangan 2021 dan tahun-tahun berikutnya dilaksanakan oleh *Price Waterhouse Coopers* (PwC) yang merupakan salah satu akuntan publik kelas dunia dan dikenal sebagai

The Big Four, menunjukkan hasil yang sama. Artinya sistem pengelolaan keuangan IPB sudah memenuhi standar pengelolaan keuangan yang berlaku saat ini.

Pengelolaan keuangan yang tepat membuat dana abadi IPB meningkat dari Rp 1,7 M (2017) menjadi Rp 334,7 M (2023) atau meningkat lebih dari 196 kali. Pembentukan BPIDS (Badan Pengkajian Investasi dan Dana Sosial) mendorong potensi dana wakaf yang ada, dengan program wakaf pemakaman (IPB *Memorial Park*), wakaf masyarakat untuk beasiswa mahasiswa IPB yang terdampak pandemi, wakaf alat kesehatan klinik IPB, wakaf *water station* (dalam mendorong *sustainable campus*), wakaf manfaat asuransi (kerjasama dengan berbagai perusahaan asuransi), wakaf ternak produktif, wakaf sawah, wakaf tempat tinggal dan model wakaf lainnya yang ada. Di bidang keuangan dan wakaf, IPB mendapat Penghargaan Kinerja Anggaran Terbaik 2021 dari Kemendikbud-ristek dan Penghargaan dari Baznas dan Badan Wakaf Indonesia (BWI).



“Pengelolaan keuangan yang tepat membuat dana abadi IPB meningkat dari Rp 1,7 M (2017) menjadi Rp 334,7 M (2023)”

1.3.1.8. Bidang Prasarana dan Sarana



Transformasi prasarana dan sarana diarahkan untuk mewujudkan kampus berkelanjutan (*sustainable campus*). IPB memiliki total aset baik bangunan maupun tanah mencapai Rp 14.859.453.018.204. Luas lahan yang dikelola oleh IPB adalah 734 Hektar. Program yang telah dikembangkan antara lain pembangunan 29 gedung baru seluas 59.528 m² meliputi gedung perkuliahan Kampus Dramaga (Gedung A Satari), pembangunan museum, gedung perkuliahan Sekolah Vokasi, gedung *student center* Sekolah Vokasi, Botani Mart, *teaching industry*, *teaching factory*, *multitenant*, gimnasium Vokasi, Rumah Pengereng Cassava, Sekolah Vokasi Sukabumi, pembangunan fasilitas kolam renang pendidikan, pembangunan Gedung *Entrepreneur Center*, dan BRI *Work/Tani Nelayan Center*, dan fasilitas Kampus IPB Sukabumi yaitu *green house*, *closed house*, serta *hatchery*. IPB juga telah melaksanakan pembangunan fasilitas IPB *Innovation Valley* di Jonggol berupa pabrik pengolahan sawit, pabrik pakan ternak, pembangunan embung, dan prasarana jalan.

Dari sisi prasarana, telah dilakukan perbaikan dan pengerasan jalan sepanjang 6.916 m dan perbaikan pedestrian dan *jogging track* dengan panjang mencapai 4.223 m. Adapun pengelolaan fasilitas penunjang meliputi perbaikan saluran irigasi, pemagaran batas lahan di kebun sawah baru, ATP Carang Pulang (Penambahan Unit *Smart Green House*), Kebun Jonggol (pemagaran batas lahan), Kebun Sukamantri (rumah panen, *green house* dan perbaikan jalan), dan Kebun Sindang Barang.

Mewujudkan semangat *sustainable campus*, IPB mengimplementasikan pengelolaan sampah terintegrasi melalui Rumah Kompos, *eco-incenerator*, dan *Biodigester* sehingga seluruh sampah IPB dapat diolah menjadi produk yang bermanfaat, seperti pupuk kompos. Perencanaan pembangunan infrastruktur berbasis *green building*, transportasi dan efisiensi energi perlu menjadi perhatian penting untuk mewujudkan kampus berkelanjutan. Dalam kerangka *sustainable campus* IPB mendapat penghargaan sebagai Peringkat 35 dunia berdasarkan penilaian dari UI *Green Metric World University Rankings Award* 2022.

“IPB telah melaksanakan pembangunan fasilitas IPB Innovation Valley di Jonggol”

1.3.1.9. Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi



Transformasi digital berdampak pada kecepatan penyediaan dan akurasi data akademik, keuangan, SDM, aset, kerjasama, riset, dan inovasi yang penting untuk pengambilan keputusan. Transformasi ini membutuhkan dukungan infrastruktur IT yang baik dan memadai. IPB membangun infrastruktur berupa *Data Center and Disaster Recovery Center* yang memenuhi standar di Kampus IPB Baranangsiang, *server* dengan kapasitas memadai (CPU 920 Core, RAM 8 TB) dan kapasitas penyimpanan sangat besar (186 TB). Kapasitas *server* terus ditingkatkan: CPU meningkat sekitar 8 kali, RAM meningkat sekitar 30 kali, dan kapasitas penyimpanan sebesar meningkat 185%. Jaringan *fiber optic* antar kampus telah dibangun dan 1.000 unit *access point* (Wifi) *indoor* dan *outdoor* telah tersedia. Kekuatan infrastruktur ini merupakan prasyarat terimplementasikannya peta jalan pengembangan sistem informasi IPB menuju IPB *big data* dan *IoT-based*. Selain itu, *cyber security* juga menjadi perhatian penting dalam pengembangan bidang teknologi informasi dan komunikasi untuk menjamin berjalannya proses bisnis transformasi digital.

Jumlah aplikasi yang dibangun oleh IPB untuk keperluan transformasi digital ini meningkat lebih dari 4 kali dari 16 aplikasi berbasis desktop pada tahun 2018 menjadi 87 aplikasi berbasis *mobile phone* (android) yang terintegrasi. Pada tahun 2018

IPB adalah kampus pertama yang tampil dengan layanan *smart mobile apps*. Pada tahun 2021 telah dilakukan perubahan skema sistem informasi dari berbasis fungsi ke basis pengguna. Pada skema ini, pengguna tidak perlu dipusingkan dengan aneka nama sistem karena sudah melekat ke dalam dirinya. Sebagai contoh, mahasiswa memiliki sistem *Student Portal*, sedangkan pegawai memiliki sistem *HR Portal*. Setiap data yang dicatat, akan mengalir ke level di atasnya secara berjenjang, mulai dari unit koordinatif hingga level institusi maupun kementerian. Setiap individu dosen, tendik dan mahasiswa kini telah memiliki akun *Zoom Meeting Premium* (35 ribu akun), *Microsoft Office 35* (30 ribu akun) dan *Google Workspace* sebesar 800 TB.

Pengembangan layanan terpadu (*Integrated Service Center/Help Center*) dan peningkatan kualitas layanan komunikasi publik terus mengalami peningkatan. ISC (*Integrated Service Center*) adalah bentuk pelayanan modern untuk mahasiswa dan dosen/tendik. ISC ini mendapat penghargaan tiga tahun berturut-turut sebagai layanan terpadu terbaik menurut PR Indonesia, Anugerah Humas Indonesia dan Kemendikbudristek. *Rebranding* IPB, yang dilakukan pada tahun 2019 sebagai ikhtiar untuk menyegarkan wajah IPB dengan *brand* IPB University dan *tagline* baru “*Inspiring Innovation with Integrity*”. Upaya peningkatan reputasi IPB juga dilakukan melalui kegiatan kehumasan, sehingga sejak 2017 telah memperoleh Penghargaan *Platinum Award* dari *Public Relation* (PR) Indonesia dan Anugerah Humas Indonesia, serta Anugerah Diktiristek dari Kemendikbudistek bidang kehumasan sebanyak 78 penghargaan. Dalam Anugerah Keterbukaan Informasi Publik, IPB selalu mendapat status Informatif 4 tahun berturut-turut, dan bahkan pada 2022 mendapat skor tertinggi untuk Kategori Perguruan Tinggi.

“Jumlah aplikasi yang dibangun oleh IPB untuk keperluan transformasi digital ini meningkat 444%”

1.3.1.10. Bidang Kemahasiswaan dan Alumni

Transformasi di bidang kemahasiswaan dan alumni dilaksanakan untuk menghasilkan lulusan *technosociopreneur* unggul dengan kualitas sebagai pembelajar yang lincah dan tangguh (*powerful agile learner*). Pembinaan Karakter, *Soft Skill* dan Kepemimpinan yang dilaksanakan mulai dari penyambutan mahasiswa dengan program *talent mapping*, pelatihan *7 habits for highly effective people* untuk membangun *growth mindset*, program bela negara, dan dilanjutkan dengan pembangunan berbagai *talent pool* mahasiswa seperti asrama kepemimpinan putra-putri, pengembangan organisasi kemahasiswaan multistrata yang modern, pengembangan berbagai komunitas mahasiswa seperti IPB E-Sport, dan pengembangan *future skillset* dan LKMM terintegrasi dengan *enrichment program/ course* K2020. Pengembangan minat, bakat, dan penalaran mahasiswa dilaksanakan melalui pengembangan berbagai fasilitas penunjang olahraga dan seni mahasiswa dan pembangunan sistem pembinaan prestasi yang andal (*robust*) terintegrasi dengan pembelajaran. Mendukung pencapaian visi IPB, maka program kewirausahaan mahasiswa dilaksanakan melalui program mahasiswa wirausaha, *Startup School*, *CEO School*, Sekolah Kopi, *Young Agripreneur Camp*, *Student Innovation Development*, Wirausaha Merdeka (WMK) dan Program *One Village One CEO* yang dilaksanakan pada 9 provinsi, 30 kabupaten/kota dan 439 desa di seluruh Indonesia dan aneka produk binaan berhasil menembus pasar 11 negara.

Peningkatan kesejahteraan mahasiswa melalui program peningkatan kerjasama beasiswa sehingga pengelolaan dana beasiswa IPB meningkat dari 81 miliar rupiah (tahun 2018) menjadi 119 miliar rupiah (tahun 2022) dengan jumlah donatur sebanyak 63 institusi dan jumlah mahasiswa S1 & S0 penerima manfaat antara 40-50% dari total mahasiswa setiap tahunnya. Kesejahteraan mahasiswa juga ditunjang

dengan program-program IPB Care seperti IPB *Food Bank* dan Program Buah & Susu untuk meningkatkan gizi mahasiswa, pendampingan kesehatan mental (*mental health*), pencegahan penggunaan narkoba, fasilitasi rumah hunian, pendampingan tanggap darurat, dan jaminan Kesehatan. Optimalisasi wakaf dan zakat dapat menjadi opsi pendanaan kegiatan IPB Care.

Layanan dan pembinaan karier lulusan, hubungan dengan alumni yang dilaksanakan melalui kapitalisasi alumni *engagement* dalam pencapaian IPB unggul, pengembangan sistem pelayanan terpadu dan modern untuk mahasiswa dan alumni, penguatan program pengembangan karier, dan program magang mahasiswa. Program terobosan karier seperti *onboarding/upskilling* dilaksanakan sebagai jaminan bagi lulusan IPB yang belum mendapat pekerjaan dalam enam bulan.

Capaian prestasi mahasiswa IPB meningkat pesat baik di tingkat nasional dan internasional yaitu dari 316 (tahun 2018) menjadi 1.480 (tahun 2022) untuk prestasi nasional dan 63 (tahun 2019) menjadi 204 (tahun 2022) untuk prestasi internasional. Prestasi tersebut antara lain: menjadi Juara Umum pada PIMNAS 35 tahun 2022, Perguruan Tinggi Terbaik pada Klaster 1 Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) tahun 2022, Juara Umum Satria Data tahun 2020 dan 2022, Juara Umum Abdidaya Ormawa tahun 2021 dan 2022 untuk pengabdian mahasiswa kepada masyarakat, Juara 1 Mahasiswa Berprestasi Utama program Diploma tahun 2019 dan 2022, Juara 2 Mahasiswa Berprestasi Utama program Sarjana tahun 2018, 2019 dan 2021, Juara 1 Terbanyak Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia (KMI) tahun 2018, Juara 1 Kompetisi Debat Mahasiswa Nasional tahun 2019, PSM Agriaswara meraih The 1st Prize Mixed Choir category of The 54th Montreux Choral Festival, Switzerland Tahun 2018, dan lain-lain.

“Transformasi di bidang kemahasiswaan dan alumni dilaksanakan untuk menghasilkan lulusan *technosociopreneur* unggul dengan kualitas sebagai pembelajar yang lincah dan tangguh (*powerful agile learner*)”

1.3.2. Isu Lingkungan Internal

IPB memiliki modal sejarah dan capaian sebagaimana di atas, namun masih ada 5 (lima) isu dan masalah internal IPB yang harus dipecahkan. **Pertama**, isu pendidikan mencakup: (a) kualitas *intake* mahasiswa S1 baru belum ideal, (b) tingkat keketatan seleksi program pasca sarjana masih pada rasio pelamar dengan yang diterima 1,48 yang masih di bawah *gold standar* 1,5, (c) kualitas lulusan yang memenuhi standar IKU-1 masih di bawah 80%, dan (d) kelulusan tepat waktu S1, S2 dan S3 masih sangat rendah, yaitu masing-masing 44%, 16% dan 4%. **Kedua**, isu SDM meliputi (a) skema kesejahteraan dosen dan tendik masih belum ideal meskipun faktor pengali Sistem Remunerasi IPB (SRI) sudah naik dua kali lipat, dari 1.500 pada tahun 2018 menjadi 2.400 pada tahun 2022, (b) usia dosen IPB didominasi kelompok umur 56-60 tahun yang berdampak pada gelombang besar pensiun pada 10-15 tahun mendatang sehingga perencanaan SDM IPB perlu disempurnakan, dan (c) jumlah tenaga kependidikan IPB sebanyak 2016 orang yang melebihi jumlah dosen 1.379 orang menunjukkan proporsi yang tidak ideal sehingga perlu penataan secara sistematis, dan (d) jumlah dosen yang bergelar S2 masih sebesar 32,9% sehingga perlu

percepatan kenaikan jenjang pendidikan para dosen. **Ketiga**, isu infrastruktur dan fasilitas terkait: (a) sarana akademik termasuk laboratorium/kebun /kolam percobaan yang perlu terus direvitalisasi untuk menunjang kegiatan Tridharma, (b) stabilitas listrik dan kualitas air di kampus Dramaga masih belum optimal, dan (c) *sustainable campus* masih dijalankan secara parsial sehingga perlu disempurnakan baik konsep maupun implementasinya, termasuk membangun budaya perilaku ramah lingkungan. **Keempat**, potensi bisnis dengan memanfaatkan modal aset fisik, keahlian, maupun jejaring sebagai sumber pendanaan IPB belum memberikan sumbangan signifikan sehingga masih diperlukan strategi pengelolaan yang lebih profesional agar mendapat hasil yang maksimal. Termasuk di dalamnya adalah komersialisasi inovasi yang masih perlu terus diintensifkan. **Kelima**, lingkungan sekitar kampus baik lalu lintas maupun kesehatan lingkungan semakin kurang kondusif, sehingga perlu penataan wilayah Dramaga secara holistik dengan bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Bogor, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Pemerintah Pusat.





02 Visi, Misi dan Tujuan

2.1. Visi, Misi, dan Tujuan

Visi IPB 2024-2028, yaitu "Menjadi perguruan tinggi inovatif dan resilien untuk kemajuan bangsa yang berkelanjutan dalam membangun *techno-socio entrepreneurial university* yang unggul di tingkat global pada bidang pertanian, kelautan, dan biosains tropika".

Misi IPB berdasarkan PP 66/2013 adalah:

- 1. menyiapkan insan terdidik yang unggul, profesional, dan berkarakter kewirausahaan di bidang pertanian, kelautan, dan biosains tropika;
- 2. memelopori pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang unggul di bidang pertanian, kelautan, dan biosains tropika untuk kemajuan bangsa;
- 3. mentransformasikan ilmu pengetahuan, teknologi, serta seni dan budaya unggul IPB untuk pencerahan, kemaslahatan, dan peningkatan kualitas kehidupan secara berkelanjutan.

Mengacu pada Misi IPB (PP 66/2013) maka rumusan Tujuan IPB 2024-2028 adalah:

2.2. Sasaran dan Indikator Kinerja Utama

2.2.1. Sasaran

Sasaran Strategis IPB 2024-2028 adalah:

- 1. IPB sebagai pencetak *future fit-in graduates/ learners*, yaitu *techno-sociopreneur* unggul yang memiliki akhlak mulia, pola pikir tumbuh, nasionalisme tinggi, *skillset* masa depan dengan agilitas pola pikir, profesional, berwawasan global, komitmen keberlanjutan, serta mampu menjadi pemimpin perubahan;
- 2. IPB sebagai penggerak riset & inovasi unggul yang berdampak pada kualitas kehidupan berkelanjutan;

2.2.2. Indikator Kinerja Utama

Untuk mencapai kelima sasaran strategis IPB, ditetapkan sepuluh indikator kinerja utama dan

- 1. menghasilkan *future fit-in graduates/learners*, yaitu *techno-socio preneur* unggul yang memiliki akhlak mulia, pola pikir tumbuh, nasionalisme tinggi, *skillset* masa depan dengan agilitas pola pikir, profesional, berwawasan global, komitmen keberlanjutan, serta mampu menjadi pemimpin perubahan;
- 2. menghasilkan riset dan inovasi unggul yang berdampak pada kualitas kehidupan berkelanjutan;
- 3. menjadikan IPB sebagai penentu visi keilmuan (*science vision*) di bidang pertanian, kelautan, dan biosains tropika di tingkat nasional dan global;
- 4. menjadikan IPB sebagai perguruan tinggi yang selalu proaktif membangun resiliensi masyarakat dan penentu arah kebijakan nasional; dan
- 5. menjadikan IPB sebagai pelopor sistem manajemen pendidikan tinggi yang *resilien dan transformatif*.

- 3. IPB sebagai penentu visi keilmuan (*science vision*) di bidang pertanian, kelautan, dan biosains tropika di tingkat nasional dan global;
- 4. IPB sebagai perguruan tinggi yang selalu proaktif membangun resiliensi masyarakat dan penentu arah kebijakan nasional;
- 5. IPB sebagai pelopor sistem manajemen pendidikan tinggi yang *resilien dan transformatif*.

target kinerja untuk setiap tahunnya sejak 2024-2028. Baseline penetapan target adalah capaian

tahun 2022 dan prediksi tahun 2023. Dalam rangka menunjang pencapaian 10 IKU IPB tersebut juga ditetapkan 10 indikator kinerja penunjang, yang mencakup 8 IKU Kemendikbudristek dan indikator internal IPB.

Sepuluh indikator kinerja penunjang ini mendukung ke-5 sasaran dan dapat berupa komponen input, proses, maupun output dalam menunjang 10 IKU IPB.

Tabel 1. Indikator Kinerja Utama IPB dan Target Capaian Kinerja 2024-2028

Sasaran Strategis (SS)/Indikator Kinerja Utama IPB	2023*	2024	2025	2026	2027	2028
Sasaran 1: <i>Dihasilkannya future fit-in graduates/learners, yaitu techno-socio preneur unggul yang memiliki akhlak mulia, pola pikir tumbuh, nasionalisme tinggi, skillset masa depan dengan agilitas pola pikir, profesional, berwawasan global, komitmen keberlanjutan, serta mampu menjadi pemimpin perubahan</i>						
Persentase lulusan yang melanjutkan studi, mendapatkan pekerjaan atau menjadi wiraswasta dengan penghasilan cukup [IKU-1]	50	55	60	70	75	80
Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional [IKU-2]	45	52	60	65	70	75
Jumlah mahasiswa yang memperoleh prestasi pada kejuaraan tingkat nasional dan internasional [IKU-2]	1900	2000	2100	2200	2300	2400
Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi. [IKU-7]	57	60	62	65	68	70
Sasaran 2: <i>Riset dan inovasi unggul yang berdampak pada kualitas kehidupan berkelanjutan</i>						
Jumlah inovasi yang dikomersialkan [IKU-5]	29	34	40	46	53	60
Sasaran 3: <i>IPB sebagai penentu visi keilmuan (science vision) di bidang pertanian, kelautan, biosains tropika dan biomedis di tingkat nasional dan global;</i>						
Peringkat QS World University Ranking by Subject (<i>Agriculture and Forestry</i>)	51	45	40	36	33	30
Jumlah publikasi internasional terindeks Scopus per dosen [IKU-5]	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8
Jumlah publikasi internasional terindeks global non Scopus per dosen [IKU-5]	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2
Jumlah publikasi nasional terindeks SINTA per dosen	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir [IKU-3]	95	96	97	98	99	100
Persentase dosen Tetap berkualifikasi Akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi atau berasal dari kalangan praktisi. [IKU-4]	90	92	94	96	98	100
Sasaran 4: <i>IPB sebagai perguruan tinggi yang selalu proaktif membangun resiliensi masyarakat dan penentu arah kebijakan nasional;</i>						
Jumlah karya pengabdian/naskah kebijakan yang mendapat rekognisi internasional, dimanfaatkan oleh masyarakat atau pemerintah [IKU-5]	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	4,1
Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yg melaksanakan kerja sama dengan mitra [IKU-6]	100	100	100	100	100	100
Sasaran 5: <i>IPB sebagai pelopor sistem manajemen pendidikan tinggi yang resilien dan transformatif</i>						
Jumlah program studi terakreditasi internasional [IKU-8]	20	25	30	33	37	40
Opini BPK atas laporan keuangan	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP



03

Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kelembagaan

3.1. Arah Kebijakan, Strategi dan Penahapan IPB 2024-2028

Dalam upaya untuk mencapai visi, misi dan tujuan diperlukan penahapan yang dituangkan dalam 10 (sepuluh) strategi pokok:

- 1. **Pendidikan:** Transformasi pendidikan trans/interdisiplin dengan ekosistem pembelajaran yang inovatif, resilien, fleksibel dan terkoneksi dengan Tridarma PT, serta fokus pada pendidikan untuk pembelajar tangguh dan pengembangan karier sepanjang hayat;
- 2. **Riset:** Pemantapan ekosistem riset kolaboratif agromaritim maju, berdayaguna, serta peningkatan partisipasi dosen dan seluruh unit di IPB dalam aktivitas riset dan publikasi bertaraf internasional berkarakter *techno-sociopreneurship*;
- 3. **Pengabdian pada Masyarakat:** Penguatan “IPB Hadir” dalam pemanfaatan inovasi Agromaritim 4.0 melalui perluasan program Abdimas secara kolaboratif untuk resiliensi sosial-ekonomi masyarakat perdesaan dalam kerangka pencapaian SDGs;
- 4. **Inovasi dan Bisnis:** Pengembangan *innopreneurship* di seluruh unit IPB dan penguatan *Science Techno Park, Agribusiness and Technology Park, Learning Centers* sebagai sentra pengelolaan inovasi dan hubungan pengembangan bisnis pengembangan bisnis berbasis inovasi dan kepakaran, serta mendorong inovasi yang mendunia;
- 5. **Organisasi:** Penguatan transformasi organisasi IPB yang *smart, agile* dan *resilient* dengan prinsip *Good University Governance* serta kerjasama nasional/internasional yang *impactful*;
- 6. **Sumber Daya Manusia:** Pengembangan ekosistem talenta dan SDM yang inovatif dan adaptif terhadap transformasi *digital society* dalam budaya kerja yang menjamin kesehatan mental dan *work life balance*;
- 7. **Keuangan:** Diversifikasi sumber penerimaan IPB dan penguatan tata kelola sistem keuangan yang akuntabel untuk *financial sustainability*;
- 8. **Infrastruktur:** Pengembangan infrastruktur pendidikan, riset dan lingkungan kampus yang

- sustainable* dan berstandar internasional;
- 9. **Teknologi Informasi dan Komunikasi:** Pengembangan sistem informasi, komunikasi dan manajemen pengetahuan berbasis *Internet of Things, big data*, dan *Artificial Intelligence* yang andal dan aman;
 - 10. **Kemahasiswaan dan Alumni:** Pengembangan prestasi, talenta kepemimpinan tangguh (*resilient leadership*), dan *techno-sociopreneurship* mahasiswa dengan penguatan dukungan jejaring kolaborasi alumni.

Strategi di atas akan dilaksanakan melalui Program Utama dan dikembangkan dengan **Milestone 2024-2028** sebagai berikut:

- 1. **Resilient Ecosystem for Advanced Science and Technology (2024)**, terbentuknya organisasi transformatif yang tangguh terhadap guncangan perubahan yang cepat dan tak terduga untuk pengembangan *Advanced Science and Technology*
- 2. **Innopreneurship and Value Creation for Community and Industry (2025)**, meningkatnya kapasitas *innopreneurship* untuk menghasilkan inovasi baru yang bermanfaat untuk masyarakat dan industri
- 3. **Global Engagement (2026)**, terbentuknya kerjasama dengan jejaring yang luas, kuat dengan komitmen yang tinggi sehingga memberikan *impact global*;
- 4. **Global Leadership In Innopreneurship (2027)**, IPB mengambil peran dan kepeloporan pada level Asia dan global dalam pengembangan *innopreneurship*;
- 5. **Globalized Sustainable University (2028)**, terciptanya perguruan tinggi berkelas dunia yang berkelanjutan untuk pencapaian SDGs global.

Strategi di atas disebut IPB 5.0 karena tidak saja transformasi teknologi dan kultur 4.0 dalam Tridarma dan organisasi, tetapi juga memiliki resiliensi dan pencapaian SDGs sehingga IPB membawa dampak perubahan nyata di masyarakat (*IPB for Impacts*).

3.2. Bidang Pengembangan dan Kelompok Program IPB 5.0

3.2.1. Pendidikan: *Transdisciplinary learning for a lifetime of career Education*

- a. Pendidikan *Accessible* dan Inklusif: peningkatan *student body*, perluasan akses bagi golongan minoritas dalam rangka mewujudkan peningkatan angka partisipasi kasar (APK) pendidikan tinggi.
- b. Pendidikan Transdisiplin: penguatan divisi dan pengembangan program studi, fakultas, sekolah baru untuk penguatan *advanced science and technology* secara transdisiplin.
- c. Pendidikan Berkualitas: Penguatan kualitas pendidikan dengan penguatan elemen pendidikan karakter, pola pikir tumbuh (*growth mindset & future practice*), *future skillset*, *healthy lifestyle*, dan *sustainability mindset* pada kurikulum baru untuk membangun lulusan yang adaptif dan pembelajar tangguh.
- d. Pendidikan Inovatif: Penguatan ekosistem pendidikan yang inovatif dan resilien melalui penguatan *innovative and flexible learning*, *Massive Open Online Courses*, *Future Microcredentials & Executive Education*, peningkatan kualitas *intake* mahasiswa baru dan skema baru jalur masuk IPB, Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL), penguatan sistem penjaminan mutu K2020 dan pemenuhan akreditasi nasional/internasional.
- e. Pendidikan Terintegrasi: Penguatan konektivitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (PPM) sebagai wahana pembelajaran di luar kampus selaras dengan kebijakan MBKM (multi-kanal & multi-aktivitas) dalam rancangan kurikulum K2020 yang terintegrasi dan pembelajaran yang *immersive*.
- f. Pendidikan Mendunia: Internasionalisasi pendidikan (*inbound-outbound mobility, Indonesian International Student Mobility Awards (IISMA)*) melalui pemantapan kelas dan program studi dalam skema kerjasama internasional unggul, serta inisiasi pengembangan kampus internasional.



3.2.2. Riset: Collaborative Research Ecosystems toward Techno-Sociopreneurial University

- a. Riset Maju: Penguatan riset dasar, riset maju (*advanced research*), dan implementasi peta jalan riset agromaritim 4.0 dan biosains dengan basis keilmuan transdisiplin serta mendukung pencapaian SDGs.
- b. Riset Berdayaguna: Peningkatan daya guna riset melalui *knowledge management system* untuk pengayaan akademik, pengembangan masyarakat, kebijakan strategis nasional, inovasi dan bisnis, serta peningkatan publikasi dan jurnal bereputasi.
- c. Riset Berkualitas: Penguatan ekosistem riset dengan penyempurnaan infrastruktur (*advanced lab*), kualitas peneliti, sistem insentif, tata kelola laboratorium berbasis *resources sharing*, dan kelembagaan guna peningkatan kualitas riset.
- d. Riset Kolaboratif: Peningkatan kuantitas dan kualitas konsorsium riset nasional dan internasional yang berdampak pada inovasi, pengembangan keilmuan baru, kapasitas peneliti, dan publikasi.
- e. Riset Mendunia; Pengembangan lembaga riset internasional, penguatan pusat studi berbasis klaster, dan perluasan program *post-doc* dalam rangka perintisan upaya pencapaian *Nobel Prize*.

3.2.3. Pengabdian pada Masyarakat (PPM): IPB Presence for Navigating Society for Socio Economic Resilience & SDG's

- a. Abdimas Berdaya: Perluasan "IPB Mengabdi" dan peningkatan kualitas layanan hilirisasi inovasi kepada masyarakat.
- b. Abdimas 4.0: Percepatan transformasi Agromaritim 4.0 di perdesaan secara kolaboratif dengan alumni dan multipihak.
- c. Abdimas Nusantara: Perluasan pusat-pusat pembelajaran agromaritim di pedesaan pelosok nusantara.
- d. Abdimas Mendunia: Pengembangan jejaring kolaborasi desa-desa Asia sebagai internasionalisasi Abdimas.
- e. Abdimas Kolaboratif: Penguatan jejaring alumni, kolaborasi antar perguruan tinggi, dan multipihak dalam pencapaian SDGs.



3.2.4. Pengembangan Inovasi dan Bisnis: Strengthening Science Techno Park & Innovation Driven Business Development

- a. STP Resilien: Penguatan kelembagaan *Science Techno Park* IPB untuk pengelolaan kekayaan intelektual, kemitraan industri, *teaching industry*, dan inkubator bisnis yang tangguh serta revitalisasi BLST.
- b. STP Kolaboratif: Peningkatan *industrial engagement* dan efektivitas *business matching* untuk inovasi prospektif.
- c. STP Tumbuh: Penguatan IPB *Innovation Valley* sebagai sentra hilirisasi inovasi dan *innovation based business model*.
- d. STP Unggul: Penguatan *talent pool* dan *alumni engagement* untuk melahirkan *startup* unggul melalui *Startup Center*.
- e. STP Mendunia: Pengembangan ekosistem inovasi dan bisnis yang mendunia, seperti *Halal Center* kelas dunia baik untuk inovasi material baru, layanan uji dan sertifikasi, *capacity building*, serta inkubator halal untuk UMKM.



3.2.5. Organisasi: Smart, Agile, and Resilient Organization and Good Governance

- a. Organisasi Akuntabel: Penguatan *smart audit system* untuk peningkatan akuntabilitas institusi dan pencapaian reformasi birokrasi.
- b. Organisasi Tangguh: Penguatan sistem pintar manajemen risiko agar semakin antisipatif terhadap guncangan krisis; Penguatan tata kelola (*governance*), *resilience*, *control*, *compliance* dan *sustainability (RCCS)*.
- c. Organisasi Pintar: Penguatan sistem administrasi pintar, layanan prima, dan sistem perencanaan terintegrasi berbasis digital.
- d. Organisasi Kolaboratif: Penguatan jejaring dan manajemen kerjasama nasional/internasional yang *impactful*.
- Organisasi Berkualitas: Penguatan sistem penjaminan mutu dan layanan hukum secara prima berbasis teknologi digital.

3.2.6. Sumberdaya Manusia: *Innovative and Savvy Human Resource in Digital World*

- a. SDM Profesional: Penataan SDM untuk efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan Tridarma dan kebutuhan pengembangan organisasi, serta rekrutmen talent potensial melalui sistem *merit* yang profesional dan unggul, sesuai dengan *Manpower planning*.
- b. SDM Sejahtera: Peningkatan kesejahteraan dan ekosistem kerja yang mendukung kesehatan mental dan *worklife balance* bagi dosen dan tenaga kependidikan.
- c. SDM Bertalenta: Pengembangan *talent center* untuk penguatan *leadership, reskilling & upskilling*, literasi baru, dan sertifikasi kompetensi dosen dan tendik yang adaptif dengan lingkungan strategis baru.
- d. SDM Berkinerja: Penyempurnaan sistem administrasi modern, promosi, dan pengembangan karier fungsional dan struktural yang mendorong kinerja unggul.
- e. SDM Inovatif: Pengembangan budaya kerja yang mendorong semangat tumbuh dan maju bersama, inovasi berkelanjutan, serta memperkuat kohesivitas dan *engagement* dosen dan tenaga kependidikan.

3.2.7. Keuangan: *Financial Soundness and Good University Governance*

- a. Fin-Beragam: Diversifikasi sumber pendanaan alternatif Non-UKT dan Non DIPA, melalui kerjasama, *international fund raising*, pemanfaatan aset IPB, CSR, dan optimalisasi pengelolaan *endowment fund*, IPB Pay, dan dana wakaf.
- b. Fin-Efisien: Penguatan sistem keuangan yang terintegrasi dan efisien, sistem keuangan terintegrasi dengan aset, kerjasama, dan bisnis.
- c. Fin-Akuntabel: Penguatan akuntabilitas perencanaan penganggaran, pemanfaatan, pelaporan, dan pengawasan dana.
- d. Fin-Prima: Akselerasi sistem manajemen dan layanan keuangan prima untuk kelancaran program kerja unit.
- e. Fin-Standar: Pengembangan Sistem dan Implementasi Kebijakan Akuntansi sesuai standar nasional dan global.



3.2.8. Infrastruktur: *Sustainable, Safe and Smart Infrastructure*

- a. Infrastruktur berkelanjutan: Penyempurnaan implementasi *sustainable campus* melalui perbaikan sistem transportasi, *zero waste management*, bangunan ramah lingkungan, efisiensi listrik dan air, dan konversi energi baru/terbarukan berdasarkan *road map net zero transitions campus*.
- b. Infrastruktur Tumbuh: Pembangunan *Smart Campus* IPB Tahap ke-3 dan inisiasi Dramaga *University Town*.
- c. Infrastruktur Unggul: Penyempurnaan infrastruktur pendidikan (*smart class room*) dan riset berstandar internasional.
- d. Infrastruktur Akuntabel: Peningkatan mutu pengelolaan aset yang mencakup inventarisasi, *data base*, penghapusan, pengamanan, pengembangan sistem, perizinan bangunan, pembuatan peraturan dan SOP.
- e. Infrastruktur Aman dan *Healthy*: Penguatan profesionalitas sistem keamanan, kenyamanan kampus, dan ramah penyandang disabilitas, manajemen risiko laboratorium, mitigasi bahaya kebakaran dan bencana alam.

3.2.9. Teknologi Informasi dan Komunikasi: *Secure and Resilient ICT System*

- a. TIK *Resilien*: Peningkatan keterandalan sistem informasi dan ketangguhan *cyber security*, pemutakhiran layanan IPB *mobile* yang adaptif terhadap kultur digital, serta implementasi *internet of things* untuk kehidupan kampus, dan manajemen risiko pengelolaan IT.
- b. TIK *Top*: Pendayagunaan IPB *Mega Dashboard & Analytics* dan IPB *Agromaritime Big Data Services*.
- c. TIK Bereputasi: Intensifikasi dan kapitalisasi reputasi dan penyempurnaan *rebranding* IPB, *brand communication*, serta pengelolaan keterbukaan informasi publik.
- d. TIK *Intelligent*: Pengembangan dan penerapan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) serta pembelajaran mesin (*machine learning*) serta pengembangan *business intelligent unit* untuk efektivitas strategi promosi dan komunikasi publik IPB.
- e. TIK *Book*: Transformasi *digital library* sebagai pusat *knowledge management system* dan arsip *modern* melalui penyediaan koleksi yang unik, beragam, dan terjangkau.
- f. TIK Open GLAM: Sebagai pusat *knowledge resources management* pada Gallery, Library, Archive, dan Museum yang terbuka, inklusi, dan terkoneksi.



3.2.10. Kemahasiswaan dan Alumni: *Future Fit-in Resilient Leader with Techno-Sociopreneurship*



a. Mahasiswa Bertalenta: Penguatan *mindset*, karakter dan *skillset* (*reskilling & upskilling*) untuk kepemimpinan dan talenta unggul mahasiswa/alumni muda menghadapi *future of career work* berbasis *talent mapping*, *tracer* dan *user study*.

- b. Mahasiswa Berprestasi: Integrasi *healthy lifestyle* dan peningkatan kualitas pembinaan kemahasiswaan untuk mendukung prestasi internasional berdasarkan minat, bakat, dan penalaran.
- c. Mahasiswa Berjejaring: Pengembangan organisasi kemahasiswaan yang adaptif, modern dan kolaboratif dengan penguatan jejaring alumni dan multipihak baik nasional dan global, serta penataan *student center* yang prima.
- d. Mahasiswa Berwirausaha: Pengembangan program *techno-sociopreneurship* dan kolaborasi alumni sebagai bentuk *experiential learning* untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan berwirausaha.
- e. Mahasiswa Berdaya: Perluasan akses beasiswa, jaminan kesehatan serta peningkatan kualitas layanan kesehatan mental/konseling untuk mendukung sukses pembelajaran.

3.3. Keterkaitan antara Tujuan IPB Periode 2024-2028 dengan Bidang Pengembangan

Jika dikaitkan antara tujuan IPB dengan bidang pengembangan, dapat digambarkan dengan matriks pada Tabel 2.

Tabel 2. Keterkaitan antara Tujuan IPB periode 2024-2028 dengan Bidang Pengembangan

No.	Tujuan	Bidang Pengembangan									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Menghasilkan <i>future fit-in graduates/learners</i> , yaitu <i>techno-socio preneur</i> unggul yang memiliki akhlak mulia, pola pikir tumbuh, nasionalisme tinggi, <i>skillset</i> masa depan dengan agilitas pola pikir, profesional, berwawasan global, komitmen keberlanjutan, serta mampu menjadi pemimpin perubahan;										
2	Menghasilkan riset dan inovasi unggul yang berdampak pada kualitas kehidupan berkelanjutan;										
3	Menjadikan IPB sebagai penentu visi keilmuan (<i>science vision</i>) di bidang pertanian, kelautan, biosains tropika dan biomedis di tingkat nasional dan global;										
4	Menjadikan IPB sebagai perguruan tinggi yang selalu proaktif membangun resiliensi masyarakat dan penentu arah kebijakan nasional; dan										
5	Menjadikan IPB sebagai pelopor sistem manajemen pendidikan tinggi yang <i>resilien dan transformatif</i> .										

3.4. Kerangka Regulasi

Peningkatan kualitas dan kuantitas regulasi dilakukan dengan memperhatikan kaidah-kaidah yang berlaku dalam pembentukan regulasi yang mampu menghasilkan regulasi yang sederhana, mudah dipahami dan tertib serta memberikan manfaat konkrit dalam pelaksanaan pengelolaan IPB sebagai PTNBH. Kerangka regulasi disusun sebagai bentuk operasional dari arah kebijakan dan dalam rangka melaksanakan rencana strategis IPB. Untuk memastikan dukungan kualitas dan kuantitas regulasi, harus diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1. Memfasilitasi dan mengatur perilaku civitas akademika, pemangku kepentingan dan pengelola institusi,
- 2. Memperhatikan aspek biaya dan manfaat dalam pengelolaan (*Cost and Benefit Analysis/CBA*),
- 3. Kebutuhan regulasi dalam pencapaian visi, misi dan kebijakan IPB, dan
- 4. Pelibatan pemangku kepentingan dalam proses pembentukan regulasi.

Sebagai salah satu strategi penataan regulasi pendekatan kepentingan civitas akademika, pemangku kepentingan dan pengelola institusi dapat diterapkan dengan opsi perevisian atau penggabungan beberapa regulasi yang substansinya hampir sama, tumpang tindih dan konflik. Inti pendekatan evaluasi, pengkajian, penelitian terkait regulasi dan pilihan kebijakan untuk memastikan regulasi yang tepat, fleksibel dan akuntabel. Kebutuhan kerangka regulasi disesuaikan kebutuhannya melalui Rencana Kerja setiap tahun. Kebutuhan regulasi pada agenda Program Kerja IPB 2024-2028 dan arah kebijakan IPB University di antaranya:

- 1. Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) mengenai perubahan Peraturan Pemerintah

- (PP) No. 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor sebagai penyesuaian perubahan tata kelola dan organisasi IPB Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH).
- 2. Revisi Peraturan Presiden (Perpres) No. 111 Tahun 2021 tentang Dana Abadi di Bidang Pendidikan.
- 3. Rancangan Peraturan Menteri (Permen) tentang Pengembangan Sumberdaya Manusia di Bidang Pendidikan.
- 4. Peraturan MWA yang berkaitan dengan investasi.
- 5. Peraturan MWA yang berkaitan dengan infrastruktur.
- 6. Peraturan MWA yang berkaitan dengan kesejahteraan.
- 7. Peraturan MWA yang berkaitan dengan pengembangan bisnis.
- 8. Peraturan Rektor yang berkaitan dengan akuntabilitas dan sistem keuangan terintegrasi.
- 9. Peraturan Rektor yang berkaitan dengan implementasi sistem Tata Kelola IPB.
- 10. Peraturan Rektor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja riset dan publikasi.
- 11. Peraturan Rektor terkait Lembaga Riset Internasional (LRI) dan Pusat Studi.
- 12. Peraturan Rektor terkait penggunaan aset untuk peningkatan penerimaan dana IPB.
- 13. Peraturan Rektor terkait dengan perankingan IPB.

3.5. Kerangka Kelembagaan

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan, IPB didukung oleh kerangka kelembagaan yang efektif dan efisien sesuai dengan tantangan yang kan dihadapi pada 5 tahun ke depan, yang mencakup struktur organisasi dan ketatalaksanaannya, serta pengelolaan SDM. Melalui kerangka kelembagaan yang baik penataan organisasi akan dapat berjalan

dengan baik sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran IPB dan dapat mendorong efektivitas dan efisiensi kelembagaan secara keseluruhan melalui ketepatan struktur organisasi, kecepatan dan akurasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.



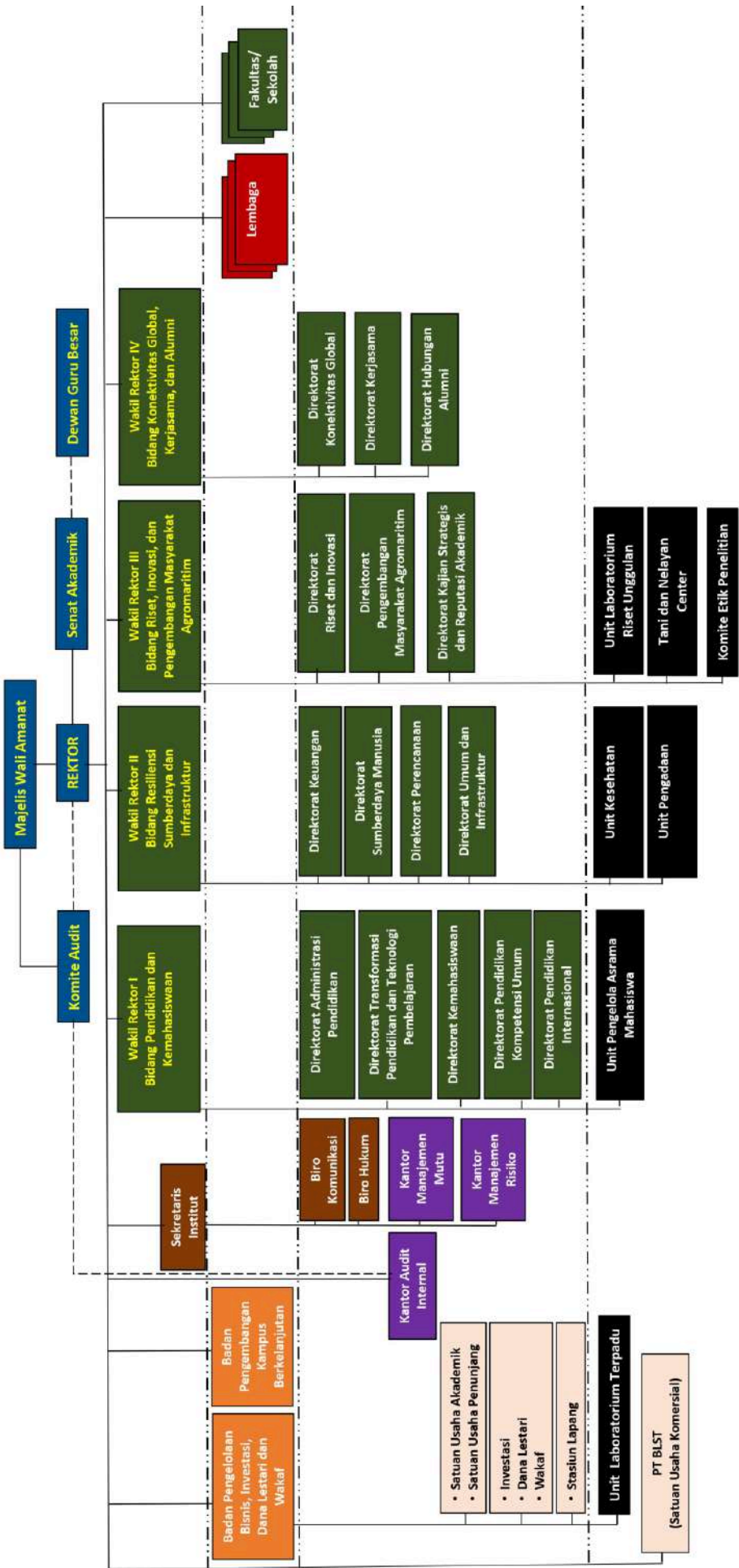
3.5.1. Struktur Organisasi

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi di IPB, Rektor IPB didukung oleh:

1. Wakil Rektor bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan
2. Resiliensi, Sumberdaya dan Infrastruktur,
3. Wakil Rektor bidang Riset, Inovasi dan Pengembangan Agromaritim,
4. Wakil Rektor bidang Konektivitas Global, kerjasama dan Hubungan Alumni,
5. Sekretaris Institut.

Para Wakil Rektor melaksanakan koordinasi sejumlah Direktorat dan Unit Penunjang, sedang Sekretaris Institut mengkoordinasikan Biro dan Kantor. Selain itu terdapat Lembaga, Badan dan

Kantor Audit Internal yang langsung di bawah koordinasi Rektor. IPB memiliki 13 Fakultas/Sekolah berada langsung di bawah rektor. Tugas dan fungsi dalam struktur organisasi IPB berbeda-beda dan spesifik yang dituangkan dalam Peraturan MWA tentang Organisasi dan Tata Kerja (OTK) IPB. Jika diperlukan, OTK IPB dapat disesuaikan untuk menghadapi tantangan perubahan internal dan eksternal yang sangat dinamis berdasarkan Peraturan MWA IPB. Struktur organisasi yang diperlukan dalam rangka mewujudkan tujuan - sasaran IPB dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Bagan Struktur Organisasi Institut Pertanian Bogor

3.5.2. Ketersediaan Sumberdaya Manusia

Pada kerangka kelembagaan, sebagai PTNBH, peran pengelolaan SDM sangat penting. IPB memiliki tenaga pendidik (dosen)/tenaga kependidikan (tendik) PNS, dosen dan tendik tetap non-PNS, tendik kontrak, dan tenaga harian lepas (THL). Kebijakan pengelolaan SDM IPB dilakukan secara menyeluruh agar mendapatkan sumber daya manusia yang berintegritas, profesional, kompeten, bertalenta, berkinerja, berwawasan global dan inovatif, sehingga dapat mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan IPB.

Dalam rangka memastikan ketersediaan sumber daya manusia tersebut, strategi utama yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah melalui proses rekrutmen yang transparan, peningkatan kompetensi SDM sesuai kebutuhan organisasi, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) dalam rangka meningkatkan kinerja seluruh SDM IPB.

Jumlah total SDM IPB saat ini adalah 2500 yang terdiri dari 1400 dosen PNS dan dosen tetap Non-PNS, 900 tendik PNS dan 700 tendik kontrak. Jumlah dosen IPB akan terus ditambah sejalan dengan bertambahnya jumlah mahasiswa, jumlah program studi dan jumlah fakultas dan sekolah. Dosen IPB akan terus didorong tidak hanya sebagai pengajar dan peneliti, namun juga harus dapat berkomunikasi dan terjun di industri dan masyarakat sesuai dengan tujuan dan sasaran IPB lima tahun ke depan.

Proyeksi Kebutuhan SDM IPB dalam kurun 5 tahun ke depan didasarkan pada kebutuhan organisasi sesuai hasil analisis beban kerja di masing-masing unit kerja dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran IPB dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang pensiun dari tahun ke tahun, dengan memperhitungkan efektivitas dan efisiensi kerja di masing-masing unit kerja.



3.6. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi di IPB merupakan upaya mewujudkan tata kelola yang baik (*good governance*) secara sistematis, terpadu, dan komprehensif, baik pada aspek kelembagaan, aspek dosen dan tendik, ketatalaksanaan perguruan tinggi, akuntabilitas, pengawasan dan pelayanan publik di IPB. Hasil yang diharapkan dari reformasi birokrasi adalah untuk mengatasi berbagai masalah inefisiensi, inefektivitas, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, kurang transparan, korupsi, kolusi, dan nepotisme dan belum terwujudnya penyelenggaraan perguruan tinggi yang belum sepenuhnya akuntabel, transparan, partisipatif, dan kredibel, terutama dalam pelayanan kepada mahasiswa dan publik pada umumnya.

Program reformasi birokrasi di IPB akan mendorong tercapainya SDM yang berkualitas,

yang memiliki integritas, jujur dan memiliki komitmen yang baik untuk melaksanakan tugas. Reformasi birokrasi dilakukan melalui pengembangan sistem informasi di berbagai aspek manajemen, aspek pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Civitas akademika akan terdorong melaksanakan tugas sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan IPB. Sebagai perguruan tinggi, SDM adalah aspek terpenting bagi IPB sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran IPB.

Reformasi birokrasi akan mempercepat ketercapaian peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, ketercapaian peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, peningkatan profesionalisme SDM, serta penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.



Gambar 7. Kerangka Reformasi Birokrasi IPB



04

Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan



4.1. Target Kinerja

Selain indikator kinerja utama, disusun indikator kinerja penunjang yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari indikator kinerja utama, dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 3. Indikator Penunjang

Indikator Penunjang	2023*	2024	2025	2026	2027	2028
Persentase dosen yang memiliki jabatan GB (%)	21	22	24	26	28	30
Sitasi artikel ilmiah scopus per dosen dalam lima tahun terakhir (artikel)	40	42	44	46	48	50
Persentase A atau Unggul akreditasi program studi BAN-PT/LAM-PT (%)	80	84	88	93	97	100
Jumlah Mahasiswa Asing (mahasiswa)	82	100	125	150	175	200
Keketatan seleksi penerimaan mahasiswa baru multi strata**						
S0	10	10	10	10	10	10
S1	10	10	10	10	10	10
S2	3	3	3	3	3	3
S3	2	2	2	2	2	2
Persentase lulus tepat waktu program multi strata (%)						
S0	90	91	92	93	94	95
S1	50	55	60	65	70	75
S2	14	18	20	30	40	50
S3	12	17	20	30	40	50

*proyeksi berdasarkan capaian tahun 2022; **keketatan seleksi tahun 2023 didasarkan pada rata-rata capaian lima tahun terakhir

4.2. Kerangka Pendanaan dan Proyeksi Pendapatan

Pendapatan IPB bersumber dari dana pemerintah (APBN dan SBSN/PHLN) dan dana masyarakat (DM). Selama kurun waktu 2018-2022, penerimaan IPB mengalami kecenderungan peningkatan. Pada tahun 2018 penerimaan IPB adalah sebesar 1,7 triliun Rupiah, meningkat menjadi 2 triliun Rupiah atau rata-rata bertumbuh 3,39% per tahun.

Berdasarkan data tersebut, pendapatan IPB diproyeksikan meningkat menjadi 3.09 triliun rupiah pada tahun 2028. Tahun 2023, IPB memiliki endowment fund sebesar 334,7 milyar dan diharapkan menjadi 500 milyar pada tahun 2028. Proyeksi penerimaan IPB seecara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Proyeksi Penerimaan IPB tahun 2024-2028 (dalam Ribu Rupiah)

Posisi Awal tahun dan Penerimaan	2023*	2024	2025	2026	2027	2028
I. KAS AWAL TAHUN	252.000	260.543	269.375	278.507	287.948	297.710
II. PENERIMAAN TAHUN BERJALAN	1.774.782	2.006.815	2.170.727	2.354.879	2.562.188	2.796.041
1. Dana dari Pemerintah	705.582	721.781	747.514	775.200	804.988	837.037
a. Gaji dan tunjangan PNS	272.691	282.740	282.740	282.740	282.740	282.740
b. BPPTNBH	315.123	339.041	364.774	392.460	422.248	454.297
c. SBSN/PHLN	117.768	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2. Dana Masyarakat	1.069.200	1.285.034	1.423.213	1.579.679	1.757.200	1.959.004
a. Sumber Peserta Didik	506.200	619.609	660.503	704.097	750.567	800.104
b. Beasiswa	52.500	55.802	59.312	63.043	67.008	71.223
c. kerjasama	434.200	508.448	595.393	697.205	816.427	956.036
d. Satuan Usaha	45.000	68.632	74.170	80.156	86.624	93.615
e. Pendapatan Lain-lain	31.300	32.543	33.835	35.178	36.574	38.026
	2.026.782	2.267.358	2.440.102	2.633.386	2.850.136	3.093.751

*proyeksi berdasarkan capaian tahun 2022



05

Sistem Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi

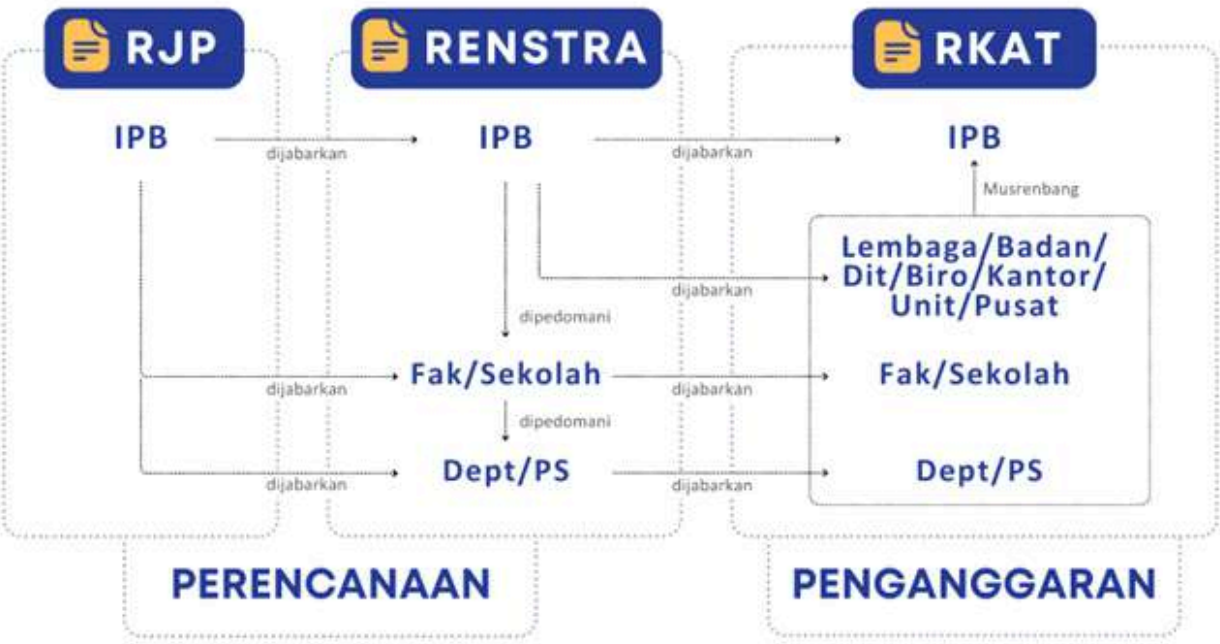
5.1. Jenjang dan Keselarasan Perencanaan

Statuta IPB yang ditetapkan pada tahun 2013 menyebutkan bahwa rencana yang wajib disusun adalah Rencana Jangka Panjang, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (Gambar 8). Berdasarkan jangka waktu, perencanaan dibedakan atas perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan perencanaan tahunan. Berdasarkan lingkup, perencanaan dibedakan atas hierarki unit kerja yang menyusun rencana tersebut sehingga didapatkan perencanaan lingkup institut serta lingkup fakultas/sekolah dan lingkup departemen/program studi (PS)/divisi. Perencanaan pada lingkup fakultas/sekolah dan unit-unit di bawahnya merupakan penjabaran dari perencanaan pada lingkup institut.

Saat ini IPB telah memiliki dokumen Rencana Jangka Panjang (RJP) IPB 2019-2045 yang disahkan melalui Keputusan Majelis Wali Amanat IPB Nomor: 30/MWA-IPB/2017 pada tanggal 19

Mei 2017. RJP-IPB 2019-2045 menjadi rujukan penyusunan rencana strategis (Renstra) lima tahunan sesuai dengan periode jabatan Rektor. Renstra disusun pada level IPB dan Fakultas/Sekolah dan ditinjau ulang (*review*) setiap tahun. *Review* dilakukan untuk melihat kesesuaian Renstra dengan situasi/kondisi terkini yang dihadapi institusi. *Review* ini tidak selalu berakibat perubahan Renstra. Perubahan hanya dilaksanakan bilamana dianggap sangat mendesak dan harus berdasarkan kesepakatan organ terkait.

Di dalam dokumen Renstra dijabarkan *milestones* berupa tema kerja dan target tahunan. Tema dan target setiap tahun menjadi salah satu rujukan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) di level IPB. RKAT kemudian menjadi dasar pelaksanaan program dan kegiatan pada seluruh unit di IPB selama periode satu tahun.



Gambar 8. Jenjang Perencanaan

RKAT IPB disusun dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan *top-down* ketika RKAT harus disusun dengan menjabarkan Renstra IPB, dan pendekatan *bottom-up* ketika RKAT IPB perlu mengakomodasi usulan RKAT dari unit-unit kerja yang disampaikan pada saat Musrenbang. Penggunaan dua pendekatan ini memastikan bahwa pelibatan seluruh unsur tetap mendapatkan ruang dalam perumusan kebijakan dan penganggaran.

Penjabaran Renstra ke dalam RKAT dilakukan khususnya pada pokok-pokok sebagai berikut:

- a. Visi, misi, dan tujuan;
- b. Strategi dan penahapan; dan
- c. Program-program menurut bidang, indikator kinerja, pagu indikatif, dan unit penanggung jawab pelaksanaan program.

Selain untuk memastikan keselarasan dan sifat komplementer antar dokumen perencanaan, sistem perencanaan yang dibangun hendaknya juga sekaligus dapat memastikan keselarasan dan sifat komplementer antara dokumen perencanaan dengan dokumen perencanaan fisik. Sebagaimana yang berlaku di sistem pemerintahan kita, digunakan dua rezim pengaturan yang terpisah untuk sistem perencanaan pembangunan nasional (diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004) dan penataan ruang (diatur dalam Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2007). Meskipun

terpisah, namun kedua sistem pengaturan tersebut perlu tetap selaras dan melengkapi satu sama lain sehingga pembangunan fisik merupakan perwujudan dari rencana pembangunan.

Perencanaan fisik di IPB mengacu pada Rencana Jangka Panjang IPB Periode 2019-2045 sesuai Keputusan Majelis Wali Amanat IPB Nomor 30/MWA-IPB/2017 tentang Pengesahan Rencana Jangka Panjang (RJP) Institut Pertanian Bogor Periode 2019-2045. Berdasarkan hal tersebut disusun Rencana Induk Pengembangan (RIP), Rencana Tata Ruang Kampus (RTRK), dan pengembangan infrastruktur. RIP dan RTRK yang akan disusun tersebut harus selaras dan komplementer dengan RJP, Renstra, dan RKAT. Hanya dengan cara ini maka infrastruktur yang dibangun akan memiliki wawasan jangka panjang dan bukan didasari oleh kebutuhan yang tampak di depan mata saja.

Hal pokok yang penting ditindaklanjuti guna pengembangan sistem perencanaan dan penganggaran ini adalah penyusunan payung regulasi atau Peraturan Rektor yang menjadi dasar hukum bagi sistem yang dimaksud. Melalui penerbitan peraturan ini, maka keselarasan perencanaan dan penganggaran, baik antar hierarki, antar jangka waktu perencanaan, maupun antara perencanaan pembangunan dengan perencanaan fisik akan dapat terwujud.



5.2. Sistem Monitoring dan Evaluasi

Guna mengetahui keberhasilan dalam pelaksanaan dan pencapaian target Renstra, maka perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi. Pemantauan meliputi kegiatan untuk mengamati/meninjau/ mengawasi pelaksanaan program dan kegiatan yang sedang berjalan secara berkala. Kegiatan pemantauan dilakukan sebagai deteksi dini (*early warning*) untuk menemukan permasalahan secara cepat sehingga langkah korektif dapat segera diambil dan kegiatan dapat dilaksanakan sebagaimana direncanakan. Selain itu, kegiatan pemantauan juga dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dalam Renstra dengan hasil yang dicapai.

Evaluasi Kinerja adalah usaha untuk mengukur dan memberi nilai secara obyektif atas pencapaian hasil-hasil pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan dalam Renstra dan dijabarkan dalam rencana tahunan, serta dilakukan secara sistematis dan obyektif dengan menggunakan metode evaluasi yang relevan.

Pemantauan dan evaluasi tentunya dapat dilakukan terhadap komponen-komponen yang terukur (*measurable*) dari Renstra ini, dan terdapat tiga komponen yang terukur yaitu keterlaksanaan program, pemenuhan target indikator kinerja, dan pemenuhan target pendapatan. Pemantauan dan evaluasi atas tiga komponen tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran umum atas keberhasilan pelaksanaan Renstra.

Pemantauan ini seyogyanya dilakukan secara waktu nyata (*real time*) menggunakan *dashboard* yang dapat diakses oleh pengguna dan pengambil keputusan kapan pun informasi tersebut dibutuhkan. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem informasi yang dapat menampilkan hasil pemantauan pelaksanaan Renstra secara waktu nyata. Fungsi seperti ini sebaiknya diintegrasikan dengan sistem *existing* seperti Sistem Informasi Manajemen Kinerja

(Simaker) yang dikembangkan dengan penambahan fitur-fitur yang dapat mengemban fungsi tersebut.

Evaluasi dilakukan sekurang-kurangnya dua kali selama periode Renstra, yaitu pada paruh waktu periode dan di akhir periode. Evaluasi paruh waktu berguna untuk mengetahui langkah-langkah korektif apa yang perlu diambil berdasarkan hasil perbandingan antara rencana dan implementasi, sekaligus memberikan waktu yang cukup untuk mengimplementasikan koreksi-koreksi tersebut di sisa paruh kedua periode Renstra. Hasil dari evaluasi paruh waktu ini dapat berupa rekomendasi tentang perubahan (revisi) Renstra berjalan.

Evaluasi akhir dilakukan untuk memberikan penilaian tingkat keberhasilan dari pelaksanaan Renstra. Hasil dari evaluasi akhir ini tentunya dapat menjadi bahan utama bagi penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Rektor pada akhir masa jabatannya dan landasan untuk penyusunan Renstra periode berikutnya.

Skema pemantauan dan evaluasi yang dijabarkan ini tentunya tetap dilaksanakan dalam koridor yang sesuai dengan Ketetapan Majelis Wali Amanat IPB Nomor 10/MWA-IPB/2014 tentang Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Kinerja Rektor Institut Pertanian Bogor. Di antara yang menjadi amanat Peraturan MWA tersebut adalah penetapan bahwa pemantauan dan evaluasi kinerja Rektor mengacu pada capaian *milestones* tahun berjalan sesuai dengan tahapan dalam Renstra, Indikator Kinerja Utama (IKU) serta Rencana Kerja dan RKAT yang telah ditetapkan sebelumnya.





06 Penutup



Guna mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi Renstra IPB 2024-2028, maka diperlukan:

1. Penjabaran Renstra di dalam RKAT IPB. RKAT IPB menjadi pedoman seluruh unit kerja di IPB dalam melaksanakan program/kegiatan tahunan
2. Penyebarluasan dan internalisasi dokumen Renstra kepada seluruh unit kerja yang ada di dalam lingkungan kerja IPB.
3. Pengerahan semua potensi unit-unit kerja di IPB untuk pelaksanaan Renstra 2024-2028.
4. Evaluasi kinerja pencapaian program Renstra IPB tahun 2024-2028 dilakukan secara berkala. Evaluasi ini menjadi bahan untuk revisi terhadap Renstra bilamana diperlukan.
5. Penguatan kemampuan dan kapasitas civitas akademika untuk memantau dan mengevaluasi implementasi Renstra.

Di samping itu, ada kaidah lain dari pelaksanaan Renstra yaitu perencanaan pelaksanaan atau dikenal dengan rencana implementasi (*implementation planning*) lima tahun. Perlu diketahui bahwa setelah Renstra disusun, dalam pelaksanaannya membutuhkan perencanaan yang mendetail atau rancangan-rancangan yang dimaksudkan untuk memperjelas langkah pelaksanaan Renstra. Dengan demikian, dibutuhkan adanya rencana implementasi sebagai

turunan dari Renstra yang akan menjadi pedoman dalam mencapai visi dan misi dalam Renstra. Dalam proses pelaksanaannya, dimungkinkan dilakukan perubahan Renstra sepanjang terjadi perubahan-perubahan yang mendasar; antara lain akibat terjadinya bencana alam, guncangan politik, krisis ekonomi, konflik internal, gangguan keamanan atau perubahan kebijakan baik di lingkungan internal maupun eksternal yang terkait dengan IPB. Termasuk perubahan kebijakan adalah kebijakan nasional dan kebijakan internal IPB yang menjadi acuan penyusunan Renstra.

Dalam rangka menjaga kesinambungan pengembangan IPB, maka Renstra IPB 2024-2028 menjadi pedoman penyusunan Renstra lima tahun ketiga (2029-2033) yang dilaksanakan di bawah kepemimpinan Rektor dan Wakil Rektor terpilih (Periode 2028-2032). Selanjutnya RKAT Tahun 2028 dilaksanakan oleh Rektor dan Wakil Rektor terpilih.

Melalui pedoman transisi ini, maka diharapkan keberlanjutan pembangunan dan pengembangan IPB berdasarkan Renstra 2024-2028 dapat diselesaikan pada tahun pertama masa jabatan Rektor baru, serta pengembangan selanjutnya dapat dituangkan dalam Renstra IPB periode 2029-2033.



📍 Jl. Raya Dramaga
Kampus IPB Dramaga Bogor
16680 Jawa Barat, Indonesia

☎ +62 251 8622642

🔍 ask@apps.ipb.ac.id