



KEPUTUSAN

REKTOR UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA ATMA JAYA

Nomor : 0847/II/SK-OT.10.05/02/2025

tentang

PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS 2025 – 2029

UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA ATMA JAYA

Menimbang:

1. Bahwa dalam rangka mewujudkan cita-cita Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya dalam dunia Pendidikan Tinggi yang terus mengalami perkembangan dan perubahan, dipandang perlu menata kembali Rencana Strategis Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya yang searah dengan Tridarma Perguruan Tinggi;
2. Bahwa dengan adanya Rencana Strategis 2025 – 2029 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, diharapkan dapat kembali menjadi panduan untuk menuntun organisasi menuju masa depan yang lebih baik;
3. Bahwa terkait butir 1 (satu) dan 2 (dua) di atas, maka dipandang perlu ditetapkan Pengesahan Rencana Strategis 2025 – 2029 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya dalam suatu Keputusan Rektor.

Mengingat:

1. Anggaran Dasar Yayasan Atma Jaya;
2. Statuta Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya tahun 2020;
3. Keputusan Yayasan Atma Jaya No. (D) 074/I/SK-Peg/06/2023 tertanggal 1 Juni 2023 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Periode 2023-2027.

Memperhatikan:

Rencana Strategis 2025 – 2029 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.

MEMUTUSKAN

Menetapkan: Pengesahan Rencana Strategis 2025 – 2029 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.

Pertama: Mengesahkan Rencana Strategis 2025 – 2029 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya sebagaimana yang tercantum pada Lampiran Keputusan ini;

Kedua: Menyatakan tidak berlaku ketentuan yang dikeluarkan sebelumnya dan yang bertentangan dengan Keputusan ini;

Pengesahan Rencana Strategis 2025 – 2029 Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya terdiri dari susunan sebagai berikut:

- I. Bab I Pendahuluan
- II. Bab II Landasan Pengembangan Unika Atma Jaya 2025 – 2029
- III. Bab III Evaluasi Diri & Analisis Kondisi Eksternal
- IV. Bab IV Arah Pengembangan Periode 2025 – 2029
- V. Bab V Peta Strategis
- VI. Bab VI Penutup

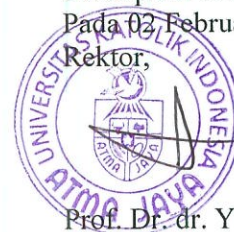
Ketiga: Keputusan ini berlaku untuk periode 2025 – 2029;

Keempat: Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan pada Keputusan ini, maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta

Pada 02 Februari 2025

Rektor,



Prof. Dr. dr. Yuda Turana, Sp.S(K)

Tembusan:

- Yth. Wakil Rektor Bidang Akademik, Kemahasiswaan dan SDM
- Yth. Wakil Rektor Bidang Inovasi, Penelitian, Kerja Sama dan Alumni
- Yth. Sekretaris Universitas
- Yth. Dekan FEB, FIABIKOM, FPB, FT, FH, FIK, FP, FTB
- Yth. Kepala BAA, BKK, BAK, BSDM, Biro Marketing
- Yth. Kepala Pastoran Atma Jaya
- Yth. Kepala Manajemen Aset dan Properti
- Yth. Kepala Digital Teknologi Informasi
- Yth. Kepala UPT Kantor Urusan Internasional, Perpustakaan, Pusat Pengajaran Bahasa
- Yth. Kepala Kantor Beasiswa, *Campus Ministry*, AJIB, Dormitory
- Yth. Ketua LIPP, LPPM, LPM

RENCANA STRATEGIS 2025 - 2029

RELASI

REPUTASI, LULUSAN SIAP BERKARYA, SUSTAINABILITY



UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA ATMA JAYA

Tim Penyusun

Pengarah

Prof. Dr. dr. Yuda Turana, Sp.S (K)

Ketua

Dr.rer.nat. Agustina Dwi Retno Nurcahyanti, S.Si., M.Si., M.Sc.

Anggota

M M Wahyuni Inderawati, Ph.D

Rika Ananda Agustina, S.Akun

Welman Manuel Sitorus, S.T

Maria Agatha Bramanlistyani, S.T

Peninjau

Dr. Yohanes Eko Adi Prasetyanto, S.Si

Layout

Adi Yuwono, S.Sn



Kata Pengantar

Salam sejahtera,

Dengan penuh rasa syukur, kita bersama-sama mengawali perjalanan baru melalui penyusunan buku Rencana Strategis (Renstra) 2025-2029. Renstra periode ini mempunyai peran sangat penting, bukan hanya sebatas panduan strategis periode yang akan berjalan, namun juga menandai akhir dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP-P1) Yayasan Atma Jaya yang akan berakhir pada tahun 2029, sekaligus sebagai pijakan untuk langkah RPJP yang baru. Buku Renstra ini merupakan rumusan arah dan tujuan pengembangan Unika Atma Jaya untuk 5 tahun ke depan dan tahun-tahun setelahnya.

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, Unika Atma Jaya dituntut untuk mampu beradaptasi dan berinovasi dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu Renstra ini disusun dengan melibatkan berbagai pihak, agar rencana strategis dapat mencakup semua aspek yang relevan untuk bersinergi mencapai keunggulan.

Renstra 2025 – 2029 menjadi fondasi bagi kita untuk menyelaraskan tujuan Unika Atma Jaya dengan semangat menuju “Atma Jaya Unggul” dan mendukung visi “Indonesia Emas 2045.” Menuju Atma Jaya Unggul di tingkat internasional tahun 2045 harus dimulai dengan upaya dari sekarang melalui langkah aksi bersama, memperkuat kolaborasi dan inovasi dalam Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, dengan landasan kristiani, unggul, profesional dan peduli.

Evaluasi atas Renstra 2020 – 2024 dan pencapaian Unika Atma Jaya dalam sistem perankingan Internasional menunjukkan bahwa salah satu kekuatan Unika Atma Jaya adalah indeks serapan lulusan di dunia kerja yang tinggi dan banyaknya Prodi bereputasi atau terakreditasi unggul atau baik sekali. Meskipun demikian, kekuatan ini tidak selalu sejalan dengan capaian jumlah mahasiswa baru (peminat), di Prodi-Prodi tertentu. Jika tidak dimitigasi dengan segera dan sistematis, hal ini berdampak pada pertumbuhan keuangan Prodi/Fakultas dan Universitas. Berdasarkan kondisi tersebut, maka pada periode Renstra 2025-2029 fokus pengembangan diarahkan pada RELASI, yaitu:

1. **RE**putasi akademik Universitas dan Prodi (Unggul)
2. **L**ulusan mudah berkarya **A** (Profesional dan Berdampak)
3. **S**ustainability (peningkatan pertumbuhan keuangan keberlanjutan)

Dalam penyusunannya Renstra, tim inti mendapat masukan dari beberapa perwakilan Fakultas dengan bidang ilmu yang berbeda yang ditetapkan melalui SK Nomor 0518/II/SK-OT.10.05/05/01/2024, yaitu Dr. dr. Soegianto Ali, M.Med.Sc., Dr.phil. Lisa Esti Puji Hartanti, S.Sos., M.Si., Dr. Christiany Suwartono, M.Si., Dr. Feliks Prasepta S. Surbakti, S.T., M.T., Dr. Irenius Dwinanto Bimo, dan perwakilan tenaga kependidikan dari Biro Marketing dan Komunikasi yaitu Wahyuning Tri Tunggal, A.Md. S.TP. Analisa SWOT dan aspirasi dari para Dekan dan pimpinan Fakultas yang mengelola Fakultas sejak sebelum 2024 hingga saat ini juga memperkaya rencana aksi pencapaian sasaran strategis yang dituangkan dalam Renstra ini. Terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam Renstra ini.

Melalui Buku Renstra ini diharapkan seluruh unsur di Unika Atma Jaya dapat terlibat dan berperan aktif dalam implementasi rencana aksi untuk mencapai sasaran strategis bersama. Saya percaya dengan komitmen dan kolaborasi yang kuat dari semua pihak, Unika Atma Jaya akan unggul di tingkat internasional.

Mari kita wujudkan cita-cita kita bersama untuk masa depan yang lebih baik.

Jakarta, 02 Feb 2025

Rektor,
Prof. Dr. dr. Yuda Turana, Sp.S (K)



Daftar Isi

Bab I

PENDAHULUAN	5
I.A. Atma Jaya: Awal Berdiri, Masa Kini, Dan Mendatang.....	6
I.B. Kerangka Renstra 2025-2029.....	8

Bab II

LANDASAN PENGEMBANGAN UNIKA ATMA JAYA 2025-2029	11
II.A. Landasan Hukum.....	12
II.B. Visi, Misi, Tujuan, & Nilai Inti.....	12
II.B.1. Visi.....	12
II.B.2. Misi.....	12
II.B.3. Tujuan.....	13
II.B.4. Nilai Inti	13
II.C. Relevansi Pola Ilmiah Pokok Pada Misi Strategis.....	14
II.D. Rencana Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya Tahun 2015-2029.....	15
II.D.1. Dimensi Pengembangan Jangka Panjang.....	15
II.D.2. Tiga Keunggulan Atma Jaya.....	16
II.E.Kebebasan Akademik, Otonomi Ilmu Pengetahuan dan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Katolik.....	18

Bab III

EVALUASI DIRI & ANALISIS KONDISI EKSTERNAL.....	19
III. A. Evaluasi Renstra 2020 - 2024	20

Bab IV

ARAH PENGEMBANGAN PERIODE 2025-2029.....	37
---	-----------

Bab V

PETA STRATEGIS.....	42
V. A. Pendekatan Metode <i>Balanced Scorecards</i> dan <i>Appreciative Inquiry</i>	20

Bab VI

PENUTUP	47
Lampiran-Lampiran Indikator Kinerja.....	49



Daftar Gambar

Gambar 1. Hasil QS WUR, QS AUR, dan THE Interdisciplinary Science Rankings	9
Gambar 2. Kerangka Penyusunan Rencana Strategis Periode Tahun 2025-2029	10
Gambar 3. Peta jalan (<i>roadmap</i>) Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Unika Atma Jaya 2021-2025	14
Gambar 4. Dimensi Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya	15
Gambar 5. Rekognisi Akademik dan Kekuatan Unika Atma Jaya	20
Gambar 6. Masterplan Akademik 2024 – 2029	24
Gambar 7. Model pembelajaran yang diminati	25
Gambar 8. Lama memperoleh pekerjaan berdasarkan hasil <i>Tracer Study</i>	26
Gambar 9. Keeratan bidang pendidikan lulusan dengan pekerjaan per Fakultas.....	26
Gambar 10. Distribusi kinerja Hak Kekayaan Intelektual Dosen dan Mahasiswa 2019-2023	27
Gambar 11. Hasil survei peminatan prodi	34
Gambar 12. Hasil survei model pembelajaran.....	34
Gambar 13. Hasil survei pertimbangan pemilihan tempat kuliah.....	35
Gambar 14 Kerangka Renstra 2025 - 2029	39
Gambar 15. <i>Roadmap</i> 2025 - 2029.....	40
Gambar 16. <i>Perspektif BSC</i>	43
Gambar 17. Metode <i>Appreciative Inquiry</i>	44
Gambar 18. Peta Strategi Unika Atma Jaya	46

Daftar Tabel

Tabel 1. Daftar Fakultas & Program Studi	6
Tabel 2. Capaian Renstra 2020 - 2024	21
Tabel 3. Posisi Keuangan dan CAGR Prodi S1	28
Tabel 4. Posisi Keuangan dan CAGR Prodi Prodi S2 dan S3	29
Tabel 5. Posisi Keuangan dan CAGR Prodi Profesi	29
Tabel 6. <i>Strenghts</i> dan <i>Weaknesses</i> Unika Atma Jaya	30
Tabel 7. Analisis faktor eksternal	31
Tabel 8. <i>Value proposition</i> universitas kompetitor	32
Tabel 9. <i>Milestone Roadmap</i> Renstra 2025 – 2029	40
Tabel 10. <i>Destination Statement</i> Unika Atma Jaya 2029	44
Tabel 11. Penyelarasan Visi, Nilai Inti, Misi, Fokus target, Sasaran Strategis, Program Strategis, dan Indikator Kinerja.....	50

Bab 1

PENDAHULUAN



I.A. ATMA JAYA: AWAL BERDIRI, MASA KINI, DAN MENDATANG

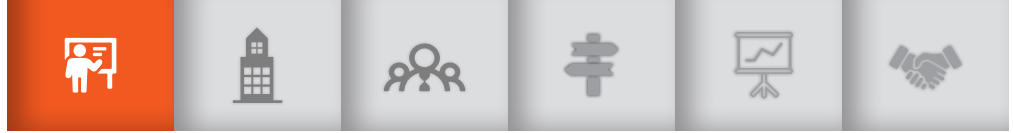
Sejumlah tokoh awam Katolik, diantaranya Frans Seda, Ben Mang Reng Say, J.P. Cho, I.J. Kasimo, Lo Siang Hien Ginting, Bian Tamin, Jusuf Pangestu (Pang Lay Kim), dan Anton M. Moeliono, berinisiatif mendirikan sebuah Universitas swasta Katolik. Hingga pada akhirnya, tahun 1960 berdirilah Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya (Unika Atma Jaya). Pada saat itu, para pendiri Universitas ini percaya bahwa umat Katolik di Indonesia harus mampu memberikan sumbangsih yang sangat berarti dalam upaya pembangunan bangsa. Para pendiri tersebut mulai berkarya untuk membangun bangsa, khususnya dalam bidang pendidikan tinggi yang belum banyak dilakukan oleh banyak orang pada saat itu. Pendirian Universitas ini juga sekaligus menunjukkan secara nyata perwujudan nilai-nilai Gereja dan Kebangsaan. Keyakinan tersebut dituangkan dalam ungkapan *'Pro Ecclesia et Patria,'* atau yang diterjemahkan sebagai *'Untuk Gereja dan Tanah Air.'*

Berbekal motivasi kebangsaan yang tinggi dan inspirasi Kristiani, serta modal awal Rp 500,00, mereka mendirikan Unika Atma Jaya dengan dua fakultas. Kedua fakultas ini adalah Fakultas Ekonomi dan Fakultas Ilmu Sosial yang memiliki 149 mahasiswa. Melalui komitmen dan kerja keras, mereka berhasil menumbuhkan kembangkan Unika Atma Jaya hingga pada tahun 2024 Unika Atma Jaya telah memiliki 7 (tujuh) Fakultas dengan 40 program studi (Prodi). Guna meningkatkan efisiensi tata kelola Prodi, tanpa mengurangi jumlah Prodi, per 1 Januari 2025 Fakultas Teknik berpadu dengan Fakultas Teknobiologi menjadi Fakultas Biosains, Teknologi, dan Inovasi (Tabel 1).

Daftar Fakultas dan Program Studi yang dimiliki Unika Atma Jaya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Fakultas & Program Studi

No	Fakultas	Program Sarjana & Profesi	Program Pasca Sarjana
1	Ekonomi & Bisnis	- Akuntansi - Manajemen - Ekonomi Pembangunan - Pendidikan Profesi Akuntansi	- Magister Manajemen - Magister Akuntansi - Magister Ekonomi Terapan
2	Ilmu Administrasi Bisnis & Ilmu Komunikasi	- Ilmu Administrasi Bisnis - Ilmu Komunikasi - Pariwisata	Magister Administrasi Bisnis
3	Pendidikan & Bahasa	- Pendidikan Guru Sekolah Dasar - Pendidikan Bahasa Inggris - Bimbingan & Konseling - Pendidikan Agama Katolik - Pendidikan Profesi Guru	- Magister Linguistik Terapan Bahasa Inggris - Doktor Linguistik Terapan Bahasa Inggris
4	Hukum	Hukum	Magister Hukum
5	Kedokteran & Ilmu Kesehatan	- Kedokteran - Farmasi - Pendidikan Profesi Dokter - Pendidikan Profesi Apoteker	- Biomedik - Spesialis Kedokteran Keluarga Layanan Primer (KKLP)
6	Psikologi	Psikologi	- Magister Psikologi Sains - Magister Psikologi Profesi - Doktor Psikologi
7	Biosains, Teknologi, dan Inovasi	- Teknik Mesin - Teknik Elektro - Teknik Industri - Sistem Informasi - Bioteknologi - Teknologi Pangan - Pendidikan Profesi Insinyur	- Magister Teknik Mesin - Magister Teknik Elektro - Magister Bioteknologi



Sebagaimana komitmen para pendiri, Unika Atma Jaya terus berusaha menyelaraskan strategi organisasi guna mencapai hasil akhir yaitu lulusan yang siap berkarya, diiringi dengan pertumbuhan organisasi yang terus meningkat. Unika Atma Jaya juga konsisten untuk terus menerus berkontribusi secara kritis mendukung arah pembangunan negara, menjaga marwah ilmu pengetahuan dan integritas pendidik, serta amanat mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk menjaga relevansi Universitas dalam menghasilkan kualitas pendidikan bermutu dan berdampak, maka penyusunan rencana strategis (Renstra) Universitas merujuk pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Yayasan Atma Jaya dan di tingkat nasional Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Evaluasi atas RPJMN 2020 – 2024 menyoroti perlunya upaya peningkatan ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan ketersediaan pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sementara itu, evaluasi pencapaian Renstra Universitas 2020 – 2024 menunjukkan bahwa Universitas masih perlu meningkatkan *ratio* pendapatan yang berkelanjutan (surplus) melalui peningkatan daya tarik Universitas dan Program Studi, jalur pendapatan baru, sekaligus kualitas akademik dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini juga perlu didukung dengan penerapan teknologi terkini sehingga dengan cepat dan efisien dapat meningkatkan layanan pendidikan dan komersial yang bersaing.

Merujuk pada evaluasi tersebut dan arah RPJP Yayasan Atma Jaya, maka fokus strategi Unika Atma Jaya ke depan adalah pada keterlibatan menyukseskan pembangunan nasional melalui kiprah para lulusannya, menurunkan tingkat pengangguran, meningkatkan pertumbuhan ekonomi kreatif dan sektor pariwisata, meningkatkan indeks pembangunan kebudayaan, menjamin ketahanan pangan, menurunkan stunting pada balita, dan mencetak guru-guru yang dapat meningkatkan rata-rata hasil PISA (*Programme for International Student Assessment*). Oleh sebab itu, SDM (dosen dan tenaga kependidikan) harus berkualitas, sehingga mampu menghasilkan pendidikan dan lulusan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas akan meningkatkan daya tarik Universitas sehingga meningkatkan jumlah mahasiswa aktif dan pendapatan yang berkelanjutan. Tidak hanya sektor pendidikan yang dapat berkontribusi bagi peningkatan kualitas SDM, layanan kesehatan yang berkualitas tidak kalah penting. Rumah Sakit Pendidikan Atma Jaya (RSAJ) merupakan Unit Karya Yayasan Atma Jaya selain Universitas. Bersama Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan, RSAJ berperan dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas.

Di bidang penelitian, reputasi Unika Atma Jaya melalui kinerja penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (P2M) serta kontribusi pusat-pusat penelitian dan kajian publik perlu dikelola dengan strategi yang tepat supaya berdampak positif bagi pembangunan bangsa dan meningkatkan reputasi Unika Atma Jaya. Kontribusi pusat-pusat yang selaras dengan arah pembangunan bangsa antara lain pada kajian perlindungan anak dan perempuan, kesehatan perkotaan termasuk prevalensi *stunting*, efisiensi pemanfaatan energi dan ketenagalistrikan, Energi Baru dan Terbarukan (EBT), dan pendidikan serta budaya.

Dalam dokumen Rancangan Teknokratik RPJMN Tahun 2025-2029, kerangka pembangunan Indonesia Emas 2045 dengan visi **“Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan”** dimulai dengan fondasi awal yaitu RPJMN 2025 – 2029 (Kementerian PPN/Bappenas, 2024). Beberapa isu jangka menengah untuk mencapai visi tersebut telah teridentifikasi dan Unika Atma Jaya menyelaraskan rancangan strategi organisasi (Renstra 2025 – 2029) untuk turut merespon isu-isu tersebut, yaitu:

1. Dampak positif hilirisasi bagi perekonomian Indonesia, artinya hilirisasi perlu diakselerasi untuk meningkatkan nilai tambah. Hasil penelitian dan paten Unika Atma Jaya diarahkan untuk mendukung program hilirisasi dan meningkatkan relevansi Universitas dengan dunia industri.
2. *Aging population* negara maju, dimana usia produktif akan semakin menurun dan berpotensi bagi penyediaan layanan kesehatan untuk lansia serta layanan sosial lain yang terkait. Kontribusi Unika Atma Jaya dalam kajian *aging population* dapat didukung oleh kontribusi Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (FKIK), Fakultas Psikologi (FP), Fakultas Biosains, Teknologi, dan Inovasi (FBTI), Prodi – Prodi, serta Pusat-pusat penelitian di bidang kesehatan.



3. Transisi energi untuk mendorong pemerataan. Unika Atma Jaya melalui Fakultas Biosains, Teknologi, dan Inovasi (FBTI) dapat berkontribusi melalui penelitian maupun pengembangan bahan ajar (pendidikan) yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut.
4. Sinkronisasi kebijakan makro dan sektoral didorong dengan memperhatikan kepentingan nasional. Unika Atma Jaya memiliki *Institute for Advanced Research (IFAR)*, *Institute of Public Policy (IPP)*, Pusat Pemberdayaan Masyarakat (PPM), dan segera berdiri Magister Kebijakan Publik (MKP), yang secara sinergi dapat berkontribusi dalam pembangunan bangsa melalui advokasi kebijakan publik yang berpihak bagi kepentingan nasional.
5. Penerapan standar *sustainability* di tingkat nasional maupun global. Universitas telah menerapkan prinsip *sustainability* di seluruh aspek, baik Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, maupun pada penyediaan infrastruktur dan sarana prasarana (sarpras). Implementasi standar *sustainability* di Unika Atma Jaya juga diukur secara sistematis melalui sistem perankingan Internasional yaitu UI Green Metrics.

Periode 2025 – 2029 adalah fondasi awal transformasi menuju Indonesia Emas 2045 dengan fokus utama pada **peningkatan kualitas SDM dan infrastruktur berkualitas (2025), inovasi dan hilirisasi industri berkelanjutan (2026), peletakan, pementapan dan perwujudan fondasi transformasi secara berturut-turut dari 2027 hingga 2029** (Rancangan Teknokratik RPJMN Tahun 2025-2029).

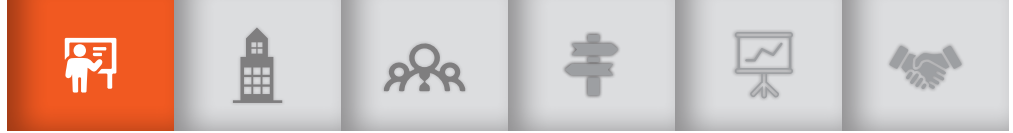
Komitmen Unika Atma Jaya untuk berkarya bagi Tuhan dan Tanah Air diselaraskan dengan visi Indonesia Emas 2045, khususnya pada periode perwujudan fondasi awal (2025 – 2029). Perencanaan strategis diselaraskan dengan menitikberatkan pada dua hal: 1) Peningkatan kualitas pendidikan dengan kurikulum adaptif dan relevan, untuk mencetak lulusan yang berkualitas (SDM berkualitas), dan 2) peningkatan reputasi akademik Universitas melalui penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta penguatan hilirisasi penelitian yang berdampak positif bagi masyarakat dan industri termasuk UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah). Perancangan strategi Universitas menyesuaikan 5 isu pencapaian visi Indonesia Emas seperti yang dijelaskan diatas dan diselaraskan dengan RPJP Yayasan Atma Jaya yaitu penguatan pada tiga keunggulan Atma Jaya: *Healthcare Academic Excellence* (isu 1-2), *Education Excellence* (isu 1-3), dan *Nation Building Excellence* (isu 1-5). Rencana strategis yang menjadi landasan arahan kebijakan dan pengambilan keputusan dirancang di tingkat Universitas untuk diimplementasikan di tingkat Fakultas, Prodi, dan unit pendukung.

I.B. KERANGKA RENSTRA 2025-2029

Secara umum, proses penyusunan Renstra periode tahun 2025-2029 terdiri dari 4 (empat) tahap yaitu:

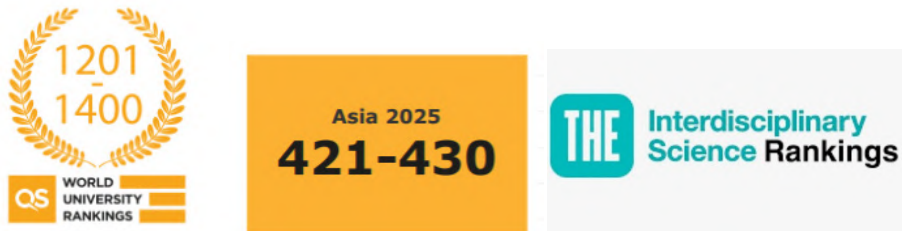
1. Landasan

Renstra merupakan arahan bagi Unika Atma Jaya yang merupakan pengejawantahan dari Rencana Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya Perubahan I (RPJP-YAJ-P1). Yayasan mengalami berbagai dinamika internal dalam menghadapi perubahan-perubahan disruptif masif yang dipicu oleh perkembangan eksternal, terutama situasi pandemi COVID-19 yang melanda dunia, termasuk di Indonesia sejak Maret 2020. Situasi internal dan eksternal tersebut mendorong Yayasan untuk melakukan evaluasi atas implementasi RPJP-YAJ, dan memutuskan untuk merumuskan kembali Arah Kebijakan pengembangan jangka panjangnya agar langkah-langkah strategisnya menjadi lebih relevan dan efektif ke depan. Proses perumusan kembali itu berlangsung selama 2020-2022 melalui rangkaian pembahasan di forum-forum strategis internal, yang kemudian menghasilkan Rencana Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya 2015-2029 Perubahan Pertama (yang selanjutnya disebut RPJP-YAJ P1). Renstra juga mengacu pada rumusan visi, misi, tujuan, nilai inti, dan pola ilmiah pokok, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Statuta Unika Atma Jaya.



2. Evaluasi Diri

Sejak 2016 hingga 2023, Unika Atma Jaya telah mencapai sejumlah prestasi, antara lain reputasi akademik unggul di tingkat nasional dan masuknya Unika Atma Jaya dalam sistem pemeringkatan Internasional (*Quacquarelli Symonds (QS) World University Ranking/WUR*, *QS Asia University Ranking/AUR*, dan *Times Higher Education (THE) Interdisciplinary Science Rankings*). Pada tahun 2024, Unika Atma Jaya meraih peringkat 421 – 430 *QS AUR*, meningkat dari tahun sebelumnya, dan peringkat ke-2 sebagai Universitas Swasta terbaik di Indonesia untuk kinerja penelitian lintas disiplin ilmu (*THE Interdisciplinary Science Rankings*) (Gambar 1). Tahun 2024 Unika Atma Jaya masuk dalam klasterisasi mandiri Perguruan Tinggi, yaitu klaster tertinggi untuk Kinerja Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat di tingkat Nasional.



Gambar 1. Hasil *QS WUR*, *QS AUR*, dan *THE Interdisciplinary Science Rankings*

Pencapaian tersebut berkat kinerja kepemimpinan dan keterlibatan sivitas akademik yang menghidupi nilai inti (Kristiani, Unggul, Profesional, Peduli) dan kekuatan lain yang mendukung seperti jejaring kerjasama nasional dan internasional terkemuka. Kualitas dosen yang mumpuni mendukung peningkatan reputasi kampus. Meskipun demikian, evaluasi Renstra Universitas 2020 – 2024 menunjukkan kualitas dosen dan tenaga kependidikan perlu terus ditingkatkan. Sumber Daya Manusia (SDM) harus berkualitas sehingga mampu meningkatkan kepuasan pelanggan (mahasiswa, orangtua mahasiswa, dan masyarakat) diimbangi dengan penyediaan teknologi yang mumpuni. Selain SDM, budaya organisasi juga perlu diperbaiki untuk meningkatkan ekosistem akademik yang unggul dan sehat serta produktivitas kerja yang efektif dan efisien dengan tetap menghidupi nilai-nilai inti Atma Jaya.

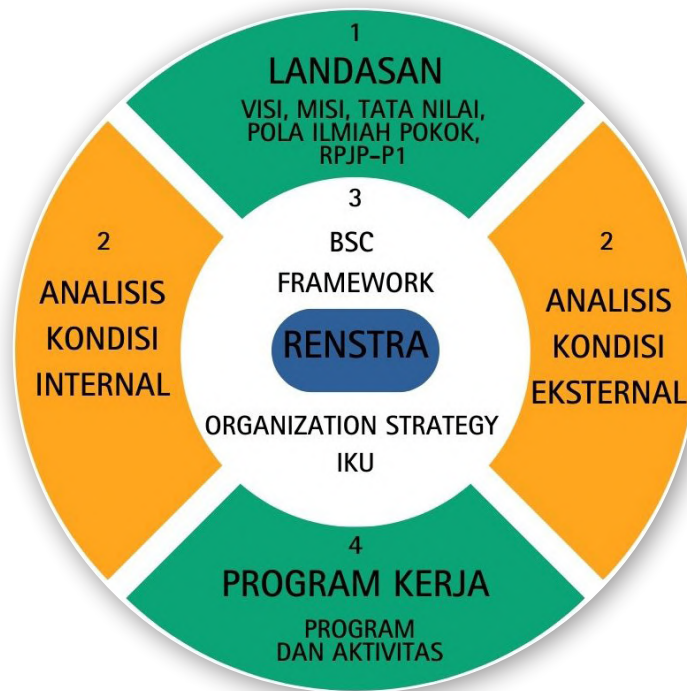
3. Analisis Faktor Eksternal

Beberapa faktor eksternal yang muncul saat ini juga mempengaruhi penyusunan dan penetapan strategi Universitas antara lain peraturan pemerintah terbaru memberikan fleksibilitas dan mendukung inovasi di bidang Pendidikan. Lembaga Internasional juga mendapatkan izin untuk melakukan akreditasi Internasional di Indonesia. Keterbukaan informasi saat ini menjadi salah satu kesempatan yang dapat dimanfaatkan termasuk keterbukaan potensi kerjasama antar perguruan tinggi baik nasional dan internasional.

Di sisi lain, beberapa ancaman eksternal perlu mendapat perhatian untuk menentukan rumusan strategi, antara lain kompetisi Perguruan Tinggi dan Prodi yang semakin ketat, perubahan teknologi informasi dan komunikasi dapat mengubah minat calon mahasiswa untuk kuliah, perkembangan industri yang dinamis membutuhkan penyesuaian kurikulum secara cepat agar kompetensi lulusan tetap relevan, serta karakteristik calon mahasiswa (Gen Z, Gen Alpha, Generasi Masa Depan) yang merupakan *digital native* memerlukan sarana prasarana pembelajaran, cara berpikir dan cara komunikasi yang sesuai. Faktor-faktor eksternal tersebut menjadi landasan dalam penyusunan strategi Universitas yang akan diturunkan di Tingkat Fakultas dan Prodi.

4. Perumusan Strategi dan Inisiatif Kunci

Berbasis evaluasi diri selama 2015 – 2023, evaluasi Renstra Universitas 2020 – 2024, serta analisa faktor eksternal, dirumuskan sasaran strategis dan pilar program kerja (*Strategic Initiatives*) untuk tahun 2025 – 2029. *Strategic Initiatives* berupa aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai indikator yang merujuk pada pencapaian sasaran strategis (Gambar 2).



Gambar 2. Kerangka Penyusunan Rencana Strategis Periode Tahun 2025-2029

Dalam setiap tahap, baik perumusan landasan, penyusunan Renstra maupun Implementasi *Strategic Initiatives*, dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi internal di Unika Atma Jaya serta kondisi eksternal. Pada analisis terhadap faktor internal, aspek historis, berbagai perkembangan, maupun kondisi kekuatan dan kelemahan terkini di Unika Atma Jaya menjadi pertimbangan untuk merumuskan tujuan dan *roadmap* yang hendak dicapai. Selain itu juga menggali aspirasi dari *stakeholder* internal. Sedangkan pada analisis terhadap faktor eksternal, sejumlah peluang dan ancaman pada kondisi terkini terkait aspek-aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya, pertahanan, dan keamanan (ipoleksosbudhankam) juga perlu ditelaah lebih lanjut dalam kaitannya dengan rencana pengembangan Unika Atma Jaya.

Bab 2

LANDASAN PENGEMBANGAN UNIKA ATMA JAYA 2025-2029





Arah pengembangan Unika Atma Jaya periode tahun 2025–2029 didasarkan pada sejumlah landasan, antara lain (1) Landasan Hukum, (2) Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai Inti Unika Atma Jaya, serta (3) Rencana Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya (RPJP-YAJ-P1).

II.A. LANDASAN HUKUM

Penyusunan Renstra Unika Atma Jaya periode tahun 2025–2029 ini didasarkan pada sejumlah dokumen, antara lain:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
3. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
5. Statuta Unika Atma Jaya;
6. Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP-YAJ-P1) 2015–2029; dan
7. Konstitusi *Apostolik Ex Corde Ecclesiae*

II.B. VISI, MISI, TUJUAN, & NILAI INTI

II.B.1. VISI

Visi Unika Atma Jaya dirumuskan sebagai berikut:

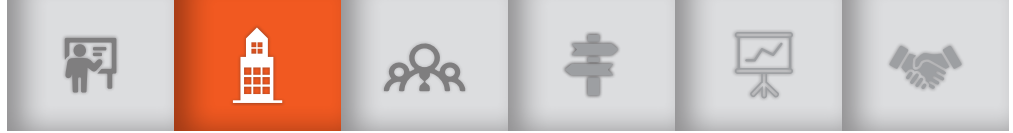
“Menjadi Perguruan Tinggi terkemuka yang memiliki keunggulan akademik dan profesional di tingkat nasional maupun internasional serta yang secara konsisten mewujudkan perpaduan antara iman kristiani, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta budaya Indonesia dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa”

Istilah **‘keunggulan akademik’** merujuk pada lulusan berkualitas yang ditunjukkan dengan IPK yang tinggi dan masa studi yang tepat waktu, serta terlaksananya penelitian yang berkualitas dan program pengabdian kepada masyarakat sebagai pengamalan ilmu pengetahuan. Istilah **‘keunggulan profesional’** merujuk pada lulusan yang dapat diandalkan untuk berkarya dengan penguasaan keilmuan, keterampilan, dan dengan sikap yang dapat dipertanggungjawabkan. Kata **‘profesional’** ini juga merujuk pada pendidikan profesi. Dalam hal ini, perpaduan antara iman, IPTEKS, dan budaya Indonesia perlu dihidupi bersama oleh segenap warga dan lulusan Unika Atma Jaya.

II.B.2. MISI

Sementara itu, misi Unika Atma Jaya dirumuskan sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi untuk pengembangan ilmu, profesionalisme, dan karakter peserta didik;
2. Menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan untuk kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni budaya (IPTEKS);
3. Mendarmabaktikan keahlian dalam bidang IPTEKS untuk kepentingan masyarakat; dan
4. Mengelola pendidikan tinggi secara efektif dan efisien dalam suasana akademik yang beretika dan bermartabat.



II.B.3. TUJUAN

Tujuan Unika Atma Jaya adalah sebagai berikut:

1. Menghasilkan lulusan yang profesional, berintegritas tinggi, peduli pada kepentingan masyarakat, berorientasi global, dan tanggap pada kemajuan IPTEKS;
2. Menghasilkan karya ilmiah dan penelitian yang dipublikasikan di jurnal-jurnal nasional terakreditasi dan internasional, serta menjunjung tinggi Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI);
3. Melaksanakan kegiatan pengabdian yang bermanfaat bagi masyarakat;
4. Mengembangkan organisasi yang sehat dan transparan; dan
5. Mengembangkan sumber daya yang profesional dan yang merasa bangga menjadi bagian dari Unika Atma Jaya.

II.B.4. NILAI INTI

Nilai merupakan pedoman yang diyakini sebagai semangat yang harus selalu dihayati dan diamalkan oleh pemangku kepentingan organisasi dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai yang berkembang dan hidup dalam organisasi menjadi semangat bagi pemangku kepentingan dalam berkarya dan berkarsa. Nilai Inti yang dikembangkan oleh Unika Atma Jaya adalah **Kristiani, Unggul, Profesional, dan Peduli**. Keempat Nilai Inti tersebut telah dirumuskan penjabarannya oleh Yayasan Atma Jaya sebagai berikut:

1. Bidang Pengembangan Kristianitas (Nilai Inti: Kristiani)
 - Upaya mewujudkan "Komunitas yang Kuat dalam Iman," yaitu: Mampu memahami, menghayati, dan mengaktualisasikan nilai-nilai kristiani
 - Upaya mewujudkan "Komunitas yang Kuat dalam Persaudaraan Sejati," yaitu: Mampu bersikap plural, inklusif; adil; demokratis; dan berbudaya.
 - Upaya mewujudkan "Komunitas yang Kuat dalam Budaya Kasih," yaitu: Mampu bekerja sama dalam berkomunitas; kerelaan berkorban; bersikap rendah hati; berempati; dan bersikap humanis
2. Bidang Pengembangan Keunggulan (Nilai Inti: Unggul)
 - Upaya mengembangkan komunitas Atma Jaya yang Unggul, yaitu: Mampu menggunakan tanggung jawab secara benar; menggunakan kebebasan secara tepat; terlibat aktif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara; dan berkembang menjadi pribadi utuh.
 - Upaya mengembangkan komunitas Atma Jaya yang berwatak: Cerdas emosional; Cerdas spiritual; mampu mengembangkan intrapersonal; mampu mengembangkan interpersonal; dan berbudi luhur.
 - Upaya mengembangkan komunitas Atma Jaya yang kritis, yaitu: Cerdas intelektual; berpikir logis, sistematis, dan kreatif; penuh inisiatif; berjiwa eksploratif, antisipatif, dan futuristik.
 - Upaya mengembangkan komunitas Atma Jaya yang "Belajar Seumur Hidup," yaitu: Memiliki panggilan jiwa dan idealisme tentang pendidikan; penuh tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya dan serius mengerjakannya; selalu memutakhirkan diri; dan memiliki kesiapsediaan untuk diutus di mana saja diperlukan.
3. Bidang Pengembangan Profesionalitas (Nilai Inti: Profesional)
 - Melaksanakan kepemimpinan dan manajemen secara transparan, yaitu: mengembangkan budaya komunikasi; mengembangkan hubungan interpersonal; mengembangkan budaya plural-dialogis; dan mengembangkan inklusivitas.
 - Melaksanakan kepemimpinan dan manajemen secara akuntabel: mematuhi aturan yang ada; mendahulukan kepentingan bersama; mampu bersikap obyektif; dan mampu bersikap konsisten.
 - Melaksanakan kepemimpinan dan manajemen secara responsibel, yaitu: cepat melihat, memutuskan, dan bertindak; mengembangkan sikap proaktif; dan mengembangkan imajinasi kreatif.



- Melaksanakan kepemimpinan dan manajemen secara mandiri, yaitu: mengembangkan pemberdayaan, bukan etatisme; mengembangkan keberagaman, bukan keseragaman; dan mengembangkan subsidiaritas, bukan otoriter.
 - Melaksanakan kepemimpinan dan manajemen secara adil, yaitu: mengembangkan sikap demokratis; mengembangkan budaya mufakat dalam mengambil keputusan; dan mengembangkan sinergitas
4. Bidang Pengembangan Kepedulian (Nilai Inti: Peduli)
- Mengembangkan sikap peduli: peka, murah hati, dan siap sedia;
 - Mengembangkan sikap solider: rela berbagi, tenggang rasa, menanggung perutusan bersama;
 - Mengembangkan sikap plural: menghormati keberagaman, kebhinekaan, dan multikultural;
 - Mengembangkan sikap lebih berpihak kepada yang lemah: toleran, berbela rasa dan membela keadilan.

II.C. RELEVANSI POLA ILMIAH POKOK PADA MISI STRATEGIS

Sesuai dengan visi, misi, dan tujuan, maka Pola Ilmiah Pokok (PIP) Unika Atma Jaya disusun menjadi pola pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan fokus pada kajian Perkotaan yang meliputi pada pengembangan kebangsaan, kesehatan, dan kemanusiaan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat, khususnya masyarakat urban yang bermartabat dan berkeadilan. Fokus tersebut diterjemahkan ke dalam fokus **pembangunan manusia (*Education Excellence*)**, **kesehatan (*Healthcare Excellence*)**, dan **kebangsaan (*Nation Building Excellence*)**.

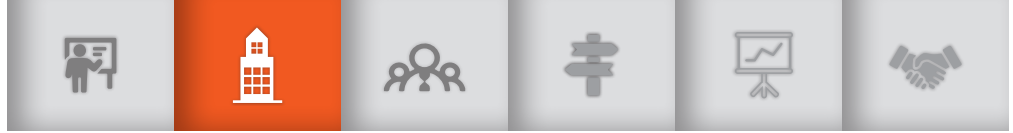
Pola Ilmiah Pokok (PIP) Perkotaan ditajamkan menjadi bidang-bidang: politik/kebijakan publik, komunikasi, bahasa, ekonomi, bisnis, hukum, kesehatan, psikologi, pendidikan, sosial, budaya, dan teknologi sesuai dengan dinamika kehidupan bangsa dengan memperhatikan kemampuan, pengalaman, dan ketersediaan sumber daya, dengan upaya perencanaan yang sistematis untuk mencapai PIP yang terukur.

Dalam implementasi PIP melalui kegiatan Tri Dharma, Unika Atma Jaya menyusun peta jalan (*roadmap*) Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P2M) 2021-2025. Penerjemahan Fokus Perkotaan diselaraskan dengan visi pembangunan keberlanjutan (*Sustainability*) sesuai kerangka SDGs. Unika Atma Jaya berkomitmen memberi kontribusi dalam pemenuhan SDGs dengan 3 pilar utama yaitu inovasi dan pemanfaatan teknologi, lingkungan berkelanjutan, dan solidaritas sosial dan pemerintahan (Gambar 3).



Gambar 3.

Peta jalan (*roadmap*) Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Unika Atma Jaya 2021-2025



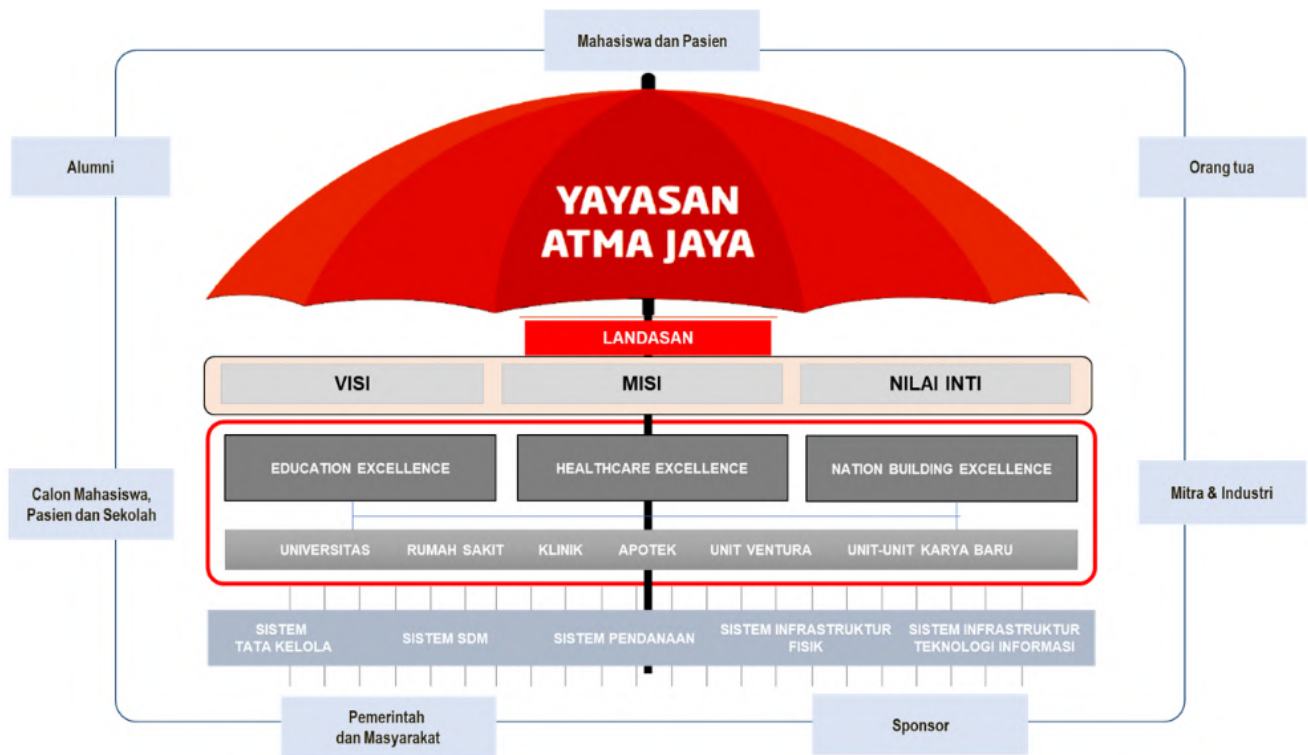
Keberlanjutan dari peta jalan (*Roadmap*) tersebut telah diproyeksikan hingga tahun 2030 dengan beberapa fokus program kerja. Hasil kinerja yang telah dicapai hingga akhir tahun 2024 telah sesuai. Lebih lanjut, Renstra Unika Atma Jaya dapat mengimplementasikan Pola Ilmiah Pokok (PIP) tersebut, yang mana juga sejalan dengan visi, misi, & tujuan Universitas. Hingga tahun 2027 fokus PIP melalui P2M adalah integrasi penelitian dengan Tri Dharma perguruan tinggi yang berdampak, dengan program utama **Program Fellowship dan Post-Doctoral, Pengabdian kepada Masyarakat berdampak, Penelitian Lintas Prodi terintegrasi Pembelajaran Mahasiswa, dan Hilirisasi HKI**, menuju Atma Jaya sebagai pusat rujukan penelitian nasional dan Internasional baik pihak pemerintah maupun swasta pada tahun **2030**.

II.D.RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG YAYASAN ATMA JAYA TAHUN 2015-2029

II.D.1. DIMENSI PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

Sesuai dengan Rencana Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya (RPJP-YAJ-P1) tahun 2015-2029, penentuan arah rencana strategis dilakukan berdasarkan visi, misi, dan nilai inti yang menopang 3 (tiga) keunggulan utama Gambar 4. Ketiga sistem utama tersebut adalah:

1. *Education Excellence*;
2. *Healthcare Excellence*; dan
3. *Nation Building Excellence*



Gambar 4. Dimensi Pengembangan Jangka Panjang Yayasan Atma Jaya

Ketiga keunggulan (*Excellence*) tersebut diharapkan dapat bersinergi untuk menghasilkan kualitas manusia seutuhnya yang dilandasi semangat kristiani, unggul, profesional dan peduli. Hal ini selaras dengan nilai inti Unika Atma Jaya, yang diterbitkan tahun 2015 dalam Nota Yayasan Atma Jaya tentang Pengembangan nilai Kristiani, Unggul, Profesional dan Peduli.



Kerangka sistem manajemen yang mendasari perwujudan rencana strategis adalah sebagai berikut:

1. Visi, Misi, Tujuan, Nilai Inti, dan dibangun berdasarkan cita-cita para pendiri, perkembangan dinamika internal yang terjadi selama ini, serta dilandasi dengan nilai-nilai budaya dan filosofi pendidikan tinggi yang dianut dengan tetap mempertimbangkan segala hal yang berkembang dalam ranah eksternal, seperti, ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan (ipoleksosbudhankam);
2. Kunci keberhasilan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan tinggi tersebut terletak pada 3 (tiga) keunggulan utama pendidikan tinggi yaitu tersedianya *Education Excellence*, *Healthcare Excellence* dan *Nation Building Excellence*;
3. Untuk dapat menyelenggarakan sistem pendidikan tersebut, dikembangkan infrastruktur dan suprastruktur pendidikan yang menjadi landasan bagi lembaga pendidikan tinggi formal dalam menyelenggarakan manajemen dan administrasi lembaga pendidikan tinggi; dan
4. Fokus program dan kegiatannya diarahkan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*)

II.D.2. TIGA KEUNGGULAN ATMA JAYA

• **Atma Jaya Education Excellence**

Tujuan

Pendidikan unggul terwujud demi pembentukan karakter manusia Indonesia yang utuh, perwujudan kemanusiaan yang bermartabat, dan peningkatan kesejahteraan sosial.

Komitmen

1. Mengembangkan **budaya akademik** yang sehat, yang mendorong pencarian kebenaran ilmiah, mengembangkan **pola pikir yang holistik** dan terbuka, dan membangun tekad untuk belajar seumur hidup.
2. Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara integratif demi melahirkan lulusan yang unggul dan berbelarasa.
3. Memberikan kontribusi bermakna bagi **pengembangan ilmu pengetahuan dan pemecahan permasalahan masyarakat**.
4. Mengembangkan pendidikan tinggi vokasi untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja pada tataran lokal, nasional, dan global.
5. Memberdayakan **pendidikan di daerah tertinggal** sebagai wujud kesetiakawanan sosial untuk mewujudkan akses setara bagi pendidikan bermutu.

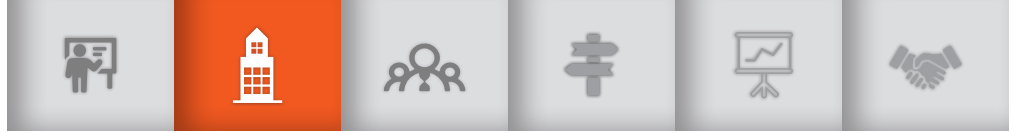
Prinsip-prinsip Strategi yang sejalan dengan Unika Atma Jaya

1. Pengembangan program-program pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan unggul, yang terinspirasi oleh semangat kristiani, serta yang memperoleh pengakuan internasional.
2. Pengembangan kapabilitas tenaga pendidik sebagai *role model* bagi seluruh mahasiswa terkait integritas profesional, keunggulan akademik, kompetensi etis, dan nilai-nilai Kristiani.
3. Perluasan program-program Tri Dharma untuk menjangkau daerah tertinggal di Indonesia melalui kerja sama dengan mitra lokal, nasional, dan global.
4. Pengembangan pendidikan tinggi vokasi berdasarkan analisis permintaan dan kecenderungan (*demand and trend analysis*) tingkat nasional dan global, serta memastikan keberlanjutannya melalui kerja sama program dan pembiayaan dengan para pemangku kepentingan.

• **Atma Jaya Healthcare Excellence**

Tujuan

Layanan kesehatan yang kristiani dan unggul terwujud demi pengembangan ilmu kedokteran dan kesehatan, peningkatan status kesehatan masyarakat dan kesejahteraan sosial, serta perwujudan kemanusiaan yang bermartabat.



Komitmen

1. Mewujudkan karya holistik di bidang kesehatan, yang berlandaskan ilmu pengetahuan dan etika, serta diterangkan oleh nilai-nilai Kristiani.
2. Mengembangkan Atma Jaya *Academic Health Center* yang unggul dan berkelanjutan, serta yang mengintegrasikan empat subsistem, yakni layanan kesehatan perorangan, pendidikan kedokteran dan ilmu kesehatan lain, penelitian kedokteran dan kesehatan, serta layanan kesehatan komunitas melalui sinergi Rumah Sakit, Klinik, Apotek, Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan, Pusat Penelitian Kesehatan, Pusat Layanan Kesehatan Komunitas, Ventura, dan Unit-Unit Karya lain yang akan dibangun.
3. Melaksanakan prinsip-prinsip Ajaran Sosial Gereja untuk membangun keadilan sosial di bidang kesehatan dengan menggunakan pendekatan *social entrepreneurship*.

Prinsip-prinsip Strategi yang sejalan dengan Unika Atma Jaya

1. Integrasi keunggulan profesi dengan ajaran moral Gereja sehingga terselenggara pelayanan kesehatan prima yang menghormati martabat manusia dan berbela rasa.
2. Pengembangan keunggulan kompetitif Atma Jaya *Academic Health Center* melalui integrasi Klinik, Pusat Layanan Kesehatan Komunitas, serta kegiatan pendidikan dan penelitian lintas disiplin ilmu-ilmu kesehatan dan non-kesehatan.
3. Pembentukan lulusan yang berdaya tahan dan berdaya juang tinggi, serta kapabel untuk berperan aktif sebagai perintis dan penggerak di berbagai bidang kesehatan di tingkat nasional dan global.
4. Pengembangan penelitian kesehatan melalui pendekatan lintas disiplin yang sinergis serta yang menghasilkan terobosan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan layanan kesehatan.
5. Pengembangan sinergi dengan para pemangku kepentingan untuk berkontribusi bagi pengembangan program Jaminan Kesehatan Nasional di tataran kebijakan dan praktik.

• Atma Jaya *Nation Building Excellence*

Tujuan

Pengembangan pemikiran dan penelitian yang unggul bagi pembangunan bangsa terwujud demi kemanusiaan yang bermartabat serta kesejahteraan sosial.

Komitmen

1. Memaknai cita-cita kebangsaan para Pendiri dalam konteks kekinian bangsa dan negara Indonesia dengan segala tantangan strategis yang dihadapi baik dari dalam maupun dari luar.
2. Mengedepankan prinsip solidaritas, subsidiaritas, dan kepentingan umum (*common good*) dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan pengabdian kepada masyarakat.
3. Mewujudkan Universitas sebagai *entrepreneurial university*.
4. Mengembangkan inovasi Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk memberikan solusi aktual dan kontekstual atas permasalahan bangsa, khususnya yang terkait dengan persoalan persoalan struktural.
5. Berkembang menjadi salah satu simpul jejaring global pusat pengetahuan yang bermanfaat bagi bangsa.
6. Mengembangkan upaya-upaya sinergis yang mempertemukan sektor-sektor pemerintahan, dunia usaha, dan masyarakat.

Prinsip-prinsip Strategi yang sejalan dengan Unika Atma Jaya

1. Pembangunan kredibilitas sebagai pusat pengetahuan andal bagi pembangunan bangsa.
2. Penyikapan atas dinamika politik, ekonomi, dan sosial sebagai peluang penciptaan terobosan bagi pemecahan isu-isu kritis bangsa.
3. Pengembangan kapabilitas institusional Universitas untuk memiliki semangat **entrepreneurial (prinsip mencari, menciptakan, serta menerapkan cara kerja, teknologi, dan produk baru secara efektif dan efisien)** untuk membangun kedudukan Universitas dalam mata rantai nilai pembangunan bangsa dengan berperan sebagai integrator bagi tiga pihak, yakni pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya.



II.E. KEBEBASAN AKADEMIK, OTONOMI ILMU PENGETAHUAN DAN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN TINGGI KATOLIK

Salah satu identitas Universitas Katolik yang tertuang dalam *Ex Corde Ecclesiae* adalah Universitas sebagai masyarakat akademik. Tugas utama komunitas akademik adalah tugas kemanusiaan “melindungi dan meningkatkan martabat manusia dan warisan budaya melalui penelitian, pengajaran dan berbagai pelayanan yang diberikan kepada komunitas setempat, nasional dan internasional. Dasar dari pendidikan adalah “memadukan keunggulan dalam perkembangan humanistik dan budaya dengan pelatihan profesional yang khusus”. Dalam hal penelitian “penemuan baru itu digunakan untuk kesejahteraan otentik individu dan masyarakat secara keseluruhan”. Dalam pelayanan kepada masyarakat, “Universitas Katolik seyogyanya menjadi alat kemajuan budaya yang semakin efektif baik bagi individu maupun masyarakat”.

Untuk mendukung aktivitas penelitian, pengajaran dan berbagai pelayanan yang diberikan kepada komunitas setempat, konstitusi menegaskan bahwa Universitas Katolik memiliki otonomi kelembagaan agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan agar dapat memberikan jaminan kebebasan akademik kepada anggota komunitasnya. Dengan kebebasan akademik yang terjamin, Universitas dapat menjadi **“pusat kreativitas yang tiada taranya dan pusat persebaran pengetahuan demi kesejahteraan umat manusia”**. Sejalan dengan kebebasan akademik itulah maka Universitas Katolik menjadi salah satu lembaga yang dibutuhkan sebagai wahana ekspresi kebebasan dan pluralitas budaya.

Sebagai tempat yang mewadahi kebebasan akademik dan otonomi ilmu pengetahuan, maka diperlukan otonomi kelembagaan. Konstitusi mengartikan pengelolaan suatu lembaga akademik bersifat internal dan tetap internal bagi lembaga yang bersangkutan. Tujuan utama dari otonomi kelembagaan ialah agar Universitas dapat menjalankan fungsi utamanya yaitu pengajaran dan penelitian secara bebas (Cf. *RENE AIGRAIN, Historie des Universite’, Presses Universitaires de France, paris, 1949, H. 1 - 20*). Deklarasi *Gravissimum Educationis* menjelaskan hubungan positif antara Universitas Katolik dengan Gereja, dimana supaya setiap ilmu dimekarkan menurut asas-asasnya yang khas, menurut metodenya sendiri dan dengan kebebasan penelitian ilmiahnya. Dokumen tahun 1972 tentang “Universitas Katolik dalam Dunia Modern” yang mengutip pernyataan Kongres ke-4 Asosiasi Internasional Universitas di Tokyo (1965) bahwa otonomi meliputi 4 hal yaitu kebebasan dalam kebijakan penerimaan mahasiswa; pengolahan secara bebas program studi; pemilihan proyek penelitian secara bebas; dan kebebasan dalam pengelolaan anggaran (*“L’Universite’ Catholique dans le monde moderne. “SEMINARUM n.4 (1972), 689*). Implementasi ajaran tersebut selanjutnya disesuaikan dengan hasil evaluasi diri dan analisa faktor eksternal Unika Atma Jaya untuk menjadi dasar perumusan strategi organisasi yang *agile* dan adaptif dengan tetap berpegang teguh pada ajaran gereja .

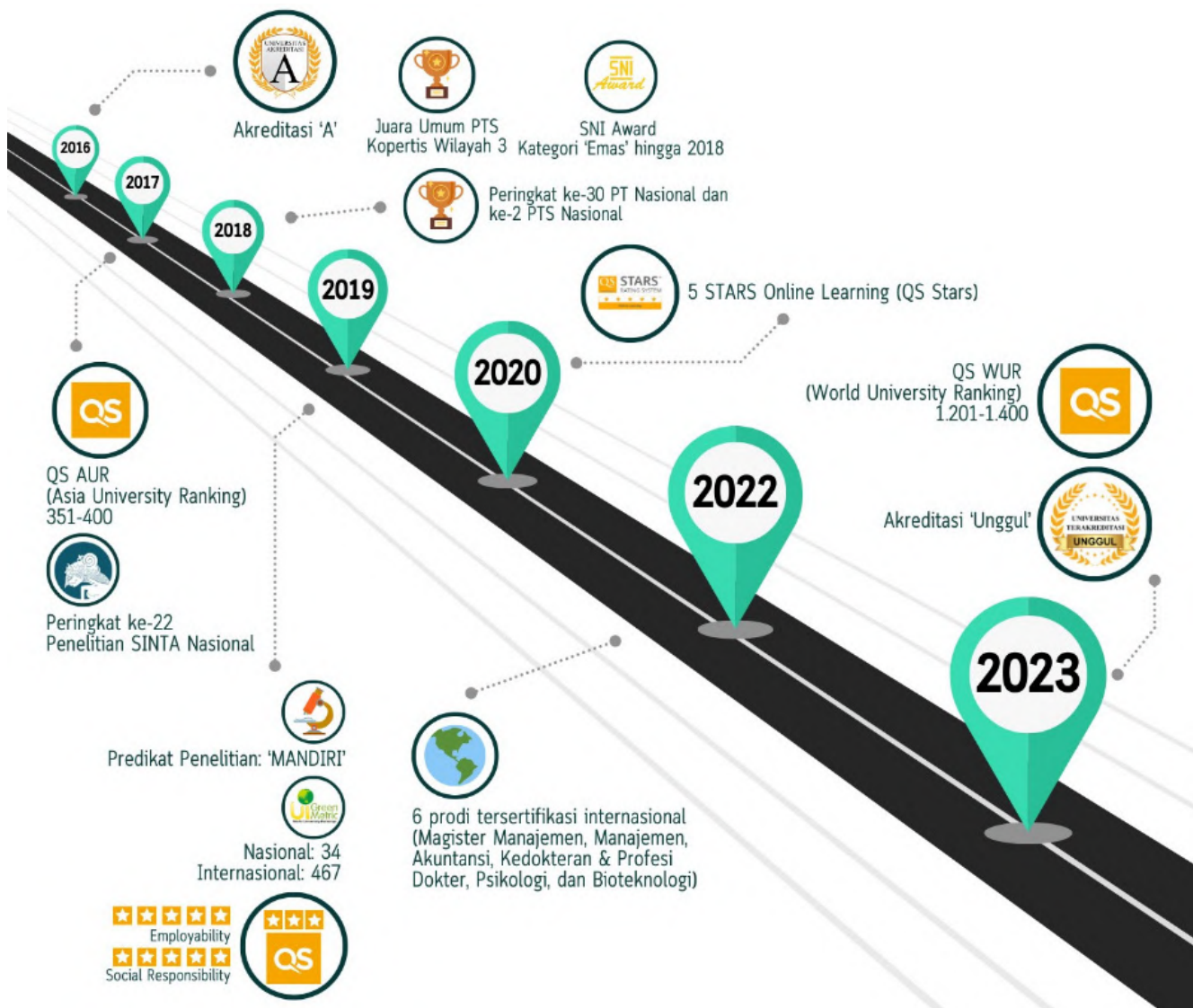
Bab 3



EVALUASI DIRI & ANALISIS KONDISI EKSTERNAL

III. A. EVALUASI RENSTRA 2020 – 2024

Dalam merancang rencana strategis Unika Atma Jaya, kami memperhatikan kekuatan-kekuatan utama Unika Atma Jaya. Reputasi nasional dan internasional yang kuat, ditambah dengan rekognisi internasional menegaskan kualitas Unika Atma Jaya. Reputasi ini dibangun berdasarkan sejarah panjang universitas dari sejak berdiri, yaitu 1 Juni 1960. Sejumlah pencapaian berhasil diraih Unika Atma Jaya tahun 2015-2023 (Laporan Rektor Periode 2015 – 2019 dan 2019 – 2023). Reputasi akademik unggul yang dicapai di tingkat nasional dan internasional (QS WUR) membuktikan Unika Atma Jaya memiliki potensi akademik yang diperhitungkan. Proses rekognisi Internasional memiliki kriteria penilaian terdiri dari kurikulum dan proses pembelajaran, sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa, lulusan, penelitian, keterlibatan dengan masyarakat, pengaruh dari alumni, dan keunggulan non-akademik (Gambar 5). Kualitas sejumlah dosen yang mumpuni mendukung peningkatan reputasi kampus. Meskipun demikian, kualitas dosen yang lain perlu terus menerus ditingkatkan termasuk kualitas tenaga kependidikan. Jejaring dengan universitas luar negeri perlu diperkuat untuk meningkatkan kualitas SDM melalui program *adjunct professor*, *visiting professor*, *staff mobility*, *dual degree* atau *joint degree* untuk mahasiswa, ataupun *joint research*. Kerjasama dengan sektor industri juga berpeluang mengakselerasi hilirisasi paten dan hasil riset. Budaya organisasi perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan produktivitas kerja dan efektivitas unit dengan tetap menghidupi nilai-nilai inti Atma Jaya.



Gambar 5. Rekognisi Akademik dan Kekuatan Unika Atma Jaya



Tabel 2. Capaian Renstra 2020 - 2024

No	Perspektif	Strategi	Indikator Utama	Target	Capaian	%Capaian	Catatan
1	Perspektif Pemangku Kepentingan	Reputasi & Pengakuan di Tingkat Nasional & Regional	<i>University Ranking</i> (Hasil QS AUR)	401-500	421-430	100%	
2			Sisa Hasil Usaha	132M	66M	32%	
3			Re-investasi dari total SHU (SDM, IT, Sarpras, Penelitian, Beasiswa)	20%			
4			Rasio <i>revenue non tuition fee/tuition fee</i>	5%	14.28%	286%	
5			% Prodi yang surplus	40%	53%	133%	Prodi S1: 14 Prodi S2 & S3: 4
6	Perspektif Pelanggan	Kesiapan dalam Teknologi	% Pemenuhan IT <i>Blueprint</i> Unika	30%	83%	277%	
7			Pemenuhan <i>Master Plan</i> Sarana-Prasarana UAJ	30%			Pengelolaan oleh Yayasan
8			Lulusan mendapatkan pekerjaan lanjut studi dan Wirausaha	80%	80.19%	100%	
9	Perspektif Pelanggan	Mampu Berkontribusi pada Masyarakat	Jumlah Program Tri Dharma untuk daerah tertinggal	5	14	280%	
10			Jumlah dana penelitian dari eksternal (RP)	12M	12.5M	104.24%	
11			Jumlah kolaborasi penelitian dengan mitra internasional	60	128	213%	
12	Perspektif Pelanggan	Daya Tarik Perguruan Tinggi	% Jumlah Prodi yang diterima pasar	30%	61%	203.30%	
13			Jumlah Kelas Internasional yang dibuka (<i>double degree, joint degree</i>)	2	2	100%	
14	Perspektif Pelanggan	Layanan Komersial yang Bersaing	Jumlah <i>Student Body</i>	9000	12915	143.50%	
15			Jumlah Mahasiswa Baru	3200	4156	130%	

No	Perspektif	Strategi	Indikator Utama	Target	Capaian	%Capaian	Catatan
16	Perspektif Proses Internal	P1. Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik	Mahasiswa Lulus tepat waktu	80%	70%	87.50%	
17			Jumlah Sitasi	4800	8693	181%	
18			Indeks Umpan balik mahasiswa	3	3.58	119%	
19			Mahasiswa memperoleh prestasi dan reputasi (akademik dan non akademik)	120	222	185%	
20		P2. Pengembangan Jejaring dengan Universitas Katolik Internasional	Jumlah Mahasiswa Asing (FTE)	55	64	116%	
21		P3. Pengembangan Kemitraan Jangka Panjang	Program Alumni Engagement	5	5	100%	
22		P4. Pengembangan Jalur Pendapatan Baru	Jumlah program <i>non-degree</i> yang diterima pasar	5	5	100%	
23	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	LG1. Penyempurnaan Transformasi Organisasi	<i>Employee Engagement Index</i>	2.8	3.17	113%	
			Indeks Kepuasan Stakeholder (Alumni, Orang tua, User/ Employer)	3	3.55	118%	
			% Pemenuhan SLA Layanan	80%	107%	134%	
24		LG2. Peningkatan Kualitas SDM	Jumlah dokumen terproses untuk kenaikan Jabatan Akademik Lektor Kepala dan Guru Besar	50	35	70%	

Tahun 2024 merupakan tahun terakhir dari implementasi Renstra Universitas 2020 – 2024. Persentase apaian seluruh indikator rata-rata adalah 142% dengan 3 indikator capaian yang belum memenuhi target, yaitu Sisa Hasil Usaha (SHU), kelulusan tepat waktu, dan peningkatan kualitas SDM melalui peningkatan jumlah Lektor Kepala dan Guru Besar. Selain itu, capaian indikator Re-investasi SHU dan Pemenuhan *masterplan* sarana prasarana tetap dalam pemantauan namun tidak diikutsertakan dalam perhitungan mengingat unit yang mengelola pemenuhan indikator tersebut berada di dalam tata kelola Yayasan Atma Jaya. Indikator lain dalam 4 perspektif (pemangku kepentingan, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan) telah memenuhi target ($\geq 100\%$) (Tabel 2).



Dalam perjalanan *monitoring* dan evaluasi Renstra 2020 – 2024, termasuk strategi dan indikatornya, meskipun banyak indikator telah mencapai target, namun indikator-indikator baru dirasa perlu ditetapkan ke depannya secara lebih tepat untuk mencapai sasaran strategis dengan dampak yang berkelanjutan. Sebagai contoh, % Prodi surplus (**perspektif pemangku kepentingan**) dihitung termasuk untuk Prodi dengan surplus per tahun dibawah 1 M (*small surplus*). Prodi dengan surplus rendah maupun minus mengalami tren penurunan intake/ jumlah mahasiswa (**perspektif pelanggan**). Sehingga jika indikator ini digunakan sebagai indikator untuk sasaran strategis pendapatan yang berkelanjutan, maka perlu dilengkapi dengan indikator Prodi diterima pasar (**perspektif pelanggan**) berdasarkan jumlah mahasiswa yang **ekuivalen** dengan perhitungan pendapatan vs biaya operasional dengan kriteria keberlanjutan suatu Prodi. Berikutnya adalah % pemenuhan IT *blueprint* (**perspektif pelanggan**) yang telah melebihi target namun sistem IT dan internet yang menunjang proses belajar mengajar dan layanan operasional belum cukup stabil. Indikator dari **perspektif pelanggan** lainnya yang perlu diperhatikan adalah jumlah mahasiswa baru. Meskipun telah mencapai target yang ditetapkan, namun perlu diperhatikan bahwa mahasiswa baru di Program Studi Profesi menyumbang jumlah *head count* lebih tinggi dibandingkan target *head count* mahasiswa baru di Program Studi Sarjana dan Pasca Sarjana (Magister). Seperti diketahui bahwa Prodi yang menghasilkan surplus keuangan adalah Prodi Sarjana dan Magister. Sehingga meskipun jumlah mahasiswa baru melebihi target, namun tidak cukup mendorong peningkatan sisa hasil usaha (SHU). Kedepannya, penentuan target jumlah mahasiswa baru perlu memperhatikan **kuota** di setiap Prodi dengan menyesuaikan kemampuan sumber daya (SDM dan keuangan) Prodi dan analisa rencana pengembangan Prodi berdasarkan *trend* peminat dan prospek ke depan.

Indikator pada **perspektif proses internal** secara keseluruhan telah terpenuhi. Hal ini menunjukkan kualitas dan reputasi akademik, pengembangan jejaring dan kemitraan jangka panjang, serta pengembangan jalur pendapatan baru Universitas adalah baik dan berpotensi untuk terus ditingkatkan. Hal ini didukung dengan terpenuhinya seluruh indikator dalam **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**, khususnya untuk sasaran strategi penyempurnaan transformasi organisasi. Meskipun demikian, perspektif ini masih memerlukan pemenuhan untuk strategi kunci yaitu peningkatan kualitas SDM, yang salah satunya diukur menggunakan indikator jumlah lektor kepala dan guru besar. Strategi peningkatan kualitas SDM tentu tidak hanya diukur melalui peningkatan jumlah jabatan akademik, namun juga harus diukur dengan indikator tingkat kepuasan mahasiswa, alumni, dan pengguna (perusahaan, masyarakat, dll). Strategi lain juga perlu diperhatikan sebagai **upaya sinergi** untuk meningkatkan **reputasi akademik dan institusi** yang terus menerus mengalami dinamika perubahan dan kompetisi, baik di dalam maupun luar negeri.

Dalam meningkatkan reputasi akademik menuju Unggul secara Akademik (*Academic Excellence*), kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat harus selalu terarah untuk mencapai keunggulan akademis dengan **pembeda nyata dari keunggulan Universitas lain, dari Prodi/Jurusan yang sama dari Universitas lain**. Di tengah persaingan penerimaan mahasiswa baru, baik di Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta yang semakin ketat serta untuk mencapai rekognisi Unggul dan Berbeda (diferensiasi), maka Unika Atma Jaya perlu melakukan **terobosan di aspek akademik secara tepat dalam waktu cepat**.

Data konfirmasi mahasiswa baru (input akademik) dari tahun 2016 hingga 2023 menunjukkan tren yang dinamis dengan jumlah paling rendah sebanyak 2063 dan tertinggi sebanyak 2637. Pada tahun 2024, total mahasiswa baru konfirmasi mencapai 4151 mahasiswa dengan capaian di atas target adalah Prodi Psikologi, Farmasi, PGSD, dan Pendidik. Prodi dengan persentase capaian kurang dari target adalah Teknik Elektro, Pariwisata, Ekonomi Pembangunan, Teknik Mesin, dan Bimbingan Konseling.

Penguatan keunggulan akademik (*Academic Excellence*) tertuang dalam *Master Plan Akademik* 2024 – 2029 yang merupakan gabungan rencana pengembangan setiap Program Studi di Unika Atma Jaya hingga lima (5) tahun ke depan. Keunggulan akademik tersebut diharapkan mampu bersaing dan diminati pasar. Merujuk pada kekuatan setiap Prodi, penguatan keunggulan akademik Universitas akan dilakukan dalam empat domain utama yaitu **peningkatan reputasi** (Akreditasi Internasional beberapa Prodi), **kurikulum berdampak** (Kurikulum Khas Prodi Unika Atma Jaya dengan berbagi bidang peminatan terkini yang dibutuhkan pasar), **pendirian Prodi Frontiers** (Prodi vertikal, horisontal, maupun lintas disiplin ilmu di tingkat Sarjana, Vokasi, Pasca Sarjana, Profesi, dan Spesialis), dan **penguatan unit pengelola transformasi dan inovasi akademik** (Gambar 6).



Gambar 6. Masterplan Akademik 2024 – 2029

Analisa hasil publikasi karya yang terdiri dari jurnal nasional dan internasional pada tahun 2022-2024 menunjukkan tema umum keilmuan dari seluruh Fakultas di Unika Atma Jaya adalah:

1. Inovasi Kesehatan dan Medis
2. Penerapan Teknologi dan Kecerdasan Buatan
3. Pengembangan Psikologi Sosial dan Pendidikan
4. Transformasi Bisnis dan Ekonomi Digital
5. Keberlanjutan Lingkungan dan Konservasi
6. Peningkatan Efektivitas Pendidikan dan Pembelajaran

Dari tema-tema tersebut, fokus pengembangan akademik Unika Atma Jaya dapat semakin diarahkan pada bidang keilmuan tersebut hingga menjadi Unggul (indikator adalah Akreditasi Internasional dan lulusan berkualitas). Di samping itu, penajaman pada isu-isu terkait tantangan Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia untuk memenuhi tantangan Indonesia Emas 2045 sangat beragam dan signifikan, dan Indonesia diharapkan dapat mencapai status sebagai negara maju.

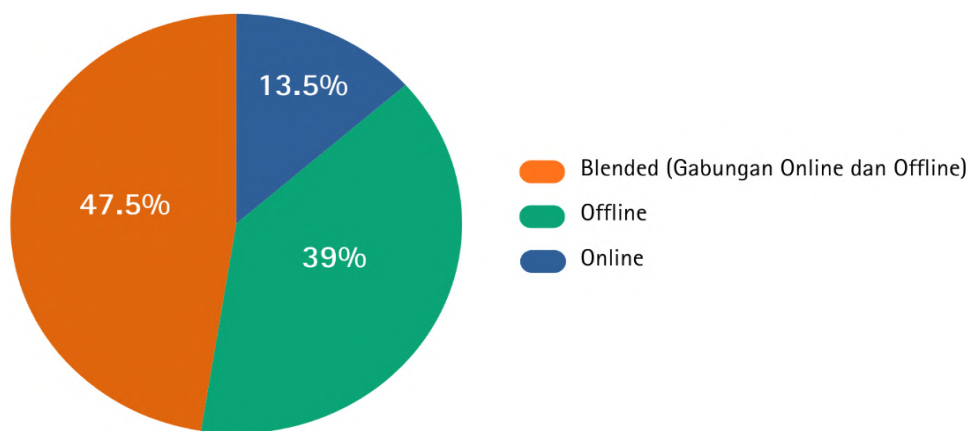
Sebagaimana yang tertuang dalam Statuta Unika Atma Jaya dan PIP Periode 2021 – 2025, Pola Ilmiah Pokok (PIP) Unika Atma Jaya berorientasi pada **Isu Perkotaan**, dengan fokus pada pengembangan **kebangsaan (Nation Building Excellence)**, **kesehatan (Healthcare Academic Excellence)**, dan **kemanusiaan** untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat (**Education Excellence**). PIP merupakan orientasi pemikiran strategis dalam pendidikan tinggi untuk mengembangkan Tri Dharma. Ke depannya keunggulan akademik dapat dikembangkan dengan menitikberatkan pada kebutuhan pembangunan bangsa menuju Indonesia Emas 2045 dan kekuatan SDM Unika Atma Jaya, yaitu pada bidang:

1. **Kualitas Pendidikan** (Fakultas Psikologi, Fakultas Pendidikan dan Bahasa)
2. **Peluang Kerja dan Keterampilan** (Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Administrasi Bisnis dan Ilmu Komunikasi)
3. **Ketimpangan Sosial dan Ekonomi** (Fakultas Psikologi, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. **Penuaan Populasi** (Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kedokteran, Fakultas Psikologi, Fakultas Biosains, Teknologi, dan Inovasi, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis)



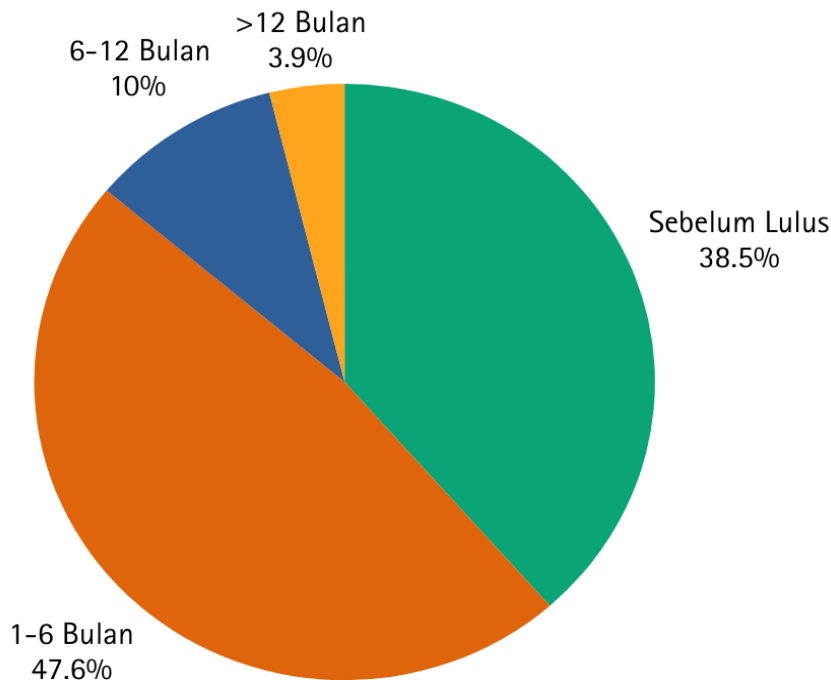
5. **Peningkatan Kesehatan** (Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kedokteran, Fakultas Psikologi, Fakultas Biosains, Teknologi, dan Inovasi, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
6. **Perubahan Teknologi** (Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kedokteran, Fakultas Biosains, Teknologi, dan Inovasi)
7. **Pengembangan Kepemimpinan** (Fakultas Psikologi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Fakultas Administrasi Bisnis dan Ilmu Komunikasi)
8. **Pembangunan Berkelanjutan** (Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Fakultas Administrasi Bisnis dan Ilmu Komunikasi)

Peningkatan keunggulan akademik dilakukan melalui penajaman isu strategis Pola Ilmiah Pokok (PIP) dan harus diiringi dengan pengadaan fasilitas penunjang Tri Dharma yang memadai. Fasilitas penunjang pembelajaran dan proses pendalaman ilmu di Unika Atma Jaya telah didukung dengan berbagai fasilitas pembelajaran, seperti AtmaLib (perpustakaan digital), Moodle (modul *e-learning*), Gnowbe (modul untuk *group micro learning*), Coursera (koleksi modul pembelajaran dalam jaringan/daring dari berbagai institusi Internasional), ICE *Institute*, dan SPADA (sistem pembelajaran daring dari DIKTI). Perpustakaan Unika Atma Jaya terakreditasi A dan merupakan perpustakaan digital yang memberi layanan bagi komunitas di luar Unika Atma Jaya, baik dari *e-books* dan *e-journals*. Penguatan infrastruktur IT yang terintegrasi bagi layanan kampus perlu disediakan termasuk sistem TI dan komunikasi dengan proteksi serangan *cyber*, dengan demikian diperlukan fitur keamanan khusus. Beberapa ruang kelas sudah dilengkapi dengan komputer, proyektor, *sound-systems*, dan penyejuk udara di setiap ruang kelas. Meskipun demikian, masih banyak kursi dan meja di ruang kelas yang perlu diremajakan. Ukuran meja dan desain kursi perlu diubah agar mahasiswa dapat menggunakan laptop atau *gadget* dan duduk dengan nyaman. Akses dan toilet untuk mereka yang difabel juga tersedia di ketiga kampus, namun belum merata distribusinya di setiap gedung. Hasil survei eksternal menyatakan bahwa *blended learning* merupakan model pembelajaran yang banyak diminati (Gambar 7), sehingga baik fasilitas untuk pembelajaran daring maupun luar jaringan (luring) tetap menjadi perhatian untuk ditingkatkan.



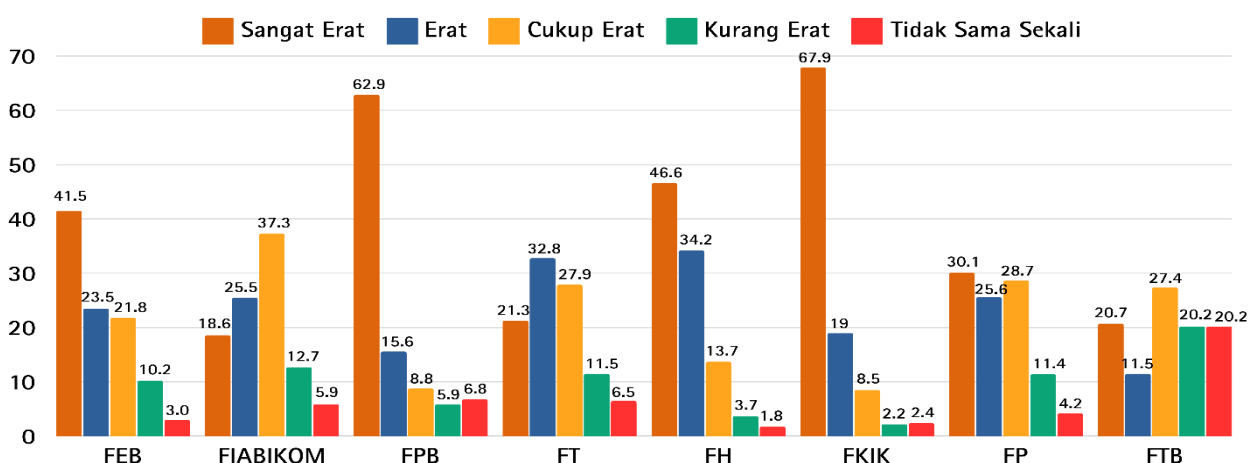
Gambar 7. Model pembelajaran yang diminati

Berdasarkan rumusan keunggulan akademik di tingkat Universitas dan Prodi, proses akademik memastikan mahasiswa untuk memiliki kemampuan akademik maupun non-akademik. Prestasi mahasiswa mengalami peningkatan semenjak tahun 2022, meliputi prestasi di tingkat nasional maupun internasional. Peningkatan ini perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan melalui berbagai upaya yang dilakukan di jalur kemahasiswaan. Disamping itu, lulusan atau alumni Unika Atma Jaya terbukti terjamin memperoleh pekerjaan dalam kurun waktu sebelum lulus (sebesar 38,5 %), setelah lulus dalam waktu 1-6 bulan (sebesar 47,6 %), dan yang mendapatkan pekerjaan sesudah lulus dalam jangka waktu 6-12 bulan (sebanyak 10 %)(Gambar 8). **Dengan capaian tersebut, Unika Atma Jaya berhasil memperoleh predikat sebagai Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terbaik (No.1) se-Indonesia versi QS World University Ranking untuk kategori lulusan mudah mendapat kerja (Employability Rate).**



Gambar 8. Lama memperoleh pekerjaan berdasarkan hasil *Tracer Study*

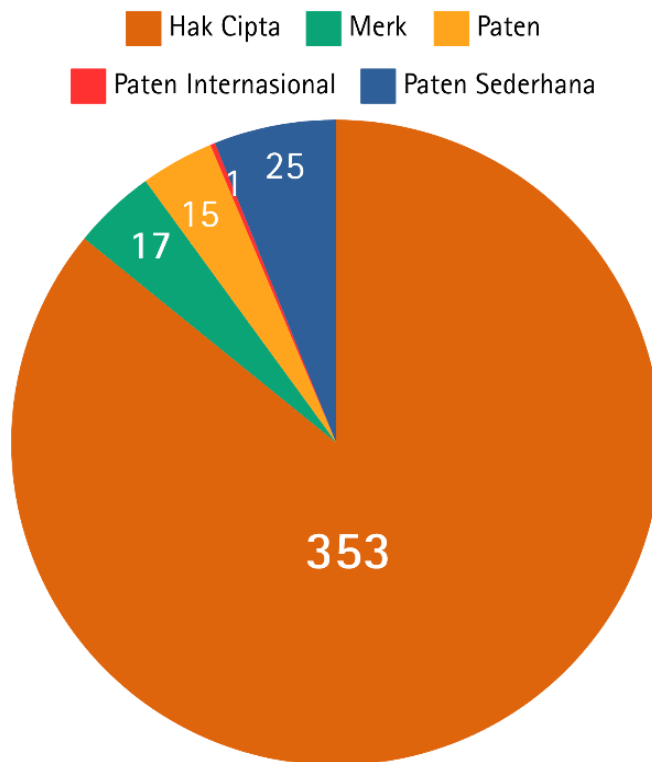
Tidak hanya kecepatan dalam mendapat pekerjaan, survei *tracer study* menunjukkan bahwa keeratan bidang pendidikan lulusan dengan pekerjaan berada pada skala sangat erat hingga cukup erat (Gambar 9), hal ini menunjukkan keeratan relevansi kurikulum prodi dengan kebutuhan dunia kerja. Data *stakeholder* atau mitra ini selanjutnya dapat dibandingkan kesesuaiannya dengan survei *stakeholder (user study)*. Disamping *tracer study* dan *user study*, pengukuran kepercayaan/kepuasan *stakeholder* juga dilakukan melalui beberapa survei, yaitu survei mahasiswa pada setiap akhir semester, survei lulusan dan orang tua saat wisuda menunjukkan tingkat kepercayaan *stakeholder* kepada Unika Atma Jaya meningkat (Laporan Lembaga Penjaminan Mutu/LPM dalam Rapat Tinjauan Manajemen/RTM). *Brand image* Universitas juga secara periodik diukur melalui kegiatan dan pemberitaan yang dilaporkan di berbagai kanal media dan survei terpisah.



Gambar 9. Keeratan bidang pendidikan lulusan dengan pekerjaan per Fakultas



Dari aspek kinerja penelitian dengan fokus pada *Sustainability Development Goals* (SDGs) telah diimplementasikan 19 penelitian dengan tema *Sustainability* (berkelanjutan) dengan sumber pendanaan internal. Kedepannya sumber pendanaan eksternal merupakan strategi yang perlu dirumuskan bersama, dengan sekaligus merumuskan *institutional fee* (biaya institusi) sebagai sumber pendanaan *non-tuition fee* yang juga menjadi salah satu indikator kinerja Universitas untuk mewujudkan pendapatan organisasi yang berkelanjutan. Dari aspek kinerja penelitian dan inovasi, sejumlah karya paten dan hak cipta yang dihasilkan oleh sivitas akademik (Gambar 10), dengan Hak Cipta menjadi jenis Kekayaan Intelektual terbanyak. Peningkatan jumlah paten, termasuk hilirisasinya di dunia industri menjadi perhatian pada pengembangan strategi ke depan.



Gambar 10. Distribusi kinerja Hak Kekayaan Intelektual Dosen dan Mahasiswa 2019-2023

Unika Atma Jaya memiliki 3 kampus yaitu Kampus Semanggi yang berada di kawasan bisnis Jakarta, menjadi pusat bagi aktivitas penelitian dan program studi pasca sarjana, sehingga berpotensi dan berpeluang besar untuk melakukan kajian yang berkaitan dengan masalah dengan lingkup nasional, meliputi bidang bisnis, tata pemerintahan, kesehatan dan berbagai topik lainnya yang relevan secara nasional. Kampus Pluit saat ini berfokus untuk karya di bidang kesehatan, yang didukung oleh pendidikan untuk berbagai Prodi di bidang Kesehatan, penelitian bidang kesehatan, serta layanan kesehatan terintegrasi dalam bentuk *Academic Health System*. Kampus Bumi Serpong Damai (BSD) dengan luas lahan mencapai 20 hektar, berpotensi untuk dikembangkan sebagai pusat pendidikan integratif dan kehidupan kampus yang lengkap serta kondusif bagi mahasiswa yang baru lulus dari sekolah menengah atas. Kampus BSD dilengkapi dengan asrama (*dormitory*) yang mengakomodasi mahasiswa dari luar Jakarta. Berbagai pelatihan, sarana, prasarana serta fasilitas penunjang lainnya telah disiapkan, sehingga diharapkan dapat membentuk ekosistem pembelajaran yang baik. Penguatan pendampingan mahasiswa *dormitory* perlu dilakukan, termasuk jika kapasitas huni *dormitory* akan ditingkatkan.

Dari sudut pandang keuangan, dari 38 Prodi sekitar 53% Prodi (kecuali Prodi Pendidikan Profesi) berkontribusi memberikan *positive surplus* (dari kategori *small* hingga *high surplus*), sementara sisanya *negative surplus*. Perhitungan *Compounded Annual Growth Rate (CAGR)* mahasiswa baru yang menggambarkan tingkat pertumbuhan per tahun selama rentang periode waktu tertentu menunjukkan bahwa sebesar 50% Prodi memiliki pertumbuhan mahasiswa baru positif, sedangkan sisanya negatif (Tabel 3). Secara keseluruhan, surplus di tingkat Universitas mampu menopang keberlanjutan operasional institusi. Prodi dengan positif surplus perlu dikelola sebaik mungkin sehingga pengembangan keilmuan (P2M) dan layanan pendidikan Prodi tersebut terus berkembang termasuk melalui pendirian Prodi baru dalam rumpun ilmu yang sebidang. Di sisi lain, Prodi dengan negatif surplus perlu perumusan strategi baru sesuai misi Perguruan Tinggi dan juga kebutuhan masyarakat, seperti Prodi di bidang pendidikan. Dengan pendekatan tersebut, kehadiran setiap Prodi tidak hanya untuk mendukung pertumbuhan keuangan (*financial growth*), namun juga memberi nilai tambah strategis untuk meningkatkan reputasi (*mission and strategic value*) seperti pendidikan bagi semua (inklusif), publikasi, kebijakan publik, beasiswa, serta pembentukan komunitas dan masyarakat tangguh dan berdaya di sekitar lokasi Kampus.

Tabel 3. Posisi Keuangan dan CAGR Prodi S1

NO	PRODI	Kategori Surplus Average 2022 - 2024	CAGR Mahasiswa Baru (2017 - 2024)
1	S1 Kedokteran	High Surplus	-1.20%
2	S1 Psikologi		2.73%
3	S1 Hukum		-0.35%
4	S1 Akuntansi		-4.18%
5	S1 Manajemen		-7.18%
6	S1 Ilmu Komunikasi	Medium Surplus	-4.09%
7	S1 Bioteknologi		-8.16%
8	S1 Administrasi Bisnis		-11.62%
9	S1 Teknik Mesin		-16.10%
10	S1 Teknologi Pangan		-7.62%
11	S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar	Small Surplus	-2.90%
12	S1 Pendidikan Bahasa Inggris		-8.95%
13	S1 Sistem Informasi		11.08%
14	S1 Teknik Industri		-0.45%
15	S1 Bimbingan dan Konseling		-2.75%
16	S1 Pendidikan Agama Katolik	Negative Surplus	12.44%
17	S1 Ekonomi Pembangunan		-6.76%
18	S1 Pariwisata		-9.86%
19	S1 Teknik Elektro		-6.46%
20	S1 Farmasi		29.94%



Tabel 4. Posisi Keuangan dan CAGR Prodi Prodi S2 dan S3

NO	PRODI	Kategori Surplus Average 2022 - 2024	CAGR Mahasiswa Baru
1	S2 Manajemen	Medium Surplus	13.80%
2	S2 Akuntansi	Small Surplus	10.31%
3	S2 Psikologi Profesi		NA
4	S2 Administrasi Bisnis	Negative Surplus	7.39%
5	S2 Linguistik Terapan Bahasa Inggris		-7.20%
6	S2 Psikologi Sains		8.17%
7	S2 Ekonomi Terapan		9.05%
8	S3 Linguistik Terapan Bahasa Inggris		-12.83%
9	S2 Teknik Mesin		12.69%
10	S2 Teknik Elektro		20.68%
11	S2 Hukum		7.87%
12	S2 Biomedik		28.47%
13	S3 Psikologi		1.68%
14	S2 Bioteknologi		0.00%

Tabel 5. Posisi Keuangan dan CAGR Prodi Profesi

NO	PRODI	Kategori Surplus Average 2022 - 2024	CAGR Mahasiswa Baru
1	Program Profesi Akuntansi	Negative Surplus	38.45%
2	Profesi Insinyur		65.19%
3	Profesi Guru		53.87%
4	Profesi Dokter		0.98%

Untuk meningkatkan jumlah mahasiswa baru di 3 lokasi kampus dan 40 Prodi yang berbeda dengan jenjang program studi dari Sarjana hingga Doktoral, maka strategi *marketing*, promosi, dan komunikasi yang efektif dan efisien sangat diperlukan. Data menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa berasal dari jejaring sekolah di wilayah Jabodetabek dan minat bergabung ke Unika Atma Jaya atas rekomendasi keluarga, alumni, dan orang terdekat. Dalam perkembangannya, Unika Atma Jaya perlu semakin terbuka bagi jejaring sekolah dari wilayah lainnya, baik sekolah swasta maupun negeri, termasuk calon mahasiswa asing (dari luar negeri). Jalinan kerjasama perlu dilakukan dengan yayasan pendidikan katolik, sekolah menengah atas negeri dan sekolah menengah kejuruan. Setiap lokasi kampus perlu dilengkapi dengan infrastruktur dan sarana prasarana dengan sistem informasi digital terintegrasi untuk memberi layanan informasi kepada mahasiswa aktif, calon mahasiswa baru dan orang tuanya.

Di era disrupsi dan kemajuan teknologi, pendanaan pendidikan akan semakin meningkat sejalan dengan kebutuhan sarana prasarana pendidikan yang perlu semakin maju untuk memenuhi kebutuhan zaman. Dengan demografi generasi muda yang jauh lebih tinggi dari tahun ke tahun, kebutuhan pendidikan untuk generasi tersebut juga akan semakin tinggi meskipun tidak semua generasi berada pada kategori mampu membiayai pendidikan. Oleh karena itu perlu ada alternatif sumber pembiayaan pendidikan lain (*non-degree*, sertifikasi, dll) yang dapat digunakan untuk mensubsidi kebutuhan pendidikan (*degree*).

Persaingan dalam hal biaya pendidikan juga menjadi tantangan, dimana Unika Atma Jaya perlu menjaga keseimbangan antara kualitas pendidikan, keterjangkauan biaya pendidikan, dan *Return on Investmen/Break Even Point* (ROI/BEP). Untuk mendukung keberhasilan berbagai strategi dalam mewujudkan amanat RPJP-P1 dan visi Atma Jaya Unggul, maka perlu tata kelola organisasi yang baik. Hal itu berarti perlu batasan yang jelas terutama pembagian peran antara Yayasan sebagai badan penyelenggara Perguruan Tinggi, Universitas, Fakultas-Prodi, dan Unit serta Biro pendukung. Penataan tata kelola organisasi harus dievaluasi efektivitas dan efisiensinya secara bertahap dan proses evaluasi dipertahankan dengan baik.

Selanjutnya, evaluasi diri yang dijabarkan di atas merangkum *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) Unika Atma Jaya (Tabel 6).

Tabel 6. *Strengths dan Weaknesses* Unika Atma Jaya

<i>Strengths (Kekuatan)</i>	<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>
- Reputasi akademik: Akreditasi Universitas Unggul di tingkat nasional dan masuk dalam QS <i>World University Ranking</i> - Beberapa Prodi memiliki reputasi baik dan diminati pasar (jumlah pendaftar tinggi selama 3 tahun atau lebih, berturut-turut), seperti Prodi Kedokteran dan Prodi Farmasi, Prodi Psikologi, dan Prodi Bioteknologi dengan lulusan yang banyak berkiprah di bidang kesehatan dan biosains di institusi nasional dan Internasional. - Kualitas sebagian besar SDM mumpuni - Kampus dengan lokasi yang strategis dengan luas lahan yang memadai - Kehidupan mahasiswa yang kondusif dan sistem pendampingan mahasiswa yang intensif - Jejaring nasional dan internasional yang luas, dan hubungan dengan beberapa institusi pemerintah yang baik - Lingkungan dan jejaring gereja Katolik dan paroki, baik dari Keuskupan Agung Jakarta maupun dari Keuskupan di daerah lain - Ekosistem terciptanya HKI mulai diinisiasi termasuk peningkatan jumlah paten	- Peminat pada beberapa Prodi di Unika Atma Jaya mengalami penurunan (Tabel 3 dan 4) <i>Value proposition</i> beberapa Prodi kuno (<i>out of date</i>) - SDM dengan kualifikasi Doktor dan jabatan akademik LK dan GB masih terbatas - Kurikulum belum adaptif dan relevan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja saat ini, dengan penyesuaian pada kehadiran AI - Kurikulum lintas disiplin, lintas Prodi, dan lintas Universitas (MBKM) masih terbatas - Kerjasama dengan industri dan (<i>stake holder</i>) dalam penyusunan kurikulum masih terbatas - Prodi unggulan (<i>Flagship</i>) seperti Kedokteran, Psikologi dan Bioteknologi belum terakreditasi Internasional, demikian juga dengan Prodi dalam rumpun ilmu sosial seperti Prodi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Jumlah penelitian terapan dan paten yang dihilirisasi masih terbatas



Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
- Bibit penelitian lintas disiplin ilmu baik - Komunitas agama Katolik yang kuat di internal Atma Jaya dan pengembangan komunitas lintas agama yang bertumbuh melalui semangat toleransi - Serapan lulusan tinggi - Jejaring alumni bereputasi	- Strategi pemasaran dan komunikasi belum terkonsep dengan jelas - Pembiayaan operasional kampus masih bergantung pada pendapatan <i>tuition fee</i> dan belum ada mekanisme re-investasi SHU yang terimplementasi. - Fasilitas kampus yang mendukung pembelajaran terbatas dan belum diperbarui, termasuk infrastruktur IT terintegrasi dan penyediaan <i>smart class</i> untuk penyelenggaraan kelas <i>hybrid</i> - Lemahnya implementasi operasional - Penyelarasan program kerja unit karya lainnya di lingkungan Yayasan Atma Jaya dengan program kerja Unika Atma Jaya

III. B. ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL

Analisis terhadap kondisi internal telah dijabarkan dalam evaluasi diri sebagai bagian kekuatan dan kelemahan. Untuk dapat merumuskan Rencana dan Program Strategis lima tahun mendatang, maka analisis terhadap faktor eksternal berupa identifikasi *Opportunity* (Kesempatan) dan *Threat* (Ancaman) sangat penting (Tabel 7).

Tabel 7. Analisis faktor eksternal

Opportunities (O) - Kesempatan	Threats (T) - Ancaman
- Peraturan pemerintah terbaru memberikan fleksibilitas dan mendukung inovasi di bidang Pendidikan - Prodi Manajemen, Ilmu Komunikasi, Psikologi, dan Akuntansi menjadi Prodi yang paling diminati pasar (Hasil survei Eksternal terhadap > 7000 responden pada Februari 2024) - Pemerintah memiliki kebijakan untuk mendorong penerimaan mahasiswa asing - Adanya lembaga Internasional yang mendapatkan izin untuk melakukan akreditasi Internasional di Indonesia sehingga dapat lebih fokus dalam persiapannya - Banyak institusi nasional dan internasional yang terbuka untuk menjalin kerja sama - Kemajuan teknologi yang pesat dan keterbukaan informasi	- Kompetisi PT dan prodi yang semakin ketat di antara Perguruan Tinggi Swasta (PTS) maupun Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di wilayah Jabodetabek, termasuk pembukaan jalur mandiri PTN - Perubahan teknologi informasi dan komunikasi dapat mengubah minat calon mahasiswa untuk kuliah - Perkembangan industri yang dinamis membutuhkan penyesuaian kurikulum secara cepat agar kompetensi lulusan tetap relevan - Karakteristik calon mahasiswa (Gen Z, Gen Alpha, Generasi Masa Depan) membutuhkan pendampingan dengan metode/cara yang berbeda dengan generasi sebelumnya - Budaya kerja beberapa Fakultas/Prodi maupun unit yang kurang kondusif dan mempengaruhi produktivitas karyawan - Persaingan dengan PT asing yang mulai beroperasi di Indonesia

Opportunities (O) - Kesempatan	Threats (T) - Ancaman
- Bonus demografi tenaga kerja muda yang tanggap teknologi - Keterbukaan potensi kerjasama antar perguruan tinggi baik Nasional dan Internasional	Biaya Pendidikan yang semakin mahal

Untuk menggali lebih dalam potensi ancaman yang ada, *value proposition* dan posisi Universitas kompetitor perlu diketahui sehingga Unika Atma Jaya mampu memposisikan dirinya secara lebih strategis dan program strategis yang dirumuskan membawa Universitas tetap bersaing di antara Perguruan Tinggi Swasta lainnya (Tabel 8).

Tabel 8. *Value proposition* universitas kompetitor

No	Perguruan Tinggi Swasta	Peringkat QS WUR	Value Proposition
1	Universitas Bina Nusantara	951-1000	- World class education - Global community development - Serving the nation
2	Universitas Telkom	1001-1200	- Best private university - Creating the Future - Excellence Entrepreneurial University - Pembangunan berkelanjutan - Contribute to the World
3	Unika Atma Jaya	1201-1400	- Tepercaya kualitas lulusannya - Krisitani, Unggul, Profesional, Peduli
4	Universitas Islam Indonesia	1201-1400	- Mencetak Cendekiawan dan Pemimpin Masa Depan - Kampus Islam #1Indonesia
5	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	1201-1400	- Unggul & Islami - Muda Mendunia
6	Universitas Kristen Petra	1401+	- World Leading Christian University - Integritas - Kredibilitas - Civilitas
7	Universitas Muhammadiyah Surakarta	1401+	- Wacana Keilmuan dan Keislaman - Pusat IPTEKS yang Islami - Memberi arah perubahan

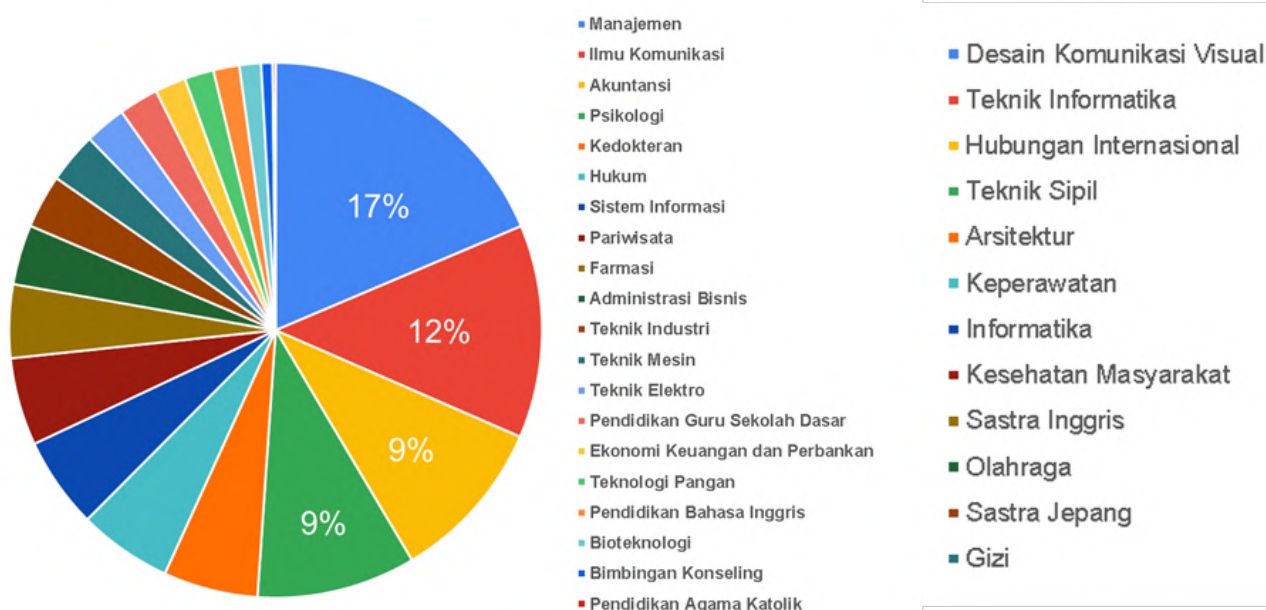
Tabel 8 menunjukkan bahwa Unika Atma Jaya sebagai universitas Katolik memiliki *positioning* khas yaitu sistem pendidikan yang berbasis pada **pembangunan karakter, pendampingan mahasiswa, dan mengedepankan nilai-nilai luhur para pendiri KUPP (Kristiani, Unggul, Profesional, Peduli)** yang dijunjung tinggi. Unika Atma Jaya berprinsip kepada asas inklusif, termasuk dalam hal agama. Katolik dimaknai dengan karakteristik katolik yaitu disiplin, jujur, transparan, bertanggungjawab sesuai dengan nilai inti Unika Atma Jaya, yaitu kristiani, unggul, profesional dan peduli. Asas inklusif, nilai profesional dan peduli, lingkungan



fisik dan non-fisik yang kondusif menciptakan ekosistem pendidikan di Unika Atma Jaya yang mendukung proses belajar dan pengembangan diri mahasiswa. Lingkungan belajar yang baik akan memberikan dampak positif terhadap mahasiswa, salah satunya peningkatan prestasi belajar baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Selain penguatan bidang akademik, pendidikan di Unika Atma Jaya juga menekankan pengembangan non-akademik, khususnya yang mendukung pertumbuhan kehidupan mahasiswa di kampus, salah satu Program adalah *Student Life Journey* yang dikelola oleh Biro Kemahasiswaan dan Karir (BKK), yang tidak ditemukan di Perguruan Tinggi Swasta lainnya.

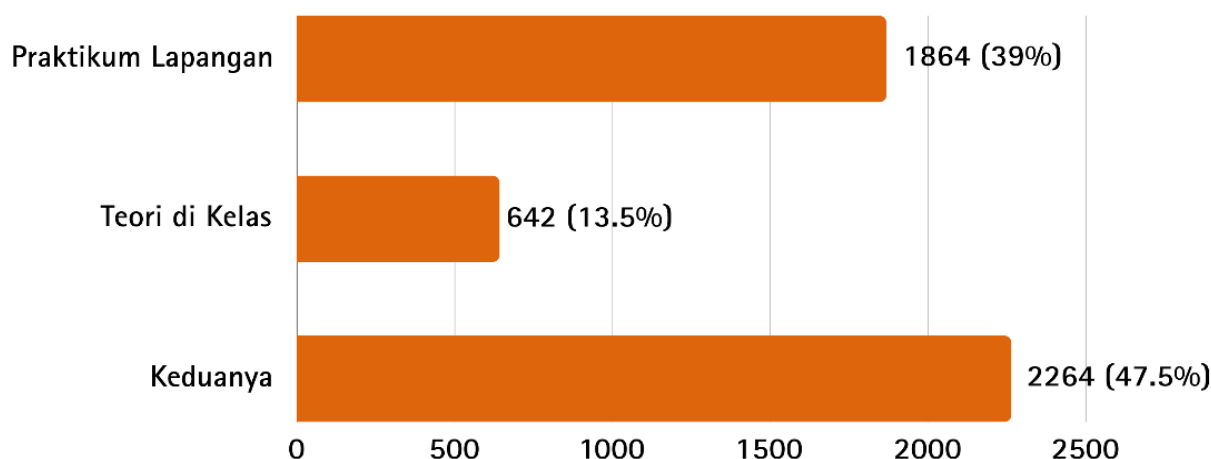
Terbitnya Permendikbudristek Nomor 53/2023 memberikan perubahan signifikan pada proses pendidikan di Perguruan Tinggi yaitu memberikan fleksibilitas dan otonomi dalam penyusunan kurikulum dan metode pembelajaran. Hal ini seiring pula dengan penerapan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang telah diluncurkan sejak 2020. Unika Atma Jaya memiliki beragam kesempatan yang terbuka di masa depan untuk menyesuaikan perkembangan terkini dalam dunia pendidikan. Kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi yang mendukung otonomi pendidikan tinggi untuk berkembang sesuai *unique selling point*-nya, yang diwujudkan dengan pengembangan program studi baik secara horisontal maupun vertikal. Fleksibilitas dan otonomi yang dikembangkan tetap harus dalam koridor mutu yang diukur atau distandardisasi oleh pihak eksternal, dalam hal ini lembaga akreditasi ataupun lembaga pemeringkatan di tingkat nasional dan internasional. BAN-PT memfasilitasi hal ini dengan diberikannya perpanjangan otomatis. Namun demikian peningkatan mutu harus terus menerus dilakukan dengan selalu berusaha untuk mendapatkan peringkat yang lebih tinggi, diantaranya capaian akreditasi dari Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) ataupun lembaga sertifikasi/ akreditasi internasional. Selain itu keikutsertaan Unika Atma Jaya dalam berbagai pemeringkatan internasional seperti QS *World University Rank*, *Times Higher Education* (THE), dan Webometrics, akan meningkatkan kualitas akademik dan reputasi global Unika Atma Jaya. Sedangkan pemeringkatan perguruan tinggi berbasis keberlanjutan seperti QS *Sustainability*, UI *GreenMetric*, dan THE *Impact Rank* memberikan pengakuan atas komitmen Unika Atma Jaya terhadap keberlanjutan, kepedulian terhadap lingkungan, kepedulian sosial, dan kontribusi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berdampak melalui pendekatan lintas disiplin ilmu. Proyeksi Rekoneksi/ Akreditasi Prodi di Tingkat Nasional maupun Internasional tertuang dalam *Masterplan* Akademik Unika Atma Jaya 2024 – 2029.

Hasil survei eksternal pada Februari 2024 melibatkan lebih dari 7000 responden menunjukkan 4 Prodi di Unika Atma Jaya yang paling diminati adalah Prodi Manajemen, Ilmu Komunikasi, Psikologi, dan Akuntansi (Gambar 11). Keempat prodi tersebut berkontribusi pada pertumbuhan keuangan dalam kategori *High* dan *Medium Surplus*. Untuk itu strategi khusus untuk meningkatkan peminat dan kapasitas pembelajaran pada keempat Prodi tersebut perlu menjadi prioritas.



Gambar 11. Hasil survei peminatan prodi

Dari survei eksternal tersebut juga tampak bahwa model pembelajaran kombinasi antara teori di kelas dengan praktikum lapangan lebih diminati dibanding model pembelajaran hanya teori di kelas (Gambar 12). Hal ini mendorong pembuatan kurikulum dan model pembelajaran yang mengedepankan praktek dan pemenuhan fasilitas serta sarana pembelajaran, seperti laboratorium dan alat praktikum yang memadai.



Gambar 12. Hasil survei model pembelajaran

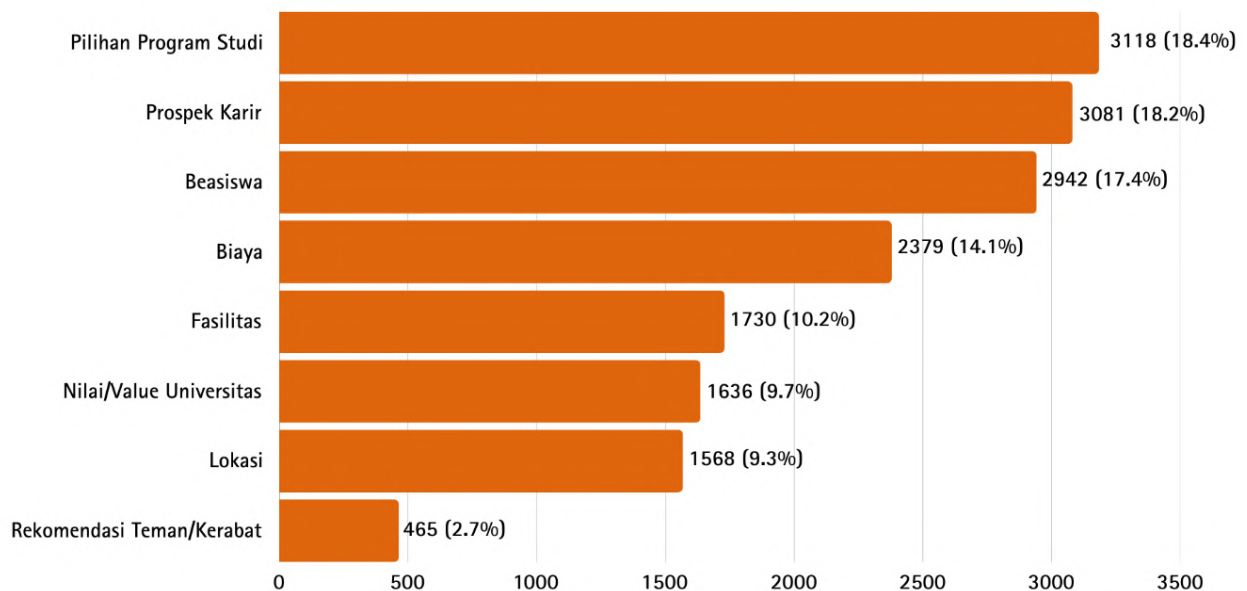
Ancaman eksternal yang perlu mendapat perhatian adalah banyak permasalahan dunia saat ini disebabkan oleh konsumsi dan penggunaan sumber daya alam yang berlebihan oleh manusia. Salah satu produk akademik Unika Atma Jaya yang perlu diperkuat implementasinya adalah **mata kuliah lintas disiplin ilmu bertema keberlanjutan (sustainability)**. Pembukaan mata kuliah seperti **Sustainability** dan mata kuliah terkait **Artificial Intelligence (AI)** serta penguatan **pendidikan karakter dengan pendampingan mahasiswa** merupakan



komitmen Unika Atma Jaya terhadap pembentukan mahasiswa yang berkualitas baik secara akademis maupun moral, serta memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutannya. Selain itu, unit seperti *Atma Jaya Incubator Bussiness* (AJIB) perlu diperkuat sebagai wadah **pembentukan karakter mahasiswa dengan semangat kewirausahaan** dan unit yang dapat mendukung **hilirisasi hasil penelitian terapan mahasiswa dan dosen**.

Permasalahan terkait keberlanjutan, khususnya karena semakin bertambahnya Perguruan Tinggi swasta dalam negeri maupun luar negeri, serta kebijakan penerimaan mahasiswa baru perguruan tinggi negeri mengancam jumlah mahasiswa dan tingkat pengembalian investasi (ROI). Hal ini terjadi pada Prodi pascasarjana dan beberapa prodi sarjana. Selain pembaruan kurikulum, strategi *branding* dan pemasaran serta penguatan kerjasama yang efektif perlu diperkuat. Selain itu, *image* Unika Atma Jaya sebagai universitas tradisional (kuno) perlu diperbaiki melalui pembaruan penampilan fisik kampus, perbaikan sarana dan prasarana di tiga lokasi kampus dengan sentuhan modern dan terkini.

Berdasarkan hasil survei eksternal melibatkan > 7000 responden, siswa dan orang tua memilih tempat kuliah berdasarkan **pilihan program studi, beasiswa, prospek karir, biaya dan fasilitas** (Gambar 13). Oleh sebab itu, selain penguatan pada kurikulum dan jenis Prodi yang relevan dan adaptif serta pemenuhan fasilitasnya, ketersediaan beasiswa dan kemudahan pembiayaan menjadi penentu diminatinya suatu Prodi dan Universitas oleh masyarakat.



Gambar 13. Hasil survei pertimbangan pemilihan tempat kuliah

Mengakomodasi era BANI (*Brittle - brittle, porous; Anxious - anxious, worried; Non-linear - non-linear; Incomprehensible - incomprehensible, incomprehensible*), sebagai sebuah universitas, Unika Atma Jaya perlu membangun kurikulum yang adaptif dan relevan dengan tuntutan pasar serta kebutuhan industri, bersama dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menyeluruh. Dengan dosen yang berkualitas, maka beragam program studi dari berbagai cabang ilmu dan peminatan-peminatan baru dapat diciptakan. Di samping itu peningkatan kerja sama dengan industri dapat dilakukan dalam penyusunan kurikulum bersama. Pendirian pusat-pusat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di level Universitas perlu dilakukan. Hal ini mempercepat perubahan yang diharapkan melalui kerja sama lintas ilmu dan sektor untuk mencapai keunggulan Tri Dharma Universitas (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat). Selain dosen dan tenaga kependidikan, **implementasi dan pengembangan program pembangunan karakter bagi mahasiswa melalui *Student***

Life Journey menjadi bagian penting untuk kesuksesan jangka panjang sebab mahasiswa adalah elemen **“Word of Mouth (WOM)”** yang paling efektif. Bagi tenaga kependidikan, kapasitas SDM yang telah bekerja puluhan tahun dan nyaman dengan yang budaya kerja yang sudah ada mengakibatkan perubahan yang relatif sulit dicapai. Oleh sebab itu **strategi pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, serta perubahan budaya** melalui berbagai **pendekatan dan strategi komunikasi internal dan eksternal** perlu ditingkatkan.

Terakhir, persaingan global dalam hal reputasi dan peringkat Universitas menekankan pentingnya Unika Atma Jaya untuk terus meningkatkan reputasinya agar tetap relevan, unggul dan selalu menjadi rujukan masyarakat dan dunia pendidikan. Ketersediaan konversi sistem pendidikan dan kurikulum di program studi Unika Atma Jaya dengan beberapa Universitas di negara favorit tujuan calon mahasiswa baru perlu disediakan. Disamping itu, **gap kebutuhan lembaga penyerap lulusan, khususnya Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)** perlu selalu diantisipasi dan diintegrasikan dalam kurikulum di setiap Prodi, termasuk implementasi **perkembangan AI** meliputi kapasitas mengakses, mengoperasi, hingga mengevaluasinya.

Bab 4

ARAH PENGEMBANGAN PERIODE 2025-2029



Pengembangan Unika Atma Jaya periode tahun 2025–2029 difokuskan untuk menjawab berbagai tantangan pembangunan menuju Visi Indonesia Emas 2045 dengan peletakan fondasi transformasi pembangunan pada periode 2025–2029 (BAB I) dan landasan yuridis gereja dan badan penyelenggara (Yayasan Atma Jaya) (BAB II). Disamping itu arah pengembangan Unika Atma Jaya juga dirumuskan berdasarkan evaluasi Renstra 2020–2024 dan analisis terhadap empat aspek: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) (SWOT) dari eksternal (BAB III).

Salah satu kekuatan Unika Atma Jaya yang menonjol adalah indeks serapan lulusan di dunia kerja yang tinggi dan banyaknya Prodi bereputasi atau terakreditasi unggul atau baik sekali. Meskipun demikian, kekuatan ini tidak selalu sejalan dengan capaian jumlah mahasiswa baru (peminat), khususnya di Prodi-Prodi tertentu (Tabel 3 dan 4). Jika tidak dimitigasi dengan sistematis dan segera, hal ini berdampak pada pertumbuhan keuangan organisasi secara signifikan. Berdasarkan kondisi tersebut, maka fokus pengembangan pada periode Renstra 2025–2029 diarahkan pada:

1. **RE**putasi akademik Universitas dan Prodi (Unggul)
2. **L**ulusan mudah berkarya (Profesional dan Berdampak)
3. **S**ustainability (peningkatan pertumbuhan keuangan keberlanjutan)

Untuk meringkas fokus di atas, mempermudah dan mempercepat dalam penyampaian arah pengembangan organisasi secara efisien, maka digunakan akronim **RELASI**. Arti harafiah RELASI sendiri adalah hubungan atau pertalian dengan lebih dari satu pihak (kolaborasi) serta pelayanan kepada pelanggan. Kolaborasi menjadi kunci dalam berinovasi menciptakan reputasi akademik yang unggul dan layanan kepada pelanggan yang prima akan meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga menjamin keberlanjutan (*sustainability*) Unika Atma Jaya.

RELASI menjadi fokus pengembangan Rencana Strategis Unika Atma Jaya 2025–2029

RELASI harus mendukung pencapaian tiga keunggulan Unika Atma Jaya yaitu *Education Excellence*, *Academic Healthcare Excellence*, dan *Nation Building Excellence*. Pencapaian tiga keunggulan tersebut akan memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan Bangsa Indonesia. Semangat ini menjadi inspirasi untuk mewujudkan **“Atma Jaya Unggul, Indonesia Maju”**. Anggota sivitas Atma Jaya akan memiliki kebanggaan karena merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar, yaitu kontribusi untuk kemajuan Indonesia, berkarya penuh tanggung jawab, termotivasi untuk terus berinovasi dan mencari cara baru untuk meningkatkan kinerja, serta memberikan kontribusi terbaik mereka dalam mencapai kemajuan.

Bidang-bidang dengan rekam jejak yang memiliki kekuatan dan keunggulan akan menjadi fokus pengembangan untuk berkontribusi bagi Indonesia dalam kurun waktu yang lebih panjang, yaitu pada pencapaian **Indonesia Emas 2045**. Sinergi dan kolaborasi menjadi semangat untuk mencapai kemajuan bersama, saling mendukung dan saling menopang dalam berbagai aktivitas Tri Dharma **lintas disiplin ilmu akan menjadi budaya** dalam menciptakan **ekosistem akademik yang berkelanjutan**.

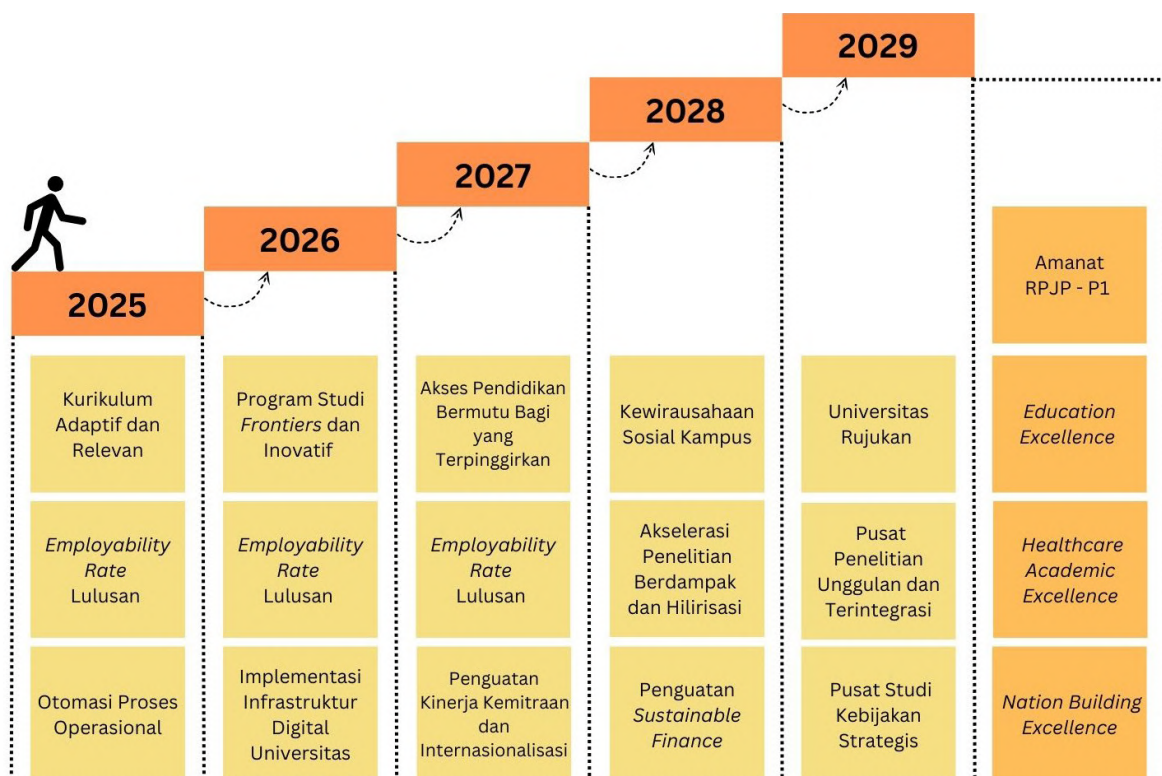
Kapasitas fundamental yang menjadi penopang perwujudan **tiga keunggulan Unika Atma Jaya** juga menjadi fokus untuk terus dikembangkan. Kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mumpuni, terutama dosen dan tenaga kependidikan serta tata kelola organisasi yang efektif dan efisien dalam memberikan layanan pendidikan sehingga mahasiswa akan mendapatkan pendidikan berkualitas dan pengalaman belajar yang maksimal. *Integrated Marketing Communication & Branding* menjadi kekuatan untuk memberikan informasi bagi *stakeholder* eksternal terkait kualitas dan reputasi Unika Atma Jaya. Kemajuan teknologi digital serta sarana prasarana yang mumpuni menjadi kekuatan untuk mewujudkan organisasi yang *agile* (Gambar 14).



Gambar 14 Kerangka Renstra 2025 - 2029

Perwujudan “Atma Jaya Unggul, Indonesia Maju” secara operasional diterjemahkan untuk menjadi **Universitas Rujukan, Pusat Penelitian Unggulan dan Terintegrasi, dan Pusat Studi Kebijakan Strategis pada 2029**. Dalam konteks ini, **universitas rujukan** berarti menjadi pusat pendidikan yang menjadi acuan utama bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan inovasi yang relevan bagi kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Dengan komitmen untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi, Unika Atma Jaya tidak hanya mendidik mahasiswa untuk menjadi individu yang kompeten, tetapi juga memiliki karakter tanggung, kritis, peduli pada isu sosial masyarakat sekitar, serta memiliki daya saing global. Lebih jauh lagi, Unika Atma Jaya berperan sebagai **pusat penelitian unggulan yang terintegrasi**, di mana berbagai bidang ilmu dapat berkembang melalui **kolaborasi interdisipliner**. Melalui penelitian yang inovatif dan solutif, Unika Atma Jaya berkontribusi pada pemecahan masalah yang dihadapi masyarakat Indonesia, sehingga dapat mendorong kemajuan bangsa. Masalah nasional terkait pembangunan bangsa harus direspon dengan kontribusi Perguruan Tinggi melalui studi-studi yang sistematis untuk menghasilkan data yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis. Melalui **pusat studi kebijakan strategis**, Unika Atma Jaya berkontribusi nyata sebagai penyumbang pemikiran berbasis data untuk pengambilan kebijakan yang berpihak bagi kepentingan nasional. Dengan memadukan **kekuatan akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, Unika Atma Jaya berupaya memberikan dampak nyata dan positif dalam mendukung terwujudnya Indonesia yang lebih maju, adil, dan sejahtera**.

Untuk menjadi Universitas Rujukan, Pusat Penelitian Unggulan dan Terintegrasi, dan Pusat Studi Kebijakan Strategis pada 2029 maka periodisasi lima tahun dalam Renstra 2025-2029 dilaksanakan secara bertahap. Tahapan disusun dalam *Roadmap* yang tertuang dalam (Gambar 15). dan secara ringkas ditampilkan dalam (Tabel 9).



Gambar 15. Roadmap 2025 - 2029

Tabel 9. Milestone Roadmap Renstra 2025 – 2029

Tahun	Milestones
2025	Kurikulum Adaptif dan Relevan Fleksibilitas prodi dalam pengembangan lintas ilmu, peminatan, dan model pembelajaran <i>hybrid</i> . Pembukaan prodi vertikal dan horisontal khususnya pada bidang kebijakan publik, jenjang spesialis, profesi, dan inisiasi program doktoral
	Employability Rate Lulusan Tingkat keterserapan lulusan di dunia usaha dan industri lebih dari 80%
	Otomasi Proses Operasional Otomasi proses administrasi akademik, keuangan, pengadaan, dan operasional lain yang menjamin transparansi dan akuntabilitas seluruh bisnis proses akademik Universitas
2026	Program Studi <i>Frontiers</i> dan Inovatif Perwujudan inovasi prodi melalui kerjasama antar Prodi, institusi nasional maupun internasional yang mendukung terciptanya Prodi baru, Prodi Internasional, maupun Program Unggulan Lintas Disiplin Ilmu
	Employability Rate Lulusan Tingkat keterserapan lulusan di dunia usaha dan industri lebih dari 85%
	Implementasi Infrastruktur Digital Penyediaan infrastruktur digital terintegrasi dan sarpras modern yang menunjang Proses Belajar Mengajar yang inovatif, kreatif, mudah diakses, dan terlindungi



Tahun	Milestones	
2027	Akses Pendidikan Bermutu bagi yang Terpinggirkan	Perwujudan akses pendidikan yang relevan dan bermutu bagi masyarakat terpinggirkan dan penguatan visi <i>Sustainability</i> Kampus untuk berkontribusi pada pencapaian SDGs
	Employability Rate Lulusan	Tingkat keterserapan lulusan di dunia usaha dan industri lebih dari 90%
	Penguatan Kinerja Kemitraan dan Internasionalisasi	Terlibatnya beragam mitra kerjasama yang mendukung pendidikan, penelitian, penyusunan kebijakan yang berdampak, dan peningkatan pendapatan yang berkelanjutan, di luar pendapatan dari biaya pendidikan reguler
2028	Kewirausahaan Sosial Kampus	Terwujudnya bidang-bidang usaha baru di dalam lingkungan Universitas yang digerakkan oleh mahasiswa dan dosen dengan prinsip inovasi sosial dan berkelanjutan, sehingga meningkatkan sumber pendapatan tambahan bagi sivitas akademik dan <i>role model</i> bagi masyarakat
	Akselerasi Penelitian Berdampak dan Hilirisasi	Terwujudnya dampak positif dari hasil-hasil penelitian, baik paten maupun kekayaan intelektual lainnya untuk dikomersialisasi dan bermanfaat memenuhi kebutuhan industri
	Penguatan Sustainable Finance	Diversifikasi sumber pendapatan Universitas yang berkelanjutan dan tata kelola re-investasi SHU Universitas secara transparan dan akuntabel
2029	Universitas Rujukan	Menjadi Universitas rujukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan inovasi interdisipliner dalam penyediaan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri, dengan kriteria keberhasilan 1. Lulusan mudah mendapat kerja dan 2. SHU
	Universitas Rujukan dan Pusat Penelitian Unggulan Terintegrasi	Menjadi Universitas rujukan bagi pengembangan penelitian lintas disiplin ilmu yang relevan dan terdepan di bidang kesehatan dan teknologi, dengan kriteria keberhasilan 1. Universitas masuk dalam perankingan QS WUR subject Health dan 2. SHU
	Pusat Studi Kebijakan Strategis	Menjadi Universitas rujukan bagi studi berbagai kebijakan strategis yang berpihak pada kepentingan nasional, dengan kriteria keberhasilan 1. Hasil studi menjadi dasar pengambilan keputusan pemerintah dan 2. Organisasi Internasional dan diversifikasi mitra kerjasama meningkat

Dalam mewujudkan misi Universitas agar selaras dengan Visi, Misi, Nilai dan RPJP-YAJ-P1 2015 - 2029, Rencana Strategis (Renstra) Unika Atma Jaya merumuskan Sasaran Strategis 2025 – 2029 sebagaimana misi strategi akademik juga tertuang dalam *Masterplan* Akademik Unika Atma Jaya 2024 – 2029. Untuk mencapai Sasaran Strategis yang telah dirumuskan, disusun Program Strategis dan penjelasan mengenai cara pencapaiannya.



Bab 5

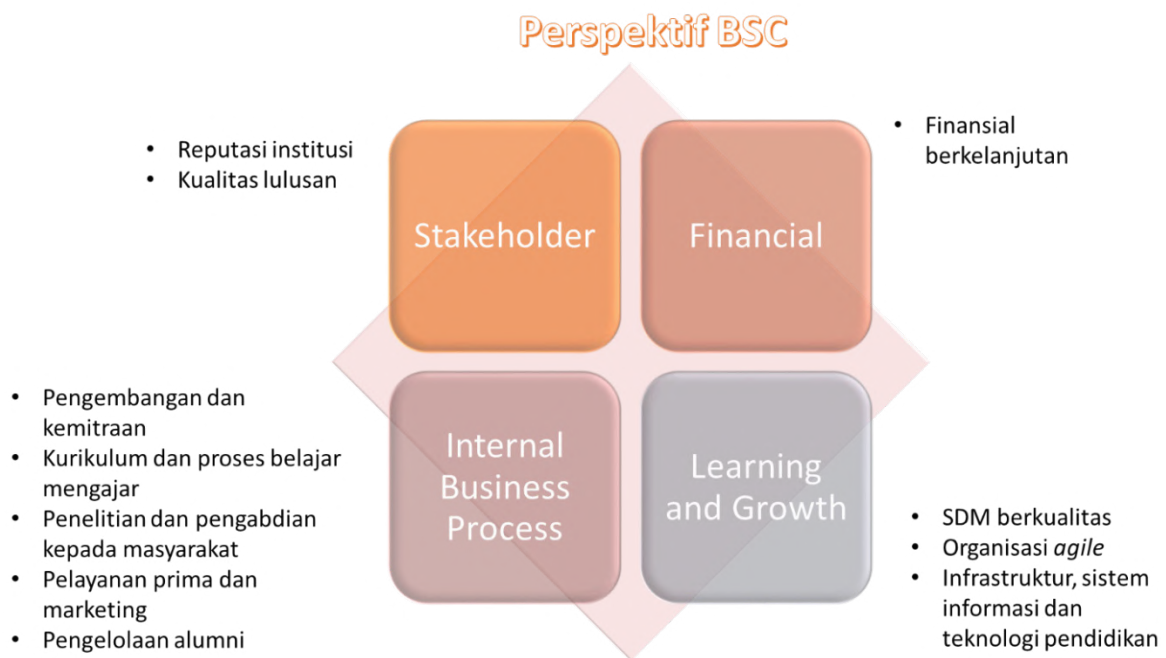
PETA STRATEGIS



V.A. PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARDS* DAN *APPRECIATIVE INQUIRY*

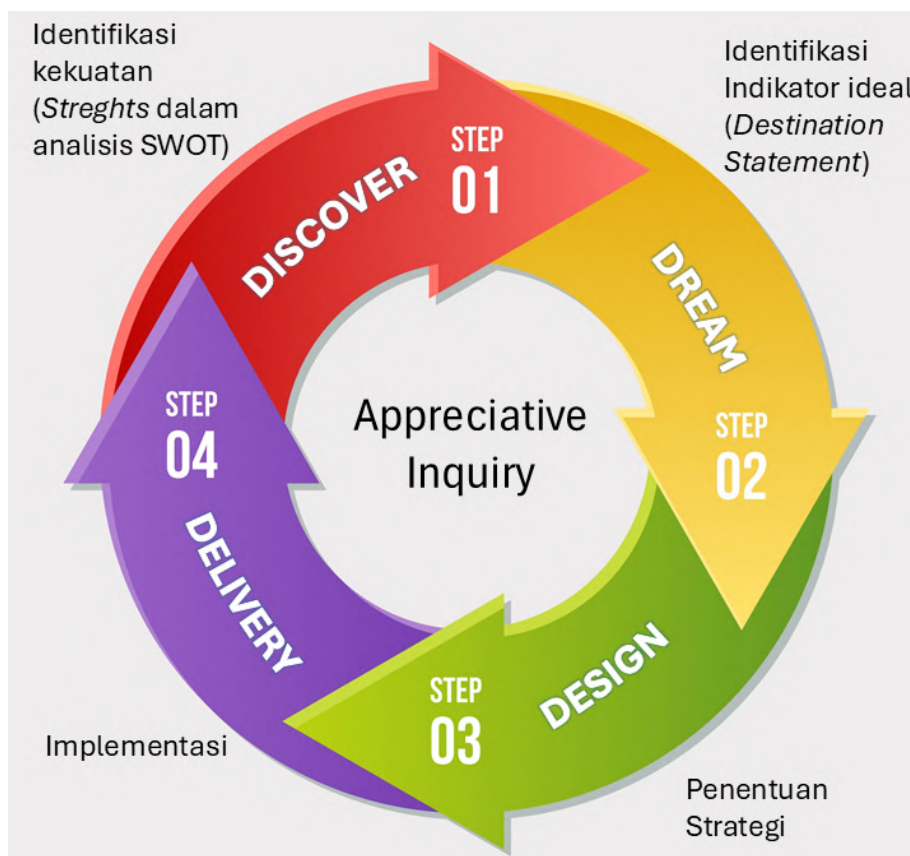
Mengingat Unika Atma Jaya adalah Perguruan Tinggi yang telah berdiri selama 64 tahun dengan reputasi yang baik, maka pendekatan perencanaan strategis yang sesuai digunakan dengan tingkat implementasi yang baik adalah gabungan antara metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Appreciative Inquiry* (metode AI).

BSC Unika Atma Jaya mengacu pada empat perspektif yaitu Perspektif *Stakeholder* (S), *Internal Business Process* (IBP), *Learning and Growth* (LG), dan *Financial* (F). Perspektif *Stakeholder* menjadi tujuan yang dicapai oleh Unika Atma Jaya yaitu untuk memiliki reputasi institusi yang terus meningkat di tingkat nasional, regional, dan internasional, serta membentuk lulusan yang relevan. Pencapaian tujuan didukung oleh IBP yang berfokus pada Tri Dharma yaitu pengembangan kurikulum dan proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta aspek non-akademik yang meliputi kemitraan, pengelolaan alumni, *marketing* dan pelayanan prima. Landasan dalam pelaksanaan IBP ditopang dengan penguatan aspek kualitas SDM, pengelolaan organisasi yang *agile* dan penyediaan sarana prasarana berupa infrastruktur, sistem informasi dan teknologi pendidikan yang handal dan memadai. Sedangkan Perspektif *Financial* tidak menjadi fokus tujuan yang ingin dicapai namun penting menjadi penggerak untuk berputarnya roda operasional institusi dan menjamin keberlangsungan institusi di masa depan. Masing-masing tujuan tersebut memiliki strategi yang terangkum dalam Bagan Perspektif BSC Unika Atma Jaya (Gambar 16).



Gambar 16. *Perspektif BSC*

Pendekatan Metode AI memberikan panduan untuk menyusun rencana strategis dengan berfokus pada kekuatan dan potensi positif. Empat tahapan dalam proses AI yaitu *discover*, *dream*, *design*, dan *delivery* (Gambar 17).

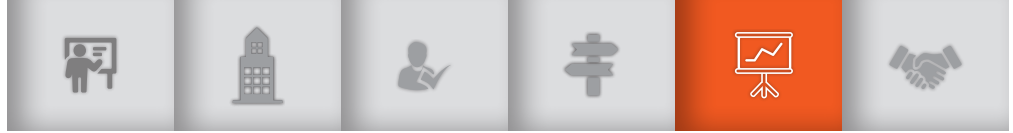


Gambar 17. Metode *Appreciative Inquiry*

Tahap **discover** telah dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dalam analisis SWOT. Selanjutnya tahap **dream** dilakukan dengan mengidentifikasi masa depan ideal berdasarkan analisis kekuatan yang teridentifikasi. Berdasarkan Peta Strategis BSC dan kekuatan yang telah diidentifikasi, serta arahan RPJP untuk pencapaian *Education Excellence*, *Healthcare Excellence* dan *Nation Building Excellence*, maka disusun indikator-indikator ideal yang ingin dicapai dalam kurun lima tahun ke depan (**design**) dan penyusunan aksi-aksi kerja untuk mencapai indikator tersebut dengan mempertimbangkan pengalaman sukses dan aspirasi dari Fakultas dan unit yang sudah pernah dijalankan (**delivery**). Indikator-indikator ideal tersebut menjadi *Destination Statement* (**dream**) dan telah dilengkapi dengan Target (**design**) untuk Tahun 2029. *Destination Statement* dari pendekatan BSC terangkum dalam 4 kata kunci yaitu Unggul, Profesional, Berdampak (*Impact*), dan *Sustainability* (dalam hal ini berarti keberlangsungan kegiatan operasional, sekaligus menjunjung aspek *environmental, social and governance*).

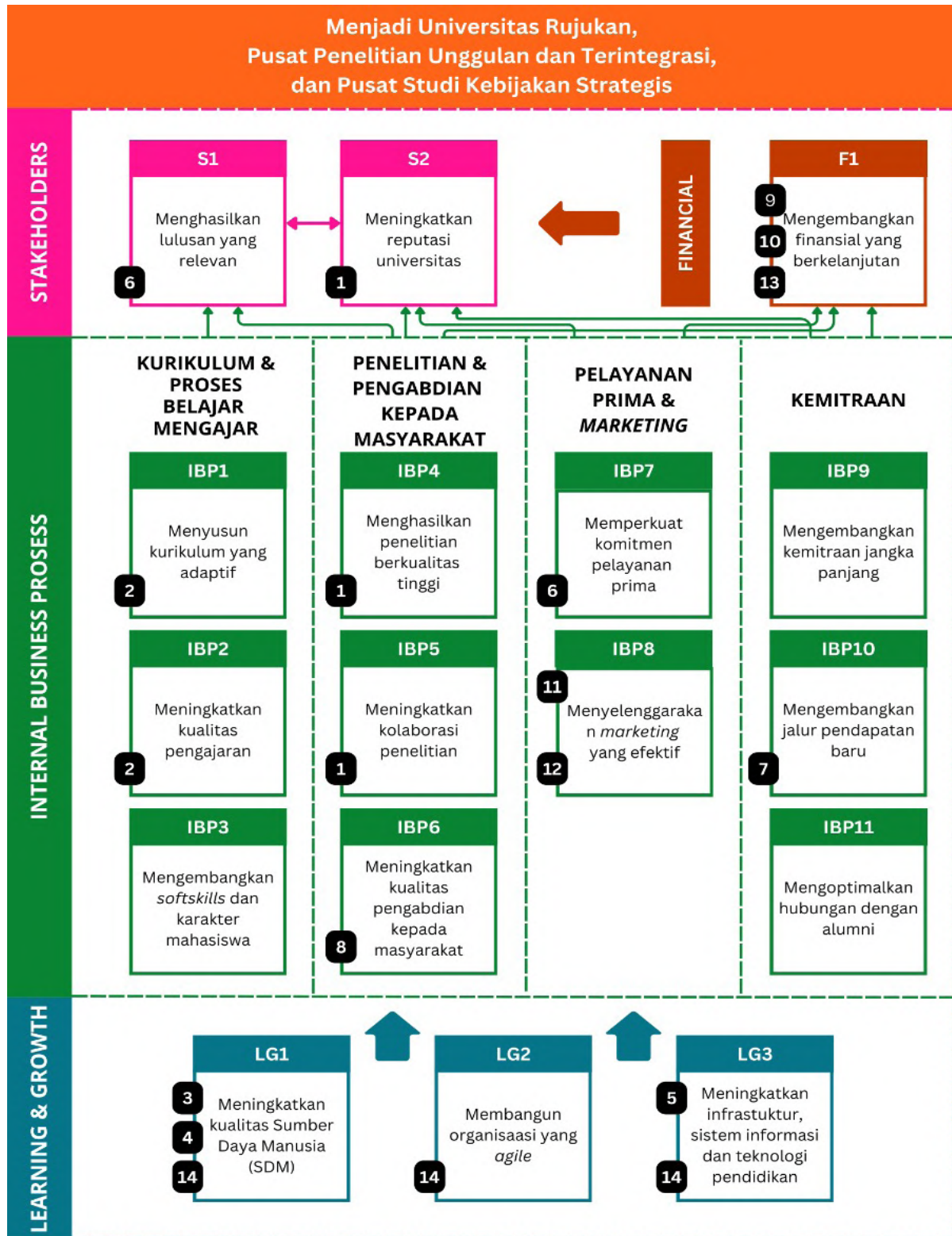
Tabel 10. *Destination Statement* Unika Atma Jaya 2029

KEYWORD	NO	DESTINATION STATEMENT	Target 2029
UNGGUL	1	Ranking QS	300
	2	% Prodi berakreditasi internasional	70%
	3	% Kenaikan jumlah Lektor Kepala dan Guru Besar	50%
PROFESIONAL	4	Competency fit index	75%
	5	% Pencapaian IT <i>Blueprint</i>	100%
	6	Indeks Kepuasan <i>Stakeholders</i>	3.5/4.0



KEYWORD	NO	DESTINATION STATEMENT	Target 2029
IMPACT	7	Jumlah Mata Kuliah Digital (implementasi kampus virtual)	200
	8	Realisasi program Tri Dharma untuk daerah tertinggal	20
SUSTAINABILITY	9	Sisa Hasil Usaha	Rp 131M
	10	Rasio <i>revenue non tuition fee/tuition fee</i>	20%
	11	Jumlah <i>student body</i>	12.000
	12	% Jumlah mahasiswa asing	1%
	13	% Re-investasi dari total SHU	50%
	14	% Realisasi transformasi organisasi (penataan fakultas dan prodi)	100%

Selanjutnya tahap *design* dalam Metode AI diimplementasikan dengan penentuan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada setiap perspektif BSC dan mengacu pada amanat RPJP-P1 yaitu mewujudkan 3 keunggulan yaitu *Education Excellence*, *Academic Healthcare Excellence*, dan *Nation Building Excellence*. Setiap strategi yang dirancang selaras dengan item pada *Destination Statement*. Gambaran penyelarasan antara Peta Strategi dan *Destination Statement* tercermin dalam Gambar 18.



■ : penomoran *item destination statement* terkait

Gambar 18. Peta Strategi Unika Atma Jaya

Bab 6

PENUTUP



Rencana Strategis Unika Atma Jaya periode 2025–2029 digunakan sebagai landasan untuk menyusun Rencana Strategis pada tingkat fakultas dan lembaga, serta Rencana Operasional dan Program Kerja di seluruh fakultas, biro, lembaga, dan unit pendukung lainnya.

Perencanaan pada tingkat unit perlu memperhatikan kondisi eksternal dan internal yang terkait secara langsung dengan unit tersebut. Beberapa perubahan dapat dilakukan, namun demikian, perubahan ini tidak mengubah arah dasar yang dituju, tetapi lebih untuk menanggapi dan menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan baru yang muncul.

Indikator-indikator yang telah disusun menjadi landasan bagi fakultas, biro, lembaga, dan unit pendukung lainnya untuk menentukan indikator kinerja bagi unit, pejabat struktural hingga level individu.

Pemantauan implementasi program-program yang telah disusun merupakan kegiatan yang sangat penting. *Performance Management Review* (MPR) yang dijadwalkan secara periodik bulanan, triwulanan dan tahunan menjadi media yang harus dilaksanakan secara konsisten di semua tingkat organisasi. Melalui pemantauan ini, akan diperoleh informasi mengenai proses pencapaian rencana yang telah disusun. Selain itu, informasi yang diperoleh juga dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan pimpinan universitas dan unit jika dibutuhkan penyesuaian terhadap rencana semula. Dengan demikian, akan tercipta sebuah sinergi antara universitas, unit, bahkan sampai pada tingkat individu, untuk mencapai tujuan bersama.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

INDIKATOR KINERJA

Destination Statement 2029, menjadi tonggak capaian yang perlu diturunkan menjadi indikator-indikator yang SMART yaitu yang lebih spesifik (*Specific*) dan terukur (*Measurable*), serta Target yang dapat dicapai (*Achievable*), sesuai kenyataan (*Relevant*) dan berbasis waktu (*Time-based*). Oleh karena itu disusun Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan target yang diproyeksikan per tahun (2025-2029) untuk menuju pada pencapaian *Destination Statement* 2029 serta penyesuaian dengan visi, misi, nilai inti Unika Atma Jaya dan RPJP-P1.

Tabel 11. Penyelarasan Visi, Nilai Inti, Misi, Fokus target, Sasaran Strategis, Program Strategis, dan Indikator Kinerja

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
KEUNGGULAN AKADEMIK	Pendidikan Akademik dan Pendidikan Profesi	LULUSAN MUDAH KERJA & SUSTAINABILITY	1. Terwujudnya program studi yang relevan dengan kebutuhan pasar melalui kurikulum adaptif dan berbasis kemitraan	Penguatan daya saing lulusan melalui: Pembukaan Program Studi Vertikal dan Horizontal	<i>Internal Bussiness Process</i>	Prodi dengan Kurikulum Lintas Ilmu	15	tbd	tbd	tbd	tbd
					<i>Internal Bussiness Process</i>	Pembukaan Prodi Kebijakan Publik	1	-	-	-	-
					<i>Internal Bussiness Process</i>	Pembukaan Prodi Profesi dan Spesialis (Bidang Kesehatan)	tbd	1	1	1	tbd
					<i>Internal Bussiness Process</i>	Pembukaan Program Studi Doktorat	tbd	1	1	tbd	tbd
					<i>Internal Bussiness Process</i>	Jumlah <i>Fast Track, Dual Degree, Joint Degree</i> , Kerjasama Industri yang dibuka	2	+1	tbd	tbd	tbd
			2. Terwujudnya inovasi program pembelajaran (<i>breakthrough</i>) dengan integrasi pada penelitian dan Kampus Merdeka serta berbasis kemitraan	Penguatan daya saing lulusan melalui: Penyusunan Kurikulum Adaptif & Inovasi Pembelajaran	<i>Internal Bussiness Process</i>	Jumlah Prodi dengan Kurikulum Fleksibel, Otonomi PBM dan relevan dengan Kebutuhan Industri (OBE) yang terimplementasi	100%	100%	100%	100%	100%
					<i>Internal Business Process</i>	Program <i>sandwich</i> (1 mahasiswa mengambil 2 Prodi)	-	1	+1	tbd	tbd
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah mahasiswa asing (FTE, <i>full degree</i>)	65	70	75	80	85
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah mata kuliah/jumlah program berbasis digital	5	+5	+5	+5	Akumulasi 20 program

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
						(implementasi kampus virtual)					
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah inovasi media pembelajaran (dinyatakan dalam jumlah modul yang terkait jumlah program)	Jumlah modul $\pm$ 50 modul) Minimal pada klaster <i>leadership</i> , wirausaha, <i>sustainability</i>)	Jumlah modul bertambah $\pm$ 50	Jumlah modul bertambah $\pm$ 50	Jumlah modul bertambah $\pm$ 50	Akumulasi 200 modul
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah inovasi model pembelajaran (sesuai pertambahan jumlah inovasi modul pembelajaran)	Jumlah modul $\pm$ 50 modul) Minimal pada klaster <i>leadership</i> , wirausaha, <i>sustainability</i>)	Jumlah modul bertambah $\pm$ 50	Jumlah modul bertambah $\pm$ 50	Jumlah modul bertambah $\pm$ 50	Akumulasi 200 modul
					<i>Internal Business Process</i>	Efektivitas Program Digital Kemitraan untuk memperkaya CPL Mahasiswa (Coursera, ICE)	75%	100%	100%	100%	100%
	Keunggulan Profesional		3. Terwujudnya daya serapan lulusan di dunia kerja yang tinggi	Penguatan daya saing lulusan melalui: Program Pendampingan dan Kaderisasi Mahasiswa (Inovasi SLJ)	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Mahasiswa Berprestasi	2%	3%	3%	4%	5%
					<i>Internal Business Process</i>	Implementasi SLJ pada semua Program Kerja pembinaan Ormawa	100%	100%	100%	100%	100%
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah mahasiswa baru (daftar ulang) mengikuti program <i>Engagement</i> Maba	85%	90%	95%	98%	100%

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
					Internal Business Process	Jumlah program/kegiatan kaderisasi untuk pembinaan karakter dan kaderisasi mahasiswa yang efektif	3	3	tbd	tbs	tbd
					Stakeholder	Employability Rate	>87%	>88%	>89%	>90%	>91%
					Stakeholder	Index Umpan balik Mahasiswa	3.1/4.0	3.2/4.0	3.3/4.0	3.4/4.0	3.5/4.0
					Internal Business Process	Jumlah Mahasiswa Outbound (luar negeri)	33	37	40	44	48
					Internal Business Process	Jumlah Mahasiswa Inbound	40	44	48	53	58
					Internal Business Process	Jumlah Mahasiswa MBKM di Unika Atma Jaya	58	64	70	77	85
					Internal Business Process	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program di AJIB	75	80	85	90	100
					Internal Bussiness Process	Program Penguatan Misi dan Identitas Unika Atma Jaya untuk mahasiswa	1 program	1 program	2 program	tbd	tbd
			4. Terwujudnya mekanisme Talent pool sumber daya manusia (SDM) kompeten di bidang pengajaran,	Penguatan kualitas dan kapasitas SDM (Dosen dan Tendik) melalui:	Learning & Growth	Implementasi Human Capital Masterplan (Dosen dan Tendik)	60%	70%	80%	90%	100%
					Learning & Growth	Jumlah dosen dengan jabatan akademik LK dan GB	10%	+10%	+10%	+10%	Kumulatif 50%

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
			pembinaan mahasiswa, penelitian, dan administrasi akademik, konsisten, obyektif dan memiliki semangat belajar seumur hidup	Peningkatan Jumlah Doktor, LK/GB	Learning & Growth	Jumlah kegiatan <i>Peer Mentoring</i> oleh Senat dan Dewan Guru Besar Fakultas	Sesuai jumlah kandidat	Sesuai jumlah kandidat	Sesuai jumlah kandidat	Sesuai jumlah kandidat	Sesuai jumlah kandidat
				Peningkatan Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)	Learning & Growth	Peningkatan Sistem Manajemen Kinerja (<i>Performance Management System</i>)	75%	80%	85%	90%	100%
				Penguatan kualitas dan kapasitas SDM (Dosen dan Tendik) melalui: Peningkatan Kompetensi <i>Service Excellence</i>	Learning & Growth	Jumlah staf yang berkontribusi dalam Program Peningkatan <i>Service Excellence, Critical Thinking</i> , dan <i>Problem Solving</i>	10%	10%	10%	10%	Kumulatif 50%
					Learning & Growth	<i>Competency Fit Index</i>	3.1/4/0	3.2/4/0	3.3/4/0	3.4/4/0	3.5/4/0
					Learning & Growth	Implementasi <i>Talent Management</i> , Rencana Suksesi, <i>Individual Development Program</i> (IDP)	Tendik: 90, Dosen: 20	tbd	tbd	tbd	tbd
					Learning & Growth	Peningkatan <i>Employee Engagement Index</i>	3.1/4.0	3.2/4.0	3.3/4.0	3.4/4.0	3.5/4.0
					Learning & Growth	Program Penguatan Misi dan Identitas Unika Atma Jaya	1 program	1 program	1 program	tbd	tbd
				Penguatan kualitas dan kapasitas SDM melalui program <i>fellowship</i> dan	Learning & Growth	Peningkatan jumlah staff <i>inbound</i> dengan KPI Pendidikan dan Pengajaran Berdampak	60	65	70	75	80

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
	Penelitian Dasar dan Terapan	REPUTASI	5. Peningkatan kontribusi hasil penelitian dalam pemenuhan SDG dengan 3 pilar utama yaitu lingkungan berkelanjutan, inovasi dan pemanfaatan teknologi, dan solidaritas sosial dan pemerintahan 6. Terwujudnya integrasi Penelitian dengan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang berdampak	<i>post-doctoral</i> (minimal 2 minggu)	<i>Learning & Growth</i>	Peningkatan jumlah staff <i>outbound</i> dengan KPI Pendidikan Berdampak	35	40	45	50	55
				Penguatan reputasi dalam penelitian dasar dan terapan, melalui Kerjasama dengan Mitra Internasional dan PT Kelas Dunia untuk Publikasi Tersitasi	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah penelitian yang mendapat rekognisi internasional (mendapat penghargaan internasional)	12	14	16	18	20
					<i>Internal Business Process</i>	Kenaikan jumlah Proposal Hibah Penelitian <i>Submit</i> (dibandingkan tahun sebelumnya)	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Dana Penelitian dari Eksternal	12.4M	13.6M	15 M	16.5M	18 M
					<i>Stakeholder</i>	Jumlah Sitasi	7200	10800	16200	24300	36450
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah publikasi internasional bereputasi (SCOPUS)	275	300	325	350	375
				Penguatan reputasi dalam penelitian dasar dan terapan melalui program <i>fellowship</i> dan <i>post-doctoral</i> (minimal 2 minggu)	<i>Learning & Growth</i>	Peningkatan jumlah staff <i>inbound</i> dengan KPI P2M Berdampak (Dana Internal)	1	2	2	3	3
					<i>Learning & Growth</i>	Peningkatan jumlah staff <i>outbound</i> dengan KPI P2M Berdampak (Dana Eksternal)	1	2	2	3	3

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
			7. Terwujudnya hilirisasi hasil penelitian dan HKI melalui kemitraan dengan DUDI	Penguatan reputasi dalam penelitian dasar dan terapan, melalui Kerjasama DUDI untuk akselerasi Paten dan Hilirisasi Paten	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Paten yang diusulkan	28	30	33	37	41
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Paten Terhilirisasi	Persiapan	Persiapan	1	+1	+1
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah MOU Kerja Sama dengan DUDI yang terimplementasi untuk menuju pada hilirisasi	tbd	1	+1	+1	+1
			8. Terwujudnya Unika Atma Jaya sebagai Pusat Penelitian terintegrasi dengan jaringan nasional dan internasional	Penguatan reputasi dalam penelitian dasar dan terapan, melalui Pendirian Pusat-Pusat Mandiri Lintas Disiplin Ilmu	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Pusat Penelitian mandiri baru	+1	+1	+1	+1	+1
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Dana P2M dari Eksternal	12.4M	13.6M	15 M	16.5M	18 M
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Paten Terhilirisasi	Persiapan	Persiapan	1	+1	+1
				Penguatan reputasi dalam penelitian dasar dan terapan, melalui Sinergi dengan Alumni	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah kegiatan kerja sama penelitian dan hilirisasi hasil penelitian dengan Alumni	Persiapan	Persiapan	1	+1	+1
				Penguatan reputasi dalam penelitian dasar dan terapan, melalui Sinergi dengan Komunitas-Komunitas	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah kegiatan kerja sama komunitas untuk penelitian (<i>Community Based Research (CBR) Project</i>)	30	32	35	37	40

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
	Pengabdian kepada Masyarakat		9. Terwujudnya pemberdayaan masyarakat dan komunitas yang berdampak dengan integrasi Kampus Merdeka di sekitar Kampus Semanggi, Pluit, dan BSD	Penguatan reputasi dalam aktivitas pemberdayaan masyarakat dan komunitas melalui: Pengabdian Masyarakat Terintegrasi Pembelajaran Mahasiswa	<i>Internal Business Process</i>	Kenaikan jumlah Proposal Pengabdian <i>Submit</i> (dibandingkan tahun sebelumnya)	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah dana yang dihimpun dari pihak eksternal untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat, termasuk kegiatan untuk daerah 3T	3M	3.3M	3.6M	3.9M	4.3M
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Komunitas/Daerah Binaan yang Berkelanjutan	Persiapan	1	+1	+1	+1
			10. Terwujudnya pemberdayaan masyarakat di beberapa komunitas di daerah 3T	Penguatan reputasi dalam aktivitas pemberdayaan masyarakat dan komunitas melalui: Pengabdian Masyarakat di Daerah 3T	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Daerah 3T Binaan	1	+1	+1	+1	+1
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah dana yang dihimpun dari pihak eksternal untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat, termasuk kegiatan untuk daerah 3T	3M	3.3M	3.6M	3.9M	4.3M
TERKEMUKA KONSISTEN MENCERDASKAN KEHIDUPAN BANGSA	Tata Kelola Organisasi yang Efektif dan Efisien	REPUTASI dan SUSTAINABILITY MOU	11. Terwujudnya Universitas sebagai institusi rujukan dengan Akreditasi	Penguatan reputasi dan sustainability melalui: Peningkatan Reputasi dan Rekognisi	<i>Stakeholder</i>	Jumlah prodi dengan Akreditasi Unggul: BAN PT, LAM PT	17 (57%)	18 (60%)	21 (70%)	22 (73%)	24 (80%)
					<i>Stakeholder</i>	Jumlah penghargaan Anugerah PT	1	+1	+1	+1	+1

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
			Nasional dan Internasional	Nasional dan Internasional	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Kerjasama PT Dunia untuk Kelas Internasional	1	+1	tbd	tbd	tbd
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Kerjasama PT Dunia untuk <i>Dual Degree</i> yang terimplementasi	2	+1	tbd	tbd	tbd
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah MOU baru dengan QS 200 by subject/ QS 500 WUR	8	+2	+2	+2	+2
					<i>Stakeholder</i>	Jumlah Prodi terakreditasi internasional	S1,S2,S3 FP. S1 Biotek, S1 Tekpang, S2 Biotek. (Kumulatif 8 dari 41 prodi= 19%)	PSPD, PSSK. (Kumulatif 10 dari 41 prodi = 24%)	4 prodi FPB, 4 prodi Fiabikom (Kumulatif 18 dari 41 prodi = 43%)	6 prodi FEB, 5 prodi SBTI (Kumulatif 29 dari 41 prodi = 70%)	70%
					<i>Stakeholder</i>	Ranking pemeringkatan global meningkat (QS WUR/AUR, THE)	QS AUR 400-450	QS AUR 350-400	QS AUR 350-400	QS AUR 300-350	QS AUR 300
					<i>Stakeholder</i>	Ranking pemeringkatan global non akademik meningkat (Webometrics dan UIGM)	Webometric: #15 UIGM #44	Webometric: #14 UIGM #42	Webometric: #13 UIGM #40	Webometric: #12 UIGM #38	Webometric: #11 UIGM #35
				Penguatan Value Branding dan Strategi Promosi	<i>Internal Business Process</i>	Tersedianya Peta Strategi Promosi sesuai Karakteristik Gen Z and alpha berdasarkan survey customer image	75%	100%	100%	100%	100%

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
					Internal Business Process	Jumlah pelaksanaan <i>Short course</i> Tema Keunggulan UAJ untuk Program Sarjana dengan peserta siswa SMA, terutama SMA pareto	Persiapan	1 program	+1 program	tbd	tbd
					Internal Business Process	Jumlah Pemberitaan/Publikasi Kinerja Strategis di Berbagai Media Massa	120	130	140	150	160
				Penguatan dan penajaman dampak kerja sama melalui Peningkatan Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Dunia	Internal Business Process	Jumlah Program <i>Student Exchange</i> atau <i>Joint/Double Degree</i> yang ditawarkan kepada Camaba	Persiapan	1	+1	tbd	tbd
				Penguatan dan penajaman dampak kerja sama melalui Peningkatan Kerjasama dengan Institusi Pemerintah	Internal Business Process	Jumlah mahasiswa peserta Kelas Khusus Karyawan dari instansi pemerintah (<i>degree</i>)	tbd	Naik 10%	Naik 10%	tbd	tbd
				Penguatan dan penajaman dampak kerja sama melalui Peningkatan Kerjasama	Internal Business Process	Jumlah mahasiswa peserta Kelas Khusus Karyawan dari instansi swasta (<i>degree</i>)	tbd	Naik 10%	Naik 10%	tbd	tbd

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
				dengan Institusi Swasta							
				Penguatan dan penajaman dampak kerja sama melalui Peningkatan Kerjasama dengan Yayasan Pendidikan dan Sekolah dalam Rangka Promosi	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Camaba yang Mendaftar	>9000	>9375	>9500	>9750	>10000
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah <i>Blueprint</i> Keunggulan Prodi dan Kertas Kerja <i>Marketing</i>	tbd	+1	+1	tbd	tbd
					<i>Stakeholder</i>	Tingkat Kepuasan <i>Stakeholder</i>	3.1/4.0	3.2/4.0	3.3/4.0	3.4/4.0	3.5/4.0
				Penguatan dan penajaman dampak kerja sama melalui Peningkatan Kerjasama dengan Sekolah dalam Rangka Konfirmasi	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Camaba Konfirmasi	3500	3750	4000	4250	4500
					<i>Learning & Growth</i>	<i>Employee Engagement Index</i>	3.1/4.0	3.2/4.0	3.3/4.0	3.4/4.0	3.5/4.0
				Penguatan dan penajaman dampak kerja sama melalui Peningkatan Kerjasama dengan Sekolah dalam Rangka Engagement (Pengembangan Pasar)	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah MoU baru dengan Yayasan Pendidikan dan atau sekolah-sekolah yang ditindaklanjuti	70%	75%	80%	85%	90%
			12. Tersedianya infrastruktur, sarana dan prasarana pendidikan, penelitian, dan pengabdian	Penguatan reputasi dan Sustainability melalui: Peningkatan fasilitas sarana prasarana	<i>Learning & Growth</i>	Pengadaan internet, server, dan integrasi sistem informasi untuk kelancaran kegiatan belajar mengajar, dan	75%	80%	85%	90%	100%

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
			yang didukung dengan sistem informasi dan teknologi yang mumpuni	umum, teknologi dan komunikasi		akses <i>platform online</i> kampus sesuai <i>Blueprint IT</i>					
					<i>Learning & Growth</i>	Pengadaan Fasilitas Ruang Kelas, termasuk <i>Hybrid Class</i> : bangku komputer, dan penunjang proses belajar mengajar sesuai <i>Blueprint Sarpras</i>	50%	60%	80%	90%	100%
					<i>Learning & Growth</i>	Peningkatan Sarpras Umum: Kantin, Ruang Diskusi (<i>indoor – outdoor</i>) sesuai <i>Blueprint Sarpras</i>	50%	60%	80%	90%	100%
					<i>Learning & Growth</i>	Otomasi Proses Administrasi Perkuliahan Mahasiswa sesuai <i>Blueprint IT</i>	75%	80%	85%	90%	100%
			13. Tersedianya sistem informasi terintegrasi antara keuangan, kinerja, pengelolaan aset, dan sumber daya lainnya	Penguatan reputasi dan sustainability melalui: Tata kelola proses operasional	<i>Learning & Growth</i>	Otomasi Proses Operasional: <i>hardware</i> (termasuk server) dan <i>software</i> (aplikasi)	50%	60%	80%	90%	100%
					<i>Learning & Growth</i>	Pengembangan Pusat Data dan Verifikasi	80%	100%	100%	100%	100%
					<i>Learning & Growth</i>	Pengembangan Sistem E-Arsip dan LMS: <i>hardware</i> (termasuk server) dan <i>software</i> (aplikasi)	100%	100%	100%	100%	100%

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
					Finance	Rasio <i>revenue non tuition fee</i> /tuition fee	7.5%	8%	8.5%	9%	10%
					Internal Business Process	% Pemenuhan SLA Layanan	82%	85%	90%	95%	100%
			14. Terwujudnya sistem pengelolaan keuangan yang terintegrasi dan menjamin transparansi dan akuntabilitas	Penguatan reputasi dan sustainability melalui: Tata kelola Sistem Keuangan Rasio beban operasional terhadap pendapatan	Learning & Growth	Otomasi Tata Kelola Keuangan: <i>hardware</i> (termasuk server) dan <i>software</i> (aplikasi)	50%	60%	80%	90%	100%
					Finance	Rasio beban operasional terhadap pendapatan	33%	30%	28%	25%	23%
			15. Terwujudnya pengelolaan dan penggunaan investasi SHU untuk beasiswa, penelitian, dan peningkatan sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan kualitas SDM.	Penguatan reputasi dan sustainability melalui: Mekanisme Re-Investasi SHU dan Penggunaannya setiap Tahun	Finance	Persentase Re-Investasi SHU untuk Beasiswa setiap Tahun	tbd proporsional dari 25% SHU	tbd proporsional dari 30% SHU	tbd proporsional dari 35% SHU	tbd proporsional dari 40% SHU	tbd proporsional dari 50% SHU
					Finance	Persentase Re-Investasi SHU untuk Pengadaan Sarpras Pendidikan setiap Tahun	tbd proporsional dari 25% SHU	tbd proporsional dari 30% SHU	tbd proporsional dari 35% SHU	tbd proporsional dari 40% SHU	tbd proporsional dari 50% SHU
					Finance	Persentase Re-Investasi SHU untuk Dana Penelitian setiap Tahun	tbd proporsional dari 25% SHU	tbd proporsional dari 30% SHU	tbd proporsional dari 35% SHU	tbd proporsional dari 40% SHU	tbd proporsional dari 50% SHU
			16. Terwujudnya <i>Academic Venture</i> yang berdaya	Penguatan reputasi dan sustainability melalui: Peningkatan <i>revenue non tuition fee</i>	Finance	Jumlah kegiatan <i>Micro-credentials</i> untuk Prodi Pasca sarjana	2	+2	+1	+1	+1
					Finance	Jumlah Kegiatan Pendidikan dan Latihan (khususnya	2	+1	+1	+1	+1

Visi dan Nilai Inti	Misi	Fokus Target (RELASI)	Sasaran Strategi	Program Strategis	Perspektif (F, S, IBP, LG)	Indikator Kinerja	2025	2026	2027	2028	2029
			17. Terwujudnya jejaring alumni berdampak positif	Penguatan reputasi dan sustainability melalui: Sinergi Alumni		dalam bidang Kesehatan) untuk <i>Academic Venture</i>					
					<i>Finance</i>	Jumlah program Utilisasi aset Universitas (Laboratorium, dll) untuk <i>Academic Venture</i>	Persiapan	1	+1	tbd	tbd
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah Beasiswa berasal dari Alumni	tbd	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%	Naik 10%
					<i>Internal Business Process</i>	Jumlah kegiatan Inkubasi AJIB bersama Alumni	tbd	+2	+2	+1	+1
					<i>Internal Business Process</i>	Peningkatan <i>Response Rate Tracer Study</i> melalui sinergi dengan alumni	81%	82%	83%	84%	85%

Daftar Pustaka

- Aigrain, R. (1949). *Histoire des Universités*. Presses Universitaires de France.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024*. Kementerian PPN/Bappenas.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2024). *Rancangan Teknokratik RPJMN Tahun 2025–2029*. Kementerian PPN/Bappenas.
- Komisi Pendidikan Konferensi Waligereja Indonesia (KWI). (2015). *Pedoman Penerapan Konstitusi Apostolik Paus Yohanes Paulus II tentang Universitas Katolik “Ex Corde Ecclesiae”*. Komisi Pendidikan KWI.
- Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. (2021). *Indonesia menuju 2045: SDM unggul dan teknologi adalah kunci*. Lemhannas RI.
- Paus Yohanes Paulus II. (1990). *Ex Corde Ecclesiae: Apostolic Constitution on Catholic Universities*. Vatican: Libreria Editrice Vaticana
- Seminarum. (1972). *Universitas Katolik dalam Dunia Modern (L'Université Catholique dans le monde moderne)*. Seminarum, (4), 689.
- Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. (2020). *Rencana strategis Unika Atma Jaya 2020-2024*. Unika Atma Jaya.
- Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. (2023). *Master plan akademik Unika Atma Jaya*. Unika Atma Jaya.
- Yayasan Atma Jaya. (2022). *Rencana Pengembangan Jangka Panjang Perubahan Pertama RPJP - P1 Yayasan Atma Jaya*. Yayasan Atma Jaya.