

Bandung, 04 Oktober 2022

Nomor : 562/YPBPI/Kug/1021
lampiran : 1 (satu) berkas
Perihal : **Arahan Strategis RKA 2023**

Kepada Yth:

1. PLT Rektor ULBI
2. Direktur PT PYE
3. Para Deputi YPBPI

Sehubungan dengan akan berakhirnya tahun anggaran 2022 dan kita akan memasuki tahun anggaran baru 2023, berikut kami sampaikan Arahan Strategis dalam penyusunan RKA tahun 2023 sebagai acuan dasar untuk dijabarkan lebih lanjut dalam program kerja dan anggaran masing-masing unit (ULBI dan Bidang di YPBPI) dan PT PYE sebagai unit usaha Yayasan.

A. KONDISI LINGKUNGAN (ENVIRONMENTAL SCANNING)

1. Asumsi Umum

- a) Indikator Makro Ekonomi (*mengacu pada usulan Pemerintah RI kepada DPR*)
 - o Pertumbuhan ekonomi : 5,3% - 5,9%
 - o Tingkat inflasi : 2% +/- 4 %
 - o Nilai tukar Rupiah : Rp 14.300 – Rp 14.800 per USD
 - o Tingkat suku bunga SBN 10 tahun : 7,34% - 9,16%
- b) Upah minimum Propinsi Jawa Barat tahun 2023 diperkirakan meningkat sekitar 8%.
- c) Kenaikan harga BBM

2. Isu Strategis

a) Regulasi di bidang Pendidikan

1. Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Undang-Undang No.12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
3. Peraturan Pemerintah No.4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
4. Peraturan Menristek Dikti No. 26 Tahun 2016 Tentang Rekognisi Pembelajaran Lampau.
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.
6. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 62 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
7. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 16 tahun 2018 tentang Pedoman Tata Cara Penyusunan Statuta PTS.
8. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 20 tahun 2018 tentang Penelitian.
9. Peraturan Pemerintah No.24 tahun 2018 tentang Pelayanan Perijinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik.

10. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 50 tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
11. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 51 tahun 2018 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta.
12. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 52 tahun 2018 tentang Prosedur Pendirian PTS, Pembukaan Prodi, dan Kerja Sama Joint Program pada PTS.
13. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 54 tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Program Diploma Dalam Sistem Terbuka Pada Perguruan Tinggi.
14. Peraturan Menteri Ristek dan Dikti No. 24 Tahun 2019 tentang Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi.

b) Penurunan Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 yang melanda hampir seluruh negara di dunia sejak awal tahun 2020 yang telah mempengaruhi seluruh sendi-sendi kehidupan manusia mulai dari aspek ekonomi, sosial, budaya, politik, dan hankam kini telah mengalami penurunan yang signifikan. Walaupun masih terdapat penambahan kasus baru tetapi jumlahnya relative kecil dan lebih stabil. Dalam bidang pendidikan, penurunan pandemi Covid-19 ini telah mendorong Perguruan Tinggi untuk kembali melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara tatap muka dalam kondisi normal. Kondisi ini mengakibatkan seluruh sumber daya akan berfungsi kembali secara normal.

c) Merdeka Belajar Kampus Merdeka

Merdeka Belajar – Kampus Merdeka, merupakan kebijakan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang bertujuan mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna untuk memasuki dunia kerja. Kampus Merdeka memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk memilih mata kuliah yang akan mereka ambil. Konsep Merdeka Belajar bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada mahasiswa untuk belajar diluar kampus, di kampus lain, atau mata kuliah di luar jurusannya. Konsep tersebut terus dikembangkan oleh Kemendikbudristek sebagai upaya untuk mendapatkan calon pemimpin masa depan yang berkualitas.

d) Penegakan Hukum

Salah satu faktor kunci sukses dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga institusi pendidikan menjadi pilihan masyarakat adalah untuk membangun keunggulan dalam pengelolaan pendidikan. Para pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan harus selalu taat terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku, baik ketentuan yang berasal dari Pemerintah, LL Dikti, maupun ketentuan dalam internal Institusi Pendidikan dan Yayasan yang menaunginya. Kondisi itulah yang saat ini sedang menjadi program prioritas Pemerintah melalui program revolusi mental yang harus dielaborasi lebih lanjut oleh berbagai institusi termasuk institusi pendidikan.

e) Reputasi Perguruan Tinggi

Perkembangan dunia industri yang membutuhkan tenaga kerja dengan kualitas yang baik mensyaratkan para pelamar dengan nilai akreditasi tertentu, baik akreditasi Program Studi maupun Institusi sehingga Perguruan Tinggi diwajibkan membangun reputasi yang tinggi dimana salah satu indikatornya adalah meningkatnya nilai akreditasi yang dimulai dari nilai B (Baik Sekali). Akreditasi yang baik juga akan menjadi pilihan para calon mahasiswa baru yang akan memilih Perguruan Tinggi untuk tempat kuliah.

f) Tingkat Persaingan Dalam Penyelenggaraan Pendidikan

Pada tahun 2023 kegiatan operasional Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI) telah berjalan penuh dan akan menghadapi persaingan yang lebih ketat pada level Universitas, baik dengan Universitas dalam negeri maupun luar negeri. Tahun 2021 jumlah Perguruan Tinggi yang terdaftar di Indonesia sebanyak 3.115, yang terdiri dari 2.990 PTS dan 125 PTN. Untuk bisa berkiprah dalam persaingan yang ketat tersebut, maka mutu pendidikan merupakan persyaratan mutlak. Oleh karena itu konsep input, proses, dan output dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan harus senantiasa berkualitas dan memiliki keunggulan (*competitiveness*) yang mengacu kepada Standar Penilaian oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

g) Revolusi Industri 5.0

Penyiapan SDM dalam menghadapi Revolusi Industri 5.0 yang merupakan antitesis dari Revolusi Industri 4.0 telah mengubah cara berfikir tentang pendidikan. Cara mengajar dan perubahan dalam perspektif konsep pendidikan sangatlah mendasar dan perlu dipersiapkan, utamanya dalam pengembangan kurikulum saat ini dan masa depan harus selaras dengan kebutuhan mahasiswa, yaitu kolaborasi, berfikir kritis dan kreatif, mengembangkan *soft skills* dan *transversal skills*.

h) Perhatian Pemerintah Pada Bidang Logistik

Membaca tren perkembangan industri global termasuk MEA, pemerintah melakukan antisipasi untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan melalui program nasional MP3EI dan konsep Tol Laut yang dalam pelaksanaannya memerlukan konektivitas nasional yang didukung oleh para pengelola (SDM) yang unggul dan handal yang memiliki kompetensi manajemen logistik dan rantai pasok. Kondisi ini merupakan peluang sekaligus tantangan bagi ULBI sebagai penyelenggara pendidikan di bidang logistik.

i) Link and Match dengan Dunia Usaha/Dunia Industri

Pada hakikatnya konsep *link and match* dapat digunakan sebagai media untuk meningkatkan relevansi pendidikan tinggi dengan kebutuhan tenaga kerja. Perguruan Tinggi perlu melakukan kerjasama sinergis dengan dunia kerja profesional agar relevansi pendidikan tinggi dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu tentunya dengan prinsip kerja dimana perguruan tinggi harus mampu memberikan keuntungan juga bagi dunia usaha (model manajemen *win-win*). Tanpa ada keuntungan, baik langsung maupun tidak langsung, dunia usaha akan enggan berpartisipasi dalam program *link and match* meskipun program itu dijanjikan dalam jangka panjang akan menguntungkan banyak pihak. Dengan program *link and match* diharapkan daya serap lulusan akan semakin meningkat.

3. Kapabilitas Internal

- a) Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia merupakan Yayasan yang didirikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) yang dalam pengelolaannya dilaksanakan oleh organ SDM PT Pos Indonesia (Persero), baik Pengurus, Pengawas, maupun Pembina. Pengalaman dan profesionalisme manajerial, serta dukungan PT Pos Indonesia (Persero) secara positif akan mendukung dalam penguatan dan pengembangan YPBPI ke depan termasuk untuk suksesi perencanaan dan pelaksanaan program-program kegiatan Yayasan dan Institusi Pendidikan ULBI pada tahun 2023.
- b) ULBI sebagai institusi pendidikan hasil merger Poltekpos (*vokasional*) dan STIMLOG (*sains*) memiliki potensi yang tinggi untuk dikembangkan melalui 15 program studi unggulan dan akan bertambah sesuai kebutuhan industri dengan basis standar nasional

pendidikan tinggi sesuai ketentuan pemerintah serta memperhatikan **aspek keekonomian** dalam pengelolaannya mengingat statusnya sebagai perguruan tinggi swasta dimana pendanaannya tidak bersumber dari dana pemerintah.

- c) PT PYE sebagai unit usaha yang bergerak dalam bidang pelatihan dan perdagangan umum memiliki peluang yang sangat besar untuk berkembang melalui strategi kemitraan dengan Institusi Pendidikan internal Yayasan dan PT Pos Indonesia (Persero), serta kemitraan eksternal dengan lembaga terkait.

4. Peluang dan Tantangan

4.1. Peluang

- a) Pertumbuhan jumlah penduduk usia sekolah yang besar menjadi pasar yang menarik bagi Perguruan Tinggi (bonus demografi).
- b) Berkembangnya *Digital economic* dan *E-Commerce* menjadi peluang baru bagi industri logistik.
- c) Pertumbuhan industri logistik yang cukup baik dengan pertumbuhan sekitar 14% per tahun.
- d) Kerja sama dengan berbagai institusi, baik Institusi Pendidikan (dalam dan luar negeri), Kerja sama ASEAN, maupun institusi bisnis dan pemerintah.
- e) Sinergi antar Lembaga Pendidikan di bawah BUMN yang tergabung dalam APERTI dalam berbagai program seperti penerimaan mahasiswa baru, promosi, *sharing knowledge*, dan lain sebagainya.
- f) Sinergi dunia pendidikan dengan BUMN melalui Forum Human Capital Indonesia dalam program internship bersertifikat, rekrutmen, penelitian dan sebagainya.
- g) Pembentukan kampus digital sebagai solusi untuk memenuhi tren perkembangan kebutuhan masyarakat pada *digital platform* dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

4.2. Tantangan

- a) Tingkat persaingan untuk mendapatkan mahasiswa baru semakin tinggi
Dampak dari semakin banyaknya jumlah PTN yang membuka jalur mandiri mengakibatkan calon mahasiswa baru banyak terserap ke PTN, sehingga PTS semakin ketat bersaing ketat dalam mendapatkan mahasiswa baru.
- b) Kualitas / Kualifikasi Dosen dan Staf
Kualitas/kualifikasi Dosen yang ada baik dari segi kepangkatan akademik maupun dari strata pendidikan masih rendah.
- c) Kebijakan Pemerintah
Kebijakan Pemerintah yang ingin memperbanyak Perguruan Tinggi Vokasi menyebabkan banyak pihak yang membuka Program Studi Vokasi termasuk diantaranya adalah Perguruan Tinggi Negeri yang sanggup menampung mahasiswa dalam jumlah besar. Disamping itu, adanya rencana pemerintah untuk melakukan restrukturisasi ataupun merger Perguruan Tinggi Swasta yang dianggap kurang mampu dan pengalihan Prodi D3 ke D4.
- d) Kampus Digital
Menghadapi era disrupsi bidang pendidikan, persiapan society 5.0, dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, maka keberadaan kampus digital yang meliputi digitalisasi dalam infrastruktur dan model pendidikan (pengajaran, penelitian, dan services) menjadi prioritas Perguruan Tinggi agar dapat

memenangkan persaingan dalam segala aspek dan menjadi Perguruan Tinggi yang bereputasi internasional.

- e) Status Kepemilikan Aset
Terkait dengan peraturan dari Kemenristek Dikti bahwa Perguruan Tinggi harus memiliki aset tanah sendiri minimal 10.000 m² untuk pengembangan Universitas, 8.000 m² untuk Institut, dan 6.000 m² untuk Sekolah Tinggi dan Politeknik.
- f) Semakin banyaknya perguruan tinggi yang membuka jurusan logistik.
Beberapa Perguruan Tinggi sudah mulai mengembangkan program studi *Supply Chain* dan Logistik yang pada akhirnya akan menjadi pesaing bagi ULBI.

5. Kekuatan dan Kelemahan

5.1. Kekuatan

- a) Institusi Pendidikan yang diselenggarakan YPBPI merupakan bagian dari group PT Pos Indonesia (Persero)
- b) Lokasi yang strategis terletak di Kawasan Bandung Utara
- c) Pioner dalam bidang logistik
- d) Sarana dan prasarana yang memadai
- e) Memiliki jaringan komunikasi dan diseminasi informasi seluruh Indonesia melalui Kantor Pos.

5.2. Kelemahan

- a) Kapabilitas SDM yang masih kurang
- b) Status kepemilikan aset Institusi Pendidikan
- c) Sistem ICT belum terintegrasi
- d) Nilai akreditasi Institusi Pendidikan maupun Prodi sebagian besar masih B
- e) Jumlah mahasiswa masih kurang
- f) Image institusi pendidikan belum kuat

B. TEMA, SASARAN DAN STRATEGI

Memperhatikan analisis kondisi lingkungan terhadap asumsi umum, isu strategis, kapabilitas internal, peluang dan tantangan, maka tema, sasaran/tujuan, dan strategi YPBPI beserta Institusi Pendidikan yang dinaunginya adalah sebagai berikut :

1. Tema RKA 2023

“Mensukseskan tahun pertama proses transformasi pendidikan menjadi kampus digital yang bertaraf internasional untuk meningkatkan kualitas, reputasi, dan daya saing lembaga pendidikan”

2. Sasaran/Target

Sesuai dengan tahapan dalam RPJP (Rencana Pengembangan Jangka Panjang) dan Rencana strategis kampus digital 5 tahun pertama yaitu tahun 2023 – 2027 ditambah dengan target tantangan dalam PMB, (secara lebih detail tertera dalam kontrak manajemen antara YPBPI dengan Rektor ULBI), maka pada tahun 2023 memasuki tahun pertama tahap transformasi yang akan meningkatkan peran, fungsi dan kapabilitas organisasi untuk mengembangkan input, proses, dan output pendidikan yang memiliki daya saing dan secara bertahap memperbaiki ranking nasional Pendidikan Tinggi.

2.1. Target Institusi ULBI

- a) WEBO ID : 5000
- b) Student body : 3.373
- c) Mahasiswa baru : 1.500 (Target tantangan)
- d) Jumlah pendaftar : 4.000

- e) Jumlah Prodi : 15
- f) Upgrade D3 ke D4 : 1
- g) Akreditasi Perguruan Tinggi : B
- h) Akreditasi Program Studi : 14% A
- i) Kampus Merdeka-Merdeka Belajar : 5%
- j) Dosen S3 : 15%
- k) Dosen L-LK-GB : 43%
- l) Teaching quality : 78%
- m) Publikasi Scopus : 49
- n) HAKI : 2
- o) Employability : 82%
- p) Top of mind PTS : 150

2.2. Target Keuangan

- a) Dengan target jumlah student body total sebesar +/- 3.373 mahasiswa, penerimaan mahasiswa baru +/- 1.500, jumlah wisuda +/- 650 mahasiswa, dan tingkat mahasiswa yang tidak aktif rata-rata 5% tiap tahun, dengan menghitung jumlah mahasiswa aktif dan tarif riil (termasuk tarif KIP), maka target penerimaan keuangan Yayasan tahun 2023 adalah sebagai berikut:

PERKIRAAN PENERIMAAN 2023	JMLH	JMLH RUPIAH	KETERANGAN
ANGKATAN 2018 DAN SEBELUMNYA		835.800.000	SDH DIWISUDA
ANGKATAN 2019		5.572.750.000	SDH DIWISUDA
ANGKATAN 2020	439	8.597.450.000	D3 SDH DIWISUDA
ANGKATAN 2021	581	8.398.500.000	
ANGKATAN 2022	853	8.265.000.000	
ANGKATAN 2023	1.500	3.347.000.000	
JUMLAH PENERIMAAN SPP	3.373	35.016.500.000	
PERKIRAAN PENERIMAAN LAINNYA		2.000.000.000	
JUMLAH PENERIMAAN DPP		2.000.000.000	
JUMLAH PENERIMAAN HO		2.500.000.000	
JUMLAH SELURUH PENERIMAAN		41.516.500.000	

- i.
- b) Dengan prinsip KESEIMBANGAN antara penerimaan dan pengeluaran keuangan, maka jumlah anggaran pengeluaran eksploitasi juga mengalami penurunan seiring/sejalan dengan terjadinya penurunan penerimaan sebagai berikut :

TARGET PENGELUARAN EKSPLOITASI 2023	JMLH RUPIAH	KETERANGAN
BIAYA EKSPLOITASI ULBI	22.300.000.000	BIAYA KESELURUHAN TERMASUK PENYUSUTAN, INTERNET, DAN PMB
		BIAYA KESELURUHAN (SDM, SEWA GEDUNG, SECURITY, CLEANING SERVICE, PENYUSUTAN, PEMELIHARAAN, PEMAKAIAN)
BIAYA EKSPLOITASI HO	18.658.000.000	
JUMLAH SELURUH PENGELUARAN	40.958.000.000	

- i.
- c) Dengan profil RKA 2023 seperti ini maka jumlah target penambahan aset bersih/surplus tahun 2023 hanya sebesar Rp 558.500.000,-.
- d) Implikasi dari penurunan kemampuan keuangan Yayasan tahun 2023 ini maka diminta kepada semua pihak untuk melakukan efisiensi pada segala bidang dengan tetap memperhatikan kualitas pendidikan. Semoga tahun 2024 terjadi perbaikan keuangan yang signifikan sehingga kemampuan keuangan yayasan kembali kepada kondisi normal.

- e) ULBI harus menghitung dengan cermat perkiraan penerimaan hibah tahun 2023 sehingga dana pendamping yang menjadi beban Yayasan dapat dianggarkan dengan maksimal sebesar 10% dari nilai hibah.
- f) Target keuangan PT PYE adalah memperoleh hasil usaha positif dan memberikan nilai tambah bagi Yayasan.

3. Strategi dan Kebijakan

Sesuai dengan RPJP ULBI tahun 2023-2027, maka strategi dan kebijakan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.1. Strategi

- a) Amanah untuk mencapai target menjadi excellent teaching university, dan tata kelola universitas yang baik dan kuat.
- b) ULBI perlu mengejar posisi yang tinggi di pemeringkatan nasional maupun internasional (Webometrik, QS, dan THE).
- c) Keunikan ULBI sebagai institusi pendidikan tinggi yang berfokus pada bisnis logistik dan supply chain management perlu dimanifestasikan ke dalam kurikulum dan aktivitas tri dharma, sehingga akan menjadi kekuatan yang akan meningkatkan leveraging dan Branding ULBI di kancah nasional.
- d) ULBI perlu mengembangkan platform digital dalam pengajaran, penelitian, dan services secara bertahap untuk mencapai reputasi sebagai kampus digital bertaraf internasional.
- e) ULBI perlu menerapkan standar integritas yang tinggi kepada unsur Pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa.

3.2. Arah Kebijakan Strategis Pendidikan

- a) Arah kebijakan strategis ULBI periode 2023-2027 diringkaskan dalam 4 (empat) arah utama (D-1 sampai D-4) yang disebut G-E-M-S sebagai berikut:

D-1	G	Good University Governance Implementation
D-2	E	Excellent Teaching Quality Development
D-3	M	Maintaining Financial Sustainability
D-4	S	Strengthening Branding and Market Position

D-1: Good University Governance implementation pada periode Renstra ini mengacu pada paling tidak 3 (tiga) standar, yaitu:

- 1) Standar ISO 21001:2018 tentang sistem pendidikan.
- 2) Standar Akreditasi BAN PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM).
- 3) Standar pemeringkatan global, yaitu Webometrics.

D-2: Excellent Teaching Quality Development dilakukan pada semua aspek meliputi pengembangan kualifikasi dosen (pendidikan dan jabatan fungsional akademik), upgrading kompetensi dosen secara kontinyu untuk menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan pendidikan, pengembangan sarana dan prasarana akademik, pengembangan teknologi pembelajaran yang up-to-date, peningkatan student engagement melalui kegiatan ekstra-kurikuler dan MBKM, perbaikan sistem

feedback dan evaluasi proses belajar-mengajar, dan penguatan budaya akademik yang baik dan luhur.

D-3: *Maintaining Financial Sustainability*, dengan intensifikasi dan ekstensifikasi sumber pendanaan yang sekarang masih didominasi dari pendapatan tuition fee atau bersumber dari mahasiswa. Sedangkan pendapatan non-tuition fee yang berasal dari pihak ketiga baik melalui kerjasama komersial, pendapatan hibah, penelitian, pelatihan maupun jasa-jasa konsultasi dan sumber-sumber lainnya masih kecil. Oleh karena itu perlu penguatan marcom dan admisi yang efektif dan mampu menjangkau masyarakat yang luas dalam rangka meningkatkan jumlah dan kualitas admisi mahasiswa baru.

Admisi mahasiswa baru masih menjadi tulang punggung operasional ULBI, sehingga perlu juga dilakukan peningkatan kapasitas (*capacity building*) ULBI dengan membangun prodi-prodi baru yang sesuai dengan tren kebutuhan industri dan mampu menarik minat masyarakat. Upaya-upaya lain bisa dilakukan oleh ULBI untuk meningkatkan pendanaan dengan cara optimalisasi kapasitas unit usaha komersial dan penunjang di lingkungan ULBI, serta pengelolaan aset secara lebih maksimal.

Perencanaan investasi juga perlu dibuat dengan hati-hati dan progresif dalam bentuk perencanaan investasi jangka panjang dengan horizon satu periode Rencana Strategis (Renstra), untuk menjamin keberlangsungan pengembangan ULBI sembari tetap menjaga *financial sustainability* untuk jangka panjang.

Tata kelola keuangan akan ditingkatkan dengan pemanfaatan sistem dan teknologi informasi yang lebih baik untuk integrasi antara sistem perencanaan dan budgeting (pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran), sistem pengadaan barang dan jasa, serta sistem keuangan dan akuntansi. Hal ini penting untuk implementasikan demi menjaga akurasi, efisiensi dan proses manajemen operasional anggaran yang efektif dan akuntabel, serta mendukung sistem pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang baik.

D-4: *Strengthening Branding dan Market Position* perlu dirancang secara baik untuk bisa menjangkau seluruh segmen market dan area marketing yang menjadi prioritas ULBI. Peran digital marketing sangat krusial disini, karena kebiasaan calon mahasiswa yang berumur 17-19 tahun sebagai digital native, dan terbiasa menggunakan media social secara intensif untuk komunikasi antar sesama. Sehingga program-program Marcom melalui omni channel perlu diintensifkan, dan dibentuk struktur yang khusus mengelola kegiatan ini, dilengkapi dengan kemampuan data analysis dan market profiling.

Untuk menjangkau market secara mendalam di wilayah tertentu yang menjadi kekuatan market ULBI ataupun untuk pengembangan pasar, perlu dibentuk struktur organisasi Admisi yang kuat dan efektif untuk menangani marketing di wilayah tersebut. Di samping itu perlu penguatan kerjasama dengan mitra-mitra seperti Kantor Pos wilayah dan juga guru-guru BK. Dalam periode ini perlu diinisiasi sebuah international office untuk menangani admisi mahasiswa internasional sekaligus sebagai point of contact untuk menjalin kerjasama internasional.

b) Strategic initiative ULBI untuk periode 2023-2027 dibuat sebagai turunan yang lebih rinci dan teknis dari Strategic Policy Direction seperti tercantum diatas, dan terdiri dari 9 (sembilan) Strategic Initiative L-O-G-I-S-T-I-C-S (SI-1 sampai SI-9) sebagai berikut:

SI-1	L	Lecturer's quantity and qualification improvement
SI-2	O	Operational and services digitalization
SI-3	G	Good University Governance (GUG) development in accordance with the best practices and standards of GUG both national and International
SI-4	I	Improving Student's learning experiences
SI-5	S	Strengthening marketing communication and branding
SI-6	T	Transforming financial governance and performance through accountability, prudent planning, and increasing student body
SI-7	I	Increasing Research foundations, publications, and community services
SI-8	C	Capacity building through diversification of competencies
SI-9	S	Strategic international partnership

SI-1 Lecturer's quantity and qualifications improvement dilakukan untuk memenuhi persyaratan akreditasi menuju status Unggul, dimana target puncaknya adalah jumlah Dosen S3 lebih dari 52.5 %, dan juga jumlah Dosen berjabatan akademik Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar juga lebih dari 52.5 %. Hal ini perlu direncanakan dan dituangkan dalam Faculty and Staff Development Planing (FSDP). Disamping itu nisbah/perbandingan antara jumlah Dosen dengan jumlah mahasiswa perlu di jaga lebih kecil dari 1: 30 untuk prodi-prodi STEM, dan lebih kecil dari 1: 45 untuk prodi-prodi non-STEM.

SI-2 Operational and Service Digitalization ditargetkan untuk mentransformasikan semua layanan dan operasional kampus yang sekarang masih manual menjadi digital yang terintegrasi dengan dukungan Teknologi Informasi. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi baik proses layanan akademik, operasional maupun aktivitas manajemen. Digitalisasi di targetkan selesai dalam dua kali Renstra, dimana dalam Renstra ULBI 2023-2027 difokuskan pada aplikasi serta layanan akademik dan keuangan.

SI-3 Good University Governance (GUG) development in accordance with the best practices and standards of GUG both national and International. GUG yang kuat dan comply dengan standar regulasi, akreditasi, dan tata kelola Universitas akan menjamin kualitas manajemen kampus yang baik dan secara langsung akan sesuai dengan akreditasi baik oleh BAN-PT, LAM, maupun oleh lembaga pemeringkatan global seperti Webometrics, QS, maupun THE. GUG akan menjadi fondasi untuk menciptakan budaya akademik yang berkualitas dan unggul, serta akan meningkatkan reputasi ULBI sebagai kampus yang mampu memenuhi kualitas dan standar internasional menuju World Class University.

SI-4 Improving Student's learning experiences melalui student's engagement dalam aktivitas kampus, terutama dalam kegiatan kurikuler, ekstra-kurikuler, dan program MBKM agar mahasiswa memiliki integritas yang tinggi, serta hard skills dan soft skills yang kuat. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan industri terhadap kualitas lulusan ULBI, sehingga para alumni akan mampu kompetitif di dunia kerja. Untuk itu, kelengkapan sarana dan teknologi yang mendukung aktifitas mahasiswa tersebut perlu dipenuhi.

SI-5 Strengthening Marketing Communication and Branding secara intensif dengan menggunakan berbagai media promosi, terutama media digital dan *platform* media sosial, serta secara ekstensif di seluruh tanah air terutama pada wilayah-wilayah yang

secara tradisional *branding* ULBI (dahulu POLTEKPOS dan STIMLOG) kuat. Peningkatan marcom dan penguatan *branding* ULBI akan meningkatkan admisi Mahasiswa baru sebagai pilar utama *sustainability* ULBI, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat dan industri pemakai pada lulusan ULBI.

SI-6 Transforming Financial Governance and Performance through accountability, prudent planning, and increasing student body untuk menjamin keberlangsungan hidup dan pengembangan jangka panjang ULBI. Hal ini bisa dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas *financial planning* dan eksekusi *budget*, memperbesar jumlah mahasiswa baru dan *student body* dengan tetap menjaga kualitas dan selektifitas mahasiswa baru, serta meningkatkan sumber-sumber pendapatan *non-tuition fee*.

SI-7 Increasing Research Foundations, publications, and community services untuk memperkuat penyelenggaraan dharma kedua dari tri dharma perguruan tinggi. Meningkatnya kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat akan menjadi elemen penting dalam penyelenggaraan akademik, akreditasi, dan pemeringkatan ULBI. Renstra 2023-2027 ini diprioritaskan untuk penguatan pada kegiatan riset dasar dan terapan. Dalam hal kinerja riset dan publikasi ditekankan agar memenuhi kriteria terindex *Scopus*.

SI-8 Capacity Building through diversification of competencies melalui pendirian prodi-prodi baru sesuai dengan tren kebutuhan Industri 4.0 serta *upgrading* prodi-prodi D3 menjadi prodi D4 atau Sarjana Terapan. Hal ini dilakukan agar ULBI mampu mempersiapkan kompetensi Lulusan yang sesuai dengan tren kebutuhan Industri 4.0, serta memperluas minat calon mahasiswa dan bidang kerja lulusan.

Ada pun program studi baru yang akan didirikan dalam periode 2023-2027 adalah sebagai berikut:

- 1) Program studi S2 Manajemen Logistik
- 2) Program studi S2 Transportasi, dan
- 3) Program studi S1 Desain Komunikasi Visual.

SI-9 Strategic International Partnership untuk memperkuat kemitraan dengan Pemerintah, industri, dan universitas kelas dunia baik di level nasional maupun internasional. Selain akan memperkuat sinergi dan jejaring ULBI, juga akan menaikan profil dan *leverage* ULBI di kancah nasional dan internasional, serta nantinya akan dapat memenuhi kriteria *international outlook* pada pemeringkatan QS dan THE.

c) Sasaran Strategis ULBI 2023-2027

Sasaran strategis ULBI 2023-2027 disusun sebagai manifestasi tujuan jangka menengah yang ingin dicapai dalam periode ini sesuai dengan *fundamental strategy* (Visi, Misi, dan Tujuan), sesuai dengan arah kebijakan strategis dan inisiatif strategis di atas, serta mempertimbangkan tantangan dari ekosistem pendidikan saat ini dan masa depan, dan atas dasar pertimbangan kondisi sumber daya ULBI saat ini. Sasaran strategis ini menjadi basis untuk menentukan program-program utama (*key programs*) beserta indikator dan target yang akan dicapai untuk periode tahun 2023 hingga 2027.

Strategic Objectives (Sasaran strategis) ULBI 2023-2027

Strategic Objectives	
SO-1	Tercapainya tata kelola Universitas yang baik sesuai dengan standar internasional, yaitu ISO 21001:2018
SO-2	ULBI mampu memberikan jaminan kualitas penyelenggaraan akademik yang terakreditasi secara nasional

SO-3	Terbangunnya budaya kerja yang profesional, <i>fair</i> , dan <i>transparant</i> melalui penerapan <i>Merit System</i> .
SO-4	Terciptanya operasionalisasi dan layanan kampus yang efisien, <i>agile</i> , <i>reliable</i> , dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan Pendidikan 4.0.
SO-5	Dosen sebagai elemen inti proses tri dharma mampu memberikan layanan akademik terbaik bagi mahasiswa.
SO-6	Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas yang tinggi, serta <i>hard skills</i> dan <i>soft skills</i> yang kuat agar kompetitif di dunia kerja
SO-7	Meningkatnya kepercayaan masyarakat dan industri akan kualitas lulusan ULBI
SO-8	Meningkatnya kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebagai elemen penting dalam penyelenggaraan akademik, akreditasi, dan pemeringkatan ULBI
SO-9	Tercapainya pengelolaan dan kinerja keuangan yang <i>sustainable</i> untuk menjamin keberlangsungan hidup dan pengembangan jangka panjang ULBI.
SO-10	Terbangunnya kompetensi lulusan yang sesuai dengan tren kebutuhan Industri 4.0, serta memperluas minat calon mahasiswa dan bidang kerja lulusan
SO-11	Meningkatnya admisi mahasiswa baru sebagai pilar utama <i>sustainability</i> ULBI, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat dan industri pemakai lulusan
SO-12	Meningkatnya <i>leveraging</i> ULBI di tingkat internasional

d) Program-program Utama ULBI 2023-2027

Key programs atau program-program utama periode tahun 2023 hingga 2027 menjadi sarana dan bangunan utama untuk mewujudkan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran strategis ULBI. Terdapat 24 (dua puluh empat) program utama yang akan menjadi pilar pembangunan dan pengembangan ULBI periode tahun 2023 hingga 2027 sebagaimana tercantum dalam Tabel berikut ini.

Program-Program Utama ULBI 2023-2027

Key Programs		Key Programs	
P-1	Menerapkan ISO 21001:2018 khusus untuk Bidang Pendidikan	P-13	Implementasi 8 (delapan) pilar kegiatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)
P-2	Meningkatkan Akreditasi Prodi (APS) dan Akreditasi Perguruan Tinggi (APT)	P-14	Meningkatkan <i>employability</i>
P-3	Penerapan Kontrak Manajemen (KM) berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	P-15	Meningkatkan riset dasar dan terapan, serta pengabdian pada masyarakat
P-4	Penerapan fundamental transformasi digital menuju <i>digi campus</i>	P-16	Meningkatkan publikasi terindeks Scopus
P-5	Implementasi transformasi digital tahap pertama dengan fokus pada layanan akademik, keuangan, sumber daya manusia dan manajemen performansi	P-17	Meningkatkan kualitas <i>financial planning</i> dan eksekusi <i>budget</i>
P-6	Peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur teknologi informasi	P-18	Meningkatkan jumlah dan kualitas mahasiswa baru dan <i>student body</i>

P-7	Meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi S3	P-19	Meningkatkan <i>non-tuition fee</i> (hibah, beasiswa, penelitian, pelatihan, proyek-proyek)
P-8	Memperbaiki nisbah dosen:mahasiswa agar rasionya sehat	P-20	Mendirikan prodi-prodi baru sesuai dengan trend kebutuhan Industri 4.0
P-9	Meningkatkan proporsi dosen berjabatan fungsional akademik Lektor - Lektor Kepala - Guru Besar	P-21	Upgrade program studi D3 menjadi D4
P-10	Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa terutama terhadap penyelenggaraan akademik	P-22	Masuk peringkat 200 terbaik nasional versi pemeringkatan Webometrics
P-11	Modernisasi sarana dan teknologi pembelajaran, infrastruktur pendukung <i>online learning</i> dan <i>digital classroom</i> , aplikasi <i>e-learning</i> (LMS) dan konten <i>e-learning</i>	P-23	Intensifikasi dan ekstensifikasi <i>marketing communication</i> (marcom) PMB dan ULBI melalui <i>omni channel</i>
P-12	Meningkatkan partisipasi dan prestasi mahasiswa dalam kompetisi kemahasiswaan di level regional dan nasional	P-24	Membangun kerjasama dengan mitra Industri, pemerintah, dan <i>World Class University</i>

e) Strategi Implementasi ULBI 2023-2027

Penyelarasan (Alignment) dari arah kebijakan strategis (**D-x**), inisiatif strategis (**SI-x**), sasaran strategis (**SO-x**) dan program-program utama (**P-x**) bisa dilihat dalam matriks *Strategy Implementation* seperti di Tabel di bawah ini. Dalam matriks ini juga ditentukan unit penanggung jawab dan unit pendukung untuk setiap program utama, agar memudahkan dalam implementasi baik dari sisi rencana kerja manajemen beserta alokasi anggarannya.

Strategy Implementation

Strategic Policy Direction		Strategic Initiatives		Strategic Objectives		Key Programs		Responsible	Support
D-1	Good University Governance Implementation	SI-3	Good University Governance (GUG) development in accordance with the best practices and standards of GUG both national and International.	SO-1	Tercapainya tata kelola universitas yang baik sesuai dengan standar internasional, yaitu ISO 21001:2018	P-1	Menerapkan ISO 21001:2018 khusus untuk Bidang Pendidikan	SPM I	Fakultas & Unit terkait
				SO-2	ULBI mampu memberikan jaminan kualitas penyelenggaraan akademik yang	P-2	Meningkatkan Akreditasi Prodi (APS) dan Akreditasi Perguruan Tinggi (APT)	APS: Prodi; APT: Rektor	Fakultas

Strategic Policy Direction		Strategic Initiatives		Strategic Objectives		Key Programs		Responsible	Support
					terakreditasi secara nasional				
				SO-3	Terbangunnya budaya kerja yang profesional, <i>fair</i> , dan <i>transparant</i> melalui penerapan <i>merit system</i> .	P-3	Penerapan Kontrak Manajemen (KM) berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Warek 2	Unit terkait
		SI-2	Operational and services digitalization	SO-4	Terciptanya operasionalisasi dan layanan kampus yang efisien, <i>agile</i> , <i>reliable</i> , dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan Pendidikan 4.0	P-4	Penerapan fundamental transformasi digital menuju <i>digicampus</i>	SISFO	Warek 2, Fakultas
						P-5	Implementasi transformasi digital tahap pertama dengan fokus pada layanan akademik, keuangan, sumber daya manusia dan manajemen performansi	SISFO	Warek 1, Warek 2, Fakultas
						P-6	Peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur teknologi informasi	SISFO	Warek 2
D-2	Excellent Teaching Quality Development	SI-1	Lecturer's quantity and qualification improvement	SO-5	Dosen sebagai elemen inti proses tri dharma mampu memberikan layanan	P-7	Meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi S3	Warek 1	Warek 2, Fakultas
						P-8	Memperbaiki nisbah dosen:maha	Warek 1	Warek 2, Fakultas

Strategic Policy Direction		Strategic Initiatives		Strategic Objectives		Key Programs		Responsible	Support
					akademik terbaik bagi mahasiswa		siswa agar rasionya sehat		
						P-9	Meningkatkan proporsi Dosen berjabatan fungsional akademik Lektor – Lektor Kepala – Guru Besar	Fakultas	SISFO, LPPM
		SI-4	Improving Student's learning experiences	SO-6	Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas yang tinggi, serta <i>hard skills</i> dan <i>soft skills</i> yang kuat agar kompetitif di dunia kerja	P-10	Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa terutama terhadap penyelenggaraan akademik	Fakultas	Warek 3, CDC, Kemahasiswaan
						P-11	Modernisasi sarana dan teknologi pembelajaran, infrastruktur pendukung <i>online learning</i> dan <i>digital classroom</i> , aplikasi <i>e-learning</i> (LMS) dan konten <i>e-learning</i>	SISFO	Warek 2
						P-12	Meningkatkan partisipasi dan prestasi mahasiswa dalam kompetisi kemahasiswaan di level regional dan nasional	Warek 3	Kemahasiswaan

Strategic Policy Direction		Strategic Initiatives		Strategic Objectives		Key Programs		Responsible	Support
						P-13	Implementasi 8 pilar kegiatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)	Warek 1	Fakultas, CDC
				SO-7	Meningkatkan kepercayaan masyarakat dan industri akan kualitas lulusan ULBI	P-14	Meningkatkan employability	CDC	Warek 3
		SI-7	Increasing research foundations , publications , and community services	SO-8	Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebagai elemen penting dalam penyelenggaraan akademik, akreditasi, dan pemeringkatan ULBI	P-15	Meningkatkan riset dasar dan terapan, serta pengabdian pada masyarakat	LPPM	Fakultas
						P-16	Meningkatkan publikasi terindeks Scopus	LPPM	Fakultas
D-3	Maintaining Financial Sustainability	SI-6	Transforming financial governance and performance through accountability, prudent planning, and increasing student body	SO-9	Tercapainya pengelolaan dan kinerja keuangan yang <i>sustainable</i> untuk menjamin keberlangsungan hidup dan pengembangan jangka panjang ULBI.	P-17	Meningkatkan kualitas <i>financial planning</i> dan eksekusi <i>budget</i>	Warek 2	Fakultas
						P-18	Meningkatkan jumlah dan kualitas mahasiswa baru dan <i>student body</i>	Admisi	Prodi

Strategic Policy Direction		Strategic Initiatives		Strategic Objectives		Key Programs		Responsible	Support
						P-19	Meningkatkan <i>non-tuition fee</i> (hibah, beasiswa, penelitian, pelatihan, proyek-proyek)	Warek 3	Fakultas, LPPM
		SI-8	Capacity building through diversification of competencies (Prodi)	SO-10	Terbangunnya kompetensi lulusan yang sesuai dengan tren kebutuhan Industri 4.0, serta memperluas minat calon mahasiswa dan bidang kerja lulusan	P-20	Mendirikan prodi-prodi baru sesuai dengan trend kebutuhan Industri 4.0	Warek 1	Warek 2, Fakultas
						P-21	Upgrade program studi D3 menjadi D4	Warek 1	Warek 2, Fakultas
D-4	Strengthening Branding and Market Position	SI-5	Strengthening marketing communication and branding	SO-11	Meningkatnya admisi mahasiswa baru sebagai pilar utama <i>sustainability</i> ULBI, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat dan industri pemakai lulusan	P-22	Masuk peringkat 200 terbaik nasional versi pemeringkatan Webometrics	SISFO	Fakultas, LPPM
						P-23	Intensifikasi dan ekstensifikasi <i>marketing communication</i> (marcom) PMB dan ULBI melalui <i>omni channel</i>	Admisi	Prodi
		SI-9	Strategic International Partnership	SO-12	Meningkatnya <i>leveraging</i> ULBI di tingkat internasional	P-24	Membangun kerjasama dengan mitra Industri, pemerintah, dan <i>World</i>	Warek 3	Fakultas, LPPM

Strategic Policy Direction		Strategic Initiatives		Strategic Objectives		Key Programs		Responsible	Support
							Class University		

f) Fungsi-fungsi Strategi ULBI 2023-2027

Matriks *Functional strategy* memetakan antara Arah Kebijakan Strategis (**D-x**), Inisiatif Strategis (**SI-x**), Sasaran Strategis (**SO-x**) dan Program-program Utama (**P-x**) ke dalam indikator-indikator dan target-target pencapaian untuk setiap tahunnya selama periode tahun 2023 hingga 2027. Program, indikator dan target tahunan ini menjadi dasar untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tahunan dengan tentunya mempertimbangkan program-program lainnya yang bukan utama, tapi dirasa perlu untuk ditambahkan. Matriks *functional strategy* ini juga menjadi template untuk melakukan monitoring dan evaluasi kinerja ULBI, dan sekaligus menjadi basis untuk membuat Kontrak Manajemen (KM) bagi pimpinan dan pengurus/elsekutf ULBI. Karena panjang, matriks *functional strategy* ditampilkan dalam tabel terpisah untuk setiap *Strategic Policy Direction* D–1 sampai D-4.

Pemetaan Functional Strategy untuk *Strategic Policy Direction* ke-1 (D1)

SPD	SI	SO		Key Programs	Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
D-1	SI-3	SO-1	P-1	Menerapkan ISO 21001:2018 khusus untuk Bidang Pendidikan	Tahap (%)	Awareness	Gap Analysis dan Penyusunan Dokumen (100%)	Implementasi dan Internal Audit (100%)	Sertifikasi (100%)		
		SO-2	P-2	Meningkatkan Akreditasi Prodi (APS) dan Akreditasi Perguruan Tinggi (APT)	Presentase APS terhadap total Prodi, Status APT	APS: 7% A - 73% B – 20% C; APT: Sangat Baik	APS: 14% A - 66% B – 20% C; APT: Sangat Baik	APS: 20% A - 60% B – 20% C; APT: Sangat Baik	APS: 22% A - 51% B – 27% C; APT: Sangat Baik	APS: 27% A - 51% B – 22% C; APT: Sangat Baik	APS: 30% A - 45% B – 25% C; APT: Sangat Baik
		SO-3	P-3	Penerapan Kontrak Manajemen (KM) berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Prosentase penerapan ke tiap jenjang Unit	0%	50%	75%	100%	100%	100%
	SI-2	SO-4	P-4	Penerapan fundamental transformasi digital menuju <i>digi campus</i>	Tahap	Awareness	Enterprise Architecture	IT Governance	IT Service Management	IT Service Management	Information Security Management System
			P-5	Implementasi transformasi digital tahap pertama dengan fokus pada layanan akademik, keuangan, sumber daya manusia dan manajemen performansi	Tahap (%)	Integration (50%); Request for Change (10%); Development (0%)	Integration (100%); Request for Change (50%); Development (10%)	Request for Change (100%); Development (25%)	Development (50%)	Development (75%)	Development (100%)
			P-6	Peningkatan kuantitas dan kualitas	Persentase peningkatan	Data Center: 50%; Jaringan: 80%	Data Center: 75%; Jaringan: 90%	Data Center: 90%;	Data Center: 100%		

SPD	SI	SO	Key Programs	Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
			infrastruktur teknologi informasi	infra- struktur TI			Jaringan: 100%			

Pemetaan Functional Strategy untuk Strategic Policy Direction ke-2 (D2)

SPD	SI	SO		Key Programs	Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
D-2	SI-1	SO-5	P-7	Meningkatkan proporsi dosen berkualifikasi S3	Presentase S3 terhadap total dosen	14%	21%	23%	26%	28%	30%
			P-8	Memperbaiki nisbah dosen:mahasiswa agar rasionya sehat	Ratio jumlah Dosen: Mahasiswa (Prodi STEM)	1:15.6	1:18	1:21	1:24	1:27	1:30
					Jumlah kebutuhan Dosen STEM	21	26	28	30	33	40
					Ratio jumlah Dosen: Mahasiswa (Prodi non-STEM)	1:23.8	1:28	1:32	1:36	1:40	1:44
					Jumlah kebutuhan Dosen non-STEM	111	95	90	86	85	82
			P-9	Meningkatkan proporsi dosen berjabatan fungsional akademik Lektor – Lektor Kepala – Guru Besar	Presentase dosen ber-JFA L-LK-GB terhadap total dosen	40%	43%	46%	49%	52%	55%
	SI-4	SO-6	P-10	Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa terutama terhadap penyelenggaraan akademik	Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa melalui survey, dalam %	76.90%	78%	80%	82%	84%	86%
			P-11	Modernisasi sarana dan teknologi pembelajaran, infrastruktur pendukung <i>online learning</i> dan <i>digital classroom</i> , aplikasi <i>e-learning</i> (LMS) dan konten <i>e-learning</i>	Kesiapan infrastruktur, aplikasi dan konten e-learning	Infrastruktur: 50%; Aplikasi: 50%; Konten: 25%	Infrastruktur: 75%; Aplikasi: 75%; Konten: 40%	Infrastruktur: 90%; Aplikasi: 100%; Konten: 60%	Infrastruktur: 100%; Konten: 80%	Konten: 100%	
			P-12	Meningkatkan partisipasi dan prestasi mahasiswa dalam kompetisi kemahasiswaan di level regional dan nasional	Jumlah mahasiswa yang berpartisipasi dalam kompetisi regional dan nasional, dalam %	NA	4%	6%	8%	10%	12%
					Juara 1-2-3 Regional	NA	3	4	5	6	7

SPD	SI	SO	Key Programs		Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
					Juara 1-2-3 Nasional	NA	1	2	3	4	5
			P-13	Implementasi 8 (delapan) pilar kegiatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)	Prosentase mahasiswa yang ikut program MBKM	NA	5%	10%	15%	20%	25%
		SO-7	P-14	Meningkatkan <i>employability</i>	Prosentase lulusan yang bekerja dalam waktu 6 bulan	NA	72%	74%	76%	78%	80%
					Rata-rata waktu tunggu kerja (bulan)	NA	5.2	5.4	5.6	5.8	6
	SI-7	SO-8	P-15	Meningkatkan riset dasar dan terapan, serta pengabdian pada masyarakat	Jumlah proposal riset yang di danai internal dan eksternal	NA	61	67	74	81	89
					Jumlah proposal pengabdian masyarakat yang di danai internal dan eksternal	NA	24	26	29	32	35
					Jumlah pendanaan riset (Rp Juta)	500	720.0	1,920.0	2,260.1	2,618.9	2,997.2
					Jumlah pendanaan PM (Rp Juta)	90	144.0	384.0	452.0	523.7	599.4
					Jumlah HKI	NA	2	4	6	8	10
					Jumlah Paten	NA	0	0	1	0	0
					Jumlah Start Up	NA	0	0	0	1	0
					P-16	Meningkatkan publikasi terindeks Scopus	Jumlah Jurnal terindex Scopus	NA	12	18	24
			Jumlah Conference Paper terindex Scopus	NA			37	49	61	73	85
			Jumlah Conference (<i>Proceedings</i>) yang	NA			0	1	2	3	3

SPD	SI	SO	Key Programs	Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
				diselenggarakan ULBI dan terindex Scopus						

Pemetaan Functional Strategy untuk Strategic Policy Direction ke-3 dan ke-4 (D3 dan D4)

SPD	SI	SO	Key Programs		Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
D-3	SI-6	SO-9	P-17	Meningkatkan kualitas <i>financial planning</i> dan eksekusi <i>budget</i>	Pendapatan (Rp Juta)	53,209	54,805	56,955	59,758	63,298	68,266
					Tuition fee (Rp Juta)	49,056	50,528	52,549	55,176	58,487	63,166
					Non-Tuition fee (Rp Juta)	4,153	4,278	4,406	4,582	4,811	5,100
					Beban (Rp Juta)	51,709	53,260	54,858	56,504	58,199	59,945
					SHU (Rp Juta)	1,500	1,545	2,097	3,255	5,099	8,321
					OR (%)	97.18%	97.18%	96.32%	94.55%	91.94%	87.81%
					Investasi (Rp Juta)	8,000	6,200	6,736	7,727	9,259	10,734
			P-18	Meningkatkan jumlah dan kualitas mahasiswa baru dan <i>student body</i>	Jumlah Mahasiswa baru	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611
					Student Body	2,893	3,128	3,463	3,823	4,304	4,833
			P-19	Meningkatkan <i>non-tuition fee</i> (hibah, beasiswa, penelitian, pelatihan, proyek-proyek)	Non-Tuition fee (Rp Juta)	4,153	4,361	4,579	4,808	5,048	5,300
	SI-8	SO-10	P-20	Mendirikan prodi-prodi baru sesuai dengan tren kebutuhan industri	Jumlah kumulatif Prodi	15	15	16	17	18	18
			P-21	Upgrade program studi D3 menjadi D4	Jumlah <i>upgrade</i> Prodi D3	0	1	2	3	4	5

SPD	SI	SO		Key Programs	Indikator	2022	2023	2024	2025	2026	2027
D-4	SI-5	SO-11	P-22	Masuk peringkat 200 terbaik nasional versi pemeringkatan Webometrics	Peringkat nasional versi Webometrics	NA	5000	1500	500	350	200
			P-23	Intensifikasi dan ekstensifikasi <i>marketing communication</i> (marcom) PMB dan ULBI melalui <i>omni channel</i>	Kekuatan <i>branding</i> diukur dalam <i>top of mind</i> PTS Nasional	NA	150	125	100	75	50
					Rasio pendaftar: mahasiswa baru yang <i>enroll</i>	2:1	3:1	3.5:1	4:1	4.5:1	5:1
					Jumlah pendaftar	2,000	3,300	4,235	5,324	6,588	8,053
	SI-9	SO-12	P-24	Membangun kerjasama dengan mitra industri, pemerintah, dan <i>World Class University</i>	International Faculty (FTE)	1	2	3	4	5	6
					International Student (FTE)	1	3	7	13	17	21
					Jumlah kerjasama non-profit	NA	5	8	11	14	17
					Jumlah kerjasama profit	NA	2	4	6	8	10

g) Arah Kebijakan Strategis Pendukung Pendidikan (PT PYE)

1. Memperkuat kompetensi inti perusahaan, sehingga mampu meningkatkan nilai tambah kepada kastemer.
2. Melanjutkan perluasan jangkauan pelatihan sebagai bisnis inti perusahaan.
3. Meningkatkan kerja sama dengan mitra-mitra strategis untuk pengembangan usaha.
4. Meningkatkan kualitas pengendalian internal perusahaan.

C. KETENTUAN DAN SKEDUL PENYUSUNAN RKA 2023

1. Ketentuan-Ketentuan

a) Eksploitasi

- 1) Penerimaan eksploitasi diisi oleh unit pendidikan (ULBI) dan penerimaan dari utilisasi aset diisi oleh Bidang Sarana Yayasan. Isian sekaligus berfungsi sebagai usulan disampaikan/dikoordinasikan dan dibahas dengan Bidang Keuangan Yayasan, sehingga didapatkan angka yang tepat.
- 2) Sesuai prinsip keuangan dan kebijakan akuntansi Yayasan, kecuali untuk anggaran biaya yang bersifat kewenangan Yayasan (biaya SDM, Sarana, dan Keuangan), pengeluaran eksploitasi (OPEX) diisi/diajukan oleh unit (ULBI dan bidang-bidang di Yayasan) dengan memperhatikan efisiensi dan *cost effectiveness*, sehingga pemanfaatan penggunaan dana keuangan menjadi optimal.
- 3) Jadwal penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran di PT PYE harus menyesuaikan dengan jadwal di Yayasan sehingga dapat di laporkan bersamaan dengan RKA Yayasan.

b) Investasi

Sesuai prinsip keuangan dan kebijakan akuntansi Yayasan, anggaran investasi merupakan kewenangan Yayasan. Usulan anggaran investasi tahun 2023 baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible* dari ULBI agar dikoordinasikan terlebih dulu dengan Bidang Sarana Yayasan untuk selanjutnya disatukan dalam satu usulan untuk disampaikan/dikoordinasikan dan dibahas dengan Bidang Keuangan Yayasan yang akan memberikan batasan maksimum yang dapat dianggarkan sesuai dengan kapabilitas keuangan Yayasan. Sesuai dengan anggaran investasi yang telah disetujui, ULBI dapat melaksanakan kegiatan investasi yang bersifat rutin yang merupakan sarana belajar mengajar.

2. Skedul Penyusunan RKA 2023

NO	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	WAKTU
1.	Arahan Strategis dan formulir pengisian Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran tahun 2023 diedarkan.	Pengurus YPBPI	04 Okt 2022
2.	Proses pengisian formulir terlampir dan penyusunan Rancangan RKA 2023 oleh Institusi Pendidikan dan Bidang YPBPI, PYE.	Rektor ULBI, Direktur PT PYE, dan Deputi YPBPI	04 -12 Okt 2022
3.	Penyampaian RRKA ULBI, PT PYE, dan Bidang Yayasan yang telah ditandatangani Pimpinan Institusi Pendidikan dan Deputi Bidang kepada Bendahara.	Rektor ULBI, Direktur PT PYE, dan Deputi YPBPI	13 Okt 2022

4.	Pengolahan RRKA oleh YPBPI.	Bendahara YPBPI	14-20 Okt 22
5.	Pembahasan pada tingkat Pengurus .	Pengurus YPBPI	21-30 Okt 22
6.	Pengolahan lebih lanjut dan penetapan RKA final oleh Pengurus untuk dibahas dengan Pengawas	Pengurus YPBPI	1 Nov 2022
7.	Pembahasan RRKA YPBPI dengan Pengawas	Pengurus YPBPI	4 Nov 2022
8.	Pembahasan dan Pengesahan Pembina	Pengurus YPBPI	8 Nov 2022
9.	Pengolahan kembali RKA hasil pengesahan Pembina	Bendahara YPBPI	15 Nov 2022
10.	Pengiriman RKA Final Institusi Pendidikan dan Bidang di YPBPI.	Bendahara YPBPI	24 Nov 2022
11.	Pembuatan buku RKA oleh Rektor ULBI dan PT PYE berikut uraian program kerja dan anggaran bulanan maupun pendistribusian kepada unit-unit di bawahnya.	Rektor ULBI, Direktur PT PYE, dan Deputi YPBPI	25 Nov-6 Des 2022
12.	Pengiriman buku RKA kpd Ketua YPBPI yang telah ditandatangani Pimpinan.	Rektor ULBI, Direktur PT PYE, dan Deputi YPBPI	13 Des 2022

Demikian Arahan Strategis Manajemen tahun 2023 agar dijadikan pedoman dalam penyusunan RKA tahun 2023. Penandatanganan Kontrak Manajemen akan diatur kemudian. Pencapaian target dan realisasi program kerja akan dijadikan sebagai acuan dalam penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja unit. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberikan kemudahan dalam penyusunan RKA tahun 2023 ini.

A.n Pengurus YPBPI
Ketua,

YPBPI
CAHYAT ROHYANA

Tembusan Yth :

1. Ketua Pembina YPBPI
2. Ketua Pengawas YPBPI

UNIT : (*)

[illegible]

*) pilih salah satu: ULBI/Keuangan/SDM-Kesekretarian/Sarana-Properti

Mengetahui :
Direktur/Ketua,

Bandung,
Wadirl/Waket II/Deputi...

PROGRAM KERJA TERIKAT TEMPORER TAHUN

UNIT :

[illegible]

Mengetahui :
Direktur/Ketua,

Bandung, 20., Penanggung jawab,

DAFTAR REKAPITULASI PENERIMAAN DAN PENGELUARAN EKSPLOITASI (TIDAK TERIKAT) TAHUN
UNIT^{a)}

[illegible]

*) pilih salah satu: ULBI/Keuangan/SDM-Kesekretariat/Sarana-Properti

Mengenalai ; Direktur/ketua,	20., Wakil II,Wakil II/Deputi.....
---------------------------------	---------------------------------------