



UNIVERSITAS PADJADJARAN
2025

RENCANA KERJA ANGGARAN & TAHUNAN

2026

Unggul, Inklusif, Berdampak,
dan Mendunia

UNIVERSITAS PADJADJARAN



(022) 842 88888



Jalan Raya Bandung Sumedang KM 21 Jatinangor

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Umum.....	1
a. Landasan Hukum PTN Badan Hukum Universitas Padjadjaran.....	1
b. Kegiatan Layanan PTN BH Universitas Padjadjaran	2
1.2. Visi dan Misi PTN Universitas Padjadjaran	4
a. Visi dan Misi Universitas Padjadjaran	4
b. Gambaran kondisi Universitas Padjadjaran di masa mendatang	5
c. Upaya yang akan dilakukan Universitas Padjadjaran untuk mencapai visi dan misi.....	8
BAB II RENCANA KINERJA UNIVERSITAS PADJADJARAN	19
2.1. Gambaran Kondisi Universitas Padjadjaran.....	19
a. Kondisi Internal.....	20
b. Kondisi Eksternal.....	24
c. Analisis SWOT	25
d. Faktor Yang Mempengaruhi	28
2.2. Capaian Kinerja Tahun 2025 dan Target Kinerja Tahun 2026	30
a. Capaian Kinerja Tahun 2025 dan Target Kinerja Tahun 2026	30
b. hasil-hasil tridharma dan/atau produk yang dihasilkan PTN Badan Hukum termasuk HKI dan Paten.....	46
c. Lain-lain yang relevan	48
2.3. Rencana Kinerja Tahunan Universitas Padjadjaran	51
a. Rencana Kinerja Tahun 2026	51
b. Rincian biaya yang dikelola	53
c. Rincian Sumber Pembiayaan	54
d. Kebijakan/program yang dilakukan dalam rangka mencapai target IKU PTN ..	56
2.4. Rencana Pembangunan dan Pengadaan	62
2.5. Kajian Risiko.....	64
2.6. Informasi Lainnya Yang Perlu Disampaikan	73
BAB III PENUTUP.....	83
LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kinerja PTN-BH Universitas Padjadjaran Tahun 2025 dan Target 2026.....	vii
Tabel 2 Ringkasan Realisasi Biaya Tahun 2024, Anggaran Tahun 2025 dan 2026	viii
Tabel 3 Ringkasan Sumber Pembiayaan	x
Tabel 4 Benchmarking Nilai Unpad dibandingkan nilai PT Indonesia lain pada QS WUR 2025	20
Tabel 5 Benchmarking Nilai Unpad Dibandingkan dengan Nilai Perguruan Tinggi Peringkat 1, 100, 200, 300,	20
Tabel 6 Asumsi Makro	28
Tabel 7 Asumsi Mikro.....	29
Tabel 8 Capaian kinerja tahun 2025 dan target 2026	31
Tabel 9 Jumlah Lulusan & Capaian IKU 1.....	34
Tabel 10 Presentase Mahasiswa yang terlibat MBKM & Capaian IKU 2	35
Tabel 11 Jumlah Dosen berkegiatan tridharma & Capaian IKU 3.....	36
Tabel 12 Presentase Dosen Bersertifikasi & Capaian IKU 4	37
Tabel 13 Jumlah Publikasi Dosen & Capaian IKU 5.....	38
Tabel 14 Jumlah Kerjasama & Capaian IKU 6	39
Tabel 15 Presentase Mata Kuliah dengan Case Method & Capaian IKU 7	40
Tabel 16 Jumlah Prodi yang berakreditasi Internasional & Capaian IKU 8.....	41
Tabel 17 Prosentase Fakultas yang membangun Zona Integritas.....	43
Tabel 18 Rencana Kinerja Tahun 2026.....	51
Tabel 19 Rincian Realisasi Biaya Tahun 2024, Anggaran Tahun 2025, dan 2026	53
Tabel 20 Rincian Realisasi Penerimaan Tahun 2024, Target Penerimaan Tahun 2025 dan 2026	55
Tabel 21 Sarana dan Prasarana Tahun 2026	63
Tabel 22 Kajian Risiko	64
Tabel 23 Laporan Posisi Keuangan Per 31 Desember 2024, Prognosa 2025, RKAT 2026 ..	80
Tabel 24 Laporan Penghasilan Komprehensif Per 31 Desember 2024, Prognosa 2025, RKAT 2026.....	81
Tabel 25 Laporan Arus Kas Per 31 Desember 2024, Prognosa 2025, RKAT 2026	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Tujuan Strategis	5
Gambar 2 Roadmap Unpad periode 2025 - 2029.....	8
Gambar 3 Perkembangan Mahasiswa Terdaftar	32
Gambar 4 Prodi Berdasarkan Jenjang	32
Gambar 5 Prodi Akreditasi Internasional	33
Gambar 6 Distribusi Dosen Aktif berdasarkan Jabatan Fungsional	33
Gambar 7 Gambar grafik penilaian NKA dari Aplikasi SPEKTA	42

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, berkah, dan bimbingan-Nya yang selalu mengiringi kita. Dengan komitmen yang kuat untuk berinovasi dan berkontribusi dalam dunia pendidikan tinggi, kami telah menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) tahun 2026 untuk Universitas Padjadjaran (UNPAD) sebagai salah satu perguruan tinggi yang berlandaskan peraturan perundang-undangan.

Penyusunan RKAT 2026 ini mengacu pada amanat yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 mengenai Bentuk dan Tata Kelola Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum serta Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran. Proses perencanaan RKAT 2026 dimulai sejak bulan September 2025 dengan menggunakan pendekatan gabungan antara *top-down* dan *bottom-up*.

RKAT 2026 ini merupakan rincian pelaksanaan dari Visi dan Misi Unpad yang tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Unpad 2025-2029, khususnya sebagai panduan dalam menjalankan program-program di tahun pertama Renstra. Dokumen ini memberikan gambaran tentang kebutuhan anggaran belanja, proyeksi pendapatan, serta strategi yang akan dijalankan untuk mencapai indikator kinerja Unpad pada tahun 2026. Beberapa program dalam dokumen ini merupakan kelanjutan dari inisiatif pada renstra 2020-2024, dengan penyempurnaan dan penguatan untuk mencapai 3 (tiga) target Unpad dalam meraih pendapatan 3 triliun, ranking 300 besar dunia dan remunerasi tiga digit selama lima tahun ke depan. Sejumlah program tambahan yang inovatif juga disiapkan untuk mendukung akselerasi transformasi digital, pengelolaan bisnis dan branding serta terus menguatkan reputasi akademik internasional menuju pencapaian World Class University (WCU).

Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan anggaran di tahun 2026 dalam rangka mencapai visi Unpad sebagai universitas yang menjadi pusat pendidikan dan pengetahuan inklusif berkelanjutan yang berkelas dunia, untuk mendorong inovasi global dan menghasilkan dampak nyata pada masyarakat, kami menyadari bahwa kerja sama dan kolaborasi dari seluruh sivitas akademika serta pemangku kepentingan sangat penting.



Rektor,

* Prof. Arief S. Kartasasmita, dr, SpM(K), M.Kes., Ph.D.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS PADJADJARAN

Jalan Dipati Ukur No. 35 Bandung 40132
Jalan Ir. Soekarno Km. 21 Jatinangor, Sumedang 45363
Telepon (022) 84288888 Laman: www.unpad.ac.id, Email: humas@unpad.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief S. Kartasasmita
Jabatan : Rektor
Alamat : Jalan Ir. Soekarno Km. 21 Jatinangor, Sumedang
Telepon : (022) 84288888
Fax : -
Email : rektor@unpad.ac.id

Dengan ini menyampaikan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Tahun 2026 dengan perincian:

1.	(7734) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan tugas Teknis Lainnya Ditjen Pendidikan Tinggi	Rp. 335.402.345.000
2.	Alokasi BPPTNBH	Rp. 91.429.300.000
3.	PUAPT/PRPTNBH	Rp. -
4.	PLN/HLN/RMP/SBSN/KPBU	Rp. -
5.	Pendanaan Lainnya dari Ditjen Dikti (IKU, PKK, dsb)	Rp. -
6.	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendiklisaintek selain Ditjen Dikti	Rp. -
7.	Pendanaan dari K/L lain	Rp. 102.168.355.000
8.	Selain APBN	Rp. 1.721.000.000.000
Total		Rp. 2.250.000.000.000

Demikian Rencana Kerja dan Anggaran ini kami sampaikan untuk memenuhi ketentuan dalam rangka pelaksanaan anggaran PTN Badan Hukum.

Disahkan oleh:

Ketua Majelis Wali Amanat,



Prof. Dr. H. Rachmat Prambudy, M.S.
NIP. 195912231989031002

Jatinangor, 22 Februari 2026

Rektor
Universitas Padjadjaran,



Arief S. Kartasasmita
NIP. 197007272000031007

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dalam konteks Rencana Strategis (Renstra) Unpad, target untuk mencapai peringkat 300 besar QS WUR selaras dengan visi Unpad sesuai yang tertuang dalam PP No 51 tahun 2015, yaitu menjadi universitas unggul dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi kelas dunia. Melalui peningkatan kualitas pendidikan dan produktivitas riset yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, serta penguatan program-program kewirausahaan dan kolaborasi global, Unpad berupaya untuk mencapai posisi yang lebih kompetitif. Peringkat yang lebih tinggi juga akan memperkuat reputasi Unpad di kancah internasional dan mendukung pencapaian visi Unpad sebagai institusi pendidikan tinggi yang inklusif, berkelas dunia, dan berkelanjutan.

Unpad mengusung visi 2025-2029 sebagai pusat pendidikan dan pengetahuan inklusif, berkelanjutan, dan berkelas dunia. Tiga tujuan strategisnya adalah:

1. Akademik Unggul: Membangun pendidikan yang inovatif, berstandar internasional, dan relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, daya saing lulusan, aksesibilitas, dan riset berkelanjutan.
2. Inovasi: Memacu inovasi di bidang akademik, riset, digitalisasi, dan tata kelola untuk memperkuat posisi Unpad sebagai pemimpin perubahan.
3. Berdampak: Meningkatkan kontribusi Unpad dalam kualitas hidup, ekonomi inklusif, dan keberlanjutan lingkungan.

Kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan pada tahun 2026 dalam rangka mencapai target IKU disusun tidak hanya untuk memenuhi target kuantitatif, melainkan dipertajam melalui upaya peningkatan produktivitas riset yang inovatif, efisiensi tata kelola dan operasional melalui integrasi digital secara menyeluruh, serta keselarasan program akademik dengan kebutuhan dunia industri nyata. Untuk mengakselerasi pencapaian target IKU PTN tersebut pada tahun 2026, penjabaran kebijakan dikonkretkan ke dalam strategi berikut :

1. Strategi Penguatan Talenta dan Lulusan

Fokus utama adalah meningkatkan kualitas lulusan dan daya saing mahasiswa di tingkat global

- Akselerasi Kelulusan Tepat Waktu: Meningkatkan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) secara signifikan, terutama pada program S1 (target 70,00%) dan S2 (target 70,00%) melalui digitalisasi pemantauan tugas akhir.

- Ekspansi Pascasarjana: Melakukan transformasi komposisi mahasiswa dengan menargetkan 23,91% mahasiswa pascasarjana dari total populasi mahasiswa guna memperkuat basis riset universitas.
- Internasionalisasi Kampus: Meningkatkan persentase mahasiswa internasional menjadi 7,00% melalui skema beasiswa unggulan dan program *double degree*.
- Optimalisasi IKU 2 & 3: Memperkuat jejaring alumni dan industri untuk memastikan 93% lulusan terserap kerja/wirausaha, serta mendorong 35% mahasiswa aktif berprestasi di luar program studi melalui konversi skema MBKM.

2. Strategi Inovasi dan Reputasi Riset

Mendorong Unpad sebagai pusat riset internasional yang berkualitas dan relevan dengan industri.

- Elevasi Kualitas Publikasi: Tidak hanya mengejar kuantitas (target 2.190 artikel), tetapi fokus pada publikasi *Top Tier* (13,00%) dan Q1 (40,00%) melalui insentif penulisan jurnal bereputasi.
- Komersialisasi Inovasi (IKU 5): Meningkatkan luaran kerja sama dengan industri/startup menjadi 12,00% untuk mendorong hilirisasi hasil riset laboratorium ke pasar.
- Kolaborasi Global: Mempertahankan angka 38,00% pada penelitian berkolaborasi internasional untuk menjaga posisi tawar dalam pemeringkatan dunia.

3. Strategi Kontribusi pada Masyarakat (SDGs)

Memperkuat dampak sosial universitas melalui pengakuan internasional.

- Target Pemeringkatan Dunia: Melakukan langkah strategis untuk mencapai peringkat 510 pada *QS World University Ranking* dan masuk dalam jajaran 201-300 pada *THE Impact Ranking*.
- Implementasi SDGs (IKU 7): Meningkatkan keterlibatan aktif dalam SDGs (terutama kemiskinan, pendidikan, dan kemitraan) hingga 80,00%.
- Kebijakan Berbasis Sains (IKU 8): Mendorong 25,00% SDM (dosen dan peneliti) untuk terlibat langsung sebagai pakar atau penyusun kebijakan di tingkat nasional maupun industri.

4. Strategi Tata Kelola dan Kemandirian Finansial

Mewujudkan organisasi yang lincah, akuntabel, dan sejahtera.

- Kemandirian Ekonomi: Mengoptimalkan pendapatan industri (target 11,04%) dan dana abadi (target 6,42% dari aset) untuk mengurangi ketergantungan pada UKT mahasiswa.
- Investasi SDM & Fasilitas: Mengalokasikan dana masyarakat secara khusus untuk riset (5,11%), *upskilling* dosen (5,00%), dan modernisasi laboratorium (5,00%).
- Integritas Institusi: Menargetkan nilai SAKIP "AA" dan mempertahankan opini WTP, serta memastikan 100% pencegahan terhadap kekerasan, narkoba, dan korupsi di lingkungan kampus.

Tabel 1 Kinerja PTN-BH Universitas Padjadjaran Tahun 2025 dan Target 2026

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026			
1	Talenta	IKU 1	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	%	-	-	62,18		
			d. D4	%	-	-	86,00		
			e. S1	%	-	-	70,00		
			f. S2**	%	-	-	70,00		
			g. S3**	%	-	-	22,73		
		Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa			%	-	-	23,91	
		a. Mahasiswa Magister	%	-	-	15,94			
		b. Mahasiswa Doktor	%	-	-	7,97			
		Persentase mahasiswa internasional			%	-	-	7,00	
		IKU 2	Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/ berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan			%	80	92	93
IKU 3	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan /meraih prestasi di luar program studi			%	40	49,14	35		
IKU 5	Persentase luaran hasil kerja sama antara PT dan start-up /industri/Lembaga			%	-	-	12		
Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.			Rasio	0,7	1,08	-			
2a	Inovasi	IKU 6	Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)						
		Total Publikasi Internasional			Artikel	-	-	2.190	
		a. Persentase publikasi Top Tier	%	-	-	13,00			
		b. Persentase publikasi Q1	%	-	-	40,00			
		Persentase penelitian berkolaborasi internasional			%	-	-	38,00	
		Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.			%	50	69,52		
		Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.			%	10	45,83		
2b	Kontribusi/Dedikasi pada Masyarakat	IKU 7	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan			%	-	-	80,00
		Peningkat PT pada QS <i>World University Ranking</i>			Peringkat	-	-	510	
		Peningkat PT pada THE <i>Impact Ranking</i>			Peringkat	-	-	201-300	
3	Tata Kelola	IKU 9	Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan			%	-	-	50,00
		Persentase pendapatan terhadap total aset			%	-	-	65,03	
		a. DIPA/APBN pemerintah terhadap total pendapatan (<i>grant</i> pemerintah/LPDP)	%	-	-	31,48			
		b. Pendapatan industri terhadap total pendapatan	%	-	-	11,04			
		c. Dana abadi terhadap total aset	%	-	-	6,42			
		Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan:			%	-	-	15,11	
		a. Riset	%	-	-	5,11			
		b. <i>Upskilling</i> dan <i>upgrading</i> dosen	%	-	-	5,00			
		c. <i>Updating</i> laboratorium	%	-	-	5,00			
		Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen			Dokumen	-	-	1	

No.	Sasaran Program	√	Indikator Kinerja Utama Pilihan	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026			
1	Talenta		IKU 4	Persentase dosen PT yang mendapatkan rekognisi internasional			%	-	-	69,83
			Persentase dosen berpendidikan S3			%	-	-	64,83	
			Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.			%	30	63,36	-	
			Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.			%	25	27,7	-	
Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/ pemerintah per jumlah dosen.			Rasio	1	2,76	-				
2	Kontribusi pada Masyarakat	√	IKU 8	Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)			%	-	-	25
3	Tata Kelola Berintegritas	√	IKU 10	Jumlah usulan Zona Integritas - WBK/WBBM			Unit Kerja	-	-	2
		Persentase fakultas yang membangun Zona Integritas			%	50	100	-		
		IKU 11	a. Opini WTP atas laporan keuangan perguruan tinggi	Opini	-	-	WTP			
		b. Predikat SAKIP perguruan tinggi	Nilai	A	A	AA				
		c. Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik	Jumlah	-	-	0				
d. Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi	%	-	-	100						
Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L			nilai	93	99,89	-				

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Partisipatif	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026
1	Kontribusi pada Masyarakat	Peringkat perguruan tinggi pada THE Impact Ranking	Peringkat	-	-	201-300

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Renstra	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026
1	Tambahkan Renstra	Persentase jumlah dosen dan tendik yang mencapai remunerasi setara atau melebihi benchmark P75	%	-	-	100
		Level Transformasi Digital (QS Digital Maturity)	Level	-	-	Mature
		Persentase Jumlah Unit Kerja yang Mendapatkan Skor>80 dari Tim Penilai Internal (TPI) ZI WBK/WBBM	%	-	-	50

Tabel kinerja PTN BH berikut merepresentasikan realisasi evaluasi tahun 2025 sekaligus target kinerja yang diakselerasi untuk tahun 2026. Kinerja layanan dan keuangan Unpad pada tahun 2025 menunjukkan fondasi yang kuat, terlihat dari capaian IKU 1 (keterpakaian lulusan) yang menembus 92% dan efisiensi serapan anggaran (NKA) yang sangat tinggi.

Berdasarkan capaian tersebut, target kinerja tahun 2026 ditetapkan dengan asumsi makro-mikro yang optimis, serta mempertimbangkan dinamika eksternal (pemingkatan global) dan faktor internal (*Hybrid University*). Fokus upaya tahun 2026 secara spesifik diarahkan untuk membenahi indikator yang masih memerlukan intervensi tajam, seperti peningkatan keterlibatan praktisi profesional di dalam kampus (IKU 4), percepatan akreditasi internasional prodi secara merata (IKU 8), serta peningkatan hilirisasi hasil riset ke masyarakat dan industri (IKU 5) guna memastikan relevansi Unpad sebagai *World Class University* yang berdampak nyata.

a) Ringkasan Biaya

Tabel 2 Ringkasan Realisasi Biaya Tahun 2024, Anggaran Tahun 2025 dan 2026

No	Komponen Biaya	Realisasi 2024	Anggaran 2025	Anggaran 2026	Proporsi Anggaran 2026
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Biaya Operasional	462.462.579.330	949.298.990.000	879.794.415.000	39%
2	Biaya Dosen PNS (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	256.133.040.857	254.118.664.800	258.259.805.650	11%
3	Biaya Tenaga Kependidikan PNS (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	76.507.271.944	75.905.575.200	77.142.539.350	3%
4	Biaya Dosen Non PNS (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	17.453.612.050	19.120.000.000	19.616.974.000	1%
5	Biaya Tenaga Kependidikan Non PNS (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	41.299.823.832	45.766.000.000	48.927.016.000	2%
6	Remunerasi/Imbal Jasa/Insentif/Sejenisnya	361.630.322.872	375.000.000.000	390.000.000.000	17%
7	Biaya Investasi (Prasarana dan Sarana)	254.301.953.500	248.355.000.000	319.452.000.000	14%
8	Biaya Pengembangan	30.483.200.000	32.435.770.000	256.807.250.000	11%
Total		1.500.271.804.385	2.000.000.000.000	2.250.000.000.000	100%

Total anggaran Unpad untuk tahun 2026 direncanakan sebesar Rp. 2.250.000.000.000,-, anggaran ini mengalami kenaikan sebesar Rp. 250 miliar dibandingkan pagu anggaran tahun 2025.

Alokasi Biaya Terbesar

1. Biaya Operasional (39%) : Menjadi komponen terbesar dengan alokasi Rp879,79 Miliar. Meskipun secara proporsi paling besar, angka ini sedikit menurun dibandingkan anggaran operasional tahun 2025.
2. Remunerasi/Insentif (17%) : Alokasi untuk imbal jasa dan insentif direncanakan sebesar Rp390 Miliar.
3. Biaya Investasi (14%) : Dana sebesar Rp319,45 miliar dialokasikan untuk pembangunan prasarana dan sarana fisik.

Hal yang paling signifikan adalah kenaikan pada biaya pengembangan yang melonjak tajam dari Rp. 32,4 miliar (2025) menjadi Rp. 256,8 miliar (2026), atau mencakup 11% dari total anggaran. Lonjakan ini selaras dengan kebijakan strategis Unpad 2026 untuk meningkatkan riset, *upskilling* dosen, dan pembentukan dana abadi. Secara akumulatif, total biaya gaji dan tunjangan melekat untuk seluruh kategori pegawai (Dosen/Tendik, PNS/Non-PNS) berjumlah sekitar 17% dari total anggaran, dengan rincian:

- Dosen PNS: 11% (Rp. 258,2 miliar).
- Tendik PNS: 3% (Rp. 77,1 miliar).
- Dosen & Tendik Non-PNS: 3% (Gabungan Rp. 68,5 miliar).

b) Ringkasan Sumber Pembiayaan

Tabel 3 Ringkasan Sumber Pembiayaan

No	Sumber Pembiayaan	Realisasi 2024	Anggaran 2025	Anggaran 2026	Proporsi Anggaran 2026
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
APBN		600.549.186.964	539.000.000.000	529.000.000.000	24%
1	(4257) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan tugas Teknis Lainnya Ditjen Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi	332.691.486.022	330.024.240.000	335.402.345.000	14,9%
2	Alokasi BPPTNBH	88.883.994.141	90.429.300.000	91.429.300.000	4,1%
3	Bantuan Pendanaan Berbasis IKU	5.528.999.301	-	-	0,0%
4	PUAPT/PRPTNBH/PR-RSPTN	64.612.416.500	7.471.770.000	-	0,0%
5	PLN/HLN/RMP/SBSN/KPBU	-	-	-	0,0%
6	Pendanaan Lainnya dari Ditjen Diktiristek (CF, PDP/MF, PKK, dsb)	13.000.000.000	-	-	0,0%
7	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktiristek	-	-	-	0,0%
8	Pendanaan dari K/L lain (termasuk Dana Abadi Pendidikan Tinggi dari LPDP)	95.832.291.000	111.074.690.000	102.168.355.000	4,5%
SELAIN APBN		906.663.330.983	1.461.000.000.000	1.721.000.000.000	76%
9	Dana Masyarakat	41.196.744.621	50.000.000.000	62.000.000.000	2,8%
10	Biaya Pendidikan (UKT, IPI, dan Pendapatan Jasa Pelayanan Pendidikan Lainnya dari Seluruh Jalur Penerimaan)	758.290.117.901	752.500.000.000	880.000.000.000	39,1%
11	Pengelolaan Dana Abadi	11.215.593.508	3.500.000.000	6.000.000.000	0,3%
12	Usaha PTN Badan Hukum	94.986.018.805	139.000.000.000	227.000.000.000	10,1%
13	Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	248.648.629	380.000.000.000	385.000.000.000	17,1%
14	Pengelolaan Kekayaan PTN Badan Hukum	159.687.519	55.000.000.000	50.000.000.000	2,2%
15	APBD	566.520.000	81.000.000.000	61.000.000.000	2,7%
16	Pinjaman	-	-	50.000.000.000	2,2%
17	Saldo Kas	-	-	-	0,0%
TOTAL		1.507.212.517.947	2.000.000.000.000	2.250.000.000.000	100%

Untuk membiayai program kerja pada tahun 2026 direncanakan bersumber dari pendapatan yang berasal dari APBN, dana dari mahasiswa (*tuition*), dana *non tuition*, dan dana abadi. Kebutuhan anggaran pada tahun 2026 sebesar Rp. 2.250.000.000.000. Dana yang berasal dari APBN sebesar Rp. 529.000.000.000,- (24%) dan Dana Non APBN sebesar Rp. 1.721.000.000.000,- (76%), dengan rincian: dana pendidikan 39,1%, kerjasama 17,1%, usaha PTNBH 10,1%, APBD 2,7%, dan lainnya 7%. Penentuan besaran anggaran tahun 2026 memperhatikan realisasi pendapatan tahun 2024 dan prediksi pendapatan tahun 2025.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Umum

Universitas Padjadjaran (Unpad) didirikan pada tanggal 11 September 1957 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 37 Tahun 1957, sebagai jawaban atas prakarsa para pemuka masyarakat Jawa Barat yang menginginkan adanya institusi pendidikan tinggi yang unggul. Sejak awal berdirinya, Unpad telah menjadi harapan bagi masyarakat Jawa Barat dan bangsa Indonesia untuk menghasilkan cendekiawan dan profesional yang menjadi penggerak utama pembangunan.

Dalam perjalanannya, Unpad terus bertransformasi untuk meningkatkan kualitas dan relevansinya. Tonggak sejarah penting dalam evolusi tata kelolanya adalah penetapan status sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014. Transformasi ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, yang memberikan otonomi lebih luas kepada perguruan tinggi untuk mengelola sendiri lembaganya, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, guna mencapai standar kualitas dunia. Status PTN BH, yang efektif diimplementasikan, memungkinkan Unpad untuk bergerak lebih dinamis, inovatif, dan akuntabel dalam menghadapi tantangan global.

a. Landasan Hukum PTN Badan Hukum Universitas Padjadjaran

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 1957 tentang Pendirian Universitas Padjadjaran;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Unpad Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran.
6. Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;

7. Peraturan MWA Unpad Nomor 18/UN6.MWA/KEP/2019 tentang Pengesahan Rencana Strategis Universitas Padjadjaran (Renstra Unpad) 2020-2024;
8. Keputusan MWA Unpad Nomor 1 Tahun 2017/2019 tentang Tata Kerja Antar Organ Universitas Padjadjaran;

b. Kegiatan Layanan PTN BH Universitas Padjadjaran

Sebagai PTN BH, Universitas Padjadjaran menyelenggarakan serangkaian kegiatan dan layanan yang luas, melampaui fungsi tradisional sebuah universitas. Otonomi yang dimiliki memungkinkan Unpad untuk berinovasi dalam memberikan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan global. Kegiatan dan layanan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama:

1. Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi:

a. Pendidikan dan Pengajaran

Fokus utama pada tahun 2026 adalah efisiensi edukasi dan internasionalisasi untuk menghasilkan talenta unggul.

- Layanan Pendidikan Berbasis Kompetensi: Penyelenggaraan kurikulum yang adaptif, memungkinkan mahasiswa meraih prestasi di luar program studi (target 35%) melalui skema MBKM.
- Pendidikan Pascasarjana & Internasional: Memperluas akses bagi mahasiswa magister dan doktor (target 23,91% dari total mahasiswa) serta menarik mahasiswa asing (target 7,00%) melalui program *Global Internship* atau *Double Degree*.

Contoh Kegiatan:

- Penyusunan kurikulum bersama industri guna memastikan 93% lulusan terserap kerja dalam waktu 1 tahun.
- Program *upskilling* dan *upgrading* dosen untuk memastikan kualitas pengajaran tetap kompetitif secara global.

b. Penelitian dan Inovasi

Unpad mengalokasikan 11% dari total anggaran 2026 untuk Biaya Pengembangan dan menetapkan target tinggi pada kualitas luaran riset.

- Publikasi Berkualitas (Top Tier): Mendorong penelitian yang mampu menembus jurnal internasional bereputasi (Scopus/WoS), dengan target 13% pada jurnal *Top Tier* dan 40% pada Q1.

- Hilirisasi Riset & Kerja Sama Industri: Memfasilitasi transformasi hasil riset menjadi produk inovasi melalui kerja sama dengan *start-up* atau industri (target luaran 12%).

Contoh Kegiatan:

- Pendanaan riset internal (alokasi 5,11% dari dana masyarakat).
- Modernisasi laboratorium (alokasi 5,00% dari dana masyarakat) untuk mendukung penelitian berkolaborasi internasional.

c. Pengabdian kepada Masyarakat

Implementasi ilmu pengetahuan dilakukan untuk memberikan dampak nyata pada masyarakat, selaras dengan tujuan pembangunan global.

- Kontribusi terhadap SDGs: Mengintegrasikan kegiatan pengabdian dengan target capaian SDGs, khususnya SDG 1 (Tanpa Kemiskinan) dan SDG 4 (Pendidikan Berkualitas) dengan target keterlibatan 80%.
- Advokasi Kebijakan: Layanan kepakaran dosen dan peneliti dalam membantu pemerintah pusat maupun daerah menyusun kebijakan publik.

Contoh Kegiatan:

- Kuliah Kerja Nyata (KKN) Tematik yang berfokus pada pengentasan kemiskinan di wilayah Jawa Barat.
- Keterlibatan 25% SDM Unpad dalam penyusunan kebijakan nasional atau industri.

2. Layanan yang Diperluas Berkat Otonomi PTN BH:

Status badan hukum memberikan Unpad kewenangan untuk mengembangkan kegiatan di luar tridharma inti, yang bertujuan untuk mendukung kemandirian dan meningkatkan kualitas layanan, antara lain:

- **Pendirian Badan Usaha dan Komersialisasi:** Unpad memiliki wewenang untuk mendirikan unit-unit usaha komersial sebagai sumber pendapatan non-mahasiswa.⁴ Contoh nyata dari implementasi ini adalah pengelolaan Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM), Rumah Sakit Pendidikan (RSP), Klinik Padjajaran, dan unit usaha lainnya.
- **Pengelolaan Keuangan dan Aset Secara Mandiri:** Unpad memiliki hak penuh untuk mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel, termasuk keleluasaan dalam melakukan investasi dan mengoptimalkan aset.
- **Pengembangan Dana Abadi (*Endowment Fund*):** Kewenangan untuk mengembangkan dana abadi memberikan Unpad fondasi finansial yang kuat dan berkelanjutan untuk masa depan.

- **Layanan Penunjang Akademik Modern:** Unpad terus berinvestasi dalam layanan pendukung modern seperti perpustakaan digital, platform *e-learning* (Live.Unpad, Luhung), pusat bahasa, dan Unit Layanan Terpadu (ULT) untuk menciptakan ekosistem akademik yang unggul.

1.2. Visi dan Misi PTN Universitas Padjadjaran

a. Visi dan Misi Universitas Padjadjaran

Arah strategis Universitas Padjadjaran untuk periode 2025-2029 tertuang dalam dokumen Rencana Strategis yang menjadi landasan bagi RKAT ini.

Visi Universitas Padjadjaran 2025-2029:

"Menjadi pusat pendidikan dan pengetahuan inklusif berkelanjutan yang berkelas dunia, untuk mendorong inovasi global dan menghasilkan dampak nyata pada masyarakat."

Misi Universitas Padjadjaran 2025-2029:

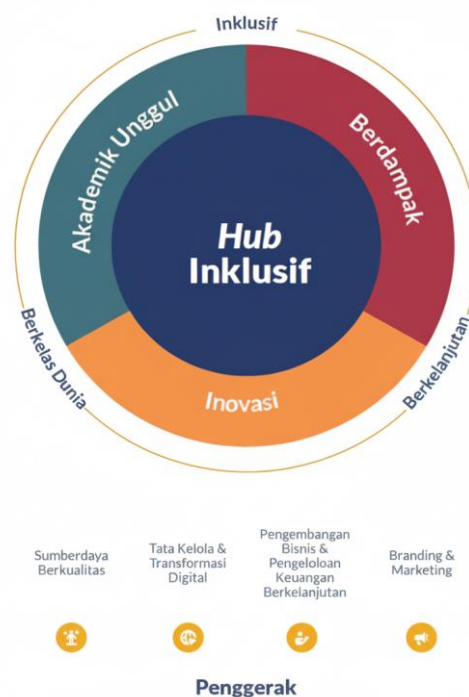
Untuk mewujudkan visi tersebut, Unpad menetapkan misi sebagai berikut :

1. Membentuk ekosistem pendidikan tinggi yang inovatif, inklusif, relevan dan berstandar internasional.
2. Menyelenggarakan inovasi pendidikan tinggi pada bidang akademik, penelitian, digitalisasi, dan tata kelola universitas.
3. Menyelenggarakan peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat dengan memperkuat ekonomi inklusif, inovasi berkelanjutan, serta berperan aktif dalam menjaga keberlanjutan ekologis.
4. Membentuk sumber daya manusia yang inklusif dengan kapabilitas tinggi dan reputasi global, serta membangun infrastruktur berstandar internasional yang berkelanjutan melalui skema pembiayaan kreatif.
5. Mengembangkan tata kelola universitas yang transparan dan akuntabel melalui transformasi digital.
6. Membentuk ekosistem bisnis dan manajemen keuangan yang inovatif, efisien, dan berkelanjutan.
7. Membangun *brand* dan reputasi Unpad yang kuat dan berkelas dunia.

Visi dan misi ini menandakan kematangan strategis, di mana Unpad tidak lagi memandang peringkat sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai hasil dari jati dirinya sebagai institusi yang inklusif, berkelanjutan, dan kontributor aktif dalam inovasi global.

b. Gambaran kondisi Universitas Padjadjaran di masa mendatang

Kerangka strategis Unpad 2025-2029 dirancang secara terintegrasi dengan menempatkan konsep "Hub Inklusif" sebagai pusatnya. Konsep ini merepresentasikan cita-cita Unpad untuk menjadi pusat pendidikan dan pengetahuan yang terbuka, berkelanjutan, dan berkelas dunia, yang mendorong inovasi global dan memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Untuk mewujudkan hal ini, Unpad menetapkan tiga pilar prioritas yang ditopang oleh empat elemen penggerak.



Gambar 1 Tujuan Strategis

Tiga Pilar Prioritas Strategis sebagai Fokus Utama

1. **Akademik Unggul:** Pilar ini bertujuan membangun ekosistem pendidikan tinggi yang inovatif dan berstandar internasional. Fokusnya tidak hanya pada peningkatan kualitas internal, tetapi juga relevansi dengan tantangan global. Sasaran strategisnya meliputi:
 - o Peningkatan Kualitas, Relevansi, dan Aksesibilitas Pendidikan: Memastikan program studi, terutama vokasi, sesuai dengan kebutuhan industri dan lulusan memiliki sertifikasi yang relevan.

- Peningkatan Daya Saing Lulusan: Membentuk lulusan yang berakhlak, berbudaya, dan memiliki *soft skills* unggul, serta mendukung kesejahteraan (*well-being*) mahasiswa.
 - Penguatan Kapasitas Riset Berstandar Internasional: Mengoptimalkan kepakaran dosen dan alumni, mengembangkan infrastruktur riset canggih, dan mendorong komersialisasi hasil riset.
2. **Inovasi:** Pilar ini mendorong terobosan holistik yang melintasi semua aspek universitas. Unpad berupaya menjadi pemimpin perubahan dalam pendidikan tinggi, bukan sekadar pengikut. Sasaran strategisnya mencakup:
- Inovasi Digital dalam Proses Bisnis: Menerapkan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) dan transformasi pola remunerasi berbasis kinerja.
 - Peningkatan Produktivitas Riset Inovatif: Membangun *Center of Excellence* bertaraf internasional dan merancang skema riset berbasis kebutuhan *stakeholders* untuk percepatan komersialisasi.
 - Pendidikan Inklusif Berstandar Global: Modernisasi pembelajaran, pengembangan program online bergelar, dan inovasi pada pendidikan non-gelar untuk menjamin kesetaraan akses.
3. **Berdampak:** Pilar ini menegaskan komitmen Unpad untuk memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat luas. Dampak yang ingin diciptakan bersifat multidimensional, mencakup kesejahteraan sosial, pertumbuhan ekonomi, dan kelestarian lingkungan. Sasaran strategisnya adalah:
- Peningkatan Kualitas Hidup Masyarakat: Melaksanakan pengabdian berbasis riset, memperluas akses layanan profesional bagi kelompok rentan, dan berkontribusi pada penciptaan SDM yang siap membangun.
 - Penguatan Ekonomi Inklusif dan Inovatif: Mengembangkan pusat wirausaha sosial berbasis teknologi dan berkolaborasi dengan industri untuk menciptakan peluang kerja berkelanjutan.
 - Partisipasi Aktif dalam Keberlanjutan Ekologis: Mengembangkan riset untuk keberlanjutan ekosistem dan memberdayakan masyarakat dalam pencapaian SDGs.

Empat Elemen Penggerak sebagai Penopang:

Keberhasilan tiga pilar di atas bergantung pada kekuatan empat elemen penggerak berikut:

1. **Sumber Daya Berkualitas:** Mengembangkan SDM inklusif berkapasitas global dan membangun infrastruktur berstandar internasional yang ramah lingkungan melalui skema pembiayaan kreatif.
2. **Tata Kelola & Transformasi Digital:** Mewujudkan tata kelola yang transparan dan akuntabel melalui digitalisasi layanan, sistem manajemen satu data, dan platform kolaborasi riset digital.

3. **Pengembangan Bisnis & Pengelolaan Keuangan Berkelanjutan:** Menjamin kemandirian finansial jangka panjang melalui diversifikasi portofolio bisnis, optimalisasi aset, pengelolaan dana abadi (*endowment fund*), dan kemitraan strategis.
4. **Branding & Marketing:** Membangun identitas jenama global yang kuat dan konsisten untuk meningkatkan visibilitas, menarik talenta, dan memperluas kemitraan strategis di tingkat internasional.

Arah pengembangan Unpad pada periode 2025-2030 merupakan tahapan krusial dalam Rencana Induk Pengembangan (RENIP) jangka panjang hingga 2045, yang bertujuan mencetak *Future Global Leaders* dan menjadi *Knowledge Epicentrum*.

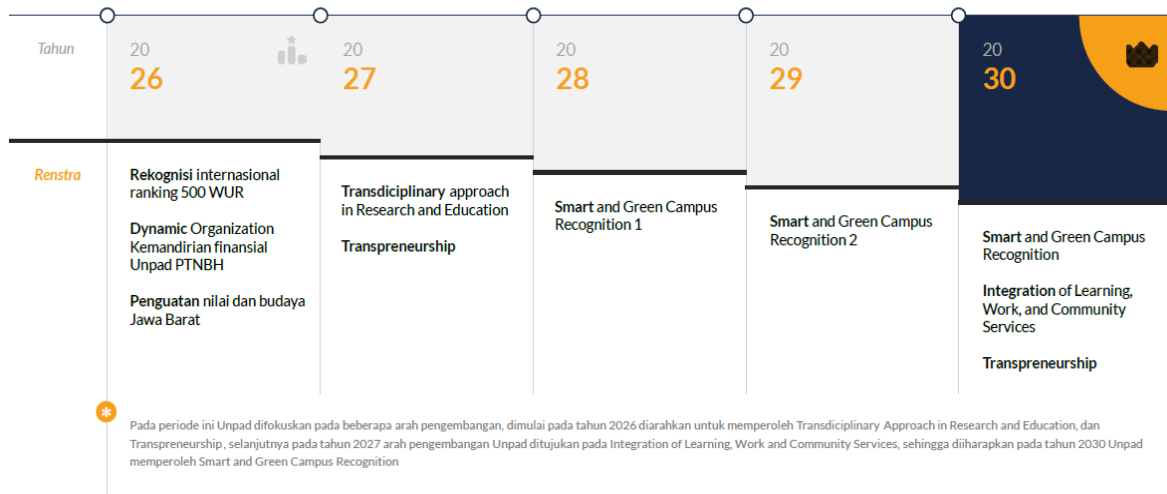
Pada periode awal (2025), Unpad menargetkan fondasi yang kokoh sebagai universitas kelas dunia dengan masuk peringkat 500 besar QS WUR. Pencapaian ini akan diseimbangkan dengan penguatan identitas budaya lokal (Jawa Barat), kemandirian finansial sebagai PTNBH, serta kelincahan organisasi dalam merespons perubahan.

Memasuki periode 2026-2030, Unpad akan mengakselerasi penguatan posisinya sebagai *World Class University (WCU)* dengan target ambisius menembus peringkat 400 besar QS WUR. Strategi kuncinya adalah integrasi holistik antara pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat (*Tridharma*), sehingga tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan sinergis dan relevan dengan kebutuhan nyata.

Analisis Roadmap Pengembangan 2025-2030:

Roadmap ini dirancang secara bertahap untuk memastikan setiap target tercapai secara berkelanjutan:

- Tahun 2026 (Fondasi): Fokus pada validasi eksternal melalui Rekognisi Internasional peringkat 500 WUR, sambil membenahi internal melalui kemandirian finansial dan penguatan budaya Jawa Barat. Ini adalah tahun penanaman fondasi identitas dan stabilitas.
- Tahun 2027 (Inovasi): Terjadi pergeseran strategis menuju inovasi melalui penerapan pendekatan transdisipliner dalam riset dan pendidikan. Di tahun ini juga, semangat kewirausahaan transformatif (*Transpreneurship*) mulai diinstitutionalisasi untuk mendorong penciptaan nilai baru.
- Tahun 2028-2029 (Infrastruktur dan Keberlanjutan): Fokus beralih pada pembangunan ekosistem fisik dan lingkungan yang unggul. Implementasi dan penguatan program untuk meraih pengakuan sebagai *Smart and Green Campus* menjadi prioritas utama.
- Tahun 2030 (Integrasi dan Pematangan): Merupakan puncak dari siklus lima tahunan ini. Unpad diharapkan telah mencapai pengakuan penuh sebagai *Smart and Green Campus*, berhasil mengintegrasikan secara mulus antara pembelajaran, dunia kerja, dan layanan masyarakat, serta menjadikan *Transpreneurship* sebagai bagian integral dari budaya akademiknya.



Gambar 2 Roadmap Unpad periode 2025 - 2029

Secara keseluruhan, pada akhir tahun 2030, Unpad diproyeksikan bertransformasi menjadi sebuah institusi pendidikan tinggi yang tidak hanya unggul dan diakui secara global, tetapi juga mandiri secara finansial, inovatif dalam pendekatan, berkelanjutan secara ekologis, dan terintegrasi secara mendalam dengan kebutuhan masyarakat dan industri.

c. Upaya yang akan dilakukan Universitas Padjadjaran untuk mencapai visi dan misi

Upaya-upaya konkret yang akan dilakukan Universitas Padjadjaran (Unpad) sebagai PTN Badan Hukum untuk mencapai visinya sebagai "Hub Inklusif" yang berdampak global. Visi ini merepresentasikan komitmen Unpad untuk tidak hanya menjadi menara gading keilmuan, tetapi sebuah episentrum yang secara aktif merangkul keragaman, mendorong inovasi yang relevan, dan memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan masyarakat di tingkat lokal, nasional, hingga internasional.

Untuk menerjemahkan visi ambisius ini menjadi langkah-langkah yang terukur dan dapat dieksekusi, Rencana Strategis 2025-2029 dirancang dengan kerangka yang kokoh. Kerangka ini memetakan setiap inisiatif strategis ke dalam dua komponen utama yang saling memperkuat: **tiga pilar transformasi** sebagai mesin penggerak utama perubahan, dan **empat fondasi penggerak** sebagai pilar pendukung yang memastikan seluruh sistem berjalan secara sinergis dan berkelanjutan. Berikut adalah penjabaran rinci dari setiap upaya tersebut.

Bagian I: Upaya Berdasarkan Tiga Pilar Transformasi

Tiga pilar ini merupakan fokus utama dan jantung dari strategi Unpad dalam mengakselerasi kontribusinya. Setiap pilar dirancang untuk menghasilkan luaran spesifik yang secara

kumulatif akan mewujudkan transformasi yang dicita-citakan.

Pilar 1: Akademik Unggul

Upaya ini bertujuan untuk membangun ekosistem pendidikan tinggi yang inovatif, inklusif, relevan, dan berstandar internasional, yang mampu menjawab tantangan global dan menghasilkan sumber daya manusia berdaya saing tinggi.

- **Sasaran Strategis 1: Meningkatkan Kualitas, Relevansi, dan Aksesibilitas Pendidikan.**

Sasaran ini adalah fondasi dari pilar akademik. Unpad berupaya memastikan bahwa setiap program pendidikan yang ditawarkan tidak hanya berkualitas tinggi secara teoretis, tetapi juga relevan dengan denyut nadi industri dan perkembangan global. Upaya ini juga mencakup komitmen untuk memperluas akses pendidikan berkualitas bagi semua lapisan masyarakat.

- **Program Prioritas:**

- **Meningkatkan relevansi kurikulum, khususnya pada jenjang sarjana terapan (vokasi), agar selaras dengan kebutuhan industri.** Narasi: Ini adalah langkah strategis untuk menjembatani kesenjangan antara dunia akademik dan dunia kerja, memastikan lulusan vokasi Unpad siap pakai dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan pasar.
- **Menerapkan pendekatan pembelajaran multidisipliner (STEAM) dalam pengembangan program studi baru dan program kerja sama.** Narasi: Unpad mendorong pembongkaran silo-silo keilmuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang holistik, di mana mahasiswa dilatih untuk memecahkan masalah kompleks dari berbagai sudut pandang.
- **Menguatkan pembelajaran daring melalui pengembangan *Learning Management System (LMS)* yang terintegrasi dan konten digital yang interaktif.** Narasi: Sebagai respons terhadap era digital, Unpad berinvestasi dalam teknologi pendidikan untuk menciptakan pengalaman belajar yang fleksibel, personal, dan dapat diakses dari mana saja.
- **Memperkuat internasionalisasi melalui kelas internasional, program *joint/double degree*, dan peningkatan jumlah mahasiswa asing.** Narasi: Upaya ini bertujuan untuk membawa atmosfer global ke dalam kampus dan meningkatkan reputasi Unpad di kancah

internasional, memberikan mahasiswa dan dosen eksposur kelas dunia.

- **Sasaran Strategis 2: Meningkatkan Daya Saing Lulusan.**

Unpad menyadari bahwa keunggulan akademik saja tidak cukup. Sasaran ini berfokus pada pembentukan lulusan yang utuh—insan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara karakter, sehat secara mental, dan siap menjadi pemimpin masa depan.

- **Program Prioritas:**

- **Mengembangkan kompetensi profesional yang diimbangi dengan akhlak, budaya, dan jiwa nasionalisme, termasuk pelatihan *soft skills* (kepemimpinan, komunikasi).** Narasi: Program ini dirancang untuk mencetak profesional yang berintegritas, yang mampu menavigasi tantangan global tanpa kehilangan akar budayanya.
- **Memperkuat *well-being* mahasiswa melalui fasilitas kesehatan fisik dan mental, serta kegiatan non-akademik.** Narasi: Unpad berkomitmen menciptakan lingkungan kampus yang suportif, di mana kesehatan dan kesejahteraan mahasiswa menjadi prioritas utama untuk menunjang prestasi akademik dan kreativitas.
- **Meningkatkan kesiapan karier dan kewirausahaan melalui program pendampingan (*mentorship*) dan pemanfaatan data *tracer study*.** Narasi: Ini adalah upaya proaktif untuk membekali mahasiswa dengan peta jalan karier yang jelas, menghubungkan mereka dengan para profesional, dan mendorong semangat kewirausahaan sejak dini.

- **Sasaran Strategis 3: Menguatkan Kualitas dan Kapasitas Riset Berstandar Internasional.**

Sasaran ini bertujuan untuk mentransformasi Unpad menjadi pusat produksi pengetahuan global yang signifikan, di mana riset tidak hanya berakhir di jurnal, tetapi menghasilkan inovasi yang berdampak.

- **Program Prioritas:**

- **Mengoptimalkan pemanfaatan kepakaran dosen, purnabakti, dan alumni melalui platform kolaborasi yang terhubung dengan**

industri. Narasi: Unpad membangun sebuah ekosistem pengetahuan di mana seluruh keahlian yang ada disinergikan untuk menjawab tantangan industri dan masyarakat.

- **Berinvestasi dalam infrastruktur riset canggih dan modern melalui skema pendanaan kreatif, termasuk kemitraan industri.** Narasi: Unpad memahami bahwa riset unggul membutuhkan fasilitas unggul. Investasi ini adalah komitmen untuk menyediakan alat terbaik bagi para periset untuk menghasilkan karya terbaik.
- **Mendorong komersialisasi hasil riset dan perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) melalui inkubasi bisnis dan kerja sama strategis.** Narasi: Ini adalah upaya untuk menghilirisasi inovasi, memastikan bahwa temuan-temuan riset dapat berkembang menjadi produk atau solusi nyata yang bermanfaat bagi ekonomi dan masyarakat luas.

Pilar 2: Inovasi

Upaya ini bertujuan untuk mendorong terobosan holistik di bidang akademik, penelitian, digitalisasi, dan tata kelola, memposisikan Unpad sebagai pemimpin perubahan dalam ekosistem pendidikan tinggi.

- **Sasaran Strategis 1: Mengembangkan Inovasi Digital dalam Proses Bisnis.**
Unpad berkomitmen untuk merevolusi cara kerja internalnya dengan mengadopsi teknologi digital secara menyeluruh, menciptakan sebuah universitas yang lincah, efisien, dan responsif.
 - **Program Prioritas:**
 - **Menerapkan *data-driven decision making* dalam setiap aspek operasional universitas.** Narasi: Langkah ini akan mengubah pengambilan keputusan dari berbasis intuisi menjadi berbasis bukti, sehingga setiap kebijakan menjadi lebih tepat sasaran dan efektif.
 - **Mengembangkan sistem manajemen keamanan siber untuk melindungi aset digital.** Narasi: Di era digital, data adalah aset paling berharga. Program ini adalah benteng pertahanan untuk melindungi informasi sensitif dan kekayaan intelektual universitas.
 - **Mengadopsi metode pembelajaran berbasis teknologi canggih seperti Kecerdasan Buatan (AI) dan *Virtual/Augmented Reality (VR/AR)*.** Narasi: Unpad akan menjadi pelopor dalam menciptakan

pengalaman belajar masa depan yang imersif, interaktif, dan terpersonalisasi.

- **Sasaran Strategis 2: Meningkatkan Produktivitas Riset yang Inovatif dan Relevan.**

Sasaran ini memastikan bahwa kegiatan riset Unpad tidak hanya produktif secara kuantitas, tetapi juga relevan dan menjawab secara langsung kebutuhan nyata para pemangku kepentingan.

- **Program Prioritas:**

- **Mendirikan *Center of Excellence* bertaraf internasional sebagai pusat riset interdisipliner.** Narasi: Fasilitas ini akan menjadi magnet bagi talenta riset terbaik dari seluruh dunia dan menjadi kawah candradimuka bagi lahirnya inovasi-inovasi transformatif.
- **Menciptakan skema riset penugasan berbasis kebutuhan spesifik dari *stakeholders* (industri, pemerintah).** Narasi: Ini adalah model kemitraan strategis di mana Unpad secara proaktif menawarkan solusi riset untuk masalah-masalah konkret yang dihadapi oleh industri dan pemerintah.
- **Membentuk Unpad Innovation Hub sebagai pusat pengembangan inovasi berbasis teknologi dan kewirausahaan.** Narasi: *Innovation Hub* akan berfungsi sebagai akselerator yang membantu para inovator Unpad mengubah ide-ide cemerlang mereka menjadi *startup* atau produk yang siap pasar.

- **Sasaran Strategis 3: Mengembangkan Keberlanjutan Finansial.**

Sebagai PTNBH, kemandirian finansial adalah kunci otonomi dan keberlanjutan. Sasaran ini berfokus pada upaya diversifikasi sumber pendapatan untuk menjamin stabilitas jangka panjang.

- **Program Prioritas:**

- **Melibatkan alumni untuk berinvestasi dan mengembangkan inovasi dalam pengelolaan dana abadi (*endowment fund*).** Narasi: Unpad akan menggalang kekuatan jaringan alumninya yang luas sebagai mitra strategis dalam membangun fondasi keuangan yang kokoh untuk generasi mendatang.
- **Melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi bisnis universitas**

untuk menambah sumber pendapatan baru. Narasi: Upaya ini mencakup optimalisasi unit-unit bisnis yang sudah ada serta penajakan peluang-peluang komersial baru yang selaras dengan nilai-nilai universitas.

Pilar 3: Berdampak

Upaya ini adalah manifestasi dari tanggung jawab sosial Unpad, bertujuan untuk meningkatkan kontribusi nyata universitas dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat, penguatan ekonomi inklusif, dan pelestarian lingkungan.

- **Sasaran Strategis 1: Meningkatkan Kontribusi pada Kualitas Hidup Masyarakat.** Unpad memosisikan dirinya sebagai agen perubahan sosial yang secara aktif berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, terutama di sekitarnya.

- **Program Prioritas:**

- **Mengembangkan program pengabdian berbasis riset dengan penerapan teknologi tepat guna.** Narasi: Program pengabdian masyarakat Unpad akan didasarkan pada temuan riset yang valid, sehingga solusi yang ditawarkan bukan hanya bersifat karitatif, tetapi juga efektif dan berkelanjutan.
- **Memperluas akses layanan pendidikan dan profesional lainnya bagi kelompok rentan.** Narasi: Ini adalah wujud komitmen Unpad terhadap keadilan sosial, memastikan bahwa keunggulan akademik dan kepakaran yang dimilikinya dapat diakses dan dirasakan manfaatnya oleh semua.
- **Mengembangkan pusat budaya lokal dan nasional untuk mendukung pembelajaran inklusif.** Narasi: Unpad mengambil peran sebagai penjaga kearifan lokal, memastikan bahwa identitas budaya menjadi bagian integral dari proses pendidikan yang berorientasi global.

- **Sasaran Strategis 2: Memperkuat Ekonomi Inklusif dan Inovatif.**

Unpad bertujuan menjadi motor penggerak ekonomi yang tidak hanya mengejar pertumbuhan, tetapi juga pemerataan dan keberlanjutan.

- **Program Prioritas:**

- **Mengembangkan pusat wirausaha sosial berbasis teknologi untuk mengatasi tantangan sosial-ekonomi.** Narasi: Unpad akan mencetak

wirausahawan yang tidak hanya mencari keuntungan, tetapi juga menciptakan solusi inovatif untuk masalah-masalah sosial di masyarakat.

- **Berkolaborasi dengan industri dan pemerintah untuk menciptakan peluang kerja yang berkelanjutan.** Narasi: Melalui kemitraan yang erat, Unpad akan berperan aktif dalam merancang ekosistem ketenagakerjaan yang adaptif terhadap perubahan zaman.
- **Sasaran Strategis 3: Meningkatkan Partisipasi dalam Menjaga Keberlanjutan Ekologis.**

Unpad mengambil tanggung jawab sebagai institusi yang peduli terhadap masa depan bumi dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam setiap aspek kegiatannya.

- **Program Prioritas:**
 - **Mengembangkan riset dan inovasi yang berfokus pada solusi keberlanjutan ekosistem.** Narasi: Kekuatan riset Unpad akan diarahkan untuk menemukan solusi-solusi inovatif bagi tantangan lingkungan, seperti perubahan iklim dan kelestarian sumber daya alam.
 - **Mendorong keterlibatan aktif sivitas akademika dalam penyelesaian isu-isu keberlanjutan dan pencapaian SDGs.** Narasi: Unpad akan menanamkan kesadaran ekologis di seluruh sivitas akademika, menjadikan keberlanjutan sebagai nilai dan budaya yang dihidupi setiap hari.

Bagian II: Upaya Berdasarkan Empat Fondasi Penggerak

Empat fondasi ini adalah pilar pendukung yang krusial. Tanpa fondasi yang kokoh, pilar-pilar transformasi tidak akan dapat berdiri tegak. Fondasi ini memastikan bahwa seluruh mesin organisasi Unpad berjalan dengan lancar, efisien, dan terarah.

Fondasi 1: Sumber Daya Berkualitas

Fondasi ini adalah tentang "manusia dan fasilitas". Unpad percaya bahwa keunggulan hanya dapat dicapai dengan sumber daya manusia terbaik yang bekerja di lingkungan terbaik. Upaya ini berfokus pada pengembangan talenta dan penyediaan infrastruktur kelas dunia yang mendukung proses belajar, mengajar, dan berinovasi.

- **Sasaran Strategis: Mengembangkan kualitas SDM inklusif dan infrastruktur berkelanjutan.**

Sasaran ini menegaskan bahwa SDM dan fasilitas adalah aset utama Unpad. Tujuannya adalah menciptakan ekosistem kerja yang produktif dan suportif, serta lingkungan fisik yang menginspirasi inovasi dan kolaborasi, memastikan Unpad menjadi tempat terbaik untuk bekerja dan belajar.

- **Program Prioritas:**

- **Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *happiness work life* serta jaminan kesehatan komprehensif.** Narasi: Unpad percaya bahwa SDM yang sejahtera adalah SDM yang produktif. Program ini adalah investasi pada kesejahteraan holistik dosen dan tendik untuk meningkatkan motivasi, retensi talenta, dan kualitas layanan.
- **Menerapkan sistem promosi berbasis meritokrasi dan merekrut dosen berkualitas tinggi.** Narasi: Untuk menjaga standar keunggulan, Unpad berkomitmen pada sistem manajemen talenta yang adil dan transparan, memastikan bahwa promosi didasarkan pada kinerja dan kontribusi nyata, sambil terus menarik talenta-talenta terbaik dari dalam dan luar negeri.
- **Mengembangkan fasilitas pendidikan dan ruang publik yang unggul, efisien, serta ramah lingkungan.** Narasi: Ini adalah upaya untuk membangun "kampus masa depan" yang tidak hanya canggih secara teknologi, tetapi juga nyaman, inklusif, dan berkelanjutan, mencerminkan komitmen Unpad pada kualitas dan kelestarian lingkungan.

Fondasi 2: Tata Kelola & Transformasi Digital

Fondasi ini adalah tentang "sistem dan proses". Unpad sedang membangun tulang punggung administrasi yang modern, transparan, dan sangat efisien. Transformasi digital menjadi kunci untuk menyederhanakan birokrasi, meningkatkan layanan, dan menyediakan data akurat untuk pengambilan keputusan strategis.

- **Sasaran Strategis: Mengembangkan ekosistem digital, kapasitas SDM digital, dan tata kelola yang transparan.**

Sasaran ini adalah upaya untuk membangun "sistem saraf digital" universitas. Tujuannya adalah mengintegrasikan teknologi ke dalam setiap lini operasi untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kecepatan dalam merespons perubahan, menjadikan Unpad sebagai institusi yang gesit (*agile*).

- **Program Prioritas:**

- **Melakukan digitalisasi bahan ajar dan mengembangkan LMS terintegrasi.** Narasi: Ini adalah pilar dari modernisasi pendidikan, memastikan bahwa sumber belajar berkualitas tinggi dapat diakses kapan saja dan di mana saja, mendukung model pembelajaran yang lebih fleksibel dan personal.
- **Mengimplementasikan *Smart Classroom* dan layanan dukungan akademik terintegrasi (*e-governance*).** Narasi: Unpad mentransformasi ruang kelas tradisional menjadi lingkungan belajar interaktif dan memindahkan layanan administrasi ke platform digital untuk memberikan pengalaman yang mulus dan efisien bagi seluruh sivitas akademika.
- **Mengembangkan sistem manajemen satu data dan platform kolaborasi riset digital.** Narasi: Dengan menyatukan data dalam satu sistem, Unpad akan memiliki sumber kebenaran tunggal untuk pengambilan keputusan strategis. Platform riset digital akan meruntuhkan batas geografis, memungkinkan kolaborasi global yang lebih mudah.
- **Menerapkan sistem penilaian kinerja SDM berbasis *Key Performance Indicators (KPI)*.** Narasi: Untuk mendorong budaya berkinerja tinggi, Unpad akan mengimplementasikan sistem evaluasi yang objektif dan terukur, memastikan bahwa setiap kontribusi individu selaras dengan tujuan besar universitas.

Fondasi 3: Pengembangan Bisnis & Keuangan Berkelanjutan

Fondasi ini adalah "mesin finansial" universitas. Sebagai PTNBH, Unpad harus memiliki kemandirian finansial untuk dapat bergerak lincah dan berinovasi. Upaya ini difokuskan pada pengelolaan aset secara profesional, diversifikasi sumber pendapatan, dan penggalangan dana abadi untuk menjamin masa depan universitas.

- **Sasaran Strategis: Mendiversifikasi bisnis, meningkatkan pengelolaan melalui kemitraan, dan mengoptimisasi anggaran.**

Sasaran ini adalah kunci untuk mencapai kemandirian sejati sebagai PTNBH. Unpad berupaya membangun mesin finansial yang kuat dan beragam agar memiliki keleluasaan untuk berinvestasi dalam program-program unggulan tanpa bergantung sepenuhnya pada sumber pendanaan tradisional.

- **Program Prioritas:**

- **Membangun portofolio bisnis baru yang menguntungkan dan mengelola dana abadi (*endowment fund*) secara profesional.**
Narasi: Unpad secara proaktif akan menjajaki unit-unit usaha baru yang potensial, sementara pengelolaan dana abadi secara profesional akan menjamin sumber pendanaan jangka panjang yang stabil untuk program-program strategis.
- **Mengoptimalkan manajemen aset universitas secara efisien.**
Narasi: Setiap aset yang dimiliki Unpad akan dikelola dan dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan nilai tambah, baik secara finansial maupun fungsional, mendukung efisiensi operasional secara keseluruhan.
- **Mengembangkan sistem perencanaan penganggaran dan *dashboard* keuangan terintegrasi untuk pengambilan keputusan berbasis data.** Narasi: Transparansi dan akuntabilitas keuangan ditingkatkan melalui sistem terintegrasi yang memungkinkan pimpinan memonitor kesehatan finansial universitas secara *real-time* dan membuat keputusan alokasi anggaran yang lebih strategis.

Fondasi 4: Branding & Marketing

Fondasi ini adalah "suara dan citra" Unpad di mata dunia. Visi besar dan pencapaian luar biasa harus dikomunikasikan secara efektif. Upaya ini berpusat pada pembangunan citra merek global yang kuat dan konsisten untuk menarik talenta terbaik, mitra strategis, dan pengakuan internasional.

- **Sasaran Strategis: Membangun identitas jenama yang kuat, meningkatkan visibilitas konten, dan memperkuat komunikasi strategis.**

Sasaran ini bertujuan untuk memastikan bahwa reputasi dan pencapaian Unpad terdengar gaungnya di panggung dunia. Unpad akan secara strategis membangun dan mengkomunikasikan citranya sebagai institusi global yang unggul dan berdampak.

- **Program Prioritas:**

- **Mengembangkan pesan dan identitas jenama yang konsisten di semua saluran komunikasi.** Narasi: Unpad akan merumuskan narasi utama yang kuat dan memastikan bahwa cerita ini disampaikan secara seragam dan konsisten di setiap titik kontak, dari situs web hingga media sosial, untuk membangun citra yang koheren dan mudah

dikenali.

- **Mengoptimalkan situs web universitas dengan strategi *Search Engine Optimization* (SEO) dan meluncurkan kampanye pemasaran digital global.** Narasi: Di era digital, "ditemukan" adalah kunci. Unpad akan memastikan kehadirannya di dunia maya optimal, sehingga mudah dijangkau oleh calon mahasiswa, peneliti, dan mitra potensial dari seluruh penjuru dunia.
- **Membangun hubungan media yang proaktif dan mengembangkan jejaring alumni yang kuat sebagai duta merek internasional.** Narasi: Unpad akan secara aktif berbagi kisah suksesnya melalui media massa dan memberdayakan jaringan alumninya yang luas sebagai duta yang paling otentik untuk menyebarkan reputasi keunggulan Unpad secara global.

BAB II

RENCANA KINERJA UNIVERSITAS PADJADJARAN

2.1. Gambaran Kondisi Universitas Padjadjaran

Perjalanan Unpad menuju universitas kelas dunia dilandasi oleh kondisi internal yang solid namun dihadapkan pada tantangan eksternal yang dinamis. Transformasi menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) telah memberikan otonomi yang lebih besar, memungkinkan Unpad untuk berakselerasi dalam meningkatkan kualitas akademik dan mencapai kemandirian finansial. Periode sebelumnya (2020-2024) telah meletakkan fondasi yang kuat, ditandai dengan pencapaian signifikan seperti lompatan peringkat QS World University Ranking dari 902 menjadi 596, tingkat keterpakaian lulusan yang mencapai 97%, dan 49 program studi yang telah terakreditasi internasional. Keberhasilan ini menunjukkan resiliensi dan adaptabilitas Unpad dalam menghadapi berbagai tantangan, termasuk pandemi global.

Potensi terbesar Unpad terletak pada keragaman ranah keilmuan yang komprehensif dan posisi geografisnya yang strategis di Jawa Barat, provinsi dengan populasi terbesar di Indonesia. Aset ini, ditambah dengan kampus utama yang luas, membuka peluang tak terbatas untuk kolaborasi riset inklusif dan pengembangan program akademik berbasis kewilayahan. Di tingkat global, tren peningkatan kolaborasi riset internasional menjadi peluang emas bagi Unpad untuk memperluas jejaring, menarik pendanaan hibah, dan meningkatkan dampak sitasi—sebuah area yang menjadi fokus perbaikan. Namun, perjalanan ini tidak tanpa permasalahan dan tantangan. Secara internal, meskipun peringkat global telah meningkat, masih terdapat kesenjangan yang cukup besar untuk mencapai target ambisius di 300 besar dunia. Parameter krusial seperti *Academic Reputation*, *Employer Reputation*, *Faculty Student Ratio*, dan *International Faculty* masih memiliki ruang pertumbuhan yang luas. Fluktuasi dalam merekrut dan mempertahankan dosen asing menjadi salah satu tantangan spesifik yang perlu diatasi. Secara eksternal, Unpad harus menavigasi lanskap risiko global yang kompleks, mulai dari ancaman disinformasi di era digital, ketidakpastian ekonomi, hingga tuntutan adaptasi terhadap fenomena *digital vortex* yang mengubah lanskap pendidikan tinggi secara fundamental.

Tabel 4 Benchmarking Nilai Unpad dibandingkan nilai PT Indonesia lain pada QS WUR 2025

No	Parameter	UI (206)	UGM (239)	ITB (256)	UNAIR (308)	IPB (426)	ITS (585)	UNPAD (596)	UNDIP (721-730)	UB (801-850)
1	Academic Reputation	53.8	54.5	43.2	37.1	23.5	17.3	19.0	19.2	19.2
2	Employer Reputation	79.2	73.5	72.7	79.1	46.9	48.9	41.6	41.7	42.4
4	Faculty Student Ratio	55.7	57.6	55.8	57	71.4	47.8	41.4	19.3	11.5
5	Citations per Faculty	2.1	1.7	2.6	1.5	1.8	1.6	1.4	1.5	1.4
6	International Faculty	88.3	40.3	94.4	58	53.2	47.5	34.8	27.9	13.7
7	International Students	7.1	4.1	3.8	6.7	3.6	5.3	2.2	3	1.4
8	Employment Outcomes	77.3	69	49.2	18.9	33.9	13	33.4	14.6	13.1
9	Int. Research Network	37.2	38.1	26.3	40.3	19.1	12	19.6	27.4	19.6
10	Sustainability	32.7	26.8	37.6	16.3	35.1	16.1	21.3	9.7	9
Overall Score		45.7	41.8	39.9	35.3	27.9	21.2	20.8		

Tabel 5 Benchmarking Nilai Unpad Dibandingkan dengan Nilai Perguruan Tinggi Peringkat 1, 100, 200, 300,

No	Parameter	MIT	University of Copenhagen	Arizona State University	Huangzhong Uni. of Science & Technology	Universite de Liege	Jilin University	UNPAD
		(Rank 1)	(Rank 100)	(Rank 200)	(Rank 300)	(Rank 400)	(Rank 500)	(Rank 596)
1	Academic Reputation (30%)	100	74	48.6	20.4	17	12.1	19.0
2	Employer Reputation (15%)	100	31.6	44.1	28.2	11.8	46.1	41.6
4	Faculty Student Ratio (10%)	100	99.8	7.4	7.9	9.6	37.4	41.4
5	Citations per Faculty (20%)	100	23.1	47.1	99.9	38	27.4	1.4
6	International Faculty (5%)	99.3	84.9	52.1	5.2	50.3	11.6	34.8
7	International Students (5%)	86.8	15.6	37.2	2.7	53	2.1	2.2
8	International Research Network (5%)	96	98.2	95.7	79.4	94.6	62.2	19.6
9	Employment Outcomes (5%)	100	90.8	23.6	17.6	23.6	23.2	33.4
10	Sustainability (5%)	99	73.2	96.3	15	81.2	9.1	21.3
Overall Score		100	59.6	46.2	36.4	29.7	24.2	20.8

a. Kondisi Internal

Analisis kondisi internal Unpad didasarkan pada evaluasi komprehensif atas kinerja periode Renstra 2020-2024, serta progres capaian di tahun 2025 yang menjadi fondasi untuk perencanaan tahun 2026. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH), arah kinerja ini diukur melalui dua instrumen utama. Pertama, **Indikator Kinerja Utama (IKU) Nasional** yang berfokus pada kualitas lulusan, kualitas dosen, dan kualitas kurikulum. Kedua, **Indikator Kinerja Internal**

PTN BH yang diturunkan dari Renstra Unpad 2025-2029, difokuskan pada penguatan kemandirian finansial (remunerasi SDM setara P75), kematangan transformasi digital kampus (*QS Digital Maturity*), serta reformasi birokrasi melalui Zona Integritas (ZI). Periode ini menunjukkan resiliensi dan pertumbuhan yang solid di berbagai aspek:

- **Layanan Akademik dan Kemahasiswaan:**

- **Program Studi dan Akreditasi:** Hingga tahun 2024, Unpad menyelenggarakan 189 program studi. Kualitas akademik menunjukkan peningkatan signifikan, dengan 134 program studi terakreditasi A/Unggul. Lompatan terbesar terjadi pada rekognisi global, di mana program studi terakreditasi internasional meningkat drastis menjadi 49 prodi pada tahun 2024. Implementasi kurikulum berbasis capaian (*Outcome-Based Education/OBE*) juga telah mencapai 60,7%. Pada tahun 2025, layanan pendidikan ini menjangkau 36.648 mahasiswa aktif, di mana kualitas pembelajaran terus ditingkatkan dengan 69,52% mata kuliah telah menerapkan *Case Method* atau *Team-Based Project* (IKU 7).
- **Keterpakaian Lulusan:** Persentase lulusan yang cepat bekerja atau menciptakan lapangan kerja melonjak dari 35% pada tahun 2020 menjadi 97% pada tahun 2024. Konsistensi mutu ini terus terjaga pada tahun 2025, di mana capaian keterpakaian lulusan (IKU 1) secara agregat berhasil menyentuh angka 92% per September 2025.
- **Kemahasiswaan dan Prestasi:** Unpad secara aktif mendukung 37 Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) untuk memfasilitasi minat dan bakat mahasiswa. Hal ini terbukti dari peningkatan jumlah prestasi mahasiswa, di mana perolehan medali emas di tingkat nasional/internasional meningkat dari 12 pada tahun 2020 menjadi 69 pada tahun 2024. Jumlah mahasiswa asing juga menunjukkan tren positif, meningkat sebesar 14,8% selama periode Renstra 2020-2024.

- **Sumber Daya Manusia (SDM):**

- **Dosen:** Pada tahun 2024, Unpad didukung oleh 2.080 dosen, dengan peningkatan kualitas yang signifikan. Jumlah dosen berkualifikasi Doktor (S3) meningkat sebesar 12% selama periode Renstra, mencapai 1.084 orang. Jumlah Guru Besar juga bertambah 5%, mencapai 255 orang. Produktivitas dosen sangat tinggi, di mana 89% dosen memiliki

publikasi pada tahun 2023, dan 79,6% di antaranya memiliki kolaborator internasional. Kualitas pengajar terus meningkat. Memasuki tahun 2025, Unpad diperkuat oleh 2.082 dosen aktif, dengan jumlah Guru Besar yang telah mencapai 331 orang pada awal tahun. Partisipasi dosen dalam berkegiatan tridharma di luar kampus (IKU 3) juga mencatatkan angka yang sangat baik, yaitu mencapai 63,36%.

- **Tenaga Kependidikan (Tendik):** Unpad diperkuat oleh 1.997 tenaga kependidikan. Fokus utama pengembangan tendik adalah peningkatan kompetensi digital, di mana 79% tendik telah disiapkan dengan keterampilan digital untuk mendukung transformasi universitas.

- **Kondisi Keuangan:**

- **Pertumbuhan dan Kemandirian:** Kesehatan finansial Unpad menunjukkan tren yang sangat positif dan konsisten. Mengacu pada konsolidasi Laporan Posisi Keuangan dan Laporan Penghasilan Komprehensif, tren aset neto dan pendapatan terus mengalami peningkatan yang solid dari realisasi 2024 hingga prognosa 2025. Selama periode 2020-2024, pendapatan meningkat sebesar Rp 572 miliar dan nilai aset bertambah Rp 252 miliar. Kapasitas ini terus membesar di tahun 2025 dengan total anggaran kegiatan yang dikelola mencapai Rp 2 Triliun. Kinerja tata kelola anggaran ini berjalan sangat efektif, dibuktikan dengan capaian Nilai Kinerja Anggaran (NKA) sebesar 99,89.

- **Optimalisasi Arus Kas dan Dana Abadi:** Berdasarkan Laporan Arus Kas, Unpad berhasil menjaga stabilitas likuiditas untuk mendanai operasional dan investasi strategis. Sebagai pilar kemandirian jangka panjang, Dana Abadi (*Endowment Fund*) tumbuh secara signifikan mencapai Rp 72,6 miliar hingga bulan Desember 2025.

- **Kapasitas Pembiayaan dan Riset:** Prognosa keuangan tahun 2025 yang sehat memberikan ruang fiskal yang kuat bagi Unpad untuk menetapkan target RKAT 2026 sebesar Rp 2,25 Triliun. Peningkatan ini ditopang oleh diversifikasi kemandirian finansial, di mana 76% (Rp 1,72 Triliun) bersumber dari dana non-APBN. Kekuatan finansial ini juga terlihat dari nilai kolaborasi penelitian dan pengabdian masyarakat yang mencapai Rp 245 miliar, didukung oleh konsistensi alokasi hibah internal dan penarikan dana eksternal yang optimal.

- **Sarana, Prasarana, dan Inovasi Digital:**

Berbasis Serat Rami yang mendapat apresiasi pada Konvensi Sains dan Teknologi (KSTI) 2025 , serta inovasi Bamboost yang berhasil meraih Juara 1 pada ajang Innovilleague 2025. Hilirisasi ini juga diperkuat oleh produk inovasi kesehatan dan perangkat lunak seperti aplikasi SMART-TB, UNPAD SAS, dan permen KOKRO , yang proses komersialisasinya terus dipacu melalui *Unpad Innovation and Business Summit 2025*.

b. Kondisi Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dan internal menjadi dasar untuk memetakan posisi strategis Unpad dalam menyusun RKAT 2026.

- **Kekuatan (*Strengths*):**

- **Reputasi Akademik dan Merek yang Kuat:** Peringkat QS WUR 2024 di posisi 596 dunia dan 7 nasional menjadi daya tarik utama.
- **Kualitas SDM Akademik Unggul:** Proporsi dosen bergelar doktor (1.084 orang) dan guru besar (255 orang) yang tinggi menjadi fondasi keunggulan.
- **Kinerja IKU Terbukti:** Capaian solid pada Indikator Kinerja Utama, terutama dalam output riset dan akreditasi internasional.
- **Tata Kelola Akuntabel:** Perolehan predikat "A" dalam evaluasi SAKIP secara konsisten menunjukkan sistem manajemen yang matang.
- **Infrastruktur Memadai:** Aset kampus yang luas dan investasi berkelanjutan pada infrastruktur digital menjadi landasan kuat.

- **Kelemahan (*Weaknesses*):**

- **Jejaring Internasional Belum Optimal:** Inisiatif untuk menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi bereputasi tinggi (QS 100) masih perlu diintensifkan.
- **Kesenjangan Kurikulum dengan Industri:** Masih terdapat risiko ketidakselarasan antara kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja yang dinamis.
- **Tingkat Respons *Tracer Study* Rendah:** Partisipasi alumni yang rendah menjadi kendala dalam memperoleh umpan balik sistematis.

- **Tantangan Internasionalisasi Kampus:** Kesulitan dalam menarik mahasiswa dan dosen asing dalam jumlah signifikan.
 - **Ekosistem Kewirausahaan Perlu Diperkuat:** Implementasi program kewirausahaan di kalangan mahasiswa dan dosen dinilai belum optimal.
- **Peluang (*Opportunities*):**
 - **Kolaborasi Riset Global:** Terbukanya peluang pendanaan dan kolaborasi riset internasional pada isu-isu global seperti kesehatan dan keberlanjutan.
 - **Kebijakan MBKM:** Dukungan pemerintah melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka membuka ruang luas untuk kemitraan dengan industri.
 - **Transformasi Digital Pendidikan:** Adopsi teknologi digital dan konsep "University of the Future" memungkinkan pengembangan model pembelajaran inovatif dan perluasan jangkauan pasar.
 - **Pertumbuhan Ekonomi Regional ASEAN:** Posisi Indonesia dalam kawasan ASEAN yang dinamis menciptakan pasar kerja yang luas dan peluang kemitraan strategis.
- **Tantangan (*Threats*):**
 - **Keterbatasan Pendanaan Infrastruktur:** Tidak adanya alokasi dana khusus dari pemerintah untuk sarana dan prasarana bagi PTNBH, sehingga pendanaan harus bersumber dari dana non-APBN.
 - **Persaingan Global dan Nasional yang Ketat:** Kompetisi untuk menarik talenta terbaik dan dana penelitian semakin intensif.
 - **Disrupsi Teknologi (AI):** Perkembangan pesat AI menghadirkan tantangan terhadap metode pengajaran dan integritas akademik. Risiko misinformasi dan disinformasi juga menjadi ancaman.
 - **Ketidakpastian Ekonomi Makro:** Fluktuasi nilai tukar, inflasi, dan suku bunga dapat berdampak signifikan terhadap biaya operasional.

c. Analisis SWOT

Analisis ini membedah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Unpad, disintesis secara mendalam dari dokumen Rencana Strategis

2025-2029.

Strengths (Kekuatan)

- **Status PTNBH dan Otonomi:** Memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan akademik dan keuangan, memungkinkan inovasi yang lebih cepat dan responsif.
- **Momentum Peningkatan Reputasi:** Lompatan signifikan dalam peringkat QS WUR (dari 902 ke 596) menjadi modal sosial dan bukti kemajuan yang terukur.
- **Keterpakaian Lulusan yang Sangat Tinggi:** Angka 97% menunjukkan relevansi kurikulum yang kuat dengan kebutuhan dunia kerja dan industri.
- **Fondasi SDM yang Kuat:** Peningkatan jumlah dosen bergelar S3 dan guru besar, disertai lonjakan publikasi di jurnal bereputasi (dari 47% ke 89%), menjadi tulang punggung keunggulan akademik.
- **Keberagaman Ilmu dan Keunggulan Geografis:** Portofolio keilmuan yang luas dan lokasi strategis di Jawa Barat menjadi aset unik untuk riset multidisipliner dan pengabdian masyarakat yang berdampak.
- **Kesehatan Finansial yang Tumbuh:** Peningkatan pendapatan dan nilai aset, serta kenaikan proporsi pendapatan dari unit usaha (naik 29%), menunjukkan langkah positif menuju kemandirian finansial.

Weaknesses (Kelemahan)

- **Kesenjangan Peringkat Global:** Peringkat 596 masih jauh dari target strategis untuk masuk ke jajaran 300 besar dunia, membutuhkan akselerasi yang luar biasa.
- **Skor Indikator Kunci yang Perlu Ditingkatkan:** Nilai untuk *Academic Reputation*, *Employer Reputation*, *Faculty Student Ratio*, dan *International Faculty* masih tertinggal dibandingkan dengan universitas benchmark di peringkat 300 besar.
- **Dampak Sitasi yang Rendah:** Skor *Citations per Faculty* (1.4) menunjukkan bahwa produktivitas riset belum diimbangi dengan dampak dan pengakuan global yang setara.
- **Inkonsistensi Internasionalisasi SDM:** Adanya fluktuasi dalam mempertahankan dosen asing mengindikasikan tantangan dalam menciptakan ekosistem kerja yang menarik bagi talenta global secara berkelanjutan.
- **Implementasi Kurikulum Belum Menyeluruh:** Penerapan kurikulum berbasis capaian (*Outcome-Based Education/OBE*) yang baru mencapai 60,7% menunjukkan proses transformasi internal yang masih perlu

diselesaikan.

Opportunities (Peluang)

- **Tren Kolaborasi Riset Global:** Peningkatan kolaborasi internasional terbukti meningkatkan dampak citasi secara signifikan, sebuah peluang yang dapat dieksploitasi Unpad untuk mengatasi kelemahannya.
- **Potensi Diversifikasi Pendapatan:** Dengan status PTNBH, Unpad memiliki peluang besar untuk mengoptimalkan aset dan mengembangkan unit-unit usaha baru, menargetkan pendapatan 3 triliun rupiah untuk mendukung keberlanjutan.
- **Transformasi Digital Pendidikan:** Adopsi teknologi canggih seperti AI, *Big Data*, dan platform pembelajaran digital membuka peluang untuk inovasi model pendidikan, riset, dan tata kelola yang lebih efisien.
- **Peningkatan Kebutuhan Pendidikan Berkelanjutan:** Tuntutan pasar kerja yang dinamis menciptakan permintaan untuk program non-gelar, sertifikasi profesional, dan pembelajaran sepanjang hayat yang dapat dikapitalisasi oleh Unpad.
- **Jaringan Alumni yang Luas:** Alumni dapat diberdayakan sebagai duta merek, mitra bisnis, dan sumber investasi strategis melalui pengelolaan dana abadi (*endowment fund*).

Threats (Ancaman)

- **Risiko Global:** Ancaman disinformasi, polarisasi sosial, dan ketidakpastian ekonomi global (sesuai laporan World Economic Forum) dapat memengaruhi stabilitas operasional dan reputasi institusi.
- **Disrupsi Teknologi (*Digital Vortex*):** Kecepatan perubahan teknologi menuntut investasi berkelanjutan dan kemampuan adaptasi yang tinggi agar tidak tertinggal.
- **Kompetisi Antar Perguruan Tinggi:** Persaingan untuk menarik mahasiswa terbaik, talenta akademik, dan pendanaan riset semakin ketat, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- **Keterbatasan Investasi Regional:** Tingkat investasi infrastruktur di kawasan ASEAN yang relatif rendah dapat berdampak pada ekosistem pendukung pendidikan tinggi secara tidak langsung.
- **Perubahan Regulasi dan Kebijakan:** Perubahan kebijakan pemerintah terkait pendidikan tinggi dan pendanaan dapat memengaruhi perencanaan strategis jangka panjang.

d. Faktor Yang Mempengaruhi

Faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan Rencana Kinerja 2026 meliputi asumsi makro dan mikro yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Asumsi Makro

Untuk melihat perkembangan keadaan ekonomi dalam dua tahun yang berbeda sebagai dasar pemikiran dalam penyusunan Rencana Kinerja Tahun 2026 seperti terlihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 6 Asumsi Makro

No.	Keterangan	Asumsi
1	Pertumbuhan ekonomi	5,4%
2	Inflasi	2,5%
3	Suku bunga	6,9%
4	Nilai Tukar (Rp/US\$)	16.500
5	Harga minyak (US\$/barel)	70
6	Lifting minyak (ribu barel per hari)	610
7	Lifting gas (ribu barel setara minyak per hari)	984

Kondisi ekonomi nasional secara langsung mempengaruhi stabilitas operasional dan kapasitas pendanaan universitas. Berdasarkan kesepakatan sementara asumsi dasar ekonomi makro dalam RAPBN 2026, berikut adalah asumsi yang menjadi pertimbangan utama:

- **Pertumbuhan Ekonomi:** Pemerintah menargetkan pertumbuhan PDB di kisaran 5,4%. **Implikasi bagi Unpad:** Pertumbuhan ekonomi yang solid dapat meningkatkan alokasi anggaran pemerintah untuk sektor pendidikan dan meningkatkan kapasitas belanja masyarakat serta investasi dari sektor korporasi.
- **Tingkat Inflasi:** Proyeksi inflasi dijaga pada rentang 2,5%. **Implikasi bagi Unpad:** Tingkat inflasi yang terkendali membantu menjaga stabilitas biaya operasional. Namun, rentang yang cukup lebar memerlukan perencanaan anggaran yang fleksibel.
- **Nilai Tukar Rupiah:** Nilai tukar diasumsikan berada dalam rentang Rp 16.500 hingga Rp 16.900 per Dolar AS. **Implikasi bagi Unpad:** Pelemahan Rupiah akan meningkatkan biaya pengadaan aset dan layanan dari luar negeri, seperti

peralatan laboratorium, langganan jurnal ilmiah, dan biaya kolaborasi global.

- **Suku Bunga SBN 10 Tahun:** Diperkirakan berada pada level 6,9%. **Implikasi bagi Unpad:** Suku bunga ini menjadi tolok ukur bagi Unpad dalam mengelola investasi dan dana abadinya untuk mendapatkan imbal hasil yang optimal.

b. Asumsi Mikro

Penetapan asumsi mikro dalam penyusunan rencana kinerja tahun 2026 Universitas Padjadjaran mengacu pada kondisi internal saat ini, seperti terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7 Asumsi Mikro

No.	Keterangan	Asumsi
1	Kebijakan Akuntansi	Sesuai dengan Peraturan MWA Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pedoman Akuntansi Universitas Padjadjaran
2	Subsidi Pemerintah	Dalam bentuk APBN (DIPA Gaji, BPPTNBH serta pembiayaan lainnya diluar Kemdikbudristek)
3	Asumsi Tarif	Terjangkau masyarakat SPP S1 menggunakan Uang Kuliah Tunggal dengan rentang Rp. 500.000,- s.d Rp. 15.000.000,- per Semester, Diploma Rp. 8.000.000,- s.d Rp. 10.000.000,- per Semester, S2 Rp. 8.500.000,- s.d Rp. 33.000.000,- per Semester, S3 Rp. 10.000.000,- s.d Rp. 30.000.000,- per Semester
4	Pengembangan Pelayanan Baru	Sistem Informasi yang terintegrasi baik akademik maupun non akademik

- **Kebijakan Pendidikan Tinggi Nasional:** Penekanan berkelanjutan pada pencapaian 8 Indikator Kinerja Utama (IKU) dan implementasi program MBKM akan terus membentuk desain kurikulum dan sistem penilaian kinerja universitas.
- **Transformasi Digital dan Kecerdasan Buatan (AI):** Konsep "University of the Future" dan disrupsi AI menjadi realitas operasional. Kemampuan Unpad untuk mengintegrasikan AI secara etis akan menjadi faktor penentu daya saing, menuntut investasi pada teknologi dan peningkatan kapasitas digital sivitas akademika.
- **Pembangunan Regional dan Nasional:** Unpad berkomitmen untuk menyelaraskan program-programnya dengan prioritas pembangunan daerah Jawa Barat dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029.
- **Tuntutan dan Dinamika Pasar Kerja:** Pasar kerja modern menuntut lulusan yang memiliki *hard skills* dan *soft skills* yang kuat, mendorong Unpad untuk terus mereformasi kurikulumnya dengan model pembelajaran

berbasis proyek dan kasus.¹

Dalam kebijakan akuntansi Unpad mencakup perolehan sumber dana dan penggunaannya, termasuk alokasi anggaran dari pemerintah atau sumber pendapatan lainnya. Dalam hal penilaian dan pengakuan aset dan liabilitas diatur kriteria penilaian dan pengakuan aset, seperti gedung/bangunan, peralatan, dan investasi serta kebijakan penilaian dan pengakuan liabilitas, seperti hutang dan kewajiban lainnya. Metode pengukuran kinerja keuangan, seperti penetapan standar dan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan. Kebijakan terkait manajemen risiko keuangan dan cara mengelola risiko-risiko tertentu yang terkait dengan aktivitas serta kebijakan pajak yang berlaku di Unpad, termasuk pemberlakuan dan pengelolaan pajak tertentu. Alokasi dana APBN yang diperoleh Unpad berupa belanja pegawai dan tunjangan, serta BPPTNBH yang digunakan untuk peningkatan fasilitas, riset, atau pengembangan tridharma perguruan tinggi.

Kemampuan pembayaran biaya pendidikan dilihat pendapatan orang tua atau wali mahasiswa yang digunakan sebagai dasar penentuan biaya pendidikan. Tarif UKT dapat bervariasi berdasarkan faktor-faktor seperti program studi, tingkat pendidikan, atau kebutuhan khusus mahasiswa. Kebijakan pembebasan atau diskon tarif UKT untuk mahasiswa yang memenuhi kriteria tertentu, seperti prestasi akademis, kebutuhan finansial, atau keberhasilan di bidang lain. Pemberian bantuan atau beasiswa dapat mempengaruhi tarif UKT, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap keadilan dan aksesibilitas pendidikan. Teknologi informasi di Unpad sudah terintegrasi untuk menyediakan layanan prima yang lebih baik, seperti integrasi antara sistem keuangan, sistem akademik, dan sistem informasi lainnya.

2.2. Capaian Kinerja Tahun 2025 dan Target Kinerja Tahun 2026

a. Capaian Kinerja Tahun 2025 dan Target Kinerja Tahun 2026

Berikut adalah rekapitulasi proyeksi capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Padjadjaran untuk tahun 2025 dan target 2026

Tabel 8 Capaian kinerja tahun 2025 dan target 2026

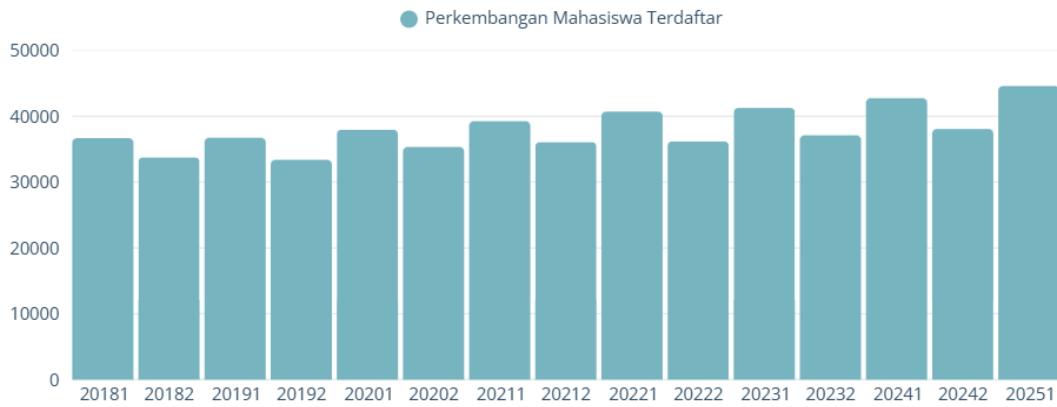
No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026			
1	Talenta	IKU 1	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	%	-	-	62,18		
			d. D4	%	-	-	86,00		
			e. S1	%	-	-	70,00		
			f. S2**	%	-	-	70,00		
			g. S3**	%	-	-	22,73		
		Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa			%	-	-	23,91	
		a. Mahasiswa Magister	%	-	-	15,94			
		b. Mahasiswa Doktor	%	-	-	7,97			
		Persentase mahasiswa internasional			%	-	-	7,00	
		IKU 2	Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/ berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan			%	80	92	93
IKU 3	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan /meraih prestasi di luar program studi			%	40	49,14	35		
2a	Inovasi	IKU 5	Persentase luaran hasil kerja sama antara PT dan start-up/ Industri/Lembaga			%	-	-	12
		Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.			Rasio	0,7	1,08	-	
		IKU 6	Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)						
		Total Publikasi Internasional			Artikel	-	-	2.190	
		a. Persentase publikasi Top Tier	%	-	-	13,00			
		b. Persentase publikasi Q1	%	-	-	40,00			
		Persentase penelitian berkolaborasi internasional			%	-	-	38,00	
		Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.			%	50	69,52		
		Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah			%	10	45,83		
		2b	Kontribusi/Dedikasi pada Masyarakat	IKU 7	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan Peringkat PT pada QS World University Ranking			%	-
Peringkat PT pada THE Impact Ranking				Peringkat	-	-	510		
Peringkat PT pada THE Impact Ranking				Peringkat	-	-	201-300		
3	Tata Kelola	IKU 9	Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan			%	-	-	50,00
		Persentase pendapatan terhadap total aset			%	-	-	65,03	
		a. DiPA/APBN pemerintah terhadap total pendapatan (grant pemerintah/LPDP)	%	-	-	31,48			
		b. Pendapatan industri terhadap total pendapatan	%	-	-	11,04			
		c. Dana abadi terhadap total aset	%	-	-	6,42			
		Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan:			%	-	-	15,11	
		a. Riset	%	-	-	5,11			
		b. Upskilling dan upgrading dosen	%	-	-	5,00			
		c. Updating laboratorium	%	-	-	5,00			
		Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen			Dokumen	-	-	1	

No.	Sasaran Program	√	Indikator Kinerja Utama Pilihan	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026			
1	Talenta		IKU 4	Persentase dosen PT yang mendapatkan rekognisi internasional			%	-	-	69,83
			Persentase dosen berpendidikan S3			%	-	-	64,83	
			Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.			%	30	63,36	-	
			Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.			%	25	27,7	-	
2	Kontribusi pada Masyarakat	√	IKU 8	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/ pemerintah per jumlah dosen.			Rasio	1	2,76	-
			Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)			%	-	-	25	
3	Tata Kelola Berintegritas	√	IKU 10	Jumlah usulan Zona Integritas - WBK/WBBM			Unit Kerja	-	-	2
			Persentase fakultas yang membangun Zona Integritas			%	50	100	-	
			IKU 11	a. Opini WTP atas laporan keuangan perguruan tinggi	Opini	A	A	-	WTP	
			b. Predikat SAKIP perguruan tinggi	Nilai	-	-	AA			
			c. Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik	Jumlah	-	-	0			
d. Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi	%	-	-	100						
Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L			nilai	93	99,89	-				

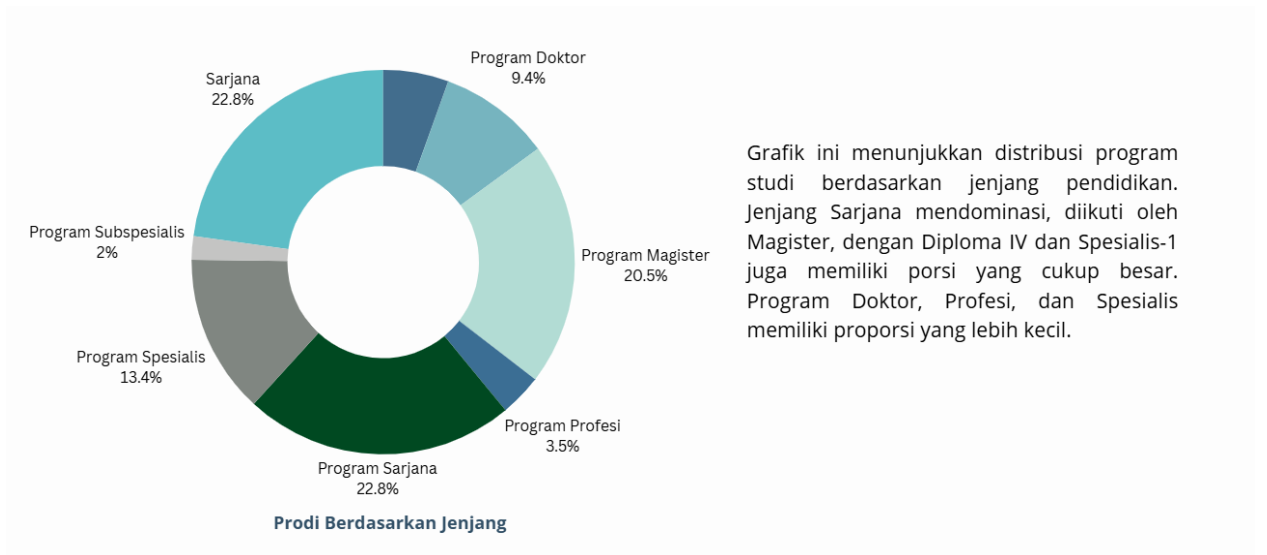
No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Partisipatif	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026
1	Kontribusi pada Masyarakat	Peringkat perguruan tinggi pada THE Impact Ranking	Peringkat	-	-	201-300

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Renstra	Satuan	Target 2025	Realisasi s.d Desember 2025	Target 2026
1	Tambah Renstra	Persentase jumlah dosen dan tendik yang mencapai remunerasi setara atau melebihi benchmark P75	%	-	-	100
		Level Transformasi Digital (QS Digital Maturity)	Level	-	-	Mature
		Persentase Jumlah Unit Kerja yang Mendapatkan Skor>80 dari Tim Penilai Internal (TPI) ZI WBK/WBBM	%	-	-	50

Untuk memetakan capaian kinerja IKU secara akurat, fundamental untuk memahami skala dan profil sumber daya Universitas Padjadjaran (Unpad). Unpad mengelola ekosistem pendidikan yang sangat besar dengan total 36.648 mahasiswa aktif (S1/D4) yang tersebar di 72 program studi (S1/D4).

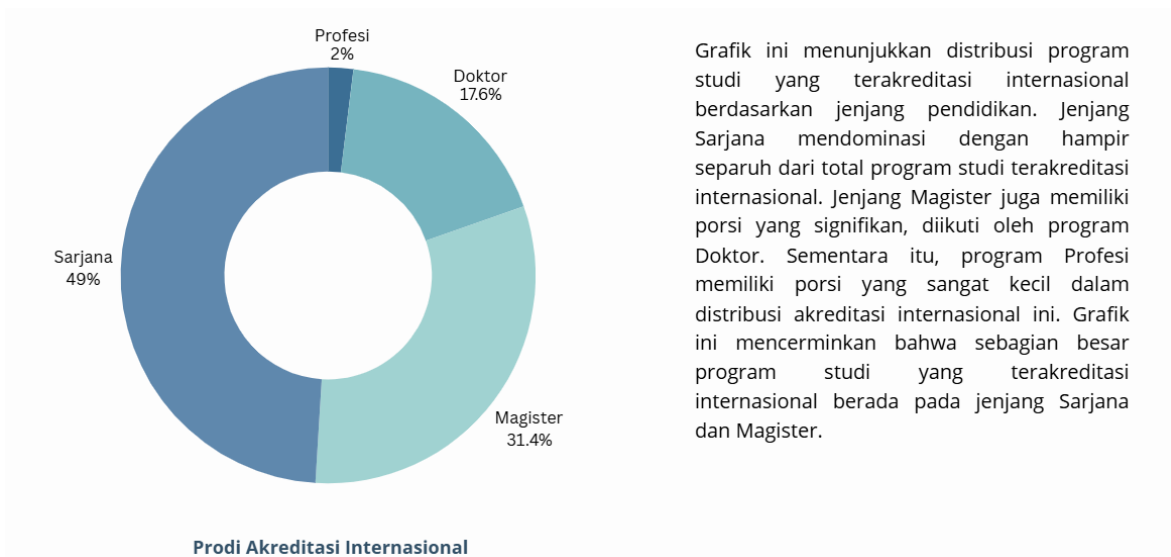


Gambar 3 Perkembangan Mahasiswa Terdaftar

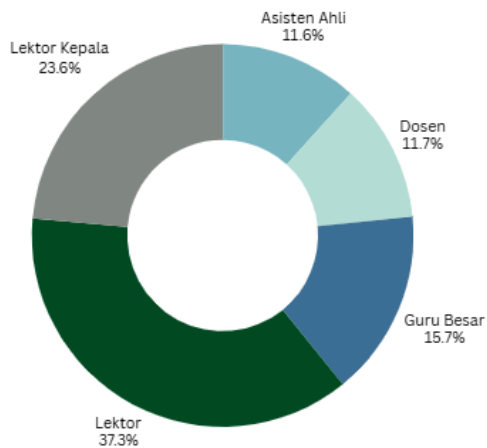


Grafik ini menunjukkan distribusi program studi berdasarkan jenjang pendidikan. Jenjang Sarjana mendominasi, diikuti oleh Magister, dengan Diploma IV dan Spesialis-1 juga memiliki porsi yang cukup besar. Program Doktor, Profesi, dan Spesialis memiliki proporsi yang lebih kecil.

Gambar 4 Prodi Berdasarkan Jenjang



Gambar 5 Prodi Akreditasi Internasional



Gambar 6 Distribusi Dosen Aktif berdasarkan Jabatan Fungsional

Sumber daya manusia pengajar menjadi *denominator* krusial, dengan total 2.082 dosen aktif (termasuk 1.556 dosen NIDN dan total 1.811 dosen NIDN/NIDK/NUP). Dari sisi *output* penelitian, data menunjukkan total 1.980 publikasi Scopus, dengan fokus tajam pada luaran akademik (1.560 Artikel dan 333 Review) yang berkualitas sangat tinggi (844 di jurnal Q1 dan 563 di Q2). Sementara itu, dari sisi prestasi kemahasiswaan, tercatat 820 mahasiswa berhasil meraih prestasi. Konteks data ini melukiskan gambaran Unpad yang kontras: sebuah *kekuatan akademis* yang sangat produktif dalam riset dan publikasi *top-tier*, namun di saat yang sama menghadapi *tantangan relevansi* yang fundamental, karena aset-aset ini belum teroptimalisasi untuk mencapai target relevansi industri dan reformasi birokrasi.

Analisis Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Unpad per September 2025

1. Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.

Capaian IKU 1 secara agregat telah berhasil mencapai target **92%**, yang merupakan hasil dari **4.284** lulusan bekerja, **1.458** melanjutkan studi, dan **704** berwiraswasta. Meskipun target agregat tercapai, optimalisasi tetap diperlukan pada *response rate* tracer study (saat ini **6.573** dari **7.007** lulusan yang mengisi).

Data terbaru mengungkap dinamika performa antar fakultas: rumpun kesehatan tetap menjadi penggerak utama (Psikologi **98.21%**, FKG **98.11%**) didukung oleh Teknik Geologi (**96.13%**) yang sangat berhasil. Di sisi lain, beberapa fakultas besar seperti Ekonomi dan Bisnis (**88.75%**), Pertanian (**88.01%**), dan Hukum (**87.09%**) menunjukkan peningkatan signifikan namun secara relatif masih berada di bawah rata-rata universitas. Strategi tindak lanjut akan difokuskan pada *best-practice sharing* dari rumpun kesehatan ke rumpun Soshum, serta intervensi khusus pada prodi dengan gap serapan terbesar untuk menjaga stabilitas angka 92% ini

Tabel 9 Jumlah Lulusan & Capaian IKU 1

Fakultas	Jumlah Lulusan	Lulusan Isi Tracer	Lulusan Bekerja	Lulusan Lanjut Studi	Lulusan Wiraswasta	Capaian IKU 1 (%)
Ekonomi dan Bisnis	622	563	441	55	56	88.75%
Farmasi	147	141	38	96	4	93.88%
Hukum	426	378	296	37	38	87.09%
Ilmu Budaya	765	718	492	105	107	92.03%
Ilmu Komunikasi	725	687	539	67	68	92.97%
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	1.091	1.024	803	100	101	92.03%
Kedokteran	668	661	181	453	14	97.01%
Kedokteran Gigi	159	159	43	109	4	98.11%
Keperawatan	209	203	55	139	5	95.22%
Matematika dan IPA	680	631	433	92	94	91.03%
Perikanan dan Ilmu Kelautan	212	195	133	28	30	90.09%
Pertanian	342	307	210	45	46	88.01%
Peternakan	354	321	220	47	48	88.98%
Psikologi	168	168	115	24	26	98.21%
Teknik Geologi	181	177	121	26	27	96.13%
Teknologi Industri Pertanian	258	240	164	35	36	91.09%
Total	7.007	6.573	4.284	1.458	704	92.00%

2. Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi; atau meraih prestasi.

Capaian IKU 2 secara agregat kini berada di angka **49.14%** dari total **36.648** mahasiswa aktif. Meskipun menunjukkan tren positif, angka ini masih memerlukan pengawalan ketat untuk mencapai target maksimal. Capaian ini secara fundamental ditopang oleh **16.217** mahasiswa yang mengikuti MBKM Outbound dan **1.793** mahasiswa berprestasi.

Analisis mendalam menunjukkan distribusi kinerja yang belum merata: **FKG (85.06%)** dan **FISIP (68.41%)** menjadi motor penggerak utama sebagai *top performers*. Namun,

tantangan besar masih terlihat pada fakultas dengan basis massa besar seperti **MIPA (44.12%)** dan **Ilmu Komunikasi (38.71%)** yang capaiannya masih di bawah rata-rata universitas. Perhatian khusus wajib diberikan kepada **Sekolah Vokasi (1.97%)** dan **Keperawatan (5.00%)** yang tingkat partisipasinya masih sangat minim.

Strategi ke depan harus bergeser dari sekadar "sosialisasi" menuju "intervensi paksa" dan penyederhanaan birokrasi, terutama di Vokasi dan Keperawatan. Selain itu, terdapat potensi **3.001** mahasiswa MBKM Inbound yang dapat dioptimalkan melalui program kolaborasi untuk meningkatkan atmosfer akademik dan capaian prestasi mahasiswa secara kolektif.

Tabel 10 Presentase Mahasiswa yang terlibat MBKM & Capaian IKU 2

Fakultas	Mahasiswa Aktif	MBKM Outbound	Mahasiswa Prestasi	MBKM Inbound*	Capaian IKU 2 (%)
Ekonomi dan Bisnis	4.091	2.411	267	327	65.46%
Farmasi	721	195	21	58	29.96%
Hukum	2.241	1.11	123	179	55.02%
Ilmu Budaya	3.875	1.942	215	310	55.66%
Ilmu Komunikasi	3.839	1.338	148	307	38.71%
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	4.178	2.573	285	334	68.41%
Kedokteran	1.68	378	42	134	25.00%
Kedokteran Gigi	609	467	51	49	85.06%
Keperawatan	1.159	53	5	93	5.00%
Matematika dan IPA	3.459	1.374	152	277	44.12%
Perikanan dan Ilmu Kelautan	2.006	867	96	160	48.01%
Pertanian	2.516	1.359	151	201	60.02%
Peternakan	2.023	911	101	162	50.02%
Psikologi	856	347	38	68	44.98%
Sekolah Vokasi	1.017	18	2	81	1.97%
Teknik Geologi	759	260	28	61	37.94%
Teknologi Industri Pertanian	1.619	612	68	130	42.00%
Total	36.648	16.217	1.793	3.001	49.14%

3. Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.

Capaian IKU 3 secara agregat berhasil mencapai 63.36%, yang didukung oleh 986 dosen (dari total 1.556 NIDN) yang aktif berkegiatan di luar kampus. Capaian ini sudah cukup baik namun masih menunjukkan polarisasi performa antar unit: Psikologi (88.89%), Teknik Geologi (84.09%), dan FKG (75.49%) tercatat sangat aktif, membuktikan bahwa beban BKD tidak menjadi hambatan bagi dosen di fakultas tersebut untuk berkarya di luar.

Kendala utama masih teridentifikasi pada fakultas dengan rasio partisipasi rendah

seperti Ilmu Budaya (15.31%) dan Pertanian (25.00%). Strategi ke depan harus berfokus pada diseminasi *best practice* dari fakultas berkinerja tinggi (seperti Psikologi dan FKG) ke fakultas yang capaiannya masih rendah, serta memastikan adanya sistem rekognisi BKD yang jelas dan adil bagi dosen yang mendedikasikan waktunya untuk membimbing program MBKM.

Tabel 11 Jumlah Dosen berkegiatan tridharma & Capaian IKU 3

Fakultas	Jml Dosen (NIDN)	Jml Dosen IKU 3	Capaian IKU 3 (%)
Ekonomi dan Bisnis	103	69	66.99%
Farmasi	49	33	67.35%
Hukum	85	58	68.24%
Ilmu Budaya	98	15	15.31%
Ilmu Komunikasi	99	67	67.68%
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	126	86	68.25%
Kedokteran	199	135	67.84%
Kedokteran Gigi	102	77	75.49%
Keperawatan	78	53	67.95%
Matematika dan IPA	150	102	68.00%
Perikanan dan Ilmu Kelautan	• 50	34	68.00%
Pertanian	100	25	25.00%
Peternakan	55	37	67.27%
Psikologi	45	40	88.89%
Sekolah Pascasarjana	40	27	67.50%
Sekolah Vokasi	79	54	68.35%
Teknik Geologi	44	37	84.09%
Teknologi Industri Pertanian	54	37	68.52%
Total	1.556	986	63.36%

4. Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau berasal dari kalangan praktisi profesional.

IKU 4 merupakan *red flag* utama dengan capaian agregat yang hanya menyentuh 27.7%. Data rinci mengungkap masalah kritis: seluruh capaian ini (100%) berasal dari jalur **Dosen Bersertifikasi (500 dosen)**, sementara kontribusi dari **Praktisi Profesional tercatat 0.00%**. Kondisi ini mengonfirmasi bahwa program rekrutmen praktisi mengajar belum berjalan atau bahkan bisa dikatakan gagal total dalam memberikan dampak pada indikator ini.

Kesenjangan antar rumpun ilmu juga terlihat sangat tajam. Performa di rumpun kesehatan relatif lebih stabil, dipimpin oleh **FKG (41.35%)**, **Keperawatan (39.29%)**, dan **FK (30.83%)**. Sebaliknya, rumpun non-kesehatan menunjukkan angka yang sangat memprihatinkan, seperti pada **Hukum (1.06%)**, **Ilmu Budaya (1.02%)**, dan **Ekonomi dan Bisnis (4.81%)**.

Strategi darurat yang harus segera diambil adalah peluncuran skema hibah sertifikasi

kompetensi khusus untuk dosen di rumpun Soshum dan Saintek non-kesehatan. Selain itu, diperlukan perombakan total pada sistem rekrutmen praktisi (NIDK) agar tenaga ahli dari industri dapat segera terintegrasi dan diakui dalam capaian IKU universitas.

Tabel 12 Presentase Dosen Bersertifikasi & Capaian IKU 4

Fakultas	Jml Dosen (NIDN/NIDK)	Jml Dosen Sertifikasi	Jml Dosen Praktisi	Capaian IKU 4 (%)
Ekonomi dan Bisnis	104	5	0	4.81%
Farmasi	49	16	0	32.65%
Hukum	94	1	0	1.06%
Ilmu Budaya	98	1	0	1.02%
Ilmu Komunikasi	102	33	0	32.35%
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	130	42	0	32.31%
Kedokteran	412	127	0	30.83%
Kedokteran Gigi	104	43	0	41.35%
Keperawatan	84	33	0	39.29%
Matematika dan IPA	153	47	0	30.72%
Perikanan dan Ilmu Kelautan	52	17	0	32.69%
Pertanian	102	33	0	32.35%
Peternakan	56	18	0	32.14%
Psikologi	45	14	0	31.11%
Sekolah Pascasarjana	40	13	0	32.50%
Sekolah Vokasi	81	26	0	32.10%
Teknik Geologi	44	14	0	31.82%
Teknologi Industri Pertanian	54	17	0	31.48%
Total	1.804	500	0	27.70%

1. Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen.

Capaian IKU 5 secara agregat kini berada di angka **2,76**, yang merupakan hasil dari **5.746 Publikasi Scopus** dibagi dengan **2.082 Dosen Aktif**. Dalam peta capaian ini, Fakultas seperti **Farmasi (5.19)** dan **MIPA (4.80)** muncul sebagai "mesin publikasi" utama yang menarik angka rata-rata universitas ke arah positif.

Mengingat angka publikasi sudah cukup masif, strategi institusi harus segera digeser: data publikasi murni perlu dipisahkan dari data rekognisi (seperti sitasi) dan adopsi oleh sektor industri. Fokus ke depan bukan lagi sekadar mengejar kuantitas publikasi, melainkan menciptakan skema insentif baru yang spesifik untuk mendorong hilirisasi hasil riset agar dapat memberikan dampak nyata bagi masyarakat dan industri.

Tabel 13 Jumlah Publikasi Dosen & Capaian IKU 5

Fakultas	Jml Publikasi Scopus	Jml Dosen Aktif	Capaian IKU 5
Fakultas Kedokteran	1.164	481	2.42
Fakultas MIPA	850	177	4.8
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	405	167	2.43
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	371	153	2.42
Fakultas Ilmu Komunikasi	296	122	2.43
Fakultas Pertanian	288	119	2.42
Fakultas Kedokteran Gigi	283	117	2.42
Fakultas Ilmu Budaya	262	108	2.43
Fakultas Hukum	247	102	2.42
Fakultas Keperawatan	208	86	2.42
Fakultas Farmasi	400	77	5.19
Fakultas Peternakan	187	77	2.43
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	172	71	2.42
Fakultas Teknologi Industri Pertanian	160	66	2.42
Sekolah Vokasi	148	61	2.43
Fakultas Psikologi	116	48	2.42
Fakultas Teknik Geologi	114	47	2.43
Sekolah Pascasarjana	75	3	25
Total	5.746	2.082	2,76

6. Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.

Capaian IKU 6 secara rasio kini berada di angka **1.08**, yang merupakan hasil dari **78 kerjasama** aktif dibagi dengan **72 program studi**. Angka ini secara formal telah melampaui target yang ditetapkan sebesar **0.7**.

Namun, data rinci fakultas menunjukkan kesenjangan yang mengkhawatirkan. **Faperta (6.67)**, **FK (4.67)**, dan **FH (4.00)** memiliki rasio kerjasama yang sangat tinggi. Sebaliknya, fakultas-fakultas dengan jumlah mahasiswa terbanyak seperti **FISIP (0.69)**, **Ekonbis (0.78)**, **MIPA (0.30)**, dan **Ilmu Budaya (0.10)** justru memiliki rasio kerjasama yang paling sedikit. Kondisi ini berkontribusi langsung pada kegagalan capaian **IKU 2 (MBKM)** di fakultas-fakultas tersebut karena kurangnya mitra untuk kegiatan mahasiswa di luar kampus.

Strategi institusi harus beralih total dari sekadar "menambah MoU" menjadi "audit dan aktivasi" terhadap kemitraan yang ada. Fokus utama harus diarahkan untuk memaksa fakultas-fakultas di rumpun Soshum dan Saintek (non-kesehatan) agar segera menjalin dan mengaktifkan kemitraan yang relevan dengan kebutuhan industri dan profil lulusan mereka.

Tabel 14 Jumlah Kerjasama & Capaian IKU 6

Fakultas	Jml Kerjasama	Jml Prodi Aktif	Capaian IKU 6
FAPERTA	20	3	6.67
FK	14	3	4.67
FH	4	1	4
FAPET	2	2	1
FPSi	1	1	1
FF	1	1	1
FKEP	2	2	1
FEB	7	9	0.78
FTIP	3	3	1
FISIP	9	13	0.69
FKG	1	1	1
FTG	1	1	1
FIKOM	6	8	0.75
FMIPA	3	10	0.3
FPIK	3	4	0.75
FIB	1	10	0.1
Total	78	72	1.08

7. Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project).

Capaian IKU 7 secara agregat kini telah mencapai **69,52%**, yang merupakan hasil penerapan metode pembelajaran kolaboratif pada **2.016 mata kuliah** dari total **2.900 MK** yang tersedia. Meskipun angka agregat menunjukkan peningkatan signifikan, performa indikator ini masih terpolarisasi pada beberapa unit kerja.

Fakultas Peternakan (73,58%), Fakultas Kedokteran (58,11%), dan Fakultas Teknik Geologi (52,08%) tercatat telah menerapkan metode *Case Method* atau *Team-Based Project* dengan sangat baik, menjadikannya standar baku dalam proses pembelajaran. Namun, tantangan nyata masih ditemukan pada fakultas dengan capaian rendah seperti **Fakultas Kedokteran Gigi (35,42%), Farmasi (35,35%), dan Perikanan dan Ilmu Kelautan (35,06%).**

Sebagai strategi tindak lanjut, universitas akan memberikan penekanan khusus pada program studi di fakultas-fakultas tersebut melalui pendampingan penyusunan RPS (Rencana Pembelajaran Semester) yang lebih interaktif serta penguatan kapasitas dosen dalam mengelola kelas yang partisipatif untuk memastikan pemerataan kualitas pembelajaran di seluruh universitas.

Tabel 15 Presentase Mata Kuliah dengan Case Method & Capaian IKU 7

Fakultas	Jml MK IKU 7	Jumlah MK	Capaian IKU 7 (%)
Fakultas Peternakan	78	106	73,58%
Fakultas Kedokteran	43	74	58,11%
Fakultas Teknik Geologi	25	48	52,08%
Fakultas Ilmu Budaya	245	329	74,47%
Fakultas Psikologi	45	61	73,77%
Fakultas Keperawatan	33	44	75,00%
Fakultas Pertanian	86	116	74,14%
Fakultas Hukum	60	81	74,07%
Fakultas MIPA	319	429	74,36%
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	294	395	74,43%
Fakultas Ilmu Komunikasi	153	206	74,27%
Sekolah Vokasi	73	98	74,49%
Fakultas Teknologi Industri Pertanian	104	140	74,29%
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	352	472	74,58%
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	54	154	35,06%
Fakultas Farmasi	35	99	35,35%
Fakultas Kedokteran Gigi	17	48	35,42%
Total	2.016	2.9	69,52%

8. Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.

Capaian IKU 8 telah berhasil mencapai **45,83%**, yang merupakan sebuah capaian cluster yang sangat baik bagi institusi. Saat ini, sebanyak **33 dari 72 prodi S1/D4** telah berhasil meraih akreditasi internasional. Hal ini menjadi salah satu keunggulan kompetitif utama Universitas Padjadjaran, di mana banyak fakultas seperti **Farmasi, Hukum, Peternakan, Psikologi, FTIP, dan Teknik Geologi** telah mencapai angka **100%** prodi terakreditasi internasional.

Meskipun demikian, kendala utama yang masih dihadapi adalah keberadaan fakultas-fakultas besar yang capaiannya masih berada di angka **0%**, yaitu **Ilmu Budaya, FISIP, Kedokteran Gigi, Keperawatan, dan Pertanian**. Ketimpangan ini perlu segera diatasi agar reputasi internasional universitas dapat merata di seluruh rumpun ilmu.

Strategi tindak lanjut akan berfokus pada diseminasi *best practice* dari fakultas-fakultas yang sudah mencapai 100% kepada fakultas yang masih 0%. Selain itu, universitas akan memprioritaskan alokasi sumber daya dan pendampingan khusus bagi prodi-prodi di fakultas tersebut untuk mempercepat proses akreditasi internasional mereka di tahun mendatang.

Tabel 16 Jumlah Prodi yang Berakreditasi Internasional & Capaian IKU 8

Fakultas	Akreditasi Internasional	Jumlah Prodi Aktif	Capaian IKU 8 (%)
Ekonomi dan Bisnis	6	9	66,67%
Farmasi	1	1	100,00%
Hukum	1	1	100,00%
Ilmu Budaya	0	10	0,00%
Ilmu Komunikasi	6	8	75,00%
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	0	13	0,00%
Kedokteran	2	3	66,67%
Kedokteran Gigi	0	1	0,00%
Keperawatan	0	2	0,00%
Matematika dan IPA	6	10	60,00%
Perikanan dan Ilmu Kelautan	4	4	100,00%
Pertanian	0	3	0,00%
Peternakan	2	2	100,00%
Psikologi	1	1	100,00%
Teknik Geologi	1	1	100,00%
Teknologi Industri Pertanian	3	3	100,00%
Total	33	72	45,83%

9. Predikat SAKIP.

Capaian IKU 9 mencapai Predikat "A" sesuai dengan capaian tahun sebelumnya. Ini adalah *fondasi tata kelola* Unpad yang sangat baik dan menjadi *enabler* utama akuntabilitas kinerja. Namun, capaian ini *kontradiktif* dengan progres IKU 11 (Zona Integritas) , yang mengindikasikan SAKIP "A" mungkin masih sebatas *paperwork* pelaporan , belum menjelma menjadi *kultur* integritas layanan. Strategi ke depan adalah memanfaatkan status "A" ini sebagai alat untuk "memaksa" implementasi ZI yang sesungguhnya.

10. Nilai Kinerja Anggaran (NKA) K/L.

Capaian IKU 10 nilai NKA tercapai 99,89 dari target 93, dimana Nilai Kinerja Anggaran (NKA) terdiri dari nilai EKA (Evaluasi Kinerja Anggaran) nilai IKPA (Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran), Unpad sendiri capaian nilai EKA yaitu 75 (nilai dikonversi menjadi 100) dan nilai IKPA 99,7, sehingga dirata-ratakan nilainya 99,89.



Gambar 7 Gambar grafik penilaian NKA dari Aplikasi SPEKTA

11. Persentase fakultas yang membangun Zona Integritas (ZI).

Capaian IKU 11 100% (Reformasi Birokrasi) menunjukkan kemajuan signifikan. Seluruh unit kerja (Fakultas dan Sekolah) sudah melakukan proses pemenuhan dokumen Zona Integritas. Namun, secara detail pemenuhan kriteria, terdapat beberapa variabilitas. Data baru menunjukkan bahwa 3 fakultas telah memenuhi kriteria (Ekonomi dan Bisnis, FTIP, dan Keperawatan) dan berstatus "Menunggu Penilaian TPI". Fakultas lain seperti Fapet (94.76), Sekolah Pascasarjana (96.67), dan Keperawatan (92.78) menunjukkan skor TPPN (Tim Penilai Pendahuluan Nasional) yang sangat tinggi. Kendala utama kini bergeser menjadi *inkonsistensi*, dimana masih ada fakultas dengan skor sangat rendah seperti Farmasi (34.20), FISIP (57.73), dan FK (65.76). Strategi harus fokus pada *akselerasi dan standarisasi*, menjadikan 3 fakultas lolos sebagai *role model* dan melakukan intervensi khusus pada fakultas dengan skor terendah.

Tabel 17 Prosentase Fakultas yang membangun Zona Integritas

Unit Kerja	Nilai Area Perubahan												Nilai Pemenuhan	Nilai Survey	Nilai Total Min (WBK 75) (WBBM 85)		Status	
	Man. Perub (Nilai Min 4,6)		Pen. TataLak (Nilai Min 4,2)		Pen.SisMan SDM (Nilai Min 6)		Peng. Akunt (Nilai Min 6)		Peng. Pengawasan (Nilai Min 9)		Pen.KPel Publik (Nilai Min 6)							
	TPPTN	TPSK	TPPTN	TPSK	TPPTN	TPSK	TPPTN	TPSK	TPPTN	TPSK	TPPTN	TPSK						
Fakultas Hukum	8.72	4.83	5.26	3.81	7.39	5.30	10	3.81	10.21	9.67	7.23	6.35	46.81	33.77	35.82	82.63	69.59	Menunggu Penilaian TPI
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	7.24	4.30	7	6.83	6.44	5.33	8.5	3.29	13.28	15.00	10	10.00	52.46	44.75	37.50	89.96	82.25	Menunggu Penilaian TPI
Fakultas Kedokteran	3.53	0.00	3.81	0.00	6	0.00	5.81	0.00	8.17	0.00	4.24	0.00	31.56	0.00	34.20	66.78	34.39	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	7.42	4.59	6.09	3.81	6.39	4.80	8.43	4.56	9.85	8.79	9	9.90	47.18	36.45	36.22	85.40	74.67	Menunggu Penilaian TPI
Fakultas Kedokteran Gigi	5.53	0.00	4.94	0.00	2.18	0.00	8.14	0.00	8.56	0.00	4.66	0.00	34.01	0.00	36.35	79.38	36.36	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Ilmu Komunikasi	7.39	0.00	6.47	0.00	8.66	0.00	8.54	0.00	8.4	0.00	6.82	0.00	44.28	0.00	37.02	81.30	37.02	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	0	0.00	1.03	0.00	0.66	0.00	5.89	0.00	11.34	0.00	2.78	0.00	21.70	0.00	36.03	57.73	36.03	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Pertanian	6.45	0.00	3.37	0.00	10	0.00	6.61	0.00	8.67	0.00	3.66	0.00	38.76	0.00	37.66	76.42	37.66	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Peternakan	7.01	6.28	6.65	4.20	8.86	6.56	8.62	5.76	12.2	9.41	7.11	5.20	51.45	37.41	33.31	84.76	76.72	Menunggu Penilaian TPI
Fakultas Ilmu Budaya	7.89	0.00	6.58	0.00	10	0.00	8.12	0.00	7.72	0.00	8.48	0.00	46.79	0.00	34.71	81.50	34.71	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Teknik Geologi	6.47	0.00	4.81	0.00	8.11	0.00	5.73	0.00	6.87	0.00	7.07	0.00	39.06	0.00	38.30	77.36	38.30	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Teknologi Industri Pertanian	7.43	7.21	6.75	4.44	7.43	7.68	9.35	3.13	10.68	11.04	7.95	6.59	49.57	40.09	36.46	86.03	76.55	Menunggu Penilaian TPI
Fakultas Farmasi	4.89	0.00	2.81	0.00	6.51	0.00	5.39	0.00	3.47	0.00	7.38	0.00	30.45	0.00	3.75	34.20	3.75	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Keperawatan	9	7.25	6.92	3.78	9.93	10.00	8.94	3.55	12	15.00	10	5.96	55.79	44.64	36.99	92.78	81.63	Menunggu Penilaian TPI
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	7.02	0.00	6.67	0.00	4.04	0.00	7.83	0.00	3.03	0.00	8.02	0.00	36.71	0.00	37.87	74.58	37.87	Menunggu Penilaian TPSK
Fakultas Psikologi	2.77	0.00	2.89	0.00	6.72	0.00	7.51	0.00	12.48	0.00	8.54	0.00	43.91	0.00	37.68	81.59	37.68	Menunggu Penilaian TPSK
Sekolah Pascasarjana	7	7.17	7	2.49	10	7.90	10	3.23	15	11.29	10	3.64	59.00	35.72	37.67	96.67	73.39	Menunggu Penilaian TPI
Sekolah Vokasi	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
PSDKU Pangandaran	0.88	0.00	1	0.00	1	0.00	1	0.00	0.86	0.00	0.86	0.00	5.60	0.00	0.00	5.60	0.00	

Berdasarkan hasil evaluasi tahun 2025 dan kontrak yang akan dilakukan pada Tahun 2026, maka dilakukan penyesuaian terhadap item-item indikator dan target yang harus dipenuhi Universitas Padjadjaran. Indikator-indikator tersebut didasarkan pada pedoman Indikator Kinerja Utama PTNBH yang sudah ditetapkan kementerian. Anggaran untuk membiayai program dan kegiatan dalam RKAT 2026 untuk mencapai target IKU tahun 2026 bersumber dari dana APBN dan Non-APBN. Dana APBN yang berasal dari Pemerintah digunakan untuk membiayai gaji, sertifikasi dosen, dan tunjangan kehormatan aparatur sipil negara (ASN) sedangkan Bantuan Pemerintah untuk Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BP PTNBH) digunakan untuk operasional. Secara indikatif Unpad mendapatkan alokasi dana dari Pemerintah untuk tahun 2026 sebesar Rp. 529.000.000.000,- (sudah termasuk dana BP PTNBH yang berasal dari APBN).

Sumber pendanaan berasal dari non-APBN, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran dapat berasal dari dana masyarakat, biaya pendidikan, hasil unit usaha, kerjasama tridharma Perguruan Tinggi, pengelolaan kekayaan aset dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan/atau pinjaman. Pendapatan dana yang berasal dari non-APBN berdasarkan kebijakan Rektor bahwa pada tahun 2026 pendapatan yang bersumber dari dana non-APBN akan ditingkatkan terutama yang sumber dana non-tuition. Untuk itu di tahun 2026 diperlukan strategi dan program kerja terarah dengan mengedepankan keunggulan dari setiap unsur pendukung aktivitas tridharma di lingkungan Unpad. UNGGUL menjadi kata kunci (*keyword*) dalam perumusan program-program kerja pada tahun 2026 mendatang.

Strategi untuk mewujudkan visi UNPAD 2025-2029 Menjadi pusat pendidikan dan

pengetahuan inklusif berkelanjutan yang berkelas dunia, untuk mendorong inovasi global dan menghasilkan dampak nyata pada masyarakat. Unpad menetapkan 3 tujuan strategis yang akan menjadi capaian realisasi visi unpad yaitu akademik unggul, inovasi dan berdampak serta 4 penggerak meliputi sumberdaya berkualitas, tata kelola dan transformasi digital, pengembangan bisnis dan pengelolaan keuangan berkelanjutan serta *branding & marketing*.

1. Akademik Unggul

Bertujuan untuk Membangun ekosistem pendidikan tinggi yang inovatif, inklusif, relevan dan berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, daya saing lulusan, aksesibilitas, dan kapasitas riset yang berkelanjutan guna menghadapi tantangan global yang memiliki sasaran strategis:

- Meningkatkan Kualitas, Relevansi, Fleksibilitas dan Aksesibilitas Pendidikan
- Meningkatkan Daya Saing Lulusan di Pasar Kerja Nasional dan Internasional
- Meningkatkan Kapasitas dan Kualitas Sumber Daya Pembelajaran
- Mengembangkan Pendidikan Inklusif dan Pembelajaran Sepanjang Hayat
- Menguatkan Kualitas dan Kapasitas Riset Berstandar Internasional

2. Inovasi

Bertujuan untuk Mendorong inovasi holistik yang mencakup terobosan di bidang akademik, penelitian, digitalisasi, dan tata kelola universitas untuk menghasilkan dampak signifikan bagi masyarakat dan memperkuat posisi Unpad sebagai pemimpin perubahan dalam pendidikan tinggi yang memiliki sasaran strategis :

- Mengembangkan Inovasi Digital dalam Proses Bisnis
- Meningkatkan Produktivitas Riset yang Inovatif dan Relevan dengan Kebutuhan
- Masyarakat sebagai Upaya untuk Percepatan Komersialisasi Hasil Riset dan Inovasi
- Meningkatkan Pendidikan Inklusif dengan Standar Global yang Menjamin Kesetaraan Akses dan Mendukung Keunggulan Akademik
- Mengembangkan Keberlanjutan Finansial Melalui Diversifikasi Pendapatan dan Peningkatan Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya

3. Berdampak

Bertujuan untuk Meningkatkan kontribusi Unpad dalam peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat dengan memperkuat ekonomi inklusif, inovasi berkelanjutan, serta berperan aktif dalam menjaga keberlanjutan ekologis yang memiliki sasaran strategis:

- Meningkatkan Kontribusi dalam Peningkatan Kualitas Hidup dan Kesejahteraan Masyarakat
- Memperkuat Ekonomi Inklusif dan Inovatif untuk Mendukung Pertumbuhan Berkelanjutan
- Meningkatkan Partisipasi Aktif dalam Menjaga Keberlanjutan Ekologis

4. Sumberdaya Berkualitas

Bertujuan untuk Mengembangkan sumber daya manusia yang inklusif dengan kapabilitas tinggi dan reputasi global, serta membangun infrastruktur berstandar internasional yang berkelanjutan melalui skema pembiayaan kreatif yang memiliki sasaran strategis :

- Mengembangkan Kualitas SDM Inklusif yang Memiliki Kapabilitas Tinggi dan Reputasi Global
- Mengembangkan Infrastruktur Inklusif yang Berstandar Internasional Serta Memenuhi Kriteria Keberlanjutan Melalui Skema Pembiayaan Kreatif

5. Tata Kelola dan Transformasi Digital

Bertujuan untuk Mengembangkan tata kelola universitas yang transparan dan akuntabel melalui transformasi digital yang memiliki sasaran strategis:

- Mengembangkan Ekosistem Digital untuk Meningkatkan Pengalaman Belajar dan Efisiensi Operasional
- Mengembangkan Kapasitas dan Kapabilitas SDM Sebagai Akselerator Implementasi Transformasi Digital
- Mengembangkan Tata Kelola Universitas yang Transparan, Akuntabel, dan Berkelanjutan Melalui Penerapan Prinsip *Good Governance* dan Pemanfaatan Teknologi Digital

6. Pengembangan Bisnis dan Pengelolaan Keuangan

Bertujuan untuk Membangun ekosistem bisnis dan manajemen keuangan yang inovatif, efisien, dan berkelanjutan guna mendukung stabilitas finansial jangka panjang yang memiliki sasaran strategis :

- Mendiversifikasi Bisnis yang Sudah Ada dan Membuka Potensi Bisnis Baru untuk Menciptakan Pendapatan Berkelanjutan dan Meningkatkan Kemandirian Finansial Universitas

- Meningkatkan Pengelolaan Bisnis Melalui Kemitraan Strategis dengan Industri dan Sektor Swasta
- Optimalisasi Anggaran dan Sistem Manajemen Keuangan yang Berkelanjutan

7. Branding dan Marketing

Bertujuan untuk Membangun brand dan reputasi Unpad yang kuat dan berkelas dunia melalui strategi branding dan pemasaran yang inovatif, guna meningkatkan visibilitas global, menarik kemitraan strategis, serta memperluas akses dan daya tarik bagi calon mahasiswa, mitra industri, dan masyarakat luas yang memiliki sasaran strategi :

- Membangun Identitas Jenama Global yang Kuat
- Meningkatkan Visibilitas Konten dan Sumber Daya melalui Pemasaran yang Luas dan Terarah
- Memperkuat Komunikasi Strategis dan Meningkatkan Visibilitas Unpad melalui Media yang Efektif guna Membangun Citra Positif

b. hasil-hasil tridharma dan/atau produk yang dihasilkan PTN Badan Hukum termasuk HKI dan Paten

Berikut adalah hasil-hasil Tridharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat) serta produk inovasi dan Kekayaan Intelektual (HKI) yang dihasilkan oleh Universitas Padjadjaran (UNPAD) pada tahun 2025.

- Produk Inovasi Unggulan Tahun 2025

UNPAD secara aktif mendorong hilirisasi riset menjadi produk nyata. Beberapa inovasi yang menonjol dan dipresentasikan sepanjang tahun 2025 meliputi:

Virtual Reality Dental Hypnosis (VRDH): Sebuah alat "bius virtual" yang dikembangkan untuk pasien gigi. Inovasi ini menggunakan teknologi virtual reality untuk menginduksi hipnosis dan mengurangi kecemasan pasien selama perawatan gigi. Produk ini dipamerkan dalam Konvensi Sains dan Teknologi (KSTI) 2025 dan mendapat apresiasi dari Presiden.

Tekstil Ramah Lingkungan Berbasis Serat Rami: Dikembangkan oleh tim mahasiswa, inovasi ini menciptakan kain tekstil yang kuat dan ramah lingkungan dari serat rami. Produk ini juga dipamerkan di KSTI 2025 sebagai solusi untuk mengurangi ketergantungan pada kapas impor dan limbah industri tekstil.

Inovasi Ekonomi Kreatif Berbasis Bambu: Sebuah proyek yang dikembangkan oleh Tim Jatineyork UNPAD yang berfokus pada penciptaan produk ekonomi kreatif berbasis bambu. Inovasi ini berhasil meraih juara dalam kompetisi Innovilleague 2025 dan sejalan dengan program pengabdian masyarakat untuk pengembangan desa.

Selain itu, berbagai pusat riset juga menghasilkan produk seperti aplikasi kesehatan (contoh: SMART-TB untuk pasien tuberkulosis), perangkat lunak (contoh: UNPAD SAS untuk analisis statistik), dan produk kesehatan (contoh: KOKRO, permen untuk membantu berhenti merokok).

- Capaian HKI dan Paten Tahun 2025

UNPAD terus memperkuat posisinya sebagai salah satu universitas terdepan di Indonesia dalam perolehan HKI. Pada tahun 2025, UNPAD secara resmi diusulkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) untuk menjadi Pusat Pendidikan Kekayaan Intelektual (IP Education Center) di Indonesia.

Untuk mendorong perolehan HKI, UNPAD menyelenggarakan berbagai program, termasuk: Unpad Innovation and Business Summit 2025: Sebuah forum yang mempertemukan para inovator UNPAD dengan mitra industri untuk mengakselerasi hilirisasi dan komersialisasi produk.

Program Magister Berbasis Proyek Analisis KI: UNPAD merintis program magister baru yang bekerja sama dengan DJKI, yang dirancang khusus untuk menghasilkan analisis kekayaan intelektual profesional.

Data Kuantitatif HKI (per November 2025):

Berdasarkan portal resmi Satu Data Unpad, data perolehan HKI yang telah tercatat untuk tahun 2025 (hingga saat ini) adalah:

Paten: 1

Sebagai konteks, portal yang sama mencatat perolehan HKI pada tahun-tahun sebelumnya, yang menunjukkan volume yang signifikan:

Merek (Tahun 2024): 1

Hak Cipta (Tahun 2022): 648

Hak Cipta (Tahun 2018): 114

Catatan: Data HKI tahun 2025 kemungkinan besar akan terus bertambah dan diperbarui secara komprehensif pada laporan akhir tahun.

- Hasil Tridharma Lainnya di Tahun 2025
 1. Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Akreditasi Internasional: Hingga akhir 2024 (sebagai basis untuk 2025), UNPAD telah memiliki 49 program studi yang terakreditasi internasional.

Penerimaan Mahasiswa: UNPAD menerima 4.940 calon mahasiswa baru melalui jalur Seleksi Masuk Universitas Padjadjaran (SMUP) 2025.

Sumber Daya Manusia: Pada awal tahun 2025, jumlah Guru Besar (Profesor) aktif di UNPAD mencapai 331 orang.
 2. Bidang Penelitian

Fokus Riset: Sesuai Rencana Induk Riset (RIR), penelitian di 2025 difokuskan pada riset multidisiplin dan kolaboratif untuk menghasilkan inovasi berdampak, seperti yang terlihat pada produk-produk unggulan di atas.

Pendanaan Riset: UNPAD melanjutkan berbagai skema Hibah Riset Internal, seperti Riset Kolaborasi Indonesia (RKI) dan Hibah Post-Doctoral Unpad 2025.
 3. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PPM)

Program Hibah: UNPAD menjalankan skema "Unpad Bermanfaat – Hibah PPM Unpad 2025" untuk mendanai kegiatan pengabdian dosen yang solutif bagi masyarakat.

Pengembangan Desa : Kemenangan tim UNPAD dalam Innovilleague 2025 (inovasi bambu) juga terikat pada komitmen nasional untuk pendampingan dan pengembangan 40.000 desa, yang menjadi fokus utama PPM UNPAD.

c. **Lain-lain yang relevan**

Universitas Padjadjaran memiliki beberapa peringkat QS 2025, yaitu peringkat ke-134 di Asia dan peringkat ke-31 di Asia Tenggara, serta masuk ke dalam peringkat 301-350 dunia untuk bidang pertanian. Untuk peringkat dunia secara umum, pemeringkatan QS 2025 adalah 596, namun untuk pemeringkatan QS WUR 2026, Unpad naik ke peringkat 515. Selain itu prestasi Universitas Padjadjaran tahun 2025 mencakup berbagai bidang, di antaranya prestasi akademik seperti juara 3 di ajang JDIH Jawa Barat, prestasi mahasiswa di kompetisi internasional seperti pada Global Hackatom 2025 di Rusia dan International Conference and Exposition on Education 2025 di Filipina, serta prestasi dalam bidang seni dan budaya, olahraga, dan inovasi. Contoh lainnya termasuk medali di UPI Karate Cup V 2025, Juara 1 di Liblicious 2025 dan Innovilleague 2025, dan perolehan akreditasi internasional untuk beberapa program studi.

Akademik

- Juara 3 Kategori Perguruan Tinggi Terbaik pada Penghargaan JDIH Jawa Barat 2025.
- Mahasiswa Fakultas Kedokteran meraih Runner Up dan Special Award di Global Hackatom 2025 di Rusia.
- Mahasiswa Vokasi meraih Juara 1 Kompetisi Internasional Akuntansi di Universitas Mataram.
- Fakultas Pertanian menerima akreditasi internasional ASIIN untuk enam program studi.
- Tim mahasiswa Perpustakaan dan Sains Informasi (Fikom) meraih Juara 1 di Liblicious 2025.

Internasional

- Tim Fakultas Kedokteran meraih penghargaan internasional, termasuk special award dan People's Choice Award di International Conference and Exposition on Education 2025 di Filipina.
- Bryan Kaban terpilih sebagai delegasi Indonesia untuk mengikuti Model Konferensi Tingkat Tinggi Asia Timur 2025.

Inovasi dan Kewirausahaan

- Inovasi Bamboost karya mahasiswa Fakultas Peternakan meraih Juara 1 di Innovilleague 2025.

Olahraga

- Atlet Renang Unpad meraih sejumlah medali di Gajah Mada Swimming Competition 2025.
- Unit Karate Unpad meraih 10 medali di UPI Karate Cup V 2025.
- UKM Bridge Unpad meraih Juara 2 di Airlangga Cup XII dan Juara 1 di Ganesha Bridge Open Tournament.

Seni dan Budaya

- Mahasiswa Ilmu Komunikasi meraih juara di Communication Interest Festival (Comminfest) 2025.
- Mahasiswa FISIP meraih prestasi di ajang Mojang Jajaka Kota Bandung 2025.
- Mahasiswa Fakultas Keperawatan terpilih sebagai Juara 1 Putra Putri Fakultas 2025 (Winner PPF).

Untuk tahun 2026, Unpad menetapkan tiga program prioritas utama yang selaras dengan Renstra 2025-2029 :

1. **Keunggulan Tridharma Perguruan Tinggi:** Program ini berfokus pada penguatan kualitas pendidikan, riset, dan pengabdian kepada masyarakat yang berkelanjutan dan diakui secara global untuk membangun ekosistem pendidikan yang inovatif dan berstandar internasional.
2. **Tata Kelola & Transformasi Digital:** Program ini bertujuan mewujudkan tata kelola universitas yang transparan, akuntabel, dan efisien melalui transformasi digital, dengan fokus pada pengembangan ekosistem digital untuk meningkatkan pengalaman belajar dan efisiensi operasional.
3. **Pengembangan Bisnis & Keuangan:** Program ini dirancang untuk mendukung stabilitas finansial jangka panjang melalui diversifikasi bisnis dan penguatan citra global Unpad, dengan tujuan membangun ekosistem bisnis dan manajemen keuangan yang inovatif.

2.3. Rencana Kinerja Tahunan Universitas Padjadjaran

a. Rencana Kinerja Tahun 2026

Tabel 18 Rencana Kinerja Tahun 2026

No	Indikator Kinerja Utama	Target Indikator Kinerja Utama	No	Rincian Kegiatan	Biaya								Total Biaya Per Kegiatan	Total Biaya Per Indikator	Proporsi Biaya Per Indikator		
					(4257) Dukungan Manajemen	Alokasi BPPTNBH	PUAPT/ PRPTNBH/ PR-RSPTN	PLN/HLN/RM P/SBSN/KPBU	Pendanaan dari Ditjen Dikuristik Lainnya (CF, PDP/MF, IKU, PKKM, dsb)	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Dikuristik	Pendanaan dari K/L Lain	Selain APBN					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)		
1	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	62,18%	1	Pembelajaran	-	5.335.625.000	-	-	-	-	-	-	100.830.250.000	106.165.875.000	1.077.134.625.000	47,9%	
			2	Manajemen	-	42.451.175.000	-	-	-	-	-	-	-	138.116.335.000			180.567.510.000
			3	Biaya Dosen Non PNS	-	12.912.500.000	-	-	-	-	-	-	-	6.704.474.000			19.616.974.000
			4	Biaya Tenaga Kependidikan Non PNS	-	30.730.000.000	-	-	-	-	-	-	-	18.197.016.000			48.927.016.000
			5	Transformasi Digital Hybrid University	-	-	-	-	-	-	-	-	-	726.500.000			726.500.000
			6	Produktivitas Kerja (Insentif Kinerja)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	390.000.000.000			390.000.000.000
			7	Infrastruktur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	319.452.000.000			319.452.000.000
			8	Stakeholder Relation & Branding	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.678.750.000			1.678.750.000
			9	Program Unpad Sehat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000.000			10.000.000.000
2	Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	93%	1	Tracer Study	-	-	-	-	-	-	-	647.050.000	647.050.000	1.140.050.000	0,1%		
			2	Temu Alumni	-	-	-	-	-	-	-	-	493.000.000	493.000.000			
3	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan /meraih prestasi di luar program studi	35%	1	Peningkatan Kualitas Kegiatan	-	-	-	-	-	-	-	17.895.075.000	17.895.075.000	21.395.625.000	1,0%		
			2	Riset Mahasiswa	-	-	-	-	-	-	-	-	1.500.000.000			1.500.000.000	
			3	Kegiatan akademik mahasiswa di luar program studi	-	-	-	-	-	-	-	-	2.000.550.000			2.000.550.000	
4	Persentase luaran hasil kerja sama antara PT dan start-up /industri/Lembaga	12%	1	Kerjasama penelitian dan pengabdian	-	-	-	-	-	-	-	373.450.000.000	373.450.000.000	374.451.700.000	16,6%		
			2	Fasilitasi Layanan Kerjasama	-	-	-	-	-	-	-	-	1.001.700.000	1.001.700.000			
5	Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	2.190 Artikel	1	Hibah Riset	-	-	-	-	-	-	28.668.355.000	82.831.000.000	111.499.355.000	113.771.855.000	5,1%		
			2	Inovasi dan Hilirisasi Hasil Riset	-	-	-	-	-	-	-	-	2.272.500.000	2.272.500.000			
6	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan	80%	1	Meningkatkan hasil penelitian dosen diaplikasikan di Masyarakat	-	-	-	-	-	-	-	6.000.000.000	6.000.000.000	6.281.000.000	0,3%		
			2	KKN Tematik	-	-	-	-	-	-	-	-	281.000.000			281.000.000	

No	Indikator Kinerja Utama	Target Indikator Kinerja Utama	No	Rincian Kegiatan	Biaya							Total Biaya Per Kegiatan	Total Biaya Per Indikator	Proporsi Biaya Per Indikator			
					APBN						Selain APBN						
					(4257) Dukungan Manajemen	Alokasi BPPTNBH	PUA/PT/PRPTNBH/PR-RSPTN	PLN/HLN/RM P/SBSN/KPBU	Pendanaan dari Ditjen Diktristek Lainnya (CF, PDP/MF, IKU, PKKMI, dsb)	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktristek					Pendanaan dari K/L Lain		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)		
7	Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan	50,0%	1	Inovasi & Diversifikasi Usaha PTNBH	-	-	-	-	-	-	-	-	205.883.550.000	205.883.550.000	205.883.550.000	9,2%	
8	Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)	25%	1	Peningkatan Jumlah Dosen S3	-	-	-	-	-	-	-	-	3.068.500.000	3.068.500.000	26.762.000.000	1,2%	
			2	Peningkatan Rasio Dosen-Mahasiswa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	746.500.000			746.500.000
			3	Peningkatan Jumlah Guru Besar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	625.000.000			625.000.000
			4	Pelatihan Dosen & Tenaga Kependidikan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.727.000.000			6.727.000.000
			5	Peningkatan Kapasitas Dosen Dalam Pembelajaran Hybrid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	475.000.000			475.000.000
			6	Program Dokter Desa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.120.000.000			15.120.000.000
9	Jumlah usulan Zona Integritas WBK/WBBM	2	1	Gaji dan Tunjangan PNS	335.402.345.000	-	-	-	-	-	-	-	-	335.402.345.000	339.334.345.000	15,1%	
			2	Audit Eksternal (KAP/BPK)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.190.000.000			1.190.000.000
			3	Penyusunan dan Revisi RKAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	630.000.000			630.000.000
			4	Penyusunan & revisi pedoman, regulasi PTNBH Unpad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.497.000.000			1.497.000.000
			5	Penyusunan dokumen Pelaporan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	615.000.000			615.000.000
10	Peringkat perguruan tinggi pada THE Impact Ranking	201-300	1	WCU	-	-	-	-	-	-	-	-	73.500.000.000	4.000.000.000	77.500.000.000	83.845.250.000	3,7%
			2	Akreditasi Prodi Unggul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.224.000.000	1.224.000.000		
			3	Akreditasi Prodi Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.121.250.000	5.121.250.000		
Total					335.402.345.000	91.429.300.000	-	-	-	-	-	102.168.355.000	1.721.000.000.000	2.250.000.000.000	2.250.000.000.000	100%	

Tabel 18 menunjukkan bagaimana program dan rencana kegiatan dibuat untuk mendukung capaian indikator kinerja utama yang juga telah dihubungkan dengan tujuan dan sasaran strategis pada Renstra Periode 2025-2029. Sebagai contoh, Unpad terus meningkatkan kerjasama dengan mitra untuk double degree sebagai upaya meningkatkan kerjasama program studi S1/D4. Unpad terus mendorong transformasi digital melalui pembuatan sistem IT untuk akademik, SDM dan keuangan terintegrasi sebagai bagian faktor penggerak (*enabler*) untuk transformasi digital guna mendorong prodi unggul berstandar (terakreditasi) internasional. Untuk mendorong tata kelola yang baik, program zona integritas diimplementasikan dengan berbagai dimensi yang dapat mendorong tata kelola yang baik. Program dan rencana kegiatan berupa workshop dan asesmen zona integritas akan dilakukan untuk menjamin pelaksanaan tata kelola yang baik.

b. Rincian biaya yang dikelola

Secara keseluruhan, estimasi anggaran untuk rencana kerja tahun 2026 mengalami peningkatan sekitar 11,1% dibandingkan dengan anggaran tahun 2025. Pada tahun 2025, anggaran kegiatan sebesar Rp. 2.000.000.000.000, sementara pada tahun 2026 naik menjadi Rp. 2.250.000.000.000. Dari perkiraan biaya untuk tahun 2026, alokasi anggaran yang bersumber dari APBN adalah Rp. 529.000.000.000, sedangkan dana yang berasal dari sumber non-APBN mencapai Rp. 1.721.000.000.000.

Tabel 19 Rincian Realisasi Biaya Tahun 2024, Anggaran Tahun 2025, dan 2026

No	Komponen Biaya	Realisasi 2024									
		APBN							Selain APBN	Total	
		(4257) Dukungan Manajemen	Alokasi BPPTNBH	PU/APT/ PRP/TNBH	PLN/HLN/RM P/SBSN/KPBU	Pendanaan dari Ditjen Dikristek Lainnya (CF, PDP/ME, IKU, PKKM, dsb)	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Dikristek	Pendanaan dari K/L Lain			
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)			
1	Biaya Operasional	-	46.299.657.029	-	-	5.528.999.301	-	-	-	410.633.923.000	462.462.579.330
2	Biaya Dosen ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	256.133.040.857	-	-	-	-	-	-	-	-	256.133.040.857
3	Biaya Tenaga Kependidikan ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	76.507.271.944	-	-	-	-	-	-	-	-	76.507.271.944
4	Biaya Dosen NonASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	-	12.940.112.050	-	-	-	-	-	-	4.513.500.000	17.453.612.050
5	Biaya Tenaga Kependidikan NonASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	-	29.644.223.832	-	-	-	-	-	-	11.655.600.000	41.299.823.832
6	Remunerasi/Imbal Jasa/Insentif/Sejenisnya	-	-	-	-	-	-	-	-	361.630.322.872	361.630.322.872
7	Biaya Investasi (Prasarana dan Sarana)	-	-	64.612.416.500	-	-	-	-	-	189.689.537.000	254.301.953.500
8	Biaya Pengembangan	-	-	-	-	-	-	-	-	30.483.200.000	30.483.200.000
Total		332.640.312.801	88.883.992.911	64.612.416.500	-	5.528.999.301	-	-	-	1.008.606.082.872	1.500.271.804.385

No	Komponen Biaya	Anggaran 2025								
		APBN							Selain APBN	Total
		(4257) Dukungan Manajemen	Alokasi BPPTNBH	PU/APT/ PRP/TNBH	PLN/HLN/RM P/SBSN/KPBU	Pendanaan dari Ditjen Dikristek Lainnya (CF, PDP/ME, IKU, PKKM, dsb)	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Dikristek	Pendanaan dari K/L Lain		
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)		
1	Biaya Operasional	-	46.786.800.000	1.050.000.000	-	-	-	111.074.690.000	790.387.500.000	949.298.990.000
2	Biaya Dosen ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	254.118.664.800	-	-	-	-	-	-	-	254.118.664.800
3	Biaya Tenaga Kependidikan ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	75.905.575.200	-	-	-	-	-	-	-	75.905.575.200
4	Biaya Dosen NonASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	-	12.912.500.000	-	-	-	-	-	6.207.500.000	19.120.000.000
5	Biaya Tenaga Kependidikan NonASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	-	30.730.000.000	-	-	-	-	-	15.036.000.000	45.766.000.000
6	Remunerasi/Imbal Jasa/Insentif/Sejenisnya	-	-	-	-	-	-	-	375.000.000.000	375.000.000.000
7	Biaya Investasi (Prasarana dan Sarana)	-	-	5.972.000.000	-	-	-	-	242.383.000.000	248.355.000.000
8	Biaya Pengembangan	-	-	449.770.000	-	-	-	-	31.986.000.000	32.435.770.000
Total		330.024.240.000	90.429.300.000	7.471.770.000	-	-	-	111.074.690.000	1.461.000.000.000	2.000.000.000.000

No	Komponen Biaya	Anggaran 2026							Selain APBN	Total	Proporsi Komponen Biaya
		APBN									
(1)	(2)	(4257) Dukungan Manajemen	Alokasi BPPTNBH	PUA/PT/PRPTNBH/PR-RSPTN	PLN/HLN/RMP/SBSN/KPBU	Pendanaan dari Ditjen Diktristek Lainnya (CE, PDP/MP, IKU, PKKM, dsb)	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktristek	Pendanaan dari K/L Lain	(28)	(29)	(30)
1	Biaya Operasional	-	47.786.800.000	-	-	-	-	102.168.355.000	729.839.260.000	879.794.415.000	39%
2	Biaya Dosen ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	258.259.805.650	-	-	-	-	-	-	-	258.259.805.650	11%
3	Biaya Tenaga Kependidikan ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	77.142.539.350	-	-	-	-	-	-	-	77.142.539.350	3%
4	Biaya Dosen NonASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	-	12.912.500.000	-	-	-	-	-	6.704.474.000	19.616.974.000	1%
5	Biaya Tenaga Kependidikan NonASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	-	30.730.000.000	-	-	-	-	-	18.197.016.000	48.927.016.000	2%
6	Remunerasi/Imbal Jasa/Insenti/FSjenisnya	-	-	-	-	-	-	-	390.000.000.000	390.000.000.000	17%
7	Biaya Investasi (Prasarana dan Sarana)	-	-	-	-	-	-	-	319.452.000.000	319.452.000.000	14%
8	Biaya Pengembangan	-	-	-	-	-	-	-	256.807.250.000	256.807.250.000	11%
	Total	335.402.345.000	91.429.300.000	-	-	-	-	102.168.355.000	1.721.000.000.000	2.250.000.000.000	100%

c. Rincian Sumber Pembiayaan

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2020 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan PTN BH, sumber-sumber Pendanaan pembiayaan Universitas Padjadjaran berasal dari (APBN) untuk dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya Ditjen Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi sebesar Rp. 335.402.345.000,-; Anggaran Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BP PTNBH) sebesar Rp. 91.429.300.000,-, Pembiayaan dari K/L Lain sebesar Rp. 102.168.355.000 yang terdiri dari dana abadi pendidikan tinggi (dari LPDP) sebesar Rp. 73.500.000.000,- dan Riset Brin, LPDP, dll sebesar Rp. 28.668.355.000,- serta yang berasal dari Non APBN sebesar Rp. 1.721.000.000.000,-, sehingga total rencana pembiayaan Universitas Padjadjaran tahun 2026 sebesar Rp. 2.250.000.000.000,-. Adapun sumber pembiayaan tersebut pada **Tabel 20** berikut ini.

Tabel 20 Rincian Realisasi Penerimaan Tahun 2024, Target Penerimaan Tahun 2025 dan 2026

No	Sumber Pembiayaan	Realisasi 2024	Anggaran 2025	Anggaran 2026	Proporsi Anggaran 2026
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
APBN		595.020.187.663	539.000.000.000	529.000.000.000	24%
1	(4257) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan tugas Teknis	332.691.486.022	330.024.240.000	335.402.345.000	
2	Alokasi BPPTNBH	88.883.994.141	90.429.300.000	91.429.300.000	
3	Bantuan Pendanaan Berbasis IKU	5.528.999.301			
4	PUAPT/PRPTNBH/PR-RSPTN	64.612.416.500	7.471.770.000	-	
5	PLN/HLN/RMP/SBSN/KPBU				
6	Pendanaan Lainnya dari Ditjen Diktiristek (CF, PDP/MF, IKU,	13.000.000.000	-	-	
	a. Competitive Fund				
	b. Program Dana Padanan (Matching Fund)	8.000.000.000	-	-	
	c. PKKM	5.000.000.000	-	-	
	d. Penghargaan Capaian IKU	-			
7	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen	-	-	-	
8	Pendanaan dari K/L lain (termasuk Dana Abadi Pendidikan	95.832.291.000	111.074.690.000	102.168.355.000	
	a. Dana Abadi Pendidikan Tinggi (dari LPDP)	30.000.000.000	58.800.000.000	73.500.000.000	
	b. Riset BRIN, LPDP	65.832.291.000	52.274.690.000	28.668.355.000	
SELAIN APBN		906.663.330.983	1.461.000.000.000	1.721.000.000.000	76%
9	Dana Masyarakat	41.196.744.621	50.000.000.000	62.000.000.000	
10	Biaya Pendidikan (UKT, IPI, dan Pendapatan Jasa Pelayanan Pendidikan Lainnya dari Seluruh Jalur Penerimaan)	758.290.117.901	752.500.000.000	880.000.000.000	
	a. Program Diploma	46.424.519.893	55.000.000.000	55.000.000.000	
	b. Program Sarjana (S1)	447.479.275.118	450.000.000.000	553.000.000.000	
	c. Program Magister (S2)	79.110.142.890	75.000.000.000	75.000.000.000	
	d. Program Doktorat (S3)	50.042.575.000	55.000.000.000	55.000.000.000	
	e. Program Profesi	38.115.605.000	37.500.000.000	40.000.000.000	
	f. Program Sub Spesialis	-	-	-	
	g. Program Spesialis	97.118.000.000	80.000.000.000	96.000.000.000	
	h. Lain-lain (PNG)	-	-	6.000.000.000	
11	Pengelolaan Dana Abadi	11.215.593.508	3.500.000.000	6.000.000.000	
12	Usaha PTN Badan Hukum	94.986.018.805	139.000.000.000	227.000.000.000	
	a. RSGM	94.986.018.805	18.000.000.000	23.000.000.000	
	b. Klinik kesehatan	-	12.500.000.000	7.500.000.000	
	c. PT. PIP	-	20.000.000.000	25.000.000.000	
	d. Pusat Bahasa (UUA)	-	4.000.000.000	-	
	e. Laboratorium Sentral	-	4.000.000.000	2.000.000.000	
	f. Laboratorium Fakultas (UUA)	-	3.000.000.000	-	
	g. PT. MMU	-	17.562.491.067	24.542.295.058	
	h. Rumah Sakit Unpad (RSU)	-	30.000.000.000	98.520.204.942	
	i. PT. LSU	-	29.937.508.933	21.437.500.000	
	j. Rumah Sakit Hewan	-	-	1.000.000.000	
	k. UUA (Pusat Bahasa, Lab Fak, dll)	-	-	24.000.000.000	
13	Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	248.648.629	380.000.000.000	385.000.000.000	
	1. Pendapatan Kerjasama Riset dan Inovasi	248.648.629	-	-	
	2. Pendapatan Kerjasama Pengabdian pada Masyarakat dan lainnya	-	-	-	
	3. Riset dan Pengabdian Masyarakat	-	250.000.000.000	250.000.000.000	
	4. Inovasi dan Hilirisasi	-	75.000.000.000	75.000.000.000	
	5. Kerjasama Pendidikan	-	55.000.000.000	60.000.000.000	
14	Pengelolaan Kekayaan PTN Badan Hukum	159.687.519	55.000.000.000	50.000.000.000	
15	APBD	566.520.000	81.000.000.000	61.000.000.000	
16	Pinjaman			50.000.000.000	
17	Saldo Kas				
TOTAL		1.501.683.518.646	2.000.000.000.000	2.250.000.000.000	100%

d. **Kebijakan/program yang dilakukan dalam rangka mencapai target IKU PTN**

Dalam pencapaian target IKU didorong oleh visi dalam Rencana Strategis (Renstra) Universitas Padjadjaran untuk periode 2025-2029 (yang mencakup target tahun 2026), berikut adalah kebijakan dan program prioritas Universitas Padjadjaran yang dirancang untuk mencapai target Indikator Kinerja Utama (IKU) tersebut.

Strategi utama Universitas Padjadjaran untuk tahun 2026 bernaung di bawah visi baru "**Unpad Unggul, Inklusif, Berdampak, dan Mendunia**" serta optimalisasi transformasi menjadi **Hybrid University**.

Berikut adalah pemetaan program kerja Unpad untuk pencapaian target IKU Tahun 2026 :

IKU 1: Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi

Target: Mahasiswa lulus tepat waktu dengan IPK memuaskan.

- **Kebijakan Hybrid University:** Menerapkan metode pembelajaran campuran (daring & luring) secara permanen untuk memberikan fleksibilitas bagi mahasiswa dalam mengambil mata kuliah, sehingga kendala waktu dan lokasi tidak menghambat kelulusan.
- **Integrated Monitoring via Satu Data Unpad:** Pemanfaatan *dashboard* data terintegrasi yang memungkinkan Dosen Wali memantau progres akademik mahasiswa secara *real-time* untuk mendeteksi potensi *drop-out* atau keterlambatan studi lebih dini.
- **Kurikulum Outcome-Based Education (OBE):** Peninjauan kurikulum agar beban SKS lebih efisien dan fokus pada capaian pembelajaran lulusan.

IKU 2: Persentase lulusan pendidikan tinggi & vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan

Target: Lulusan mendapat pekerjaan layak, berwirausaha, atau lanjut studi <12 bulan.

- **Unpad Career Development Center (CDC):** Intensifikasi program persiapan karier, *job fair* virtual dan fisik, serta pelatihan sertifikasi kompetensi industri sebelum wisuda.
- **Tracer Study Terintegrasi:** Penguatan sistem pelacakan alumni melalui aplikasi "Unpad Connect" atau sejenisnya untuk memastikan data lulusan terekam akurat

(karena seringkali alumni sudah bekerja tapi tidak melapor).

- **Program Wirausaha Merdeka:** Inkubasi bisnis bagi mahasiswa tingkat akhir agar saat lulus statusnya sudah menjadi wirausahawan (masuk hitungan IKU).

IKU 3: Persentase mahasiswa S1/D4/D3/D2/D1 berkegiatan /meraih prestasi di luar program studi

Target: Mahasiswa mengambil SKS di luar kampus (Magang, Proyek Desa, Pertukaran).

- **Masifikasi kegiatan mahasiswa di luar program studi:** Kebijakan yang mewajibkan/sangat mendorong konversi hingga 20-40 SKS untuk kegiatan di luar kampus.
- **Fasilitasi IISMA & Exchange:** Dukungan pendanaan pendamping dan pelatihan bahasa untuk meningkatkan jumlah mahasiswa yang lolos program mobilitas internasional.

IKU 5: Persentase luaran hasil kerja sama antara PT dan start-up /industri/Lembaga

Target: Hasil riset dosen digunakan oleh masyarakat/industri.

- **Optimalisasi Kawasan Sains dan Teknologi (KST) Unpad:** Mengaktifkan fungsi KST/Techno Park di Jatinangor sebagai hub penghubung antara peneliti Unpad dengan industri untuk dihilirisasi menjadi produk komersial.
- **Matching Fund Kedaireka:** Pendampingan intensif bagi dosen untuk memenangkan hibah kolaborasi dengan mitra industri.

IKU 6: Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)

Target: Jurnal terindeks Scopus/WoS.

- **Academic Leadership Grant (ALG):** Skema hibah riset internal unggulan Unpad yang mewajibkan Profesor/Kepala Riset membimbing dosen muda dan mahasiswa untuk menghasilkan publikasi Q1/Q2.
- **Insentif Publikasi & Percepatan Guru Besar:** Kebijakan finansial dan percepatan kenaikan pangkat bagi dosen yang produktif menulis di jurnal bereputasi tinggi.
- **Kolaborasi Riset Internasional:** Mewajibkan riset didanai hibah internal untuk memiliki mitra asing (co-author) guna meningkatkan sitasi dan reputasi global.

IKU 7: Persentase keterlibatan Perguruan Tinggi dalam SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), SDG 17 (Kemitraan), SDG 1 ((Tanpa Kemiskinan), dan 2 (dua)

SDGs lain sesuai keunggulan

Target: Kontribusi pada SDG 1, 4, 17, dan unggulan lainnya.

- **Penguatan SDGs Center Unpad:** Sebagai salah satu SDGs Center universitas pertama di Indonesia, Unpad memposisikan diri sebagai pusat rujukan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*) bagi pemerintah daerah dan nasional.
- **KKN Tematik Terintegrasi:** Mengubah format KKN reguler menjadi proyek pemberdayaan masyarakat jangka panjang di desa binaan yang diakui sebagai IKU.
- **Riset Pola Ilmiah Pokok (PIP):** Mengarahkan riset internal pada tema "Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup" yang secara langsung menjawab tantangan SDG lingkungan dan keadilan sosial.

IKU 9 : Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan

Target: Kemandirian finansial PTN-BH.

- **Holding Company (PT Usaha Padjadjaran):** Profesionalisasi pengelolaan unit usaha (Hotel, Rumah Sakit Gigi Mulut, Asrama, Produk Pertanian/Kesehatan).
- **Dana Abadi (Endowment Fund):** Penggalangan dana filantropi dari alumni dan swasta yang hasil investasinya digunakan untuk menopang operasional non-akademik.
- **Komersialisasi Aset & Kepakaran:** Optimalisasi aset lahan dan layanan kepakaran (uji lab, konsultan) berbayar.

IKU 8 : Persentase SDM PT (dosen, peneliti) yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)

Target: Dosen menjadi praktisi/tenaga ahli di luar kampus.

- **Program "Dosen Berkarya":** Memberikan izin legal dan rekognisi beban kerja (BKD) bagi dosen yang berkiprah sebagai staf ahli kementerian, konsultan perusahaan, atau tenaga ahli Pemda.
- **Rekognisi Portofolio:** Mengakui hasil kerja dosen di luar kampus (misal: naskah akademik RUU, desain jembatan, kebijakan publik) setara dengan tri dharma.

IKU 11 :

a. Opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) atas Laporan Keuangan

Unpad berkomitmen mempertahankan opini WTP dari Kantor Akuntan Publik (KAP) independen melalui kebijakan:

- **Digitalisasi Sistem Keuangan:** Penguatan penggunaan sistem informasi keuangan yang terintegrasi (seperti SAP atau sistem internal sejenis) untuk

memastikan setiap transaksi tercatat secara *real-time* dan sesuai standar akuntansi.

- **Penguatan Satuan Audit Internal (SPI):** SPI Unpad melakukan audit rutin secara berkala di tingkat fakultas dan unit kerja sebelum dilakukan audit eksternal, guna memastikan kepatuhan terhadap regulasi keuangan PTN-BH.
- **Transparansi Anggaran:** Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang berbasis kinerja, sehingga setiap rupiah yang keluar memiliki dasar capaian target IKU yang jelas.

b. Predikat SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)

Untuk mencapai predikat SAKIP yang unggul ("AA"), Unpad menerapkan:

- **Manajemen Kinerja Berbasis Digital:** Penggunaan *dashboard* kinerja untuk memantau capaian unit secara periodik, sehingga hambatan dalam pencapaian target dapat segera diatasi.
- **Evaluasi Akuntabilitas Berjenjang:** Melakukan reviu atas Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN) setiap semester untuk memastikan keselarasan antara perencanaan strategis (Renstra) dengan realisasi di lapangan.
- **Sinkronisasi IKU:** Memastikan seluruh Indikator Kinerja Utama diturunkan menjadi Indikator Kinerja Tambahan (IKT) di tingkat fakultas hingga program studi agar tanggung jawab akuntabilitas terdistribusi merata.

c. Jumlah Laporan Pelanggaran Integritas Akademik

Unpad berupaya menekan laporan pelanggaran (plagiarisme, perjokian, dsb.) melalui:

- **Peraturan Rektor Nomor 32 Tahun 2024:** Kebijakan terbaru tentang Integritas Akademik dalam Menghasilkan Karya Ilmiah yang menjadi payung hukum penindakan pelanggaran akademik di tahun 2025-2026.
- **Sistem Deteksi Dini:** Mewajibkan penggunaan perangkat lunak anti-plagiarisme (seperti **Turnitin**) untuk setiap tugas akhir, tesis, disertasi, dan publikasi dosen sebelum diunggah ke repositori universitas.
- **Dewan Kehormatan & Komisi Etik:** Optimalisasi fungsi Komisi Etik di tingkat fakultas dan universitas untuk menangani kasus-kasus integritas secara cepat, adil, dan tertutup guna menjaga muruah institusi.

d. Pencegahan dan Penanganan "Anti" (Kekerasan, Narkoba, Korupsi)

Unpad menerapkan kebijakan "Zero Tolerance" terhadap perilaku yang merusak moralitas kampus:

- **Anti Kekerasan (PPKS):** Penguatan **Satgas PPKS (Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual)** yang aktif melakukan sosialisasi, pendampingan korban, dan penegakan sanksi tegas bagi pelaku kekerasan di

lingkungan kampus.

- **Anti Narkoba (P4GN):** Implementasi Rencana Aksi **P4GN** (Pencegahan, Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkotika) bekerja sama dengan BNN, termasuk tes urin berkala dan edukasi pada mahasiswa baru.
- **Anti Korupsi & Zona Integritas (ZI):** * Penerapan **Zona Integritas** menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di seluruh fakultas.
 - Kolaborasi dengan KPK dalam program "Pendidikan Antikorupsi" dan "Roadshow Bus KPK" untuk menanamkan nilai-nilai integritas sejak dini kepada civitas akademika.

IKU Partisipatif: Peringkat Universitas dalam pencapaian SDGs (THE Impact)

Target: Peningkatan Universitas Padjadjaran

- **Riset Berdampak (Impact-Oriented Research):** Riset diarahkan ke isu SDGs nasional & global, diantaranya kolaborasi antara penelitian yang dikaitkan dengan kebijakan publik serta pengabdian kepada Masyarakat.
- **Kampus sebagai Living Laboratory:** Kampus menjadi model kebijakan lingkungan, Kesehatan, dan contoh inklusifitas dengan melibatkan seluruh sivitas akademika di Universitas Padjadjaran.

Sebagai tambahan lainnya, Universitas Padjadjaran memiliki target indikator dari Renstra, sebagai berikut;

IKU Renstra 1 : Persentase jumlah dosen dan tendik yang mencapai remunerasi setara atau melebihi benchmark P75

Fokus: Kesejahteraan SDM berbasis kinerja dan kemandirian finansial.

Untuk mencapai standar gaji di persentil ke-75 (P75) pasar talenta nasional, Unpad tidak bisa hanya mengandalkan UKT. Strateginya adalah **meningkatkan pendapatan non-tuition** secara agresif.

- **Optimalisasi *Income Generating Units* (IGU):**
 - Memaksimalkan profit dari unit bisnis strategis di bawah **PT Usaha Padjadjaran** (misal: Klinik Padjadjaran, Hotel Unpad, layanan laboratorium, dan pertanian).
 - Kebijakan "Korporatisasi Aset": Aset tidur diubah menjadi aset produktif melalui kerja sama dengan mitra swasta.
- **Transformasi Sistem Remunerasi Berbasis IKU:**
 - Menerapkan sistem insentif yang ketat berdasarkan capaian IKU individu.

Dosen yang produktif (riset Q1, paten komersial, hibah internasional) mendapatkan *take-home pay* jauh di atas rata-rata.

- Mengintegrasikan data kinerja di **SIAT (Sistem Informasi Administrasi Terpadu)** dengan sistem penggajian, memastikan transparansi dan keadilan ("Siapa yang bekerja lebih, mendapat lebih").
- **Dana Abadi (*Endowment Fund*):**
 - Menggenjot penggalangan dana abadi agar hasil investasinya dapat digunakan untuk menutupi biaya operasional ("overhead"), sehingga pendapatan operasional lain bisa dialokasikan untuk belanja pegawai (remunerasi).

IKU Renstra 2 : Level Transformasi Digital (QS Digital Maturity)

Fokus: Unpad sebagai Hybrid University kelas dunia.

Target ini mengacu pada kesiapan infrastruktur, budaya data, dan ekosistem digital kampus.

- **Program "Satu Data Unpad":**
 - Kebijakan integrasi seluruh basis data (akademik, keuangan, aset, SDM) ke dalam satu *data warehouse* terpusat. Ini menghilangkan silo data antar fakultas dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis *real-time analytics*.
- **Penguatan *Learning Management System (LMS)* - LiVE Unpad:**
 - Meningkatkan fitur LiVE Unpad agar tidak hanya sekadar repositori materi, tetapi mendukung pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) dan interaktif yang menjadi syarat maturitas digital tinggi.
- **Digitalisasi Layanan Administrasi (Super App):**
 - Pengembangan aplikasi *mobile* terintegrasi (seperti *PAUS ID*) yang melayani seluruh siklus hidup civitas akademika (dari pendaftaran, perwalian, surat menyurat, hingga parkir dan kantin) untuk menciptakan *seamless user experience*.
- **Infrastruktur Keamanan Siber:**
 - Investasi pada keamanan data dan privasi (ISO 27001) untuk menjamin kepercayaan pengguna, yang merupakan indikator penting dalam penilaian QS Digital Maturity.

IKU Renstra 3 : Persentase Jumlah Unit Kerja yang Mendapatkan Skor>80 dari Tim Penilai Internal (TPI) ZI WBK/WBBM

Fokus: Reformasi Birokrasi, Anti-Korupsi, dan Pelayanan Prima.

Target ini menuntut perubahan budaya kerja dari "dilayani" menjadi "melayani".

- **Penyederhanaan Proses Bisnis (SOP):**
 - Memangkas birokrasi berbelit. Program "Zero Paper Policy" dan tanda tangan elektronik (TTE) diterapkan untuk mempercepat layanan administrasi akademik dan keuangan.
- **Digitalisasi Layanan Publik (E-Service):**
 - Mengurangi tatap muka langsung dalam layanan administrasi (legalisir ijazah online, pendaftaran wisuda online) untuk menutup celah pungli dan gratifikasi.
- **Penguatan *Whistleblowing System* (WBS):**
 - Menjamin kerahasiaan pelapor pelanggaran kode etik atau indikasi korupsi melalui sistem pengaduan terintegrasi yang dikelola oleh Satuan Pengawas Internal (SPI).
- **Agen Perubahan (Change Agent):**
 - Menunjuk agen perubahan di setiap Fakultas/Direktorat untuk mengawal implementasi budaya kerja "BerAKHLAK" dan memastikan standar pelayanan terpenuhi.

2.4. Rencana Pembangunan dan Pengadaan

Pada tahun 2026, Universitas Padjadjaran mengalokasikan anggaran untuk mendukung infrastruktur sebagai bagian dari program pengembangan kampus guna menunjang penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Dalam bidang Pendidikan, rencana ini mencakup peningkatan fasilitas laboratorium dan pengadaan peralatan pendukung untuk kegiatan belajar serta praktikum.

Anggaran untuk pengembangan infrastruktur diarahkan untuk menunjang pelaksanaan pendidikan yang nyaman di Universitas Padjadjaran, yang memerlukan keterlibatan mitra investor guna mewujudkannya. Berikut ini usulan investasi pengadaan sarana dan prasarana penyelenggaraan tridharma Unpad pada tahun 2026 seperti yang tercantum dalam **Tabel 21**.

Tabel 21 Sarana dan Prasarana Tahun 2026

No	Sarana/Prasarana	Anggaran 2026
(1)	(2)	(3)
1	Lisensi/ERP/Enterprise Performance Management/E-Journal	20.000.000.000
2	Peralatan Laboratorium Layanan Tridharma	10.000.000.000
3	Pembangunan Gedung/Penyempurnaan Fasilitas PSDKU Pangandaran	15.000.000.000
4	Pembangunan gedung kelas bersama	179.407.000.000
5	Pembangunan gedung Menza	33.045.000.000
6	Pembangunan gedung F. Psikologi	5.000.000.000
7	Pembangunan gedung Sekolah Vokasi	7.000.000.000
8	DED Gd Sistem Akademik Bidang Kesehatan Unpad	10.000.000.000
9	Landscape Kampus Jatinangor	2.000.000.000
10	Renovasi Gedung	6.000.000.000
11	Pemeliharaan Jalan & Drainase Kampus Jatinangor	2.000.000.000
12	Kendaraan Operasional	2.000.000.000
13	Green Campus/Climate Action	2.000.000.000
14	Peralatan dan Mesin	20.000.000.000
15	Aset Tetap Lainnya	3.000.000.000
16	Mechanical, electrical, dan plumbing Kampus Jatinangor dan Bandung	2.000.000.000
17	Rintisan Teaching Industry	1.000.000.000
Total		319.452.000.000

2.5. Kajian Risiko

Kajian risiko dilakukan untuk melakukan penilaian risiko atas kemungkinan terjadinya dan dampak suatu kejadian yang menghambat pencapaian tujuan atau sasaran organisasi supaya dapat dilakukan penanganan risiko secara tepat. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui identifikasi risiko dan analisis risiko. Telah dilakukan identifikasi atas risiko keberhasilan atau kegagalan pencapaian program dan kegiatan yang ditargetkan pada tahun 2026.

Tabel 22 Kajian Risiko

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IKU 1	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) D4	Ketidakefektifan mahasiswa D4 dalam menyelesaikan studi tepat waktu	Sedang	1) Penguatan monitoring dan evaluasi kemajuan studi mahasiswa D4 tingkat akhir oleh dosen wali, dosen pembimbing, dan prodi; 2) Pendampingan psikologis mahasiswa D4 secara periodik; 3) Penyediaan sarana pengaduan/ konsultasi mahasiswa tingkat akhir di level prodi; 4) Mempercepat pembagian dosen pembimbing serta memperkuat sistem monitoring dan evaluasi proses bimbingan dosen terhadap mahasiswa D4 tingkat akhir oleh prodi; 5) Penguatan koordinasi mahasiswa D4 dengan dosen wali dan prodi terkait pemilihan tempat dan waktu, proses, dan konversi kegiatan magang; dan 6) Penguatan SOP, monitoring, dan evaluasi kegiatan magang mahasiswa D4.
	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) S1	Ketidakefektifan mahasiswa S1 dalam menyelesaikan studi tepat waktu	Sedang	1) Penguatan monitoring dan evaluasi kemajuan studi mahasiswa S1 tingkat akhir oleh dosen wali, dosen pembimbing, dan prodi; 2) Pendampingan psikologis mahasiswa S1 secara periodik; 3) Penyediaan sarana pengaduan/ konsultasi mahasiswa S1 tingkat akhir di level prodi; 4) Mempercepat pembagian dosen pembimbing serta memperkuat sistem monitoring dan evaluasi proses bimbingan dosen terhadap mahasiswa S1 tingkat akhir oleh prodi; 5) Penguatan koordinasi mahasiswa S1 dengan dosen wali dan prodi terkait pemilihan tempat dan waktu, proses, dan konversi kegiatan magang; dan 6) Penguatan SOP, monitoring, dan evaluasi kegiatan magang mahasiswa S1.
	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) S2	Ketidakefektifan mahasiswa S2 dalam menyelesaikan studi tepat waktu	Sedang	1) Penguatan monitoring dan evaluasi kemajuan studi mahasiswa S2 tingkat akhir oleh dosen pembimbing, dan prodi; 2) Pendampingan psikologis mahasiswa S2 secara periodik; 3) Penyediaan sarana pengaduan/ konsultasi mahasiswa S2 tingkat akhir di level prodi; dan 4) Pelatihan pembuatan paper yang berkualitas untuk terbit di jurnal internasional yang reputable secara periodik; dan 5) Memperkuat sistem monitoring dan evaluasi proses bimbingan dosen terhadap mahasiswa S2 tingkat akhir oleh prodi.
	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) S3	Ketidakefektifan mahasiswa S3 dalam menyelesaikan studi tepat waktu	Sedang	1) Penguatan monitoring dan evaluasi kemajuan studi mahasiswa S3 oleh promotor, dan prodi; 2) Pendampingan psikologis mahasiswa S3 secara periodik; 3) Penyediaan sarana pengaduan/ konsultasi mahasiswa S3 di level prodi; 4) Memperkuat sistem monitoring dan evaluasi proses bimbingan promotor terhadap mahasiswa S3 oleh prodi; dan 5) Pelatihan pembuatan paper yang berkualitas untuk terbit di jurnal internasional yang reputable secara periodik.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	Rendahnya minat pendaftar S2/S3 karena biaya atau skema beasiswa yang terbatas.	Tinggi	1) Pembukaan jalur beasiswa internal dan program percepatan S1 ke S2 (<i>Fast Track</i>), 2) Mendorong prodi S2 dan S2 mendapatkan akreditasi internasional; dan 3) Mempromosikan Prodi S2 dan S3 ke luar negeri untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas
	Persentase mahasiswa internasional	Rendahnya jumlah mahasiswa asing	Tinggi	1) Mendorong program studi untuk mendapatkan akreditasi internasional; 2) Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi di luar negeri; 3) Strategi promosi dan branding global yang tepat; 4) Menyediakan fasilitas dan layanan internasional; dan 5) Merancang biaya kuliah yang kompetitif dan skema bantuan keuangan.
IKU 2	Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/ berwirusaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	Rendahnya persentase mahasiswa mendapatkan pengalaman di luar program studi senilai 20 SKS	Sedang	1) Melakukan sosialisasi terkait manfaat MBKM; 2) Memberikan insentif akademik (konversi SKS, penghargaan); 3) Memperluas jejaring kerja sama dengan industri, NGO, perguruan tinggi, dan lembaga pemerintah; 4) Menyusun pedoman konversi SKS MBKM yang seragam; 5) Melibatkan program studi dalam perencanaan kurikulum fleksibel; 6) Mengajukan pendanaan eksternal dari mitra industri atau pemerintah; 7) Menyederhanakan SOP MBKM dengan digitalisasi (portal online/SIAT MBKM); 8) Membentuk helpdesk MBKM untuk mempercepat pelayanan; 9) Menyeleksi mitra berdasarkan standar kualitas tertentu; 10) Melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan MBKM; 11) Memberikan feedback kepada mitra untuk perbaikan berkelanjutan; 12) Mengadakan pelatihan dan sosialisasi MBKM bagi dosen; 13) Memberikan insentif kinerja untuk dosen pembimbing; dan 14) Mengalokasikan dosen khusus dan menetapkan kriteria sebagai koordinator MBKM.
		Ketidaktimalan dosen dalam menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project)	Sedang	1) Penguatan Kapasitas Dosen (Capacity Building) dengan program pelatihan mengenai konsep Case Method dan Team-Based Project, desain RPS berbasis OBE, assessment autentik dan rubrik penilaian. 2) Metode pelatihan menggunakan microteaching berbasis studi kasus, coaching clinic antar dosen, dan observasi sejawat (peer review teaching); 3) Penguatan Budaya Akademik dengan membentuk Komunitas praktik dosen (Community of Practice), forum berbagi best practice lintas prodi, dan apresiasi dosen inovatif; dan 4) Melaksanakan audit mutu internal untuk memastikan Pembelajaran Problem-Based/Case-Based Learning berjalan dengan baik.
		Ketidaktimalan penyusunan kurikulum Berbasis Outcome (OBE)	Sedang	1) Memberikan sosialisasi dan pelatihan metode pembelajaran berbasis OBE kepada dosen secara periodik; Pimpinan memberikan insentif kepada dosen yang mengimplementasikan; pembelajaran berbasis OBE; 2) Penguatan kebijakan implementasi OBE yang didukung sumber daya, teknologi, fasilitas, dan bahan ajar, serta pemantauan secara berkelanjutan sampai level prodi, dan sosialisasinya terhadap semua staf akademik di Fakultas dan Program Studi; dan 3) Penataan ulang beban kinerja dosen sehingga implementasi OBE dapat terlaksana.
		Ketidaktimalan proses pengajaran dalam memenuhi kepuasan dan ekspektasi mahasiswa	Sedang	1) Peningkatan Kompetensi dan Komitmen Dosen seperti pelatihan pedagogi dan andragogi pelatihan microteaching dan menumbuhkan etika mengajar, keterbukaan, dan sikap melayani mahasiswa sebagai bagian dari budaya akademik; 2) Memperbaiki Metode dan Desain Pembelajaran seperti menerapkan metode active learning (studi kasus, <i>project-based learning</i> , <i>flipped classroom</i> , diskusi kelompok kecil); 3) Menggunakan media interaktif dan teknologi digital seperti LMS, video, polling, dan simulasi; 4) membuat kontrak belajar di awal perkuliahan untuk menyepakati ekspektasi, aturan, dan target pembelajaran; 5) Pemantauan Rutin dan Respons Cepat terhadap Masukan seperti menggunakan survey kepuasan perkuliahan setiap semester, bukan hanya untuk keperluan akreditasi; 6) menindaklanjuti hasil survey dengan feedback forum, diskusi terbuka, atau mentoring antar dosen; 7) Meningkatkan Interaksi dan Komunikasi Dosen-Mahasiswa; 8) Meningkatkan Kualitas Evaluasi dan Penilaian seperti menggunakan rubrik penilaian yang jelas dan transparan, disampaikan sejak awal perkuliahan menyediakan feedback personal untuk tugas atau ujian yang bersifat formatif; dan 9) Meningkatkan Fasilitas dan Lingkungan Belajar yang Mendukung.
		Rendahnya keterlibatan dosen praktisi industri/ narasumber eksternal dalam proses pembelajaran	Sedang	1) Memperkuat jejaring alumni melalui program rutin dan terencana; 2) Meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan pendidikan dan penelitian yang melibatkan langsung praktisi; dan 3) Formulasikan sistem insentif yang memadai untuk dosen praktisi.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Ketidakefektifan pelatihan softskill dan budi pekerti dalam meningkatkan softskill mahasiswa	Sedang	1) Reformasi kurikulum dengan mengintegrasikan target capaian pembelajaran soft skill ke dalam capaian pembelajaran mata kuliah; 2) Penguatan fasilitas dan program khusus pengembangan soft skill melalui program MBKM; 3) Menyediakan program pelatihan yang beragam dan menciptakan lingkungan kampus yang mendukung pengembangan karakter dan etika; 4) Meningkatkan keterlibatan praktisi mengajar di dalam tim pengampu; 5) Penguatan evaluasi perkembangan softskill mahasiswa dengan menggunakan rubrik penilaian yang terukur; dan 6) Sosialisasi pentingnya soft skill dan budi pekerti dalam dunia kerja secara periodik.
		Ketidakefektifan alokasi beban mengajar kepada dosen	Sedang	1) Menata ulang distribusi beban mengajar; 2) Memanfaatkan Dosen Luar atau Praktisi; Mengoptimalkan Metode Pembelajaran Berbasis Teknologi seperti menggunakan sistem blended learning atau e-learning untuk mengurangi frekuensi tatap muka langsung; 3) Membuat materi ajar yang reusable, seperti video pembelajaran dan modul mandiri, agar dosen tidak harus mengulang penjelasan yang sama tiap semester; 4) Menyesuaikan Kebijakan Akademik seperti mengintegrasikan kegiatan pengabdian dan riset ke dalam pembelajaran (contoh: community-based project atau research-based teaching); 5) Menguatkan Peran Program Studi dan Departemen seperti menyusun peta kebutuhan pengajaran tahunan, dan berinovasi dalam pengelolaan kelas, seperti menggabungkan kelas kecil yang sejenis; 6) Perekrutan dan Pengembangan Dosen Baru; dan 7) Monitoring dan Evaluasi Beban Kerja Dosen.
		Rendahnya jumlah lulusan yang direkrut dari program rekrutmen kampus (Campus Hiring atau Career Fair)	Sedang	1) Meningkatkan peran Pusat Pengembangan Karir; 2) Melaksanakan koordinasi dengan Direktorat Perencanaan dan Sistem Informasi; 3) Memberikan rekomendasi kepada program studi untuk menyesuaikan kurikulum yang sesuai kebutuhan Industri; 4) Menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis, sertifikasi, atau soft skill yang dibutuhkan oleh perusahaan, seperti kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, atau literasi digital; 5) Pelatihan secara konsisten bagi mahasiswa terkait penyusunan CV, simulasi wawancara, atau pelatihan menghadapi tes kompetensi kerja seperti psikotes atau FGD; dan 6) Mengundang industri yang mewakili berbagai sektor industri yang diminati atau dibutuhkan oleh mahasiswa dan lulusan.
IKU 3	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 berkegiatan /meraih prestasi di luar program studi	Ketidakefektifan dalam pembinaan dan pendampingan kepada mahasiswa untuk meraih prestasi bidang kemahasiswaan di tingkat nasional dan internasional	Sedang	1) Melaksanakan sosialisasi, pemberian beasiswa prestasi insentif dan pembiayaan dalam mengikuti kompetisi tingkat nasional dan internasional; 2) Penguatan tata kelola kemahasiswaan dengan melibatkan organisasi kemahasiswaan dari tingkat Universitas sampai Prodi; 3) Monitoring dan evaluasi implementasi SKPI secara periodik; 4) Pembentukan lembaga khusus prestasi di level Universitas yang akan menata ulang program camp training, persiapan kompetisi, dan proses regenerasi secara periodik dan berkelanjutan; dan 5) Peninjauan ulang sistem reward bagi dosen pendamping secara proporsional.
IKU 5	Persentase luaran hasil kerja sama antara PT dan start-up /industri/Lembaga	Rendahnya minat mahasiswa/dosen untuk membangun startup karena keterbatasan modal dan manajemen bisnis.	Sedang	1) Penguatan Inkubator Bisnis; 2) Penyediaan skema <i>seed funding</i> atau akses ke modal ventura; dan 3) Membangun kemitraan dengan pemerintah dan industri besar dalam pembinaan start-up
IKU 7	Peringkat PT pada THE Impact Ranking; Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan	Ketidakefektifan dalam memfasilitasi sivitas akademika untuk turut berkontribusi pada penyelesaian isu-isu keberlanjutan melalui riset interdisipliner, pengabdian masyarakat, dan proyek-proyek kolaboratif	Sedang	1) Skema hibah lintas sektor untuk isu keberlanjutan; 2) Forum kolaboratif dan matching fund; dan 3) Monitoring dan publikasi dampak kegiatan
		Ketidakefektifan membangun kemitraan strategis yang mendukung Implementasi SDGs (Sustainable Development Goals)	Tinggi	1) Menyusun grand design/peta besar arah strategis kerja sama lintas fakultas dan mitra; 2) Sinergikan ekosistem Unpad-mitra-alumni; Pemetaan alumni dan mitra prospektif; 3) Integrasi kanal/media untuk penetrasi kerja sama; dan 4) Perluasan bentuk/jenis kerja sama.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Ketidakoptimalan dalam mengembangkan ekosistem riset dan inovasi yang memberikan dampak langsung pada keberlanjutan ekosistem	Tinggi	1) Menyusun rencana strategis riset keberlanjutan; 2) Membuat Inkubator inovasi kampus; dan 3) Membangun Konektivitas riset lintas program studi dan lintas fakultas
		Rendahnya jumlah nominal beasiswa untuk mahasiswa dari latar belakang kurang mampu yang berasal dari sumber non APBN	Sedang	1) Menjaln secara aktif membangun kemitraan strategis dengan Sektor Swasta atau Lembaga Donor; dan 2) Menjaln secara aktif kerjasama berkelanjutan dengan perusahaan, yayasan filantropi, atau alumni untuk membentuk dana abadi atau skema beasiswa non-APBN, sehingga sumber pembiayaan alternatif masih minim.
		Rendahnya jumlah program pendampingan atau mentoring untuk mahasiswa dari kelompok rentan termasuk disabilitas, daerah 3T, dan kelompok minoritas	Sedang	1) Menetapkan kebijakan kampus Inklusif yang mencakup mentoring mahasiswa rentan, menyusun SOP mentoring untuk mahasiswa rentan (intake, matching, monitoring), dan menyusun database mahasiswa rentan yang terintegrasi; 2) Penyediaan Pendanaan Berkelanjutan melalui anggaran rutin dari universitas untuk program mentoring, mengajukan hibah (misalnya dari Kemdikbud, BAZNAS, CSR perusahaan, lembaga filantropi), dan membangun kolaborasi dengan NGO yang fokus pada pendidikan inklusif; 3) Pengembangan Kapasitas Mentor (Dosen, Mahasiswa Senior, Alumni); 4) Peningkatan Awareness, Edukasi, dan Kampanye Inklusi melalui sosialisasi program mentoring melalui media kampus, fakultas, organisasi mahasiswa, serta workshop rutin terkait keberagaman (disabilitas awareness, budaya 3T, anti-stigma); 5) Perbaikan Aksesibilitas Fisik dan Digital seperti perbaikan fasilitas kampus (seperti jalur kursi roda, elevator, guiding block, toilet aksesibel), sistem digital kampus dibuat aksesibel (screen reader, subtitle otomatis), dan menyediakan mentoring hybrid/offline/online untuk mahasiswa 3T; 6) Penguatan Sistem Monitoring & Evaluasi (Monev) dengan membuat indikator kunci (KPI) mentoring (seperti jumlah mahasiswa rentan terbantu, outcome akademik, kepuasan mahasiswa), melaksanakan evaluasi setiap semester untuk perbaikan program, dan Analisis data untuk mengidentifikasi mahasiswa berisiko tinggi (early warning system); 7) Kemitraan Strategis dengan Industri, NGO, dan Alumni; 8) Insentif Bagi Mentor dan Unit Prodi Program orientasi khusus untuk mahasiswa 3T/disabilitas/minoritas, Peer support group dan komunitas belajar inklusif, Konseling akademik dan psikologis, pemberian alat bantu belajar (braille, hearing aid, adaptive software).
		Fasilitas kampus yang belum ramah disabilitas	Sedang	1) Penilaian aksesibilitas seluruh area kampus; dan 2)Membuat regulasi internal wajib ramah disabilitas; dan 3) Merencanakan untuk melakukan renovasi secara bertahap untuk fasilitas tertentu
		Ketidakoptimalan pengembangan kegiatan Tridharma yang mendukung SDGs	Tinggi	1) Menyisipkan kurikulum mengenai isu-isu SDGs secara eksplisit dalam pembelajaran lintas program studi; 2) memberikan sosialisasi kepada dosen dan pengelola program studi mengenai 17 tujuan SDGs dan cara mengimplementasikannya dalam pembelajaran; 3) memberikan insentif atau dorongan kebijakan dari tingkat institusi untuk mengaitkan proses pembelajaran dengan SDGs; 4) Topik riset lebih diarahkan bukan hanya bersifat teoritis atau akademik tetapi juga kearah penyelesaian masalah nyata yang terkait SDGs (kemiskinan, kesehatan, perubahan iklim, dan lain sebagainya); 5) menyusun pemetaan riset dan klaster penelitian berdasarkan kontribusi terhadap SDGs; 6) Skema pendanaan penelitian mencantumkan SDGs sebagai indikator prioritas; 7) Mendorong kegiatan pengabdian masyarakat berbasis problem riil yang dikaitkan dengan SDGs; 8) menyusun pengukuran dampak nyata dari pengabdian terhadap indikator SDGs; 9)meningkatkan kerja sama dengan pemma, komunitas, atau sektor swasta yang berfokus pada agenda pembangunan berkelanjutan; 10) Membuat mekanisme pelaporan internal untuk memantau kontribusi tridarma terhadap SDGs (misalnya berbasis dashboard SDGs universitas), membuat integrasi data dari unit-unit kerja, fakultas, atau pusat studi yang bisa menunjukkan kontribusi ke SDGs, menyusun petunjuk teknis (Juknis) atau kebijakan internal untuk pelaporan dan klasifikasi kegiatan berbasis SDGs; 11) Melaksanakan pelatihan rutin atau workshop bagi dosen dan peneliti untuk mengenal dan mengintegrasikan SDGs dalam tridarma, mengadakan kegiatan kemahasiswaan terkait SDGs; 13) Universitas menyusun kebijakan formal atau peta jalan SDGs untuk mendukung tridarma yang selaras dengan pembangunan berkelanjutan, menunjuk unit khusus atau koordinator SDGs di level universitas yang mengelola dan mengarahkan kontribusi tridarma terhadap SDGs.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IKU 6 dan IKU 7	IKU 7 Peringkat PT pada QS World University Ranking; IKU 6 Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	Ketidaktelitian dosen dalam publikasi paper bereputasi internasional	Sedang	1) Memfasilitasi dosen dalam membuat branding dan mempromosikan keparakan dan penelitian melalui media sosial dan website unpad; 2) Penguatan non-degree training dan program postdoc dosen di LN; 3) Peningkatan kelengkapan fasilitas riset berstandar internasional di Unpad; dan 3) Penugasan kolaborasi yang bekesinambungan dengan mitra perguruan tinggi luar negeri yang bereputasi; dan 4) Menyusun skema remunerasi yang optimal bagi dosen yang papernya masuk ke Journal Q1
		Rendahnya indeks kepuasan pengguna terhadap infrastruktur IT dan platform digital universitas	Sedang	1) Perbaiki sistem secara berkelanjutan, monitoring dan evaluasi berkala untuk sistemnya, pengadaan SDM yang dedikasi untuk mengelola sistem tertentu; 2) Penambahan sumber daya manusia di bidang IT; 3) Pemeliharaan alat secara periodic; dan 4) Pembaruan alat yang out of date.
		Rendahnya keterlibatan Dosen Asing dalam Program Double Degree, Reguler, atau Non Degree dalam proses pembelajaran	Sedang	1) Meningkatkan jejaring dengan mitra luar negeri; 2) Mencari peluang dana dalam pendanaan dosen asing; 3) Mengoptimalkan kolaborasi dengan mitra universitas luar negeri
		Ketidaktelitian dalam pengembangan kolaborasi riset dan kerjasama bidang pendidikan dengan mitra industri dan universitas luar negeri	Tinggi	1) Penguatan Kapasitas Internal seperti International Research Readiness Program, dan penambahan SDM pada direktorat yang menangani urusan internasionalisasi yang kompeten, peningkatan sistem manajemen kerja sama (database mitra, dashboard MOU/MOA), digitalisasi layanan kolaborasi (izin, tracking progress, platform kolaborasi daring); 2) Pendekatan Proaktif ke Mitra Internasional (Strategic Partnership Mapping dan Targeting seperti Penyusunan roadmap kolaborasi per negara/mitra, Outreach & Delegation Visit seperti misi kunjungan ke luar negeri (universitas mitra, expo pendidikan, riset), menyelenggarakan International Collaboration Forum di kampus (undang mitra datang ke kita); 3) Insentif dan Skema Pendanaan Kolaboratif seperti Skema Hibah Riset Internasional, dan Insentif Dosen Inisiator Kerja Sama; 4) Pengembangan Program Pendidikan Kolaboratif seperti Joint/Double Degree dan Twinning Program, dan Virtual Exchange & Collaborative Online International Learning (COIL); 5) Kolaborasi dengan Mitra Industri Global; 6) Melaksanakan Program Riset Bersama Industri Global, dan Magang dan Studi Kasus Internasional; dan 7) Monitoring dan Evaluasi seperti Dashboard Kerja Sama Internasional, dan Evaluasi Tahunan Strategis.
		Rendahnya presentase Audit Mutu Internal (AMI) yang dilakukan pada prodi	Sedang	1) Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap instrumen AMI guna meningkatkan kualitas dan kemudahan dalam proses pengisian dan auditnya; 2) Menyusun daftar bukti dukung pada masing-masing indikator atau pertanyaan pada AMI; 3) Mereview dan merevisi parameter-kriteria AMI; 4) Mengintegrasikan seluruh pertanyaan untuk seluruh auditee dalam AMI; 5) Memisahkan AMI ketersediaan (Ya/Tidak) dan AMI pengukuran; 6) Mengkinikan sistem SITU untuk Layanan AMI; 7) Melakukan simulasi ulang setelah sistem diperbaiki; 8) Melakukan sosialisasi kepada para auditee dan auditor untuk persiapan AMI 2026; 9) Merekap jumlah auditor aktif; Merekrut penambahan auditor baru; Mengadakan pelatihan-sertifikasi untuk para auditor; dan 10) Membuat pakta integritas pada seluruh auditor internal Unpad.
		Ketidaktelitian Jumlah Monev Penjaminan Mutu di Universitas	Sedang	1) Membentuk tim ad hoc yang kompeten untuk monev terkait (Monev Kelas Internasional, Akreditasi Internasional); 2) Menyusun instrumen monev dan berkoordinasi dengan unit terkait serta mengintegrasikan instrumen monev dalam SITU Unpad; 3) Menetapkan pihak yang di monev, pihak yang melaksanakan monev dan jadwal monev; 4) Melaksanakan sosialisasi dilanjutkan dengan pelaksanaan monev di antaranya Monev Pembelajaran Jarak Jauh, Monev Kelas Internasional, Monev Efek akreditasi internasional, Monev Hibah Penelitian Penugasan Fakultas; 5) Menyusun panduan atau format laporan monev; 6) Mengkoordinir pihak yang melaksanakan monev dalam analisis data dan penyusunan laporan monev; 7) Membuat kajian terhadap Tridharma yang perlu dilakukan monev; 8) Mereview parameter dan kriteria untuk setiap monev yang dilakukan; dan 9) Melakukan studi banding terhadap monev serupa di Universitas lain.
		Fasilitas pembelajaran dan penelitian yang belum memenuhi standar Internasional	Tinggi	1) Penguatan koordinasi dengan Direktorat Perencanaan dan Sistem Informasi dalam penyusunan anggaran; 2) Penyediaan fasilitas standar pembelajaran yang sesuai dengan indikator yang disyaratkan dalam akreditasi nasional dan internasional; 3) Menyusun SOP terkait pencapaian penyediaan fasilitas untuk mendukung akreditasi; dan 4) Memperbaiki posisi perpustakaan dalam SOTK agar memenuhi standar akreditasi perpustakaan perguruan tinggi dalam tingkat nasional dan internasional.
		Rendahnya Persentase Program Studi Internasional yang ditawarkan	Tinggi	1) Menyusun strategi kerjasama dengan universitas asing yang menarik; 2) Menyesuaikan kurikulum dengan standar internasional; 3) Melakukan pelatihan daily conversation untuk melatih dosen menggunakan bahasa inggris aktif; 4) Melakukan pelatihan bahasa inggris untuk tenaga kependidikan; dan 5) Meningkatkan sarana dan prasarana agar sesuai dengan standar internasional, pelatihan pembuatan RPS OBE dalam Bahasa Inggris.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IKU 9	Persentase pendapatan non-pendidikan/UKT terhadap total pendapatan	Rendahnya jumlah dana hibah penelitian yang berhasil diperoleh dari sumber non APBN	Tinggi	1) Memberikan pelatihan penyusunan proposal riset secara rutin kepada dosen; 2) Mentoring dari senior atau figur peneliti untuk menciptakan budaya riset yang dapat menjawab isu-isu krusial; 3) Penugasan dan pendampingan riset kepada pada dosen yang kurang termotivasi; 4) Meningkatkan peran pusat studi dalam memberikan dorongan kepada dosen untuk mendapatkan dana hibah nasional dan internasional, dan monitoring kepada setiap dosen dari fakultas untuk memenuhi kewajiban riset; dan 5) Pembentukan tim pencari informasi Hibah nasional dan internasional dan penguatan sosialisasinya.
		Rendahnya ketersediaan mata kuliah online program S2 yang ditawarkan ke masyarakat	Tinggi	1) Melatih dosen dalam pengelolaan pembelajaran online; 2) Melakukan pendampingan pembuatan materi pembelajaran online; 3) Memastikan seluruh mata kuliah online memenuhi standar akreditasi nasional dan internasional; 4) Melakukan audit berkala atas kualitas mata kuliah online; 5) Membuat regulasi untuk mendukung penyelenggaraan kuliah online secara berkelanjutan; 6) Melakukan kampanye pemasaran digital yang intensif (media sosial, SEO, webinar, testimoni alumni); 7) Menjalin kerja sama dengan perusahaan atau instansi untuk memberikan jaminan karier; 8) Menggunakan alumni sebagai duta program untuk memberikan testimoni nyata; 9) Meningkatkan kurikulum dengan konten yang relevan, berbasis riset terbaru, dan sesuai kebutuhan industri; 10) Meningkatkan branding melalui promosi digital, testimoni alumni, dan publikasi capaian program; Menjalin hubungan dengan komunitas profesional dan asosiasi industri untuk meningkatkan visibilitas; dan 11) Menyesuaikan strategi sesuai dinamika pasar dan tren pendidikan tinggi.
		Keterbatasan Program Studi Jarak Jauh yang tersedia	Tinggi	1) Menyiapkan Tim Pengembang Content Digital yang memiliki kompetensi memadai; 2) Dosen pengampu diberikan pelatihan dalam menggunakan teknologi LMS, pembuatan video, content digital, dan teknik interaksi daring; 3) Kurikulum disesuaikan dengan karakteristik pembelajaran daring (online pedagogy); 4) Melakukan studi kelayakan pasar dan pemetaan kebutuhan calon mahasiswa; 5) Menyusun roadmap pengembangan PJJ minimal 3 tahun ke depan; 6) Memenuhi persyaratan regulasi dari Kemendikbudistek (misalnya Permendikbud No. 7 Tahun 2020 dan SE Ditjen Dikti)
		Rendahnya Pendapatan dari Mahasiswa Pertukaran Pelajar Inbound Berbayar	Tinggi	1) Penguatan Program dan Layanan Akademik Internasional untuk meningkatkan daya tarik program studi bagi mahasiswa asing seperti mengembangkan program studi berbahasa Inggris terutama di bidang unggulan, membuat program fast-track (1 tahun atau 1 semester) yang cocok untuk mahasiswa exchange berbayar atau short-term, menyediakan modul budaya lokal & integrasi sosial, agar jadi nilai jual tambahan, mengikuti sertifikasi internasional atau pengakuan akreditasi luar negeri (misal: AUN-QA, ABET, AACSB); 2) Promosi dan Kemitraan Global untuk menarik perhatian mahasiswa asing dari berbagai negara seperti membuat situs resmi internasional (portal admission) lengkap dengan informasi biaya, visa, akomodasi, dan kalender akademik, aktif dalam pameran pendidikan global, baik secara fisik maupun virtual, bekerja sama dengan agen pendidikan dan alumni luar negeri untuk promosi dan pendaftaran, menjalin kerjasama strategis dengan universitas mitra luar negeri yang memungkinkan skema dual degree, student mobility berbayar, atau internship internasional; 3) Kebijakan Internal dan Fasilitas Penunjang untuk memberikan kenyamanan dan kepastian bagi mahasiswa asing seperti mendorong International Office yang proaktif, dengan layanan one-stop untuk visa, izin tinggal, akademik, dan budaya menawarkan insentif: potongan biaya untuk early registration, beasiswa parsial, atau living cost support, menyediakan akomodasi kampus yang layak dan ramah internasional, membuat paket pengenalan kampus (orientation program) dan mentoring peer-to-peer agar mereka cepat beradaptasi.
		Rendahnya ketersediaan pelatihan atau sertifikasi berbayar yang ditawarkan ke masyarakat	Tinggi	1) Membangun hubungan jangka panjang dengan lembaga internasional melalui MoU dan joint program; 2) Menyusun kurikulum internasional yang relevan, sesuai standar global, dan berorientasi pada kebutuhan industri; 3) Mengoptimalkan teknologi pembelajaran yang dapat diakses lintas negara dengan kualitas tinggi; 4) Meningkatkan kapasitas SDM dalam manajemen program internasional dan penguasaan bahasa asing; 5) Promosi internasional melalui jejaring global, alumni, serta partisipasi dalam pameran pendidikan dunia; 6) Menyesuaikan harga dan skema pembiayaan agar kompetitif di pasar internasional; dan 7) Monitoring dan evaluasi berkala untuk memastikan kualitas dan keberlanjutan program.
		Ketidakoptimalan dalam usaha menghasilkan pendapatan dari Riset dan Hilirisasi	Tinggi	1) Mendorong penelitian yang bersifat bukan hanya akademik murni tetapi juga diarahkan pada solusi praktis atau komersialisasi, melaksanakan analisis kebutuhan pasar atau industri sebelum riset dimulai, melibatkan pelaku industri sejak awal riset (co-creation rendah); 2) Mendukung dukungan lembaga seperti sentra HKI, inkubator bisnis, unit transfer teknologi (TTO), menyusun model bisnis, valuasi teknologi, atau studi kelayakan yang jelas dari produk hasil riset; 3) Dosen atau peneliti diberikan pelatihan menyusun proposal riset yang market-oriented, meningkatkan dana riset untuk menghasilkan produk siap hilirisasi, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mendukung hilirisasi seperti manajer inovasi, analis pasar, dan lain sebagainya; 4) Membangun jejaring dengan BUMN, korporasi, atau pemerintah daerah untuk pemanfaatan hasil riset; 5) Mengarahkan skema dana riset internal ke riset terapan dan hilirisasi, meningkatkan alokasi dana lanjutan pasca riset untuk uji coba produk, scale-up, atau uji pasar, meningkatkan insentif bagi dosen untuk hilirisasi (lebih dihargai publikasi daripada komersialisasi); dan 6) Menyederhanakan prosedur keuangan dan kerjasama, menyusun kebijakan pembagian royalti yang menarik bagi inventor, membuat sistem yang mendorong kinerja pendapatan riset sebagai indikator institusional.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Persentase pendapatan terhadap total aset	Ketidaktimalan kerja sama pemanfaatan aset	Tinggi	1) Pemetaan dan membuat database aset kampus; 2) Membuat SOP Kerja Sama Pemanfaatan Aset dan indikator evaluasi kerja sama; 3) Review perjanjian kerjasama pemanfaatan aset secara berkala; dan 4) Pelatihan menyusun proposal bisnis pemanfaatan aset yang menarik.
	DIPA/APBN pemerintah terhadap total pendapatan (grant pemerintah/LPDP)	Ketergantungan tinggi pada dana pemerintah membuat institusi rentan jika terjadi pemotongan anggaran pusat.	Tinggi	Diversifikasi sumber pendanaan di luar APBN melalui penguatan unit bisnis mandiri.
	Pendapatan industri terhadap total pendapatan	Rendahnya tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan Unit Usaha Akademik atau Satuan Usaha	Tinggi	1) Menyusun standar layanan yang harus dipatuhi oleh seluruh SDM pelayanan, 2) Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam memberikan pelayanan seperti aspek komunikasi, responsivitas, empati, dan adaptasi dengan perkembangan teknologi; dan 3) Melakukan survei kepuasan pelanggan secara periodik dan evaluasi tindak lanjut dengan meningkatkan kualitas dan menanggapi keluhan
		Ketidaktimalan dalam usaha meningkatkan Pendapatan Satuan Usaha dan Unit Usaha Akademik	Tinggi	1) Evaluasi bisnis Unit Usaha Akademik secara berkala; 2) Diversifikasi produk/jasa sesuai kebutuhan masyarakat; dan 3) Membangun kerjasama yang baik dengan instansi/industri/ mitra luar negeri.
	Dana abadi terhadap total aset	Ketidaktimalan dalam usaha meningkatkan Dana Abadi	Tinggi	1) Menggunakan konsultan investasi yang memiliki reputasi baik dalam mengelola dana abadi; 2) Menyusun strategi fundraising berkelanjutan yang tepat; dan 3) Menyusun risk register, melakukan stress test dan scenario analysis, dan membuat dashboard kinerja dan risiko (return, volatilitas, drawdown).
	Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan Riset	Dana riset yang dialokasikan tidak terserap habis karena proposal dosen tidak memenuhi standar kualitas.	Sedang	Pendampingan penyusunan proposal (<i>Clinic</i>) dan penyediaan skema riset multitaluh.
	Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan Upskilling dan upgrading dosen	Dosen sulit meninggalkan beban mengajar untuk mengikuti pelatihan/sertifikasi internasional.	Sedang	Pengaturan beban kerja dosen (BKD) yang fleksibel dan penyediaan program pelatihan daring/lokal.
	Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan Updating laboratorium	Proses pengadaan alat laboratorium terhambat regulasi pengadaan barang/jasa atau kenaikan harga kurs.	Tinggi	Perencanaan pengadaan di awal tahun anggaran dan percepatan proses lelang melalui e-katalog.
	Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen	Dokumen perencanaan strategis tidak implementatif karena keterbatasan dana operasional.	Rendah	Melibatkan berbagai pemangku kepentingan termasuk perwakilan dosen dalam penyusunan draf agar target kesejahteraan realistis dan terukur.
IKU 8	Persentase SDM PT (dosen dan peneliti) yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)	Ketidaktimalan dalam memperkuat jaringan dengan pembuat kebijakan (nasional/daerah/industri)	Sedang	1) Memfasilitasi dosen dalam membuat branding dan mempromosikan kepakaran dan penelitian kepada pembuat kebijakan seperti lembaga pemerintah, industri, lembaga lain, serta melalui media sosial dan website unpad; 2) Memperkuat dan membina kemitraan dengan lembaga pemerintah dan pembuat kebijakan; 3) Melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi dosen dalam penelitian yang berdampak pada masyarakat secara periodik.
IKU 11	Opini WTP atas laporan keuangan perguruan tinggi	Ketidaktepatan penyajian laporan keuangan	Sedang	1) Meningkatkan kompetensi pengelolaan aset bagi SDM level Universitas, Fakultas, Unit Usaha Akademik, dan Satuan Usaha; 2) Melakukan analisis piutang mahasiswa dengan aging schedule dan melakukan akselerasi penagihan; 3) Melakukan pemeriksaan dan pengawasan aktivitas keuangan secara rutin; 4) Penyelesaian temuan audit tahun sebelumnya sebelum dimulainya audit selanjutnya; 5) Meningkatkan koordinasi dengan SPI untuk pelaksanaan audit eksternal; 6) Melaksanakan diskusi dan sosialisasi mengenai prinsip dan model laporan keberlanjutan; dan 7) Reviu secara periodik aplikasi oracle yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan.
	Predikat SAKIP perguruan tinggi	Sosialisasi SAKIP belum dilaksanakan secara optimal	Sedang	Meningkatkan capaian dari indikator kinerja serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap capaian indikator kinerja setiap Triwulan (3 bulan sekali)

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Jumlah laporan pelanggaran integritas akademik	Ketidaktimalan implementasi pencegahan, pengawasan dan deteksi pelanggaran integritas akademik	Sedang	1) Sosialisasi secara periodik mengenai pentingnya integritas akademik, pedoman penulisan penelitian, mekanisme penerapan sanksi pelanggaran akademik, penggunaan aplikasi turnitin; 2) mendesain pembelajaran dan penilaian yang tepat untuk mencegah kecurangan; 3) Peningkatan program budaya integritas dengan kampanye norma, dan integritas sebagai bagian penilaian kinerja akademik.
	Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi	Ketidaktimalan pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi		1) Melaksanakan sosialisasi dan edukasi terkait anti kekerasan, anti narkoba, dan anti korupsi secara periodik; 2) Mengoptimalkan pengawasan yang dilakukan pimpinan unit kerja dalam proses pertanggungjawaban keuangan kegiatan, dan pengadaan barang dan jasa; dan 3) Melakukan penegakan hukum internal dengan lebih baik, yaitu melalui pengawasan dan pemberian sanksi kepada pelanggar sesuai ketentuan yang berlaku.
IKU Partisipatif	Peringkat perguruan tinggi pada THE Impact Ranking	Dokumen kebijakan (misal: kesetaraan gender, pengelolaan limbah, energi hijau) hanya formalitas dan tidak disertai bukti pelaksanaan yang kuat di lapangan.	Tinggi	Audit internal terhadap implementasi kebijakan lingkungan/sosial dan dokumentasi berupa laporan tahunan keberlanjutan (<i>Sustainability Report</i>).
		Tim penyusun borang kelelahan atau kurang memahami perubahan metodologi penilaian THE yang dinamis.	Sedang	Pembentukan <i>Strategic Command Center</i> untuk pemeringkatan dengan staf ahli khusus yang fokus pada analisis data kompetitor.
		Program pengabdian masyarakat tidak terukur dampaknya secara kuantitatif sesuai standar internasional.	Tinggi	Standarisasi pelaporan pengabdian masyarakat agar mencakup data jumlah penerima manfaat dan durasi keberlanjutan program.
		Kurangnya kemitraan strategis dengan institusi luar negeri atau NGO internasional dalam proyek keberlanjutan.	Sedang	Proaktif bergabung dalam jejaring global seperti <i>Sustainable Development Solutions Network</i> (SDSN) atau kerja sama lintas negara.
IKU Renstra 1	Persentase jumlah dosen dan tendik yang mencapai remunerasi setara atau melebihi benchmark P75	Ketidatercapaian Target Pendapatan Non-UKT Risiko unit usaha (PT Usaha Padjadjaran) atau hilirisasi riset gagal menghasilkan profit yang cukup untuk menutupi beban gaji P75, sehingga mengancam <i>cashflow</i> operasional.	Tinggi	Diversifikasi Income: Tidak bergantung pada satu unit bisnis. Menggenjot dana abadi (<i>endowment fund</i>) dan hibah internasional. Profesionalisasi Bisnis: Rekrutmen CEO profesional (non-dosen) untuk mengelola unit usaha strategis. Efisiensi: Audit biaya operasional rutin untuk dialihkan ke pos SDM.
		Kesenjangan Sosial Internal (Jealousy) Penerapan P75 berbasis kinerja yang ketat dapat memicu demotivasi atau konflik bagi pegawai yang kinerjanya rata-rata/rendah jika gap penghasilan terlalu lebar.	Sedang	Transparansi Sistem: Sosialisasi indikator kinerja (KPI) yang jelas dan terukur secara digital. Program Remedial: Pelatihan dan pendampingan bagi SDM yang performanya rendah sebelum dikenakan sanksi/pengurangan insentif. Base Salary Adjustment: Memastikan gaji pokok tetap layak, sementara P75 dicapai lewat insentif variabel.
		Perubahan Regulasi Keuangan Negara Aturan baru dari Kemenkeu/Kemendikbudristek yang membatasi standar biaya masukan (SBM) atau pengelolaan dana PTN-BH.	Sedang	Advokasi Kebijakan: Aktif dalam forum PTN-BH untuk memberi masukan kebijakan. Skema Gaji Non-APBN: Memastikan komponen P75 dibayar murni dari dana masyarakat/usaha, bukan rupiah murni APBN, agar lebih fleksibel.

No	IKU	Uraian Risiko	Level Risiko	Rencana Penanganan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
IKU Renstra 2	Level Transformasi Digital (QS Digital Maturity)	Serangan Siber & Kebocoran Data Semakin tinggi maturitas digital, semakin besar eksposur terhadap <i>ransomware</i> atau pencurian data riset/pribadi. Kegagalan ini bisa menjatuhkan reputasi fatal.	Ekstrem	Sertifikasi ISO 27001: Penerapan standar keamanan informasi internasional secara ketat. Disaster Recovery Plan (DRP): Memiliki <i>data center</i> cadangan dan protokol pemulihan cepat. Red Teaming: Menyewa <i>ethical hacker</i> secara berkala untuk menguji celah keamanan sistem Unpad.
		Resistensi Budaya (Digital Gap) Sebagian SDM (terutama senior) menolak beralih ke sistem baru, menyebabkan sistem canggih tidak terpakai (<i>underutilized</i>).	Tinggi	Change Management: Pendampingan intensif (Tech Support) di setiap fakultas. User-Centric Design: Memastikan aplikasi (UI/UX) sangat mudah digunakan, bahkan oleh orang awam. Digital Leadership: Mewajibkan pimpinan unit menjadi <i>role model</i> penggunaan aplikasi (misal: persetujuan surat hanya via aplikasi).
		Silo Data (Disintegrasi Sistem) Munculnya aplikasi-aplikasi "liar" di tingkat prodi/fakultas yang tidak terhubung dengan <i>Satu Data Unpad</i> , menyebabkan data tidak akurat.	Sedang	Regulasi Satu Pintu: Melarang pengembangan aplikasi mandiri tanpa persetujuan Direktorat Perencanaan, Sistem Informasi & Transformasi Digital . API Integration: Mewajibkan semua sistem eksisting untuk membuka akses data (API) ke <i>data warehouse</i> pusat.
IKU Renstra 3	Persentase Jumlah Unit Kerja yang Mendapatkan Skor >80 dari Tim Penilai Internal (TPI) ZI WBK/WBBM	Kualitas Layanan yang Tidak Konsisten Pelayanan prima hanya terjadi saat ada penilaian/audit, namun kembali buruk saat hari biasa (Budaya formalitas).	Tinggi	Digitalisasi Layanan Penuh: Mengurangi tatap muka untuk meminimalisir subjektivitas dan pungli (misal: legalisir online, antrian online). Mystery Guest: Melakukan audit rahasia secara berkala menggunakan "pelanggan palsu" untuk mengecek standar layanan. Survei Kepuasan Real-time: Memasang alat survei kepuasan di setiap loket layanan/aplikasi.
		Temuan Gratifikasi/Pungli Adanya oknum individu yang menerima suap/gratifikasi yang dapat membatalkan status WBK/WBBM satu unit kerja.	Tinggi	Whistleblowing System (WBS) Terintegrasi: Saluran pengaduan anonim yang dijamin kerahasiaannya dan dikelola independen oleh SPI. Penegakan Sanksi Tegas: Pemberian hukuman disiplin berat yang dipublikasikan internal sebagai efek jera (<i>deterrent effect</i>).
		Kelelahan Administratif (Burnout) Tim kerja terbebani oleh kewajiban dokumentasi/eviden ZI yang sangat banyak sehingga tugas utama akademik terbengkalai.	Sedang	Otomatisasi Eviden: Menggunakan sistem digital untuk mendokumentasikan kegiatan secara otomatis (misal: notulensi rapat, presensi) sehingga tidak perlu pemberkasan manual. Tim Task Force Khusus: Membentuk tim ad-hoc reformasi birokrasi agar beban tidak menumpuk pada dosen/tendik reguler.

2.6. Informasi Lainnya Yang Perlu Disampaikan

Rencana inovasi: Universitas Padjadjaran terus mendorong inovasi dalam berbagai aspek, termasuk dalam pendidikan, riset, dan pelayanan kepada masyarakat. Inovasi dapat berupa pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan industri dan pasar, penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi administrasi, atau pengembangan produk riset yang dapat dikomersialisasikan.

Program efisiensi: melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses operasional program dan kegiatan untuk mengidentifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan. Ini bisa melibatkan penggunaan teknologi untuk otomatisasi proses, restrukturisasi proses kerja, juga dapat mencakup penghematan energi.

Saving pendanaan: mengidentifikasi berbagai pengeluaran belanja dan meningkatkan pendapatan agar dapat mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk kegiatan prioritas, penghematan biaya administrasi, atau pengoptimalan alokasi anggaran untuk program-program yang memberikan hasil terbaik.

Penambahan sumber daya manusia : menambah sumber daya manusia dapat meliputi rekrutmen pegawai yang berkualitas, pengembangan program pelatihan dan pengembangan profesional, serta penggunaan strategi retensi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat.

Dana Abadi Perguruan Tinggi (DAPT) : dengan dibentuknya dana abadi di Universitas Padjadjaran merupakan langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan finansial Universitas Padjadjaran. Dana abadi dibentuk melalui donasi dari alumni, perusahaan, dan pihak lain yang peduli terhadap masa depan Universitas Padjadjaran. Dana ini dikelola secara profesional untuk menghasilkan pendapatan yang dapat digunakan untuk mendukung operasional, riset, dan pengembangan institusi. Dana Abadi Unpad sampai bulan Desember 2025 sebesar 72,6 miliar

Laporan Keuangan Universitas Padjadjaran

a. Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi

Tabel 23 Laporan Posisi Keuangan Per 31 Desember 2024, Prognosa 2025, RKAT 2026

URAIAN	2024	2025	2026
	AUDITED	UNAUDIT	RKAT
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara Kas	91.659.563.185	375.059.059.794	385.290.104.671
Uang Muka	9.048.155.520	13.232.228.958	8.232.228.958
Piutang	22.223.816.410	65.432.694.007	49.074.520.505
Persediaan	20.368.881.624	20.084.445.578	18.076.001.020
JUMLAH ASET LANCAR	143.300.416.739	473.808.428.337	460.672.855.154
ASET TIDAK LANCAR			
Investasi Jangka Panjang			
Aset Tetap			
Tanah	13.001.612.662	13.032.692.662	13.032.692.662
Gedung dan Bangunan	1.476.232.439.293	1.379.504.668.060	1.547.253.168.060
Peralatan dan mesin	1.125.582.465.600	1.297.389.670.086	1.340.013.860.086
Jalan dan Irigasi	30.352.061.056	30.352.061.056	32.352.061.056
Aset tetap lainnya	34.550.682.941	35.927.703.591	41.927.703.591
Konstruksi dalam Pembangunan	18.584.997.291	202.887.349	89.703.500.000
Akumulasi Penyusutan	(1.270.349.529.346)	(1.344.336.372.817)	(1.446.680.935.869)
Total aset tetap	1.427.954.729.497	1.412.073.309.987	1.617.602.049.586
Aset tak berwujud	36.576.523.463	57.556.808.829	77.556.808.829
Akumulasi Amortisasi Aset tak berwujud	(18.499.974.879)	(21.645.365.430)	(23.645.365.430)
Aset Pajak Tangguhan	74.930.326	74.930.326	74.930.326
Aset Tidak Lancar Lainnya	2.694.979.547	7.025.692.105	8.575.692.105
Dana Abadi	71.864.225.573	76.331.815.084	81.331.815.084
Jumlah Aset Lainnya	92.710.684.030	119.343.880.914	143.893.880.914
JUMLAH ASET TIFAK LANCAR	1.520.665.413.527	1.531.417.190.901	1.761.495.930.500
TOTAL ASSETS	1.663.965.830.266	2.005.225.619.238	2.222.168.785.655
LIABILITAS DAN EKUITAS			
Utang usaha	50.900.284.404	53.937.648.346	26.968.824.173
Biaya yang masih harus dibayar	65.820.976.614	101.681.272.745	50.840.636.372
Utang Pajak	2.421.136.957	6.322.936.467	6.955.230.114
Pendapatan Diterima Di Muka	76.932.210.205	82.917.192.330	65.804.766.701
Liabilitas jangka pendek lainnya	68.641.974.892	81.192.650.169	54.725.409.113
Total liabilitas Jangka Pendek	264.716.583.073	326.051.700.056	205.294.866.473
Liabilitas Jangka Panjang			
Utang Jangka Panjang	1.488.751.239	2.460.200.145	52.460.200.145
Kewajiban Imbalan Pascakerja	12.461.589.771	18.776.312.465	24.776.312.465
Jumlah liabilities Jangka Panjang	13.950.341.010	21.236.512.610	77.236.512.610
JUMLAH LIABILITAS	278.666.924.083	347.288.212.667	282.531.379.083
ASET NETO			
Aset Neto Tanpa Pembatasan	725.462.020.636	871.946.743.189	1.131.189.139.471
Aset Neto Dengan Pembatasan	659.732.792.628	785.830.799.589	808.238.403.307
JUMLAH ASET NETO	1.385.194.813.264	1.657.777.542.779	1.939.427.542.778
Kepentingan Non Pengendali	104.092.920	159.863.793	209.863.793
JUMLAH LIABILITAS DAN ASET NETO	1.663.965.830.267	2.005.225.619.238	2.222.168.785.654

b. Laporan Penghasilan Komprehensif Konsolidasi

Tabel 24 Laporan Penghasilan Komprehensif Per 31 Desember 2024, Prognosa 2025, RKAT 2026

URAIAN	2024	2025	2026
	AUDITED	UNAUDIT	RKAT
TANPA PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA			
PENDAPATAN TANPA PEMBATAAN			
Pendapatan dari APBN	332.691.486.022	334.691.150.861	335.402.345.000
Pendapatan dari BPPTNBH	94.412.994.141	90.429.292.212	91.429.300.000
Pendapatan APBN Kementerian lainnya			
Pendapatan usaha dari jasa Layanan	1.044.545.369.889	1.319.087.154.707	1.425.323.012.964
Jasa Pendidikan dan Pengajaran	760.967.772.896	899.202.115.238	957.455.813.298
Jasa Kerjasama Tridharma	248.059.407.119	362.717.543.730	404.782.456.270
Jasa Laboratorium	6.811.766.187	2.004.980.834	2.405.977.001
Jasa Layanan Pendukung Pendidikan	28.706.423.687	55.162.514.905	60.678.766.395
Pendapatan Lainnya	118.772.609.042	147.682.838.745	277.000.000.000
Pengelolaan Satuan Usaha	59.774.386.262	79.495.771.773	174.133.607.673
Pendapatan Operasional Perusahaan Anak	18.150.637.048	24.134.655.654	52.866.392.327
Bunga Deposito dan Jasa Giro	5.898.697.225	7.150.867.464	8.116.317.870
Sewa	14.996.502.941	7.490.570.905	8.501.885.233
Dana Abadi	7.485.243.508	4.720.728.474	5.358.081.808
Lain-Lain	12.467.142.058	24.690.244.475	28.023.715.089
JUMLAH PENDAPATAN TANPA PEMBATAAN	1.590.422.459.094	1.891.890.436.525	2.129.154.657.964
BIAYA TANPA PEMBATAAN			
Biaya Layanan	1.111.469.192.949	1.225.904.352.043	1.324.573.311.623
Biaya Pegawai	569.669.247.762	594.466.205.084	624.189.515.338
Biaya Depresiasi dan amortisasi	59.003.285.704	61.964.368.050	65.062.586.453
Biaya Bahan	35.182.948.399	31.960.309.642	33.558.325.124
Biaya Daya dan Jasa	64.422.044.295	57.498.437.541	60.373.359.418
Biaya Pemeliharaan	5.869.542.362	9.265.078.638	9.728.332.570
Biaya Perjalanan dan Akomodasi	13.803.222.039	7.252.669.216	7.615.302.677
Biaya Riset	64.888.516.682	51.235.399.109	53.797.169.064
Biaya Kerjasama	238.485.483.293	338.347.848.195	392.638.982.582
Biaya Lain-Lain	60.144.902.412	73.914.036.569	77.609.738.397
Biaya Umum dan Administrasi	514.935.968.257	517.263.009.249	545.338.950.059
Biaya Pegawai	284.727.476.009	294.507.150.562	309.232.508.090
Biaya Depresiasi dan amortisasi	30.348.845.286	35.506.644.381	37.281.976.600
Biaya Bahan	28.646.651.029	21.237.762.860	22.299.651.003
Biaya Pemeliharaan	36.486.370.381	20.215.789.016	21.226.578.466
Biaya Langganan Daya dan Jasa	79.847.536.493	81.268.176.973	85.331.585.822
Biaya Perjalanan dan Akomodasi	5.103.037.235	3.753.557.924	3.941.235.820
Biaya Lain-Lain	49.776.051.824	60.773.927.534	66.025.414.258
JUMLAH BIAYA TANPA PEMBATAAN	1.626.405.161.206	1.743.167.361.292	1.869.912.261.682
SURPLUS/(DEFISIT) ASET NETO TANPA PEMBATAAN	(35.982.702.112)	148.723.075.233	259.242.396.282
PENDAPATAN DENGAN PEMBATAAN			
Pendapatan Hibah	125.331.001.547	200.142.493.685	72.500.000.000
JUMLAH PENDAPATAN DENGAN PEMBATAAN	125.331.001.547	200.142.493.685	72.500.000.000
BIAYA DENGAN PEMBATAAN			
Biaya Layanan	46.738.178.919	73.958.990.104	50.000.000.000
Beban Riset	37.112.324.727	59.453.543.102	30.000.000.000
Beban Bahan dan Perlengkapan	355.019.500	95.436.615	
Beban Pegawai	1.411.354.632	3.710.218.727	9.000.000.000
Beban Perjalanan dan Akomodasi	41.806.467	10.699.791.660	10.000.000.000
Beban Daya dan Jasa	1.204.169.137	-	
Biaya Depresiasi dan amortisasi		-	
Beban Lain-lain	6.613.504.456	-	1.000.000.000
Biaya Umum dan Administrasi	271.050.708	85.496.620	92.396.282
Beban Pegawai	400.000	83.996.620	92.396.282
Beban Pemeliharaan			
Beban Daya dan Jasa	6.820.000		
Beban Perjalanan dan Akomodasi	8.510.000		
Beban Bahan dan Perlengkapan	3.335.708		
Biaya Depresiasi dan amortisasi			
Beban Lain-lain	251.985.000	1.500.000	
JUMLAH BIAYA DENGAN PEMBATAAN	47.009.229.627	74.044.486.724	50.092.396.282
SURPLUS/(DEFISIT) ASET NETO DENGAN PEMBATAAN	78.321.771.920	126.098.006.961	22.407.603.718
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF	42.339.069.808	274.821.082.194	281.650.000.000

c. Laporan Arus Kas Konsolidasi

Tabel 25 Laporan Arus Kas Per 31 Desember 2024, Prognosa 2025, RKAT 2026

Uraian	2024	2025	2026
	AUDITED	UNAUDIT	RKAT
ARUS KAS DARI KEGIATAN OPERASI			
BPPTNBH	94.412.994.141	90.429.292.212	91.429.300.000
Penerimaan Jasa Layanan	1.052.204.089.438	1.281.863.259.234	1.441.681.186.466
Penerimaan Hibah/ Sumbangan	118.681.093.577	166.349.183.335	72.500.000.000
Penerimaan Lainnya	115.377.829.596	147.682.838.745	277.000.000.000
Pembayaran Beban Layanan	(862.972.710.312)	(972.500.458.061)	(1.132.857.710.499)
Pembayaran Beban Administrasi dan Umum	(383.052.442.640)	(373.090.485.418)	(469.619.541.089)
Pembayaran / (Penerimaan) Lainnya			
KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI	134.650.853.800	340.733.630.047	280.133.234.878
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			
Kenaikan (Penurunan) Investasi Jangka Panjang			
Pembelian Aset Tetap	(170.950.339.576)	(36.984.519.489)	(328.076.190.000)
Penerimaan Manfaat Dana Abadi	483.585.949	159.222.510	6.000.000.000
Penerimaan/(Penyaluran) Dana Abadi	(13.729.350.000)	(500.000.000)	(2.826.000.000)
Penarikan Dana Abadi	-	-	0
Pembelian Aset Tidak Berwujud	(3.988.291.763)	(20.980.285.366)	(29.379.172.000)
KAS BERSIH DARI AKTIVITAS INVESTASI	(188.184.395.390)	(58.305.582.345)	(324.902.190.000)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			
Penerimaan Pinjaman	-	971.448.906	50.000.000.000
Penerimaan Dana Abadi	-	-	5.000.000.000
KAS BERSIH DARI AKTIVITAS PENDANAAN	-	971.448.906	55.000.000.000
KENAIKAN (PENURUNAN) KAS DAN SETARA KAS	(53.533.541.590)	283.399.496.608	10.231.044.878
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	145.193.104.775	91.659.563.185	375.059.059.794
KAS DAN SETARA KAS AWAL AKHIR PERIODE	91.659.563.185	375.059.059.793	385.290.104.671

BAB III

PENUTUP

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Universitas Padjadjaran Tahun 2026 merupakan manifestasi strategi institusi dalam memperkuat posisi sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) yang mandiri dan berdaya saing global. Seluruh rangkaian pembahasan dalam dokumen ini menunjukkan komitmen Unpad untuk mencapai target World Class University, dengan fokus utama menembus peringkat 300 besar QS WUR. Dengan proyeksi anggaran sebesar Rp. 2,25 Triliun, Unpad mengalokasikan sumber daya secara strategis pada pilar keunggulan akademik, inovasi, dan dampak kemasyarakatan. Keselarasan antara perencanaan program dan penganggaran berbasis IKU menjadi kunci utama dalam memastikan setiap rupiah yang dikeluarkan berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat.

Selama periode berjalan hingga tahun 2025, Universitas Padjadjaran telah mencatatkan sejumlah capaian signifikan, di antaranya:

1. **Rekognisi Internasional:** Keberhasilan menempati posisi 596 QS WUR dan akreditasi internasional bagi 49 program studi.
2. **Kinerja Lulusan:** Capaian IKU 1 (Lulusan mendapat pekerjaan) yang mencapai 92%, menunjukkan relevansi kurikulum dengan dunia kerja.
3. **Kemandirian Finansial:** Pertumbuhan Dana Abadi (Endowment Fund) yang mencapai Rp72,6 Miliar serta optimalisasi pendapatan non-UKT dari sektor kerja sama dan unit usaha.
4. **Tata Kelola:** Mempertahankan predikat "A" pada SAKIP sebagai bukti akuntabilitas dan efisiensi birokrasi.

Dalam proses mencapai target-target kinerja, terdapat beberapa hambatan utama yang diidentifikasi, yaitu:

1. **Dampak Riset:** Masih rendahnya rata-rata skor sitasi global yang mempengaruhi penilaian rekognisi akademik internasional.

2. **Kesenjangan Implementasi Kurikulum:** Penerapan kurikulum berbasis *Outcome Based Education* (OBE) yang belum merata sepenuhnya di seluruh fakultas.
3. **Volatilitas Eksternal:** Ketidakpastian ekonomi global dan fluktuasi nilai tukar yang berdampak pada biaya operasional laboratorium dan pengadaan peralatan penelitian impor.
4. **Integrasi Data:** Masih terdapat silo-silo data antar unit yang menghambat kecepatan pengambilan keputusan yang terintegrasi.

Untuk mengatasi hambatan tersebut dan memastikan keberhasilan RKAT 2026, langkah-langkah dan saran yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. **Transformasi Digital:** Mempercepat implementasi sistem "Satu Data Unpad" untuk efisiensi birokrasi dan integrasi pelaporan kinerja secara *real-time*.
2. **Penguatan Hilirisasi Riset:** Mengoptimalkan peran Kawasan Sains dan Teknologi (KST) dan *Holding Company* untuk meningkatkan pendapatan melalui komersialisasi inovasi dosen dan mahasiswa.
3. **Insentif Berbasis Dampak:** Menyesuaikan kebijakan remunerasi agar lebih menitikberatkan pada kualitas dan dampak publikasi (sitasi), bukan sekadar kuantitas.
4. **Saran Pengembangan:** Disarankan agar unit-unit kerja di lingkungan Unpad terus meningkatkan kolaborasi lintas disiplin dan memperluas jejaring kemitraan strategis dengan industri global guna menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

LAMPIRAN

LAMPIRAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUN 2026
UNIVERSITAS PADJADJARAN

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan	Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya
A	RUPIAH MURNI (RM)				335.402.345.000
1	GAJI DAN TUNJANGAN PNS				335.402.345.000
	Pembayaran Gaji dan Tunjangan				335.402.345.000
	Belanja Gaji Pokok PNS				153.634.535.000
	- Belanja Gaji Pokok PNS		1 THN	130.834.535.000	130.834.535.000
	- Belanja Gaji Pokok PNS (gaji ke 13)		1 BLN	11.400.000.000	11.400.000.000
	- Belanja Gaji Pokok PNS (gaji ke 14)		1 BLN	11.400.000.000	11.400.000.000
	Belanja Pembulatan Gaji PNS				3.700.000
	- Belanja Pembulatan Gaji PNS		1 THN	3.300.000	3.300.000
	- Belanja Pembulatan Gaji PNS (gaji ke 13)		1 BLN	200.000	200.000
	- Belanja Pembulatan Gaji PNS (gaji ke 14)		1 BLN	200.000	200.000
	Belanja Tunj. Suami/Istri PNS				11.855.000.000
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PNS		1 THN	10.147.000.000	10.147.000.000
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PNS (gaji ke 13)		1 BLN	854.000.000	854.000.000
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PNS (gaji ke 14)		1 BLN	854.000.000	854.000.000
	Belanja Tunj. Anak PNS				3.128.228.000
	- Belanja Tunj. Anak PNS		1 THN	2.668.228.000	2.668.228.000
	- Belanja Tunj. Anak PNS (gaji ke 13)		1 BLN	230.000.000	230.000.000
	- Belanja Tunj. Anak PNS (gaji ke 14)		1 BLN	230.000.000	230.000.000
	Belanja Tunj. Fungsional PNS				20.394.046.000
	- Belanja Tunj. Fungsional PNS		1 THN	17.544.046.000	17.544.046.000
	- Belanja Tunj. Fungsional PNS (gaji ke 13)		1 BLN	1.425.000.000	1.425.000.000
	- Belanja Tunj. Fungsional PNS (gaji ke 14)		1 BLN	1.425.000.000	1.425.000.000
	Belanja Tunj. PPh PNS				2.519.406.000
	- Belanja Tunj. PPh PNS		1 THN	2.057.946.000	2.057.946.000
	- Belanja Tunj. PPh PNS (gaji ke 13)		1 BLN	230.730.000	230.730.000
	- Belanja Tunj. PPh PNS (gaji ke 14)		1 BLN	230.730.000	230.730.000
	Belanja Tunj. Beras PNS				7.500.000.000
	- Belanja Tunj. Beras PNS		1 THN	7.500.000.000	7.500.000.000
	Belanja Uang Makan PNS				21.500.000.000
	- Belanja Uang Makan PNS		1 THN	21.500.000.000	21.500.000.000
	Belanja Tunjangan Umum PNS				2.540.000.000
	- Belanja Tunjangan Umum PNS		1 THN	2.170.000.000	2.170.000.000
	- Belanja Tunjangan Umum PNS (gaji ke 13)		1 BLN	185.000.000	185.000.000
	- Belanja Tunjangan Umum PNS (gaji ke 14)		1 BLN	185.000.000	185.000.000
	Belanja Tunjangan Profesi Dosen				70.611.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2008	24 org x 12 Bln =	288 OB	4.550.000	1.310.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2009	45 org x 12 Bln =	540 OB	4.550.000	2.457.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2010	75 org x 12 Bln =	900 OB	4.550.000	4.095.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2011	174 org x 12 Bln =	2088 OB	4.550.000	9.500.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2012	155 org x 12 Bln =	1860 OB	4.550.000	8.463.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2013	66 org x 12 Bln =	792 OB	4.550.000	3.603.600.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2014	87 org x 12 Bln =	1044 OB	4.550.000	4.750.200.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2015	108 org x 12 Bln =	1296 OB	4.550.000	5.896.800.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2016	53 org x 12 Bln =	636 OB	4.550.000	2.893.800.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2017	33 org x 12 Bln =	396 OB	4.550.000	1.801.800.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2018	25 org x 12 Bln =	300 OB	4.550.000	1.365.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2019	57 org x 12 Bln =	684 OB	4.550.000	3.112.200.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2020	39 org x 12 Bln =	468 OB	4.550.000	2.129.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2021	7 org x 12 Bln =	84 OB	4.550.000	382.200.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2022	10 org x 12 Bln =	120 OB	4.550.000	546.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2023	5 org x 12 Bln =	60 OB	4.550.000	273.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS Non GB Angkatan 2024	7 org x 12 Bln =	84 OB	4.550.000	382.200.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2008	20 org x 12 Bln =	240 OB	5.550.000	1.332.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2009	6 org x 12 Bln =	72 OB	5.550.000	399.600.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2010	6 org x 12 Bln =	72 OB	5.550.000	399.600.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2011	4 org x 12 Bln =	48 OB	5.550.000	266.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2012	3 org x 12 Bln =	36 OB	5.550.000	199.800.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2013	2 org x 12 Bln =	24 OB	5.550.000	133.200.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2014	10 org x 12 Bln =	120 OB	5.550.000	666.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2015	4 org x 12 Bln =	48 OB	5.550.000	266.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2016	9 org x 12 Bln =	108 OB	5.550.000	599.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2017	6 org x 12 Bln =	72 OB	5.550.000	399.600.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2018	9 org x 12 Bln =	108 OB	5.550.000	599.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2019	20 org x 12 Bln =	240 OB	5.550.000	1.332.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2020	13 org x 12 Bln =	156 OB	5.550.000	865.800.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2021	14 org x 12 Bln =	168 OB	5.550.000	932.400.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2022	32 org x 12 Bln =	384 OB	5.550.000	2.131.200.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2023	50 org x 12 Bln =	600 OB	5.550.000	3.330.000.000
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS GB Angkatan 2024	57 org x 12 Bln =	684 OB	5.550.000	3.796.200.000
	Belanja Tunjangan Kehormatan Profesor				35.298.000.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2008	20 org x 12 Bln =	240 OB	11.100.000	2.664.000.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2009	6 org x 12 Bln =	72 OB	11.100.000	799.200.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2010	6 org x 12 Bln =	72 OB	11.100.000	799.200.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2011	4 org x 12 Bln =	48 OB	11.100.000	532.800.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2012	3 org x 12 Bln =	36 OB	11.100.000	399.600.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2013	2 org x 12 Bln =	24 OB	11.100.000	266.400.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2014	10 org x 12 Bln =	120 OB	11.100.000	1.332.000.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2015	4 org x 12 Bln =	48 OB	11.100.000	532.800.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2016	9 org x 12 Bln =	108 OB	11.100.000	1.198.800.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2017	6 org x 12 Bln =	72 OB	11.100.000	799.200.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2018	9 org x 12 Bln =	108 OB	11.100.000	1.198.800.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2019	20 org x 12 Bln =	240 OB	11.100.000	2.664.000.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2020	13 org x 12 Bln =	156 OB	11.100.000	1.731.600.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2021	14 org x 12 Bln =	168 OB	11.100.000	1.864.800.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2022	32 org x 12 Bln =	384 OB	11.100.000	4.262.400.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2023	50 org x 12 Bln =	600 OB	11.100.000	6.660.000.000
	- Tunjangan Kehormatan GB PNS Angkatan 2024	57 org x 12 Bln =	684 OB	11.100.000	7.592.400.000
	Belanja Tunj. Tugas Belajar Tenaga Pengajar Biasa pada PT untuk mengikuti pendidikan Pasca Sarjana PNS				168.000.000
	- Tunjangan Tugas Belajar Biasa pada PT untuk Pendidikan Pasca Sarjana PNS	20 org x 12 Bln =	240 OB	700.000	168.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya					
A	RUPIAH MURNI (RM)									335.402.345.000					
	Belanja Tunjangan Tenaga Pendidik Non PNS									4.075.500.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2014	1	org	x	12	Bln	=	12	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2015	1	org	x	12	Bln	=	12	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2017	1	org	x	12	Bln	=	12	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2018	1	org	x	12	Bln	=	12	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2019	30	org	x	12	Bln	=	360	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2020	24	org	x	12	Bln	=	288	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2021	4	org	x	12	Bln	=	48	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2022	8	org	x	12	Bln	=	96	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2023	14	org	x	12	Bln	=	168	OB	3.575.000					
	- Tunjangan Profesi Dosen Non PNS Angkatan 2024	11	org	x	12	Bln	=	132	OB	3.575.000					
	Belanja Gaji Pokok PPPK									1.395.800.000					
	- Belanja Gaji Pokok PPPK							1	THN	1.196.400.000					
	- Belanja Gaji Pokok PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	99.700.000					
	- Belanja Gaji Pokok PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	99.700.000					
	Belanja Pembulatan Gaji PPPK									30.000					
	- Belanja Pembulatan Gaji PPPK							1	THN	26.000					
	- Belanja Pembulatan Gaji PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	2.000					
	- Belanja Pembulatan Gaji PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	2.000					
	Belanja Tunjangan Suami/Istri PPPK									85.000.000					
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PPPK							1	THN	73.400.000					
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	5.800.000					
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	5.800.000					
	Belanja Tunjangan Anak PPPK									21.000.000					
	- Belanja Tunj. Anak PPPK							1	THN	18.000.000					
	- Belanja Tunj. Anak PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	1.500.000					
	- Belanja Tunj. Anak PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	1.500.000					
	Belanja Tunjangan Fungsional PPPK									155.000.000					
	- Belanja Tunj. Fungsional PPPK							1	THN	139.832.000					
	- Belanja Tunj. Fungsional PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	7.584.000					
	- Belanja Tunj. Fungsional PPPK (gaji ke 13)							1	BLN	7.584.000					
	Belanja Tunjangan Beras PPPK									74.000.000					
	- Belanja Tunj. Beras PPPK							1	THN	74.000.000					
	Belanja Uang Makan PPPK									250.000.000					
	- Belanja Uang Makan PPPK							1	THN	250.000.000					
	Belanja Uang Lembur									194.100.000					
	- Uang lembur gol IV	16	Org	3	Jam	10	hr	480	OH	25.000					
	- Uang makan lembur gol IV							16	Org	10	hr	160	OH	36.000	5.760.000
	- Uang lembur gol III	80	Org	3	Jam	12	hr	2880	OH	20.000	57.600.000				
	- Uang makan lembur gol III							80	Org	12	hr	960	OH	32.000	30.720.000
	- Uang lembur gol II	65	Org	3	Jam	12	hr	2340	OH	17.000	39.780.000				
	- Uang lembur gol I	30	Org	3	Jam	12	hr	1080	OH	13.000	14.040.000				
	- Uang makan lembur gol I & II							95	Org	12	hr	1140	OH	30.000	34.200.000
B1.	BPPTNBH									91.429.300.000					
	1. OPERASIONAL									47.786.800.000					
	A. Pendidikan									5.335.625.000					
	1. Perkuliahan														
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>														
	Honorarium Dosen LB	75	dosen	32	TM	6	sks	14400	SKS	200.000	2.880.000.000				
	Narasumber kuliah umum	5	org	3	jam	20	keg	300	OJ	1.000.000	300.000.000				
	2. Praktikum														
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>														
	Honorarium Instruktur/Asisten Praktikum	35	asisten	35	prakt	5	sks	6125	sesi	100.000	612.500.000				
	<i>Belanja Bahan Habis Pakai</i>														
	Belanja Bahan Habis Pakai Praktikum	1	pkt	10	prodi	1	smt	10	PKT	154.312.500	1.543.125.000				
	B. MANAJEMEN									42.451.175.000					
	1. Langganan Listrik	1	keg	10	bln			10	bln	1.200.000.000	12.000.000.000				
	2. Langganan Telp	1	keg	10	bln			10	bln	15.000.000	150.000.000				
	3. Langganan air PAM	1	keg	10	bln			10	bln	275.000.000	2.750.000.000				
	4. Cleaning Service	8	termin	1	Keg			8	termin	1.446.250.000	11.570.000.000				
	5. Jasa Keamanan	8	termin	1	Keg			8	termin	1.997.646.875	15.981.175.000				
	2. BIAYA DOSEN NON PNS									12.912.500.000					
	1. Gaji dan Tunjangan Dosen Tetap Non PNS	250	org	10	bln			2500	OB	4.550.000	11.375.000.000				
	2. Uang Makan Dosen Tetap Non PNS	250	org	15	hr	10	bln	37500	OB	41.000	1.537.500.000				
	3. BIAYA TENAGA KEPENDIDIKAN NON PNS									30.730.000.000					
	1. Gaji dan Tunjangan Tendik Tetap Non PNS	700	org	10	bln			7000	OB	3.650.000	25.550.000.000				
	2. Uang Makan Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS	700	org	20	hr	10	bln	140000	OB	37.000	5.180.000.000				
	4. INVESTASI									-					
	5. Pengembangan									-					
B3.	Pendanaan selain Setjen Kemenristekdikti									102.168.355.000					
	A. Matching Fund Dana Abadi									73.500.000.000					
	Program Equity	1	Pkt	1	keg			1	Keg	73.500.000.000	73.500.000.000				
	B. PENELITIAN									28.668.355.000					
	Hibah Riset	1	Pkt	1	keg			1	Keg	28.668.355.000	28.668.355.000				

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya	
C	SELAIN APBN									1.721.000.000.000	
1.	OPERASIONAL PENDIDIKAN									1.144.740.750.000	
	Produktivitas SDM Bidang Tridharma									1.144.740.750.000	
	Pembelajaran Hybrid dan Kemahasiswaan									677.404.550.000	
A.	Pembelajaran									100.830.250.000	
1.1.	Roadshow/Pameran Pendidikan/Promosi/Open House										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	5	org	3	hari	20	keg	300	OK	55.000	16.500.000
	Biaya cetakan/potocopy	10	eks	20	keg			200	Lbr	1.500.000	300.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa stand	1	pkt	10	keg			10	PKT	10.000.000	100.000.000
	Sewa Kendaraan	1	unit	1	hari	10	keg	10	Hari	2.500.000	25.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas</i>										
	Lumpsum	5	org	2	hari	10	keg	100	OK	450.000	45.000.000
	Akomodasi	3	kamar	1	Mlm	10	keg	30	OK	1.000.000	30.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Pengadaan barang/jasa lainnya	1	pkt	1	keg			1	keg	150.000.000	150.000.000
1.2.	Seleksi Mahasiswa Baru										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium Pengawas	100	org	6	hari	2	keg	1200	OK	500.000	600.000.000
	Honorarium Panitia	100	org	9	bln	1	keg	900	OK	4.000.000	3.600.000.000
	Honorarium penunjang	50	org	2	hari	2	keg	200	OK	1.000.000	200.000.000
	Honorarium pengembang aplikasi	10	org	3	bln	2	keg	60	OK	5.000.000	300.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	250	org	10	hari	2	keg	5000	OK	55.000	275.000.000
	ATK	1	pkt	2	keg			2	Lbr	15.000.000	30.000.000
	Biaya cetakan/potocopy	25000	lbr	2	keg			50000	Lbr	250	12.500.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas</i>										
	Perjalanan dinas/transport	10	org	2	kali	5	keg	100	OH	1.500.000	150.000.000
	Lumpsum	10	org	3	hari	5	keg	150	OH	450.000	67.500.000
	Akomodasi	10	org	2	hari	5	keg	100	OH	1.000.000	100.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang/jasa operasional lainnya	1	pkt	2	kali	2	keg	4	Keg	250.000.000	1.000.000.000
	Kerjasama Pendidikan (SNMPTN-SBMPTN)	1	pkt	1	kali	1	keg	1	Keg	7.000.000.000	7.000.000.000
1.3.	Registrasi/Herregistrasi										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Biaya potocopy	10000	lbr	2	keg			20000	Lbr	200	4.000.000
	Konsumsi	200	org	6	hari	1	keg	1200	OK	55.000	66.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa Peralatan	1	pkt	2	keg			2	PKT	50.000.000	100.000.000
	Sewa Kendaraan	2	unit	2	hari	2	keg	8	Hari	1.000.000	8.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas</i>										
	Lumpsum	10	org	3	hari	2	keg	60	OK	450.000	27.000.000
	Akomodasi	5	kamar	2	Mlm	2	keg	20	OK	800.000	16.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Pengadaan barang/jasa lainnya	1	pkt	1	keg			1	keg	10.000.000	10.000.000
1.4.	Prosesi Mahasiswa Baru										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium	3	org	3	jam	17	Unit	153	OB	1.000.000	153.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	100	org	5	hari	17	Unit	8500	OK	55.000	467.500.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa peralatan kgt proses PMB	1	pkt	17	keg			17	KEG	100.000.000	1.700.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Pengadaan jas almamater D4, S1, S2 dan S3	1	pkt	1	keg			1	Paket	2.000.500.000	2.000.500.000
	Pengadaan Tas, kaos, Dasi utk Mhs. Baru	1	pkt	1	keg			1	Paket	1.450.000.000	1.450.000.000
	Akomodasi panitia	20	org	2	hari	5	keg	200	OK	800.000	160.000.000
	Pengadaan barang/jasa lainnya	1	pkt	1	keg			1	keg	500.000.000	500.000.000
1.5.	Perkuliahan										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium Dosen LB	523	dosen	32	TM	6	sks	100416	SKS	200.000	20.083.200.000
	Narasumber kuliah umum	5	org	3	jam	100	keg	1500	OJ	1.000.000	1.500.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	50	org	2	smt	16	unit	1600	PKT	55.000	88.000.000
	Biaya cetakan/Potocopy	2500	lbr	2	smt	16	unit	80000	PKT	200	16.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa Kendaraan	1	unit	3	hari	16	unit	48	Hari	3.500.000	168.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas</i>										
	Perjalanan dinas/transport	10	org	2	kali	18	keg	360	OH	1.500.000	540.000.000
	Lumpsum	10	org	3	hari	18	keg	540	OH	450.000	243.000.000
	Akomodasi	10	org	2	hari	18	keg	360	OH	1.000.000	360.000.000
1.6.	Praktikum										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium Asisten Praktikum	30	asisten	35	prakt	32	TM	33600	sesi	100.000	3.360.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	100	org	10	kali	2	smt	2000	Ok	55.000	110.000.000
	Bahan Habis pakai praktikum	1	pkt	16	unit	2	Smt	32	PKT	600.000.000	19.200.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa Peralatan	2	Pkt	2	Keg	16	unit	64	Keg	25.000.000	1.600.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas</i>										
	Lumpsum	2	org	3	hr	16	Fak	96	OK	400.000	38.400.000
	Transport	2	org	2	kali	16	Fak	64	OK	1.500.000	96.000.000
	Akomodasi	2	org	2	hr	16	Fak	64	OK	800.000	51.200.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang dan jasa lainnya	250	org	2	smt	4	keg	2000	PKT	5.000.000	10.000.000.000
	Biaya standar pasien	250	org	2	smt	2	keg	1000	OK	1.000.000	1.000.000.000
1.7.	Ujian (UTS/UAS/Sidang)										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium Pembimbing (Dosen d luar Unpad)	25	dosen	30	mhs	1	keg	750	OK	1.500.000	1.125.000.000
	Honorarium Penguji (Dosen d luar Unpad)	50	dosen	60	mhs	1	keg	3000	OK	350.000	1.050.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi sidang	35	org			200	keg	7000 OK	55.000	385.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>									
	Perjalanan dinas/transport	20	org	10	TM	1	hari	200 OH	1.500.000	300.000.000
	Akomodasi dosen tamu	20	org	10	TM	1	hari	200 OH	800.000	160.000.000
	1.8. Ujian Kompetensi									
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>									
	Honorarium narasumber	5	org	3	jam	5	keg	75 OK	500.000	37.500.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi ujian kompetensi	150	org	2	kali	5	keg	750 OK	55.000	41.250.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>									
	Perjalanan dinas/transport tamu	5	org	2	kali	5	keg	50 OH	500.000	25.000.000
	Akomodasi	5	org	1	hari	5	keg	25 OH	800.000	20.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang dan jasa lainnya	200	org	10	keg			2000 keg	2.000.000	4.000.000.000
	1.9. Wisuda dan Sumpah Profesi									
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>									
	Honorarium non PNS petugas wisuda	1	th	4	keg			4 OK	75.000.000	300.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	2000	org	4	keg			8000 OK	55.000	440.000.000
	Biaya cetakan	1	pkt	4	keg			4 pkt	450.000.000	1.800.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>									
	Sewa alat	1	pkt	4	keg			4 OK	350.000.000	1.400.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Barang/jasa lainnya	4	pkt	4	keg			4 OK	750.000.000	3.000.000.000
	1.10. TPB & OKK									
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>									
	Honorarium Dosen LB	1	keg	1	thn			1 Keg	300.000.000	300.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	200	org	4	keg			800 OK	55.000	44.000.000
	Biaya cetakan	1	pkt	4	keg			4 pkt	10.000.000	40.000.000
	1.11 Layanan perpustakaan									
	Pengadaan e-book/e-journal & Buku Perpustakaan									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Langganan e-book/e-journal	1	paket					1 PKT	5.000.000.000	5.000.000.000
	Operasional perpustakaan									
	<i>Belanja Barang</i>									
	ATK/Cetakan/Bahan Habis pakai	1	paket					1 PKT	500.000.000	500.000.000
	1.12 Training Pengajaran Hybrid Classroom									
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>									
	Honorarium narsum	3	org	3	jam	2	keg	18 OK	1.500.000	27.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	850	org	1	kali	2	keg	1700 OK	55.000	93.500.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Barang/jasa lainnya	850	pkt	2	keg			1700 OK	250.000	425.000.000
	1.13 Training Technical Support Hybrid Classroom									
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>									
	Honorarium narsum	2	org	3	jam	2	keg	12 OK	1.000.000	12.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	170	org	1	kali	2	keg	340 OK	55.000	18.700.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Barang/jasa lainnya	170	pkt	2	keg			340 OK	500.000	170.000.000
	1.11 Evaluasi Pembelajaran									
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	50	org	2	keg	18	Unit	1800 OK	55.000	99.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja Barang/jasa lainnya	50	org	2	keg	18	Unit	1800 Keg	500.000	900.000.000
	B. Kemahasiswaan									19.624.475.000
	2.1 Program Kreativitas Mahasiswa									
	<i>Belanja Gaji & Tunjangan</i>									
	Honor Narasumber	3	org	3	jam	18	keg	162 OK	900.000	145.800.000
	<i>Belanj. Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	50	org	1	kali	18	keg	900 OK	55.000	49.500.000
	Belanja Barang Habis Pakai	1	pkt	1	kali	18	keg	18 Keg	2.000.000	36.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>									
	Lumpsum	12	org	3	hr	18	keg	648 OK	450.000	291.600.000
	Transport	12	org	2	kali	18	keg	432 OK	250.000	108.000.000
	Akomodasi	12	org	2	hr	18	keg	432 OK	400.000	172.800.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	kali	18	keg			16 Keg	5.000.000	80.000.000
	2.2 Mengikuti Seminar/Konferensi									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Biaya pendaftaran	5	org	3	keg			15 OK	5.000.000	75.000.000
	Bantuan Tiket	5	org	3	keg			15 OK	7.500.000	112.500.000
	2.3 Presentasi Mahasiswa Luar Negeri									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Bantuan Tiket	5	org	5	keg			25 OK	7.500.000	187.500.000
	2.4 Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS)									
	<i>Belanja Gaji & Tunjangan</i>									
	Honorarium narasumber	5	org	3	jam	1	keg	15 OJ	500.000	7.500.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	100	org	10	hr	1	keg	1000 OK	55.000	55.000.000
	Belanja Barang Habis Pakai	1	pkt	1	kali	1	keg	1 Keg	10.000.000	10.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>									
	Sewa Kendaraan	2	unit	2	kali	1	keg	4 OK	4.000.000	16.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume		Harga Satuan	Jumlah Biaya
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	5	org	6	hr	1	keg	30	OK	450.000	13.500.000
	Transport	25	org	2	kali	1	keg	50	OK	1.500.000	75.000.000
	Akomodasi	25	kmr	5	hr	1	keg	125	OK	600.000	75.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Bantuan pelaksanaan kegiatan	1	pkt	1	keg			1	pkt	100.000.000	100.000.000
	2.5 Kewirausahaan										
	<i>Belanja Gaji & Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	3	org	3	jam	16	keg	144	OJ	500.000	72.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	100	org			16	keg	1600	OK	55.000	88.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Bantuan kewirausahaan	100	mhs					100	OK	5.000.000	500.000.000
	2.6 Pemilihan Mahasiswa Berprestasi										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	2	org	3	jam	17	keg	102	OK	500.000	51.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	25	org	3	hari	17	keg	1275	OK	55.000	70.125.000
	Poto copy/cetakan	15000	lbr	17	keg			255000	lbr	200	51.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	3	org	3	hari	3	keg	27	OK	450.000	12.150.000
	Akomodasi	3	kmr	2	hari	3	keg	18	OK	800.000	14.400.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Barang/jasa lainnya	1	pkt	2	keg			2	pkt	10.000.000	20.000.000
	Penghargaan Mhs. Berprestasi	3	org	3	keg			9	OK	2.500.000	22.500.000
	2.7 Program Pertukaran Mahasiswa										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Bantuan tiket	10	org	1	keg			10	OK	10.000.000	100.000.000
	Bantuan biaya hidup	10	org	12	bln	1	keg	120	OB	5.000.000	600.000.000
	2.8 Lomba Kegiatan Mahasiswa Tingkat Nasional/Internasional										
	<i>Belanja Gaji & Tunjangan</i>										
	Honorarium pelatih	5	org	3	jam	50	keg	750	OJ	500.000	375.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	20	org	5	hr	50	keg	5000	OK	55.000	275.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	50	keg			50	pkt	5.000.000	250.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	25	org	6	hr	50	keg	7500	OK	55.000	412.500.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa kendaraan	1	unit	6	hr	25	keg	150	OK	3.500.000	525.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	3	org	5	hr	25	keg	375	OK	400.000	150.000.000
	Transport	3	org	1	kali	25	keg	75	OK	2.000.000	150.000.000
	Akomodasi	3	kmr	3	hr	25	keg	225	OK	600.000	135.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	25	keg			25	pkt	10.000.000	250.000.000
	2.9 Operasional UKM										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	5	org	3	jam	250	keg	3750	OK	500.000	1.875.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	100	org	1	hari	250	keg	25000	OK	55.000	1.375.000.000
	Poto copy/cetakan	10000	lbr	250	keg			2500000	lbr	250	625.000.000
	Barang habis pakai	1	pkt	250	keg			250	pkt	3.000.000	750.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa alat	1	pkt	250	keg			250	OK	5.000.000	1.250.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Bantuan biaya kegiatan	1	pkt	250	keg			250	pkt	10.000.000	2.500.000.000
	2.10 Bimbingan Karir (CDC)										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	5	org	3	jam	5	keg	75	OK	500.000	37.500.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	100	org	3	hari	5	keg	1500	OK	55.000	82.500.000
	Poto copy/cetakan	30000	lbr	5	keg			150000	lbr	200	30.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	2	org	3	hari	3	keg	18	OK	450.000	8.100.000
	Akomodasi	2	org	2	hari	3	keg	12	OK	800.000	9.600.000
	Transportasi	2	org	2	kali	3	keg	12	OK	1.500.000	18.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa alat	1	pkt	5	keg			5	OK	10.000.000	50.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Barang/jasa lainnya	1	pkt	5	keg			5	pkt	50.000.000	250.000.000
	2.11 Tracer Study										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	3	org	3	jam	17	keg	153	OK	500.000	76.500.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	50	org	3	hari	17	keg	2550	OK	55.000	140.250.000
	Poto copy/cetakan	5000	lbr	72	keg			360000	lbr	200	72.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa alat	1	pkt	20	keg			20	OK	4.500.000	90.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	2	org	3	hari	17	keg	102	OK	450.000	45.900.000
	Akomodasi	2	org	2	hari	17	keg	68	OK	800.000	54.400.000
	Transportasi	2	org	2	kali	17	keg	68	OK	1.000.000	68.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya	
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Barang/jasa lainnya	1	pkt	17	keg		20	pkt	5.000.000	100.000.000	
	2.12 Temu Alumni										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	2	org	3	jam	17	keg	102	OK	500.000	51.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	200	org	1	hari	17	keg	3400	OK	55.000	187.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa alat	1	pkt	17	keg		17	OK	10.000.000	170.000.000	
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	17	keg		17	pkt	5.000.000	85.000.000	
	2.13 Kesejahteraan Mahasiswa										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Beasiswa	1	pkt	2	smt	1	keg	2	pkt	1.500.000.000	3.000.000.000
	Bantuan biaya kesehatan & kematian	1	pkt	2	smt	1	keg	2	pkt	150.000.000	300.000.000
	2.14 Pengembangan Kapasitas Pembimbing Kegiatan Kemahasiswaan & MBKM										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Honorarium narasumber	2	org	3	jam	17	keg	102	OK	1.000.000	102.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	10	org	3	hari	17	keg	510	OK	55.000	28.050.000
	Poto copy/cetakan	1	pkt	18	keg		18	Keg	2.000.000	36.000.000	
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	2	org	3	hari	17	keg	102	OK	450.000	45.900.000
	Akomodasi	2	org	2	hari	17	keg	68	OK	800.000	54.400.000
	Transportasi	2	org	2	kali	17	keg	68	OK	1.000.000	68.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Barang/jasa lainnya	15	org	2	keg	17	Unit	510	Keg	500.000	255.000.000
	C. Fasilitas Pendukung Pembelajaran (Manajemen)									142.048.335.000	
	3.1 Layanan Perkantoran										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Gaji & Tunjangan MWA	1	thn	1	keg		1	THN	1.500.000.000	1.500.000.000	
	Gaji & Tunjangan Komite Audit	1	thn	1	keg		1	THN	500.000.000	500.000.000	
	Gaji & Tunjangan Komite Pengawas Investasi	1	thn	1	keg		1	THN	500.000.000	500.000.000	
	Honorarium kegiatan	1	thn	1	keg		1	THN	5.000.000.000	5.000.000.000	
	Honorarium K3L	329	org	13	bln	1	keg	4277	OB	1.600.000	6.843.200.000
	Tunjangan Jabatan	12	bln	1	keg		12	Bln	100.000.000	1.200.000.000	
	Tunjangan Kendaraan	12	bln	1	keg		12	Bln	850.000.000	10.200.000.000	
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi Operasional	1	pkt	2	smt		2	Pkt	2.000.000.000	4.000.000.000	
	ATK	1	pkt	2	smt		2	Pkt	500.000.000	1.000.000.000	
	Alat rumah tangga	1	pkt	2	smt		2	Pkt	2.000.000.000	4.000.000.000	
	Alat listrik, BHP K3L, Bahan Bangunan	1	pkt	2	smt		2	Pkt	2.000.000.000	4.000.000.000	
	Cetakan	1	pkt	2	smt		2	Pkt	1.000.000.000	2.000.000.000	
	BHP lainnya	1	pkt	2	smt		2	Pkt	1.000.000.000	2.000.000.000	
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa kendaraan	1	thn				1	THN	3.000.000.000	3.000.000.000	
	Sewa peralatan	1	thn				1	THN	1.500.000.000	1.500.000.000	
	Sewa tanaman	1	thn				1	THN	500.000.000	500.000.000	
	Listrik, Telp (PSDKU)	12	bln				12	BLN	75.000.000	900.000.000	
	Langganan Listrik	1	keg	2	bln		2	bln	1.300.000.000	2.600.000.000	
	Langganan Telp	1	keg	2	bln		2	bln	15.000.000	30.000.000	
	Langganan Air PAM	1	keg	2	bln		2	bln	275.000.000	550.000.000	
	Jasa konsultan	5	paket				5	PKT	250.000.000	1.250.000.000	
	Cleaning Service	4	termin	1	Keg		4	termin	2.000.000.000	8.000.000.000	
	Jasa Keamanan	4	termin	1	Keg		4	termin	2.500.000.000	10.000.000.000	
	<i>Belanja Pemeliharaan</i>										
	Pemeliharaan kendaraan	1	thn				1	THN	7.500.000.000	7.500.000.000	
	Pemeliharaan peralatan	1	thn				1	THN	5.000.000.000	5.000.000.000	
	Pemeliharaan gedung	1	thn				1	THN	10.000.000.000	10.000.000.000	
	Pemeliharaan Alat Laboratorium	1	thn				1	THN	3.000.000.000	3.000.000.000	
	Pemeliharaan taman	1	thn				1	THN	1.000.000.000	1.000.000.000	
	Pemeliharaan jaringan	1	thn				1	THN	5.000.000.000	5.000.000.000	
	<i>Belanja Perjalanan Dalam Negeri</i>										
	Lumpsum	7	org	3	hr	100	keg	2100	OH	500.000	1.050.000.000
	Transport	7	org	2	kali	100	keg	1400	OK	2.000.000	2.800.000.000
	Akomodasi	7	org	2	hr	100	keg	1400	OH	1.000.000	1.400.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Luar Negeri</i>										
	Lumpsum	3	org	5	hr	25	keg	375	OH	10.000.000	3.750.000.000
	Transport	3	org	2	kali	25	keg	150	OK	30.000.000	4.500.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang dan jasa lainnya	1	thn				1	THN	2.458.135.000	2.458.135.000	
	3.2 Layanan TIK										
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Pengadaan/perpanjangan lisensi-lisensi IT	10	pkt			1	th	10	PKT	700.000.000	7.000.000.000
	Bandwith	1	pkt	1	thn		1	Pkt	3.950.000.000	3.950.000.000	
	Data WAN	1	pkt	1	thn		1	Pkt	2.000.000.000	2.000.000.000	
	Sewa keamanan jaringan firewall	1	pkt	1	thn		1	Pkt	1.950.000.000	1.950.000.000	
	3.3 Dies Natalis										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Insentif penghargaan	1	kali	1	keg		1	keg	1.000.000.000	1.000.000.000	
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi dies	500	org	2	kali	17	keg	17000	THN	55.000	935.000.000
	Barang habis lainnya	1	pkt	1	keg		1	keg	750.000.000	750.000.000	

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya	
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa Peralatan	1	pkt			1	keg	1	PKT	750.000.000	750.000.000
	Sewa kostum	1	pkt			1	keg	1	PKT	250.000.000	250.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang dan jasa lainnya	1	pkt			4	keg	4	PKT	250.000.000	1.000.000.000
3.4	Audit Eksternal (KAP/BPK)										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi keg. Audit	10	org	5	keg	60	hari	3000	THN	55.000	165.000.000
	Poto copy/cetakan	10	org	3	keg	5	keg	50	keg	500.000	25.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Jasa Kantor Akuntan Publik	1	pkt	1	keg			1	pkt	1.000.000.000	1.000.000.000
3.5	Penyusunan dan Revisi RKAT										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting penyusunan dan revisi RKAT	100	org	3	hari	3	keg	900	OK	500.000	450.000.000
	Uang harian paket meeting	100	org	3	hari	3	keg	900	OH	150.000	135.000.000
	Transport	100	org	1	kali	3	keg	300	OH	150.000	45.000.000
3.6	Penyusunan & revisi pedoman, regulasi PTNBH Unpad										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi penyusunan	10	org	2	kali	20	kgt	400	OK	55.000	22.000.000
	Poto copy dan cetakan	5	eks	20	keg			50	eks	500.000	25.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting penyusunan	50	org	2	hari	20	keg	2000	OK	500.000	1.000.000.000
	Uang harian paket meeting	50	org	2	hari	20	keg	2000	OH	150.000	300.000.000
	Transport	50	org	1	kali	20	keg	1000	OH	150.000	150.000.000
3.7	Penyusunan dokumen Pelaporan										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi penyusunan	5	org	5	kali	20	kgt	500	OK	50.000	25.000.000
	Poto copy dan cetakan	5	eks	20	keg			100	eks	100.000	10.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting penyusunan	20	org	2	hari	20	keg	800	OK	500.000	400.000.000
	Uang harian paket meeting	20	org	2	hari	20	keg	800	OH	150.000	120.000.000
	Transport	20	org	1	kali	20	keg	400	OH	150.000	60.000.000
D.	Gaji & Tunjangan Pegawai Non PNS									24.901.490.000	
4.1	Dosen Tetap Non PNS										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Gaji dan Tunjangan Dosen Tetap Non PNS	259	org	4	bln			1036	OB	4.500.000	4.662.000.000
	Uang Makan Dosen Tetap Non PNS	259	org	23	hr	2	bln	11914	OB	41.000	488.474.000
	BPJS Kesehatan	259	org	12	bln			3108	OB	250.000	777.000.000
	BPJS Ketenagakerjaan	259	org	12	bln			3108	OB	250.000	777.000.000
4.2	Tenaga Kependidikan Non PNS										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Gaji dan Tunjangan Tendik Tetap Non PNS	708	org	4	bln			2832	OB	4.500.000	12.744.000.000
	Uang Makan Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS	708	org	23	hr	2	bln	32568	OB	37.000	1.205.016.000
	BPJS Kesehatan	708	org	12	bln			8496	OB	250.000	2.124.000.000
	BPJS Ketenagakerjaan	708	org	12	bln			8496	OB	250.000	2.124.000.000
5.	Produktivitas Kerja (Insentif Kinerja)									390.000.000.000	
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Tunjangan kinerja Dosen & Tendik	1	thn	12	bln			12	bln	32.500.000.000	390.000.000.000
A.2	Riset Bereputasi Internasional									464.782.700.000	
1.	Hibah Riset Internal										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Beban Hibah Internal	200	Jdl	1	keg			200	Jdl	350.000.000	70.000.000.000
	Submission fee	1	keg	1	thn			1	thn	7.000.000.000	7.000.000.000
2.	Seminar Nasional										
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>										
	Honor narasumber	3	org	3	jam	5	keg	45	OJ	1.000.000	45.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi seminar	100	org	2	kali	5	keg	1000	OK	75.000	75.000.000
	BHP seminar	100	org	1	kali	5	keg	500	Pkt	100.000	50.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Transport narasumber	3	org	2	kali	5	keg	30	OK	2.500.000	75.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Akomodasi narasumber	3	org	1	hari	5	keg	15	OH	800.000	12.000.000
	Biaya publikasi	7	kgt	1	kali			7	KEG	100.000.000	700.000.000
3.	Seminar Internasional										
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>										
	Honor narasumber	3	org	3	jam	6	keg	54	OJ	1.500.000	81.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi seminar	100	org	2	kali	6	keg	1200	OK	75.000	90.000.000
	BHP seminar	100	org	1	kali	6	keg	600	OK	150.000	90.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Transport narasumber	3	org	2	kali	6	keg	36	OK	7.500.000	270.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Akomodasi narasumber	3	org	2	hari	6	keg	36	OH	800.000	28.800.000
	Biaya paket meeting (penyelenggaraan dihotel)	100	org	1	kali	6	keg	600	OK	500.000	300.000.000
	Biaya publikasi	10	org	1	kali			6	KEG	100.000.000	1.000.000.000
4.	Travel Award mengikuti Seminar										
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	2	org	10	keg	4	hari	80	OH	10.000.000	800.000.000
	Biaya Transport	2	org	2	kali	10	keg	40	OK	15.000.000	600.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya	
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Sewa Peralatan	1	pkt			1	keg	1	PKT	750.000.000	750.000.000
	Sewa kostum	1	pkt			1	keg	1	PKT	250.000.000	250.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang dan jasa lainnya	1	pkt			4	keg	4	PKT	250.000.000	1.000.000.000
3.4	Audit Eksternal (KAP/BPK)										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi keg. Audit	10	org	5	keg	60	hari	3000	THN	55.000	165.000.000
	Poto copy/cetakan	10	org	3	keg	5	keg	50	keg	500.000	25.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>										
	Jasa Kantor Akuntan Publik	1	pkt	1	keg			1	pkt	1.000.000.000	1.000.000.000
3.5	Penyusunan dan Revisi RKAT										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting penyusunan dan revisi RKAT	100	org	3	hari	3	keg	900	OK	500.000	450.000.000
	Uang harian paket meeting	100	org	3	hari	3	keg	900	OH	150.000	135.000.000
	Transport	100	org	1	kali	3	keg	300	OH	150.000	45.000.000
3.6	Penyusunan & revisi pedoman, regulasi PTNBH Unpad										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi penyusunan	10	org	2	kali	20	kgt	400	OK	55.000	22.000.000
	Poto copy dan cetakan	5	eks	20	keg			50	eks	500.000	25.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting penyusunan	50	org	2	hari	20	keg	2000	OK	500.000	1.000.000.000
	Uang harian paket meeting	50	org	2	hari	20	keg	2000	OH	150.000	300.000.000
	Transport	50	org	1	kali	20	keg	1000	OH	150.000	150.000.000
3.7	Penyusunan dokumen Pelaporan										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi penyusunan	5	org	5	kali	20	kgt	500	OK	50.000	25.000.000
	Poto copy dan cetakan	5	eks	20	keg			100	eks	100.000	10.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting penyusunan	20	org	2	hari	20	keg	800	OK	500.000	400.000.000
	Uang harian paket meeting	20	org	2	hari	20	keg	800	OH	150.000	120.000.000
	Transport	20	org	1	kali	20	keg	400	OH	150.000	60.000.000
D.	Gaji & Tunjangan Pegawai Non PNS									24.901.490.000	
4.1	Dosen Tetap Non PNS										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Gaji dan Tunjangan Dosen Tetap Non PNS	259	org	4	bln			1036	OB	4.500.000	4.662.000.000
	Uang Makan Dosen Tetap Non PNS	259	org	23	hr	2	bln	11914	OB	41.000	488.474.000
	BPJS Kesehatan	259	org	12	bln			3108	OB	250.000	777.000.000
	BPJS Ketenagakerjaan	259	org	12	bln			3108	OB	250.000	777.000.000
4.2	Tenaga Kependidikan Non PNS										
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Gaji dan Tunjangan Tendik Tetap Non PNS	708	org	4	bln			2832	OB	4.500.000	12.744.000.000
	Uang Makan Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS	708	org	23	hr	2	bln	32568	OB	37.000	1.205.016.000
	BPJS Kesehatan	708	org	12	bln			8496	OB	250.000	2.124.000.000
	BPJS Ketenagakerjaan	708	org	12	bln			8496	OB	250.000	2.124.000.000
5.	Produktivitas Kerja (Insentif Kinerja)									390.000.000.000	
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>										
	Tunjangan kinerja Dosen & Tendik	1	thn	12	bln			12	bln	32.500.000.000	390.000.000.000
A.2	Riset Bereputasi Internasional									464.782.700.000	
1.	Hibah Riset Internal										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Beban Hibah Internal	200	Jdl	1	keg			200	Jdl	350.000.000	70.000.000.000
	Submission fee	1	keg	1	thn			1	thn	7.000.000.000	7.000.000.000
2.	Seminar Nasional										
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>										
	Honor narasumber	3	org	3	jam	5	keg	45	OJ	1.000.000	45.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi seminar	100	org	2	kali	5	keg	1000	OK	75.000	75.000.000
	BHP seminar	100	org	1	kali	5	keg	500	Pkt	100.000	50.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Transport narasumber	3	org	2	kali	5	keg	30	OK	2.500.000	75.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Akomodasi narasumber	3	org	1	hari	5	keg	15	OH	800.000	12.000.000
	Biaya publikasi	7	kgt	1	kali			7	KEG	100.000.000	700.000.000
3.	Seminar Internasional										
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>										
	Honor narasumber	3	org	3	jam	6	keg	54	OJ	1.500.000	81.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi seminar	100	org	2	kali	6	keg	1200	OK	75.000	90.000.000
	BHP seminar	100	org	1	kali	6	keg	600	OK	150.000	90.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Transport narasumber	3	org	2	kali	6	keg	36	OK	7.500.000	270.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Akomodasi narasumber	3	org	2	hari	6	keg	36	OH	800.000	28.800.000
	Biaya paket meeting (penyelenggaraan dihotel)	100	org	1	kali	6	keg	600	OK	500.000	300.000.000
	Biaya publikasi	10	org	1	kali			6	KEG	100.000.000	1.000.000.000
4.	Travel Award mengikuti Seminar										
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	2	org	10	keg	4	hari	80	OH	10.000.000	800.000.000
	Biaya Transport	2	org	2	kali	10	keg	40	OK	15.000.000	600.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Biaya Registrasi	10	org	10	keg		100	OK	5.000.000	500.000.000
4.	Meningkatkan hasil penelitian dosen diaplikasikan di Masyarakat									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Beban Pengabdian Kepada Masyarakat PPM	600	jd	1	keg		600	JDL	10.000.000	6.000.000.000
5.	Fasilitasi Layanan Riset									
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>									
	Honor narasumber	3	org	3	jam	18	162	OJ	1.000.000	162.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	50	org	2	kali	18	1800	OK	55.000	99.000.000
	BHP	50	org	1	kali	18	900	OK	250.000	225.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>									
	Lumpsum	2	org	3	hari	18	108	OK	450.000	48.600.000
	Akomodasi	2	org	2	hari	18	72	OK	800.000	57.600.000
	Transportasi	2	org	2	kali	18	72	OK	1.000.000	72.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja Barang/jasa lainnya (translasi, proofreading,dll)	25	org	2	keg	18	900	Keg	500.000	450.000.000
6.	Kerjasama penelitian dan pengabdian									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Beban Kerjasama Riset dan Pengabdian	200	PKS				200	PKS	1.867.250.000	373.450.000.000
5.	Fasilitasi Layanan Kerjasama									
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>									
	Honor narasumber	3	org	3	jam	18	162	OJ	1.000.000	162.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	50	org	2	kali	18	1800	OK	55.000	99.000.000
	BHP	50	org	1	kali	18	900	OK	125.000	112.500.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>									
	Lumpsum	2	org	3	hari	18	108	OK	450.000	48.600.000
	Akomodasi	2	org	2	hari	18	72	OK	800.000	57.600.000
	Transportasi	2	org	2	kali	18	72	OK	1.000.000	72.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja Barang/jasa lainnya	25	org	2	keg	18	900	Keg	500.000	450.000.000
7.	Riset Mahasiswa									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Beban Hibah Riset Mahasiswa	100	Proposal				100	Prop	15.000.000	1.500.000.000
A.3	Unpad Berdampak/Bermanfaat									2.553.500.000
1.	KKN Tematik									
	<i>Belanja Gaji dan Tunjangan</i>									
	Honorarium narasumber	2	org	3	jam	2	12	OK	500.000	6.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	500	org	1	hari	2	1000	OK	55.000	55.000.000
	<i>Belanja Jasa</i>									
	Sewa alat	20	pkt	1	keg		20	OK	9.000.000	180.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	2	keg		2	pkt	20.000.000	40.000.000
2.	Inovasi dan Hillirisasi Hasil Riset									
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>									
	Honor narasumber	5	org	3	jam	5	75	OJ	1.500.000	112.500.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Cetakan	2	org	2	keg	4	16	OH	10.000.000	160.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Hibah Inovasi	1	thn	4	keg		4	OK	250.000.000	1.000.000.000
	Biaya pendaftaran HKI	1000	JDL	1	keg		1000	JDL	1.000.000	1.000.000.000
B	Pengembangan Kapasitas Institusi									357.892.750.000
B.1	Kapasitas Sumber Daya Manusia									36.762.000.000
1.	Peningkatan Jumlah Dosen S3									
1.1	Regruitmen High Quality Talent (HQT) Lecturer									
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>									
	Honor narasumber	5	org	3	jam	1	15	OJ	1.500.000	22.500.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	25	org	2	kali	4	200	OH	55.000	11.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	1	keg		1	OK	25.000.000	25.000.000
1.2	Monitoring Studi Lanjut Dosen									
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	25	org	2	kali	4	200	OH	50.000	10.000.000
1.3	Fasilitasi Bantuan Studi Lanjut									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Biaya studi lanjut	75	org	2	smt		150	OK	20.000.000	3.000.000.000
2.	Peningkatan Rasio Dosen-Mahasiswa Program Studi Vokasi									
2.1	Pengangkatan Dosen Tidak Tetap dari Praktisi									
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	25	org	2	kali	4	200	OH	55.000	11.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	1	keg		1	OK	200.000.000	200.000.000
2.2	Sertifikasi Profesi/Kompetensi Dosen Tetap									
	<i>Belanja Gaji Honorarium</i>									
	Honor narasumber	3	org	3	jam	1	9	OJ	1.500.000	13.500.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	100	org	1	kali	4	hari	400 OH	55.000	22.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	100	org	1	kali	2	keg	200 OK	2.500.000	500.000.000
3.	Peningkatan Jumlah Guru Besar									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Bantuan biaya prosesi GB	25	org	1	keg			25 ORG	25.000.000	625.000.000
4.	Pelatihan Leadership Dosen & Tenaga Kependidikan									
	4.1 Pelatihan Leadership Dosen									
	<i>Belanja Gaji dan Honorarium</i>									
	Honorarium Narasumber	5	org	3	jam	20	keg	300 OK	1.000.000	300.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	50	org	2	kali	20	keg	2000 OK	55.000	110.000.000
	ATK/Cetakan/poto copy	1	pkt	1	kali	20	keg	20 keg	2.650.000	53.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas DN</i>									
	Lumpsum	7	org	3	hr	20	keg	420 OH	450.000	189.000.000
	Tiket/transport	7	org	2	kali	20	keg	280 OK	1.500.000	420.000.000
	Akomodasi	7	org	2	hr	20	keg	280 OH	800.000	224.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Biaya pendaftaran	15	org	20	keg			300 OK	3.500.000	1.050.000.000
	4.2 Pelatihan Leadership Tenaga Kependidikan									
	<i>Belanja Gaji dan Honorarium</i>									
	Honorarium Narasumber	5	org	3	jam	20	keg	300 OK	1.000.000	300.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	80	org	2	kali	20	keg	3200 OK	55.000	176.000.000
	ATK/Cetakan/poto copy	1	pkt	1	kali	1	thn	1 keg	15.000.000	15.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas DN</i>									
	Lumpsum	10	org	3	hr	20	keg	600 OH	450.000	270.000.000
	Tiket/transport	10	org	2	kali	20	keg	400 OK	1.500.000	600.000.000
	Akomodasi	10	org	2	hr	20	keg	400 OH	800.000	320.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Biaya pendaftaran	20	org	10	keg			200 OK	3.500.000	700.000.000
	HIKTU	25	org	1	keg			25 OK	20.000.000	500.000.000
	Biaya studi lanjut	50	org	2	smt			100 OK	15.000.000	1.500.000.000
5.	Peningkatan Kapasitas Dosen Dalam Pembelajaran Hybrid									
	5.1 Lecture Exchange									
	<i>Belanja Perjalanan Dinas</i>									
	Lumpsum	1	pkt	1	keg			1 keg	200.000.000	200.000.000
	Tiket/transport	1	org	1	keg			1 keg	75.000.000	75.000.000
	Akomodasi	1	org	1	keg			1 keg	50.000.000	50.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Bantuan Kegiatan	1	org	1	keg			1 keg	150.000.000	150.000.000
6.	Program Unpad Sehat									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	1	thn			1 keg	10.000.000.000	10.000.000.000
7.	Program Dokter Desa									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	1	thn			1 keg	15.120.000.000	15.120.000.000
1.	Infrastruktur Pendidikan dan Riset									319.452.000.000
	Gedung dan Bangunan									262.452.000.000
	1. Pembangunan Gedung/Penyempurnaan Fasilitas PSDKU Pangandaran	1	pkt					1 pkt	15.000.000.000	15.000.000.000
	2. Pembangunan gedung kelas bersama	1	pkt					1 pkt	179.407.000.000	179.407.000.000
	3. Pembangunan gedung Menza	1	pkt					1 pkt	33.045.000.000	33.045.000.000
	4. Pembangunan gedung F. Psikologi	1	pkt					1 pkt	5.000.000.000	5.000.000.000
	5. DED Gd Sistem Akademik Bidang Kesehatan Unpad	1	pkt					1 pkt	10.000.000.000	10.000.000.000
	6. Pembangunan gedung Sekolah Vokasi	1	pkt					1 pkt	7.000.000.000	7.000.000.000
	7. Landscape Kampus Jatiningor	1	pkt					1 pkt	2.000.000.000	2.000.000.000
	8. Renovasi Gedung	1	pkt					1 pkt	6.000.000.000	6.000.000.000
	9. Green Campus/Climatic Action	1	pkt					1 pkt	2.000.000.000	2.000.000.000
	10. Mecanical, electrical, dan plumbing Kampus Jatiningor dan Bandung	1	pkt					1 pkt	2.000.000.000	2.000.000.000
	11. Rintisan Teaching Industry	1	pkt					1 pkt	1.000.000.000	1.000.000.000
										2.000.000.000
	2. Jalan dan Jembatan	1	pkt					1 pkt	2.000.000.000	2.000.000.000
3.	Irigasi & Jaringan									
4.	Peralatan & Mesin									32.000.000.000
	1. Peralatan Laboratorium Layanan Tridharma	1	pkt					1 pkt	10.000.000.000	10.000.000.000
	2. Peralatan Pendidikan	1	pkt					1 pkt	15.000.000.000	15.000.000.000
	3. Peralatan Perkantoran	1	pkt					1 pkt	5.000.000.000	5.000.000.000
	4. Kendaraan Operasional	1	pkt					1 pkt	2.000.000.000	2.000.000.000
	5. Aset Tetap Lainnya									3.000.000.000
	1. Aset Tetap Lainnya	1	pkt					1 pkt	3.000.000.000	3.000.000.000
	6. Aset Tak Berwujud									20.000.000.000
	1. Lisensi/ERP/Enterprise Performance Management/E-Journal	1	pkt					1 pkt	20.000.000.000	20.000.000.000
B.3	Stakeholder Relation & Branding									1.678.750.000
	1. Stakeholder Relation									
	<i>Belanja Gaji dan Honorarium</i>									
	Honorarium Narasumber	3	org	3	jam	2	keg	18 OK	1.000.000	18.000.000
	<i>Belanja Barang</i>									
	Konsumsi	100	org	2	kali	2	keg	400 OK	55.000	22.000.000
	ATK/Cetakan/poto copy	1	pkt	1	kali	1	thn	1 keg	15.000.000	15.000.000
	<i>Belanja Perjalanan Dinas DN</i>									
	Lumpsum	5	org	3	hr	5	keg	75 OH	450.000	33.750.000
	Tiket/transport	5	org	2	kali	5	keg	50 OK	1.000.000	50.000.000
	Akomodasi	5	org	2	hr	5	keg	50 OH	800.000	40.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	2	keg			2 OK	250.000.000	500.000.000
	2. Branding									
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	2	keg			2 OK	500.000.000	1.000.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan						Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya	
C	Akselerasi Hybrid & WCU									14.066.500.000	
C.1	Kualitas Pendidikan dan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)									1.411.200.000	
	1. Pengembangan Kurikulum OBE										
	<i>Belanja Pegawai</i>										
	Honor narasumber	2	org	3	jam	72	prodi	432	OK	700.000	302.400.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi rapat	10	org	5	kali	72	prodi	3600	OK	55.000	198.000.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	2	eks			72	prodi	144	KEG	500.000	72.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Transport	2	org	2	kali	72	prodi	288	OH	1.000.000	288.000.000
	Akomodasi	2	org	1	hari	72	prodi	144	OH	800.000	115.200.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting	10	org	1	hari	72	prodi	720	OK	500.000	360.000.000
	Uang harian paket meeting	10	org	1	hari	72	prodi	720	OK	105.000	75.600.000
	C.2 Riset dan Internasionalisasi Mewujudkan Unpad Top 500 Dunia									10.345.250.000	
	1. Akreditasi Prodi Unggul										
	1.1. Penyusunan borang										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi penyusunan borang	20	org	2	keg	15	prodi	600	OK	55.000	33.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting final penyusunan borang	15	org	15	prodi	1	keg	225	OK	700.000	157.500.000
	Uang saku paket meeting	15	org	15	prodi	1	keg	225	OK	150.000	33.750.000
	1.2. Pendampingan penyusunan borang										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi pendampingan	5	org	1	keg	15	prodi	75	OK	55.000	4.125.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	15	prodi	1	kali	1	keg	15	Keg	2.500.000	37.500.000
	1,3. Visitasi										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi pelaksanaan visitasi	25	org	1	keg	15	prodi	375	OK	55.000	20.625.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	1	keg	10	eks	15	prodi	150	KEG	750.000	112.500.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang dan jasa lainnya kep. vitasi	5	prodi	1	kali	1	keg	15	prodi	5.000.000	75.000.000
	Biaya akreditasi Lamtek	5	prodi	1	kali	1	keg	5	prodi	150.000.000	750.000.000
	2. Akreditasi Prodi Internasional										
	2.1. Penyusunan borang										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi penyusunan borang	25	org	10	keg	10	prodi	2500	OK	50.000	125.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Paket meeting final penyusunan borang	25	org	10	prodi	3	keg	750	OK	750.000	562.500.000
	Uang saku paket meeting	25	org	10	prodi	3	keg	750	OK	125.000	93.750.000
	2.2. Pendampingan penyusunan borang										
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi pendampingan	50	org	2	keg	10	prodi	1000	OK	50.000	50.000.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	1	keg			10	prodi	15	KEG	1.000.000	10.000.000
	2.2. Visitasi										
	<i>Belanja Pegawai</i>										
	Honor narasumber	5	org	3	jam	10	prodi	150	OK	1.500.000	225.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	100	org	1	keg	10	prodi	1000	OK	75.000	75.000.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	1	keg			10	prodi	15	KEG	2.000.000	20.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Biaya transportasi narsum	4	org	2	keg	10	prodi	80	OK	10.000.000	800.000.000
	Akomodasi narsum	4	org	2	keg	10	prodi	80	OK	2.000.000	160.000.000
	2.3. Manajemen Institusi										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Biaya Submission fee	10	Prodi	1	keg			10	Prodi	300.000.000	3.000.000.000
	3. World Class University										
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Submit Updated data ke QS WUR	1	Kali	1	keg			1	Keg	1.000.000.000	1.000.000.000
	Submit Updated data ke THEs WUR	1	Kali	1	keg			1	Keg	1.000.000.000	1.000.000.000
	Hibah WCU	1	Kali	1	keg			1	Keg	1.000.000.000	1.000.000.000
	Hibah Kolaborasi	1	Kali	1	keg			1	Keg	1.000.000.000	1.000.000.000
	C.3 Transformasi Digital Mendukung Hybrid University									726.500.000	
	<i>Belanja Pegawai</i>										
	Honor narasumber	3	org	3	jam	10	keg	90	OK	1.000.000	90.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	30	org	1	keg	10	keg	300	OK	55.000	16.500.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	1	keg			10	keg	15	KEG	2.000.000	20.000.000
	<i>Belanja Perjalanan</i>										
	Lumpsum	1	pkt	1	keg			1	keg	50.000.000	50.000.000
	Tiket/transport	1	org	1	keg			1	keg	25.000.000	25.000.000
	Akomodasi	1	org	1	keg			1	keg	25.000.000	25.000.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>										
	Belanja barang/jasa lainnya	1	pkt	1	keg			1	Keg	500.000.000	500.000.000
	C.4 Inovasi & Diversifikasi Usaha PTNBH									1.583.550.000	
	<i>Belanja Pegawai</i>										
	Honor narasumber	3	org	3	jam	17	Unit	153	OK	1.000.000	153.000.000
	<i>Belanja Barang</i>										
	Konsumsi	50	org	1	keg	17	Unit	850	OK	55.000	46.750.000
	Fotokopi dan penjiilidan dokumen	1	keg			17	Unit	17	KEG	5.000.000	85.000.000

No.	Kegiatan/Sub Kegiatan/Belanja/Detail Belanja	Rincian Perhitungan					Volume		Harga Satuan	Jumlah Biaya
	<i>Belanja Perjalanan</i>									
	Lumpsum	3	org	2	hr	17	Unit	102 OK	2.500.000	255.000.000
	Biaya transportasi	3	org	2	kali	17	Unit	102 OK	1.500.000	153.000.000
	Akomodasi	3	org	1	hari	17	Unit	51 OK	800.000	40.800.000
	<i>Belanja Penyediaan barang dan jasa lainnya</i>									
	Belanja barang/jasa lainnya	17	Unit	1	keg			17 Unit	50.000.000	850.000.000
D	Satuan Usaha									204.300.000.000
	Operasional satuan usaha	1	pkt	1	keg			1 keg	204.300.000.000	204.300.000.000
	TOTAL									2.250.000.000.000