



SALINAN

PERATURAN
REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
NOMOR 276/UN38/HK/KL/2016

TENTANG

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TAHUN 2016--2020

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

- Menimbang : a. bahwa, dalam rangka mewujudkan terlaksananya visi, misi, dan tujuan Universitas Negeri Surabaya tahun 2016-2020, perlu disusun rencana strategis Universitas Negeri Surabaya tahun 2016--2020;
- b. bahwa, berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Rencana Strategis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2016--2020.
- Mengingat : 1. Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
5. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 93 Tahun 1999 tentang Perubahan IKIP menjadi Universitas;

6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 92/O/2001 Tentang Statuta Universitas Negeri Surabaya;
7. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2013 Tentang Pemberian Gelar Doktor Kehormatan;
8. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 15 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Surabaya;
9. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 98 Tahun 2016 tentang Pemberian Kuasa dan Delegasi Wewenang Pelaksanaan Kegiatan Administrasi Kepegawaian kepada Pejabat Tertentu di lingkungan Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi;
10. Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 50/KMK.05/2009 tanggal 27 Februari 2009 Tentang Penerapan Unesa Sebagai Pengelola Keuangan Badan Layanan Umum;
11. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 164/MPK.A4/KP/2014 tentang Pengangkatan Rektor Unesa.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA TAHUN 2016--2020

Pasal 1

Rencana Strategis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2016--2020, yang selanjutnya disebut Renstra Unesa Tahun 2016--2020 adalah sebagaimana terdapat dalam Lampiran Peraturan Rektor Universitas Negeri Surabaya ini dan merupakan satu kesatuan bagian yang tidak terpisahkan dalam Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

Rencana Strategis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2016--2020 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap semua kebijakan, program dan kegiatan di Universitas Negeri Surabaya dalam kurun waktu tahun 2016--2020

Pasal 3

Rencana Strategis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2016--2020 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dapat dilakukan perubahan sesuai dengan dinamika pelaksanaan tugas dan fungsi Universitas Negeri Surabaya dan penyesuaian Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Surabaya
Tanggal : 11 Maret 2016
Rektor,

ttd

Salinan disampaikan kepada Yth.

1. Menteri Riset, Teknologi, dan
Pendidikan Tinggi RI

2. Sekretaris Jenderal Kemristekdikti

3. Dirjen Sumber Daya Iptek dan Dikti Kemristekdikti

4. Para Wakil Rektor Universitas Negeri Surabaya

5. Para Dekan, Direktur Pascasarjana, Kepala Lembaga

6. Para Kepala Biro Universitas Negeri Surabaya

WARSONO

NIP 196005191985031002

Salinan sesuai dengan aslinya.
Kepala Biro Umum dan Keuangan,


Drs. Budiarmo, SH., MM.

NIP 196005131980101002

SALINAN LAMPIRAN
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
NOMOR : 276/UN38/HK/KL/2016
TANGGAL : 11 MARET 2016
TENTANG
RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TAHUN 2016—2020

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Kondisi Umum

1.1.1 Latar Belakang

Unesa (Universitas Negeri Surabaya) merupakan konversi dari IKIP Surabaya berdasarkan SK Presiden R.I. nomor 93/1999 tertanggal 4 Agustus 1999 mengelola enam fakultas, yaitu (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), (3) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), (4) Fakultas Ilmu Sosial (FIS), (5) Fakultas Teknik (FT), dan (6) Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK) serta Program Pascasarjana. Sejak tahun 2006 bertambah satu fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi sebagai fakultas ketujuh. Dan mulai tahun 2015 terdapat perubahan nama Fakultas Ilmu Sosial (FIS) menjadi Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH), seiring dengan makin berkembangnya ilmu hukum di Fakultas Ilmu Sosial Unesa. Dengan tujuh fakultas dan satu program pascasarjana tersebut, Unesa diberi kewenangan menyelenggarakan program kependidikan dan program nonkependidikan, dengan tugas utama tetap sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Seiring dengan berbagai capaian dan makin menguatnya kelembagaan Unesa pasca perluasan mandat, Unesa memprioritaskan terbentuknya fakultas baru sebagai konsekuensi logis dari makin berkembangnya bidang ilmu dan kebutuhan di masyarakat. Fakultas baru yang segera dibentuk itu memiliki kewenangan menyelenggarakan program kependidikan dan program nonkependidikan. Pendirian fakultas baru tersebut dimaksudkan untuk melengkapi tujuh fakultas yang telah ada. Selain itu, dimungkinkan pendirian program studi baru untuk memenuhi kebutuhan pengembangan ilmu dan dunia kerja.

Unesa sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi, juga dituntut mampu menjalankan amanat UUD 1945 dalam bidang pendidikan, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan akses seluas-luasnya kepada semua warga negara untuk mendapatkan haknya dalam pendidikan, karena pendidikan merupakan hak asasi bagi setiap warga Negara Indonesia. Dengan demikian Unesa dituntut mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dan berkeadilan bagi setiap warga Negara. Pemerataan akses dan peningkatan mutu pendidikan akan membuat warga negara Indonesia memiliki kecakapan hidup (*life skills*) sehingga mendorong tegaknya pembangunan manusia seutuhnya serta masyarakat madani dan modern yang dijiwai

nilai-nilai Pancasila, sebagaimana diamanatkan dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Berdasarkan Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan berbagai produk ketentuan hukum lainnya, Unesa memiliki satu tantangan yang lebih besar sesuai peran utamanya, yakni menghasilkan guru yang berkualitas dan profesional. Mengacu pada tantangan dan peran utama tersebut, Unesa selain berperan mengembangkan program non kependidikan, juga memosisikan diri dalam mengemban peran utamanya pada tiga hal, yaitu: (1) pencetak guru profesional; (2) pusat penelitian dan pengembangan pendidikan; dan (3) tempat pelatihan guru profesional.

Sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) Unesa yang telah memasuki usia 51 tahun memperlihatkan indikator capaian sebagai berikut; jumlah mahasiswa (=27.460), jumlah dosen berkualifikasi S2/Sp1 (=618), jumlah dosen berkualifikasi S3/Sp2 (=195), jumlah guru besar (=53), rasio mahasiswa *under graduate* dengan *post graduate* (=12%), persentase program studi yang terakreditasi B (=79%), jumlah program studi yang menyelenggarakan kelas bertaraf internasional (=4), proporsi dosen melakukan penelitian (=86,4%), proporsi dosen melakukan pengabdian kepada masyarakat (=38%), persentase karya ilmiah terpublikasi internasional (=4,7%), jumlah PT mengembangkan kerjasama kelembagaan dalam dan luar negeri (=69).

Untuk memberi arah perjalanan ke depan, Unesa perlu menyusun Renstra 2016–2020. Renstra ini disusun berdasarkan keterkaitannya dengan rencana pengembangan untuk periode sepuluh tahun yang telah disahkan oleh Senat Universitas pada tahun 2005, dan merupakan kelanjutan dari Renstra Unesa 2011–2015. Renstra Unesa 2016–2020 memuat komponen, prinsip dasar dan strategi pengembangan Unesa menuju perguruan tinggi yang berfokus pada bidang kependidikan dan non kependidikan yang sesuai kepentingan bangsa dan negara.

Renstra Unesa 2016–2020 diharapkan dapat mempertemukan *top down guidance* dan *bottom-up innovation*. *Top-down guidance* diposisikan sebagai payung kebijakan bagi unit (fakultas, lembaga, biro, dan unit penunjang lainnya) sehingga unit dapat mengimplementasikan diri ke dalam program kinerja tahunan yang erat relevansinya dengan tanggung jawab yang diemban dan inovasi pengembangannya. Dengan bertemunya *top-down guidance* dan *bottom-up innovation* serta upaya mempersempit celah terjadinya ketidakefisienan dalam implementasinya akan memudahkan semua pihak untuk melakukan pemantauan, dan evaluasi dalam rangka menciptakan suatu institusi yang kukuh, sehat, unggul, dan martabat. Berbagai upaya pembenahan dilakukan Unesa untuk menciptakan suatu sistem pendidikan tinggi yang sehat, dalam artian efektif, efisien, transparan, dan akuntabel tetap mengemban amanah sebagai universitas pendidikan (*teaching university*) dan persiapan menuju universitas berbasis riset (*research university*).

Renstra Unesa 2016–2020 ini merupakan dokumen perencanaan jangka menengah yang mempunyai peran sebagai pedoman penyusunan rencana kerja dan anggaran Universitas Negeri Surabaya setiap tahun. Selain itu Renstra dimaksudkan untuk menjadi acuan pengembangan dan implementasi Masterplan, Rencana Operasional Tahunan, dan pengembangan fakultas, jurusan, prodi, pascasarjana, lembaga, serta unit pelayanan teknis.

1.1.2 Capaian Kinerja 2011-2015

Dalam kurun waktu 2011–2015, Universitas Negeri Surabaya memiliki capaian kinerja yang signifikan di bidang akademik dan nonakademik sehingga dapat dijadikan pijakan untuk Renstra Universitas Negeri Surabaya tahun-tahun berikutnya. Secara umum capaian kinerja itu dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1 Capaian Indikator Kinerja Mulai Tahun 2011–2015

No	Indikator Kinerja Utama	Kondisi Tahun 2011	Kondisi Tahun 2012	Kondisi Tahun 2013	Kondisi Tahun 2014	Capaian Tahun 2015
1	Jumlah mahasiswa	24.986	25.994	27.570	27.460	28.122
2	Jumlah Dosen berkualifikasi S2/SP1	595	626	620	615	687
3	Jumlah Dosen berkualifikasi S3/SP2	124	143	161	181	199
4	Jumlah Dosen berjabatan fungsional guru besar	43	48	50	50	53
5	Rasio mahasiswa post graduate dengan mahasiswa under graduate	5,5%	11,2%	12%	12,55%	12%
6	Persentase program studi yang berakreditasi minimal B	67,6%	76,1%	75%	79%	79%
7	Jumlah prodi yang melaksanakan kelas bertaraf internasional	4	4	4	4	4
8	Proporsi dosen melakukan penelitian	61,79%	82%	87,9%	86,4%	83,1%
9	Proporsi Dosen melakukan pengabdian kepada masyarakat	19,81%	21,03%	24%	36,9%	38%
10	Persentase karya ilmiah yang terpublikasi nasional	15,06%	26,97%	31%	46%	46%
11	Persentase karya ilmiah terpublikasi internasional	1,4%	2,97%	3,5%	4,7%	4,7%
12	Jumlah journal yang mendapat akreditasi	0	1	1	1	1
13	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa	2941	3122	4080	5339	6679
14	Jumlah program studi	71	72	73	80	91
15	Jumlah dosen bersertifikat profesi pendidik	335	542	697	700	699
16	Persentase dosen negeri yang melaksanakan <i>academic recharging</i> ke luar negeri	1,1%	1,1%	1,6%	2,26%	2,26%

No	Indikator Kinerja Utama	Kondisi Tahun 2011	Kondisi Tahun 2012	Kondisi Tahun 2013	Kondisi Tahun 2014	Capaian Tahun 2015
17	Jumlah kerjasama kelembagaan dalam dan luar negeri	25	46	47	69	69
18	Persentase mahasiswa asing	0,69%	0,69%	0,5%	0,5%	0,5%
19	Jumlah mahasiswa yang melaksanakan program kreatifitas mahasiswa	435	874	700	856	1800
20	Jumlah Unit kerja dan Fakultas yang mendapat sertifikat ISO 9001-2008	0	0	1	3	8

Dalam hal ini bidang akademik ditandai oleh sistem perkuliahan berbasis ICT yang semakin bermutu, penelitian dan pengabdian masyarakat yang kompetitif, kinerja dosen yang tersistem, mutu lulusan yang meningkat, dan dunia kemahasiswaan yang penuh prestasi. Sementara, kinerja nonakademik ditandai oleh modernisasi kampus dan fasilitas, infrastruktur yang terpola, sistem keuangan berbasis akuntabilitas, bidang ketenagaan (SDM), pengembangan usaha bisnis, serta peningkatan kerjasama dan citra lembaga.

A. Bidang Akademik

1. Pendidikan Berbasis ICT

Pendidikan berbasis *Information Communication Technology* (ICT) sudah dikembangkan untuk peningkatan mutu belajar mahasiswa dan mutu lulusan. Pada tahun 2014, rata-rata IPK lulusan mencapai 3,25 dan rata-rata masa tunggu kerja selama 8 bulan. Hal tersebut cukup berarti dibandingkan dengan capaian tahun sebelumnya. Kemudian, terdapat 20% dari jumlah mahasiswa yang mendapatkan beasiswa dari berbagai pihak.

Sementara itu, mahasiswa semakin dilayani dengan lebih baik dan layak melalui pemanfaatan sistem ICT. Kemudian, Unesa menggunakan sistem ICT di berbagai bidang dengan kekuatan jaringan internet 42 *bandwith* untuk melayani 27.460 mahasiswa. Pengunjung *e-learning* Unesa sejak Mei 2014 berjumlah 22.376 yang berasal dari seluruh penjuru dunia, mulai dari Asia, Eropa, Amerika, Australian, dan Afrika.

Pada tahun 2013, Unesa menempati urutan 18 dari 100 besar Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) dengan pemanfaatan ICT terbaik se-Indonesia. Pemingkatan tersebut dilakukan oleh *TeSCA Smart Campus Award 2013*. Selain itu, Asosiasi Perguruan Tinggi Informatika dan Ilmu Komputer (Aptikom) menyebut 10 dimensi penilaian kategori kampus berteknologi telah dimiliki oleh Unesa.

Atmosfer akademik untuk para dosen ditumbuhkembangkan dengan berbagai program, di antaranya adalah *Teaching Grant*. Sebagai pendamping dari *Teaching Grant* juga diluncurkan penulisan buku ajar bagi dosen pada tahun 2011. Untuk memotivasi dosen terkait tugas-tugasnya dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, *kit* perkuliahan untuk setiap dosen dibagikan setiap tahun mulai tahun 2011.

Pengembangan atmosfer akademik bagi dosen juga diwujudkan melalui (1) bantuan untuk mengikuti seminar di luar negeri dan dalam negeri; (2) bantuan untuk penulisan artikel di media massa/jurnal; (3) bantuan fasilitasi kursus, seminar, dan pelatihan; (4) pengembangan jurnal cetak dan jurnal *online*; (5) mendorong dosen untuk menulis di jurnal internasional yang minimal terindeks di Scopus; (6) menumbuhkembangkan iklim pertemuan ilmiah; (7) perbaikan Sistem Akademik (Siakad); (8) penerapan sistem *online* untuk pendaftaran mahasiswa dan perkuliahan; dan (9) penyusunan kurikulum KKNi semua program studi. Sejak 2014 pengembangan Kurikulum KKNi didukung oleh program IDB.

Pengembang *elearning* sampai tahun 2014 berjumlah 482 (57,4%). Mulai tahun 2013, *elearning* dapat dihargai seperti tatap muka perkuliahan untuk maksimal 3x pertemuan dalam satu semester. Yang penting adalah bukti-bukti terkait hal tersebut. Selain *elearning*, Unesa juga mengembangkan Wahana Aplikasi Pendidikan dan Informasi yang Baik (Wapik) dan Pustaka Pendidik bekerja sama dengan USAID, DBE2, *worldbank*. Pengunjung *Elearning* Unesa sejak 25 Feb—25 Mei 2014 berjumlah 22.376, bahkan jika asal negara mereka benar, *clustermapping* menunjukkan bahwa pengunjung *elearning* Unesa berasal dari seluruh penjuru dunia, mulai dari Asia, Eropa, Amerika, Australian dan Afrika.

2. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Penelitian dan pengabdian masyarakat selama 2011—2015 mengalami perkembangan yang berarti. Banyak dosen dan mahasiswa berkompetisi melaksanakan penelitian dan pengabdian.

Tabel 2: Jumlah Judul Penelitian Per Fakultas di Unesa 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
FIP	28	44	24	41	17
FBS	23	44	36	38	36
FMIPA	69	64	77	99	53
FIS	20	24	36	8	54
FT	37	68	82	87	70
FIK	11	15	9	13	7
FE	9	30	31	31	13
Grand Total	197	289	295	317	250

Tabel 3: Jumlah Dosen Meneliti Per Fakultas di Unesa 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
FIP	75	85	33	60	44
FBS	42	79	63	80	104
FMIPA	168	131	182	190	142
FIS	35	53	83	19	127
FT	82	120	158	195	192
FIK	29	11	10	32	19
FE	16	64	61	57	36
Grand Total	447	543	590	633	664

Tabel 4: Jumlah Judul PKM Per Fakultas di Unesa 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
FIP	5	2	3	4	5
FBS	4	2	7	10	12
FMIPA	7	7	10	36	46
FIS	3	4	3	4	16
FT	18	6	32	6	35
FIK	3	2	3	1	3
FE	2	0	1	1	3
Grand Total	42	23	59	62	120

Tabel 5: Jumlah Dosen PKM Per Fakultas di Unesa 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
FIP	30	12	16	10	12
FBS	16	11	45	11	11
FMIPA	34	40	52	150	176
FIS	18	24	18	10	77
FT	66	36	107	33	103
FIK	14	8	12	6	7
FE	8	0	5	3	8
Grand Total	186	131	255	223	394

Langkah penting restrukturisasi lembaga telah dibuat. Jejak aktivitas penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat dosen dan mahasiswa sejak tahun 2011 hingga 2015 sudah terekam dalam sistem data internal LPPM Unesa. Saat ini, peningkatan peringkat

kinerja penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Unesa masih dalam kategori *Madya* dan belum pada tataran *Utama* bahkan *Mandiri*.

3. Kemahasiswaan

Bidang kemahasiswaan telah merekam jejak yang cukup kompetitif dan prestisius, baik di bidang akademik dan penalaran maupun bidang bakat-minat. Dalam bidang akademik dan penalaran, mahasiswa melakukan penelitian.

Tabel 6: Jumlah Mahasiswa Meneliti Per Fakultas di Unesa 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
FIP	30	12	16	10	12
FBS	16	11	45	10	11
FMIPA	34	40	52	150	176
FIS	18	24	18	20	40
FT	66	36	107	33	103
FIK	14	8	12	6	7
FE	8	0	5	3	8
Grand Total	186	131	255	232	357

Selain itu, mahasiswa telah melakukan berbagai kegiatan seminar, antara lain dengan menghadirkan tokoh-tokoh nasional. Menteri yang pernah hadir antara lain Menteri Koordinator Perekonomian Hatta Rajasa, Menteri Kehutanan Zulkifli Hassan, Menteri BUMN Dahlan Iskan, dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan M. Nuh. Sedangkan tokoh nasional yang pernah hadir antara lain adalah Akbar Tanjung, Jenderal TNI Moeldoko, Prabowo Subiyanto, Surya Paloh, Indriarto Sutarto, Yuzril Ihza Mahendra, Hary Tanoesoedibjo, Priyo Budi Santoso, Anas Urbaningrum, Anis Matta, M. Nuh, Anis Baswedan, Ferry Mursidan Baldan.

Dalam bidang bakat-minat, puluhan medali tingkat nasional dan tingkat internasional telah dipersembahkan oleh mahasiswa dari berbagai jurusan atau program studi dalam empat tahun terakhir. Prestasi tersebut di antaranya lomba debat bahasa Inggris, mobil listrik, teater, Kontes Robot Cerdas Indonesia (KCRI), karya tulis ilmiah, seni, desain, MTQ, pramuka, pecinta alam, dan lain sebagainya.

B. Bidang Nonakademik

1. Modernisasi Kampus dan Fasilitas

Berbagai peningkatan sarpras, baik renovasi, restorasi, maupun pembangunan fasilitas baru telah dilakukan Unesa selama periode 2010-2014. Dengan jelas terlihat peningkatan sarpras di Kampus Ketintang. Dimulai dengan renovasi gedung Fakultas Ilmu

Sosial (FIS) di tahun 2010-2011. Dari semula yang hanya satu lantai, kini menjadi dua lantai, tanpa mengubah tata letak gedung.

Renovasi yang sama juga dilakukan terhadap gedung perkuliahan Fakultas Ekonomi (FE) dan gedung Lembaga Penelitian. Sementara Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Teknik (FT), dan Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK) tidak mendapat penambahan atau renovasi gedung perkuliahan, melainkan penambahan gedung Laboratorium. Karena ketiga fakultas tersebut memang memerlukan pemenuhan fasilitas untuk meningkatkan kegiatan praktik.

Penambahan gedung baru untuk perkuliahan dilakukan di Fakultas Bahasa dan Seni (FBS). Sedangkan di Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) dilakukan restorasi ruang perpustakaan dan auditorium. Restorasi juga dilakukan terhadap gedung kantor pusat dan gedung BAAKPSI, sehingga penampilan dan penataannya menjadi lebih menarik dan mampu meningkatkan fungsi pelayanan umum.

Program Pasca Sarjana mendapat jatah renovasi dan penambahan gedung baru untuk mengimbangi animo pendaftar program magister dan doktor yang terus meningkat. Mulai tahun 2010 Unesa juga membangun gedung baru PPG (Pendidikan Profesi Guru) berlantai sembilan, untuk melaksanakan fungsi Unesa sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan.

Di samping peningkatan sarpras dalam bentuk fisik gedung, juga dilakukan penambahan sarpras berupa peralatan laboratorium, mebelair, pengembangan sistem informasi, dan sarana pendukung. Misalnya: pelebaran jalan, perbaikan pedestrian, penataan kantin, perluasan tempat parkir, perbaikan pagar kampus, dan pembangunan waduk atau *boozem*. Jalan-jalan yang sebelumnya rendah dan sempit ditinggikan dan dilebarkan. Pembangunan *boozem* di tengah-tengah kampus memberikan multifungsi. Menjaga sirkulasi air, menjadi area aktivitas mahasiswa dan warga sekitar, menjadi laboratorium ekologi, serta menambah nilai estetika kampus. Penataan pedestrian, kantin, dan perbaikan pagar kampus juga menghadirkan suasana kampus yang semakin nyaman dan aman.

Prioritas periode 2010-2011 sebenarnya adalah mewujudkan Kampus Ketintang Bersih. Meski dalam prakteknya juga menjangkau kampus Lidah. Baru pada periode 2012-2014 pembangunan bergeser dengan prioritas mewujudkan *Kampus Lidah Indah* dan merampungkan penataan sarpras di kampus Ketintang.

Mulai tahun 2012 hingga awal tahun 2014 dilakukan pembangunan gedung rektorat yang megah berlantai 12 (termasuk pusat IT), pembangunan gedung *Youth Centre*, pembangunan *Lab School*, dan penambahan gedung perkuliahan di FBS. Penataan sarana pendukung di Kampus Lidah juga diakselerasi, mulai peresmian hutan kota, pelebaran jalan, pembangunan pedestrian, hingga penataan lahan sekitar danau.

Penyelesaian fasilitas jalan di kampus Ketintang juga baru rampung awal 2014, sehingga hampir semua akses jalan sudah lebih rapi dan mampu mengurangi banjir rutin di daerah Ketintang. FMIPA yang mengalami musibah kebakaran gedung dekanat dan gedung Pusat Sains dan Matematika Sekolah (PSMS) akhir 2011, telah mendapat gedung

pengganti yang lebih representatif pada awal 2014. Bersamaan dengan penyelesaian gedung laboratorium terpadu berlantai empat.

Mulai tahun 2014-2017 Unesa mendapatkan dana hibah dari program IDB (*Islamic Development Bank*) sebesar USD 39,2 juta (dengan rincian USD 30 juta dari IDB dan USD 9,2 juta dana pendamping dari pemerintah Indonesia) untuk pembangunan Laboratorium Pendidikan Sains, pembangunan gedung dan pengadaan peralatan di sejumlah fakultas, pengembangan kurikulum, *research grant*, pengembangan *e-learning*, peningkatan SDM, perluasan perpustakaan, dan pemutakhiran referensi. Kontribusi hibah IDB ini tentu sangat signifikan. Meskipun kegiatannya tidak berorientasi pada pengadaan sarpras, untuk mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di atas, tentu terjadi penambahan dan peningkatan pemenuhan sarpras.

2. Penataan Pengelolaan Keuangan

Perubahan pola pengelolaan keuangan Unesa menjadi pola PK-BLU (pengelolaan keuangan badan layanan umum) berdampak positif dalam bidang administrasi dan keuangan. Dengan PK-BLU, asas transparansi dan akuntabilitas lebih terukur, komitmen audit dan manajemen mutu semakin kuat sehingga kelak mendapatkan penilaian yang semakin baik, paling tidak "wajar dengan pengecualian" atau "wajar tanpa pengecualian."

Penilaian terhadap pengelolaan keuangan oleh audit eksternal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap Unesa. Untuk merealisasikan transparansi dan akuntabilitas keuangan, sejak tahun 2011, Unesa telah menerapkan sistem pengelolaan jaringan online, dengan nama Simkanesa yang dirancang dari perencanaan penganggaran, pencairan, sistem akuntansi, sampai pelaporan.

3. Penataan SDM

Sejak tahun 2011, melalui PHKI dan IMHERE, Unesa telah mengembangkan pedoman sistem pengelolaan SDM, dengan pengembangan Sistem Informasi Kepegawaiannya (SIMPEG) yang digunakan untuk mengelola dosen dan tenaga kependidikan, serta peta potensi, beban kerja, urutan DUK, kepangkatan, golongan, data pensiun dosen, dan data-data penting lainnya.

Berdasarkan perkembangan ketenagaan Unesa sampai Desember 2013, perbandingan dosen dan mahasiswa bernilai 1:33. Sedangkan perbandingan tenaga kependidikan dan mahasiswa bernilai 1:60. Menurut standar BAN PT, kategori rasio dosen dan mahasiswa termasuk cukup, dan rasio tenaga kependidikan dan mahasiswa termasuk kategori baik.

Dalam hal pengadministrasian, biodata dosen mulai diperkenalkan tahun 2011 untuk mewadahi semua aktivitas dosen dalam sistem daring. Pengandangan (*home base*) dosen sesuai dengan rumpun ilmu dilakukan pada 2012 yang bertujuan supaya kemampuan dosen semakin terasah dan dosen-dosen dalam satu rumpun ilmu berada dalam satu tempat dan sejalan dengan kebijakan Ditjen Dikti.

4. Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha untuk meningkatkan keberlanjutan Unesa telah dilakukan dengan membangun unit usaha (1) *Foodcourt Baseball*; (2) Kompleks pertokoan; (3) AMDK Air Unesa; (4) Penerbitan dan percetakan; (5) Kolam renang; (6) *Sport Centre*; (7) Persewaan gedung; (8) Persewaan bus; (9) Pusat Bahasa; (10) Poliklinik. Hingga tahun 2014 pengembangan usaha tersebut dikelola oleh Unit Usaha Bisnis (UUB).

5. Peningkatan Citra Lembaga

Unesa telah menggencarkan publikasi, pencitraan publik, dan menjalin kerjasama dengan berbagai institusi, baik dalam maupun luar negeri. Kedudukan Unesa semakin diperhitungkan, setidaknya *webometrics* telah membukakan jendela dunia untuk menengok Unesa dengan lebih wajar dan objektif.

Webometrics edisi Januari 2014 yang dirilis *Laboratorium Cybermetrics* di Spanyol, menilai Unesa mampu bersaing di berbagai level. Unesa menempati *ranking* 3.244 dari 22.000 perguruan tinggi se-dunia. Di jajaran 7.436 perguruan tinggi se-Asia Pasifik, Unesa berada pada urutan 1.167. Di lingkup ASEAN, Unesa meraih urutan 128 dari 1.192 perguruan tinggi. Sedangkan di dalam negeri, Unesa menempati peringkat 37 dari 410 perguruan tinggi se-Indonesia. Melihat data tersebut, Unesa termasuk dalam 15 persen perguruan tinggi terbaik sedunia. Persentase itu sama dengan tingkat persaingan di kawasan Asia Pasifik. Sementara itu, di tataran ASEAN, Unesa termasuk dalam 10 persen perguruan tinggi terbaik.

Untuk meningkatkan peran Unesa dalam pembangunan pendidikan di wilayah Indonesia Timur, tahun 2012 Unesa menjalin kerjasama bidang pendidikan dengan beberapa pemerintah daerah. Antara lain provinsi Jawa Timur, Nusa Tenggara Timur, Papua, Kalimantan Timur, dan Kalimantan Utara.

Sementara, tahun 2013 Unesa kembali menunjukkan komitmen yang kuat untuk mengembangkan kerjasama menguatkan aspek pendidikan dengan berbagai daerah, seperti Aceh Singkil dan Sumba Timur lewat program SM3T (Sarjana Mendidik di daerah 3T). Kerjasama pengembangan pendidikan tersebut berkaitan dengan peningkatan kualifikasi akademik guru untuk jenjang S1 maupun S2 melalui program S1 dalam jabatan dan S2 *bilingual*, diklat *Continuing Education* (CE), seleksi kepala sekolah, pendampingan *lesson study*, pendampingan RSBI, pengembangan sekolah kawasan, penyusunan renstra pendidikan, pendampingan KTSP, pendampingan sekolah terpadu, dan pemetaan kondisi sekolah.

Mulai tahun 2011 Unesa mendapat kepercayaan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bekerjasama dengan provinsi Nusa Tenggara Timur dan Provinsi Papua untuk menyelenggarakan program Guru Mendidik di Daerah 3T, Program Pendidikan Guru Terintegrasi (PPGT), dan Program Kewenangan Tambahan. Program strategis tersebut diharapkan mampu membangun pencitraan positif peran nyata Unesa untuk berkontribusi dalam pembangunan pendidikan untuk wilayah Indonesia Timur. Pada tahun 2013 ini Unesa telah menjalin sedikitnya dengan 13 lembaga negeri maupun swasta dalam negeri.

Sebagai tambahan, Unesa telah merintis serangkaian kerjasama dengan berbagai lembaga di luar negeri, di antaranya adalah kerjasama dengan *Utrecht University* Belanda dalam program IPOME untuk S-2. Juga dengan *Curtin University of Technology* Australia dalam program *double degree* S-2 Pendidikan Matematika dan Pendidikan Sains. Unesa telah secara aktif mengembangkan kerjasama internasional dengan beberapa organisasi internasional yang meliputi: *World Bank* dengan program WAPIK (Wahana Aplikasi Pendidikan yang Baik), *USAID Prioritas* dengan program peningkatan pendidikan pada umumnya dan kualitas pengajar baik guru maupun dosen, serta *Islamic Development Bank (IDB)* dengan program *7in1* yang berfokus pada pembangunan infrastruktur Unesa, sarana dan prasarana, serta kurikulum.

Selama ini beberapa kegiatan kerja sama yang sudah ditempuh di antaranya adalah kegiatan tukar-menukar dosen dan mahasiswa. Antara lain dengan *Tianjin University* di China, *Nagoya University*, *Aichi University of Education* di Jepang. Termasuk di dalamnya adalah optimalisasi tindak lanjut MoU yang sudah ditandatangani dengan berbagai lembaga lain di dalam dan luar negeri.

1.2 Potensi dan Permasalahan

Potensi dan permasalahan yang ada di Unesa dapat diketahui melalui analisis SWOT. Analisis ini meliputi berbagai kekuatan (*strengths*), potensi kelemahan (*weakness*), bermacam peluang (*opportunities*), serta berbagai ancaman (*threats*) dilakukan dengan mendasarkan atas situasi dan kondisi objektif Unesa pada tahun 2014. Analisis juga dilakukan berdasarkan target Renstra Unesa 2011–2015, dengan tetap memperhatikan kebijakan-kebijakan pemerintah yang tertuang dalam RPJMN dan Renstra Kemenristekdikti Tahun 2015-2019. Berdasarkan analisis tersebut dapat teridentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai berikut.

A. Analisis Internal

1. Kekuatan

- a. Unesa telah memiliki visi yang menjadi cita-cita dan komitmen bersama sivitas akademika Unesa, dengan tonggak-tonggak capaian yang jelas dan realistis
- b. Misi Unesa sudah mengakomodasi tridarma pendidikan tinggi dan penguatan Unesa sebagai pusat keunggulan pendidikan dan keilmuan
- c. VMTS Unesa dapat dan telah menjadi acuan pengembangan visi fakultas, program, lembaga, dan unit kerja di selingkung Unesa
- d. Tingkat pemahaman sivitas akademika terhadap VMTS sangat tinggi (87.8% dosen), 76% Tendik, dan 94,3% mahasiswa
- e. Sasaran dan strategi pencapaian telah dirumuskan sesuai dengan tonggak capaian Visi yang telah ditetapkan
- f. VMTS Unesa menunjukkan keterkaitan dan sangat realistis untuk diwujudkan karena didukung oleh SDM yang kuat 935 orang dosen termasuk 57 Guru Besar, 278 Doktor dan sisanya, yaitu 657 orang berkualifikasi S2 dan 85% (804 dosen) sudah memiliki sertifikasi pendidik profesional
- g. Mandat Unesa yang mengelola program studi kependidikan dan nonkependidikan memberi peran yang lebih luas kepada Unesa dalam tridarma

- h. Lembaga telah memiliki struktur organisasi dan uraian jabatan yang mengacu ke ortala sesuai dengan PKBLU
- i. Personil dalam tata pamong diampu oleh personal yang kredible yaitu memenuhi persyaratan jabatan dan dipilih secara demokratis melalui mekanisme yang telah ditetapkan
- j. Lembaga memiliki peraturan yang mengacu pada peraturan menteri dan peraturan lainnya dalam menjalankan tata kelola
- k. Lembaga memiliki Renip, Renstra, dan RBA, baik di tingkat Universitas maupun fakultas dan Unit kerja lainnya
- l. Pola kepemimpinan Unesa dijalankan melalui mekanisme *planning, organizing, leading, staffing dan controlling* yang telah dibangun dan dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan menuju ke arah perbaikan secara terus menerus
- m. Terdapat Lembaga Penjaminan Mutu Internal Akademik yaitu PPM, GPM dan UPM, serta non akademik yaitu SPI
- n. Sistem penjaminan mutu internal Unesa telah dilengkapi dengan kebijakan mutu, manual mutu, standar mutu, prosedur mutu, serta instrumen audit
- o. Telah dilakukan beberapa siklus audit internal baik secara terpusat oleh PPM bekerjasama dengan GPM dan UPM, maupun audit internal oleh GPM dan UPM pada level fakultas/prodi atau Lembaga dalam menjalankan manajemen ISO
- p. Hasil audit internal akademik dan non akademik telah digunakan dalam perbaikan manajemen pendidikan, perbaikan proses akademik, peningkatan sarpras, penegakan aturan dan perbaikan manajemen tata kelola
- q. Sistem penjaminan mutu telah berjalan baik ditandai dengan diperolehnya Sertifikat ISO 9001:2008 oleh PPM, semua fakultas dan beberapa Unit penunjang atau Lembaga
- r. Hasil audit eksternal oleh BAN-PT juga telah menunjukkan adanya peningkatan status akreditasi prodi
- s. Audit pengelolaan keuangan memperoleh hasil Wajar tanpa pengecualiaan (WTP) dalam dua tahun terakhir
- t. Lembaga telah membangun sistem informasi yang kuat untuk mendukung efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan institusi
- u. Sistem rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru yang objektif dan terstruktur dengan baik
- v. Kualitas calon mahasiswa relatif baik berdasarkan rasio keketatan calon mahasiswa yang semakin meningkat
- w. Unesa memiliki kebijakan yang jelas dalam mengakomodasi mahasiswa berprestasi tetapi kurang mampu, berkebutuhan khusus, pemerataan wilayah, mahasiswa afirmasi, dan ekuitas
- x. Unesa memiliki semua pelayanan kemahasiswaan yang dipersyaratkan meliputi BK, *softskill*, beasiswa, kesehatan, dan minat bakat
- y. Proses pembimbingan yang baik menghasilkan peningkatan IPK Mahasiswa, dan memperpendek masa studi
- z. Kesesuaian kompetensi lulusan dengan dunia kerja akibat penyesuaian Capaian Pembelajaran di semua prodi dimulai tahun 2012 sesuai dengan kebijakan pemerintah
- aa. Memiliki jumlah alumni dengan berbagai jenjang kualifikasi akademik dan profesi yang besar dan tersebar di seluruh Indonesia

- bb. Unesa memiliki ikatan alumni yang kuat dan berperan dalam pengembangan lembaga dalam bidang akademik dan non akademik
- cc. Terdapat Peraturan Rektor yang mengatur tentang proses rekrutmen dan seleksi, SDM (dosen dan tenaga kependidikan)
- dd. Terdapat sistem pengelolaan SDM yang dijalankan sesuai prosedur mutu (PM)
- ee. Dosen telah memenuhi standar kualifikasi akademik S2 dan S3 sebanyak 946 orang (98,34%) dan standar kompetensi yang ditunjukkan dengan sertifikat pendidik sebanyak 804 orang (77,39%)
- ff. Dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar sejumlah 386 orang (40,8%)
- gg. Tersedia sistem informasi kepegawaian dalam SSO (SIMAS, SIMBKD) dan sistem monev
- hh. Tenaga kependidikan yang telah mengikuti pelatihan untuk peningkatan kualifikasi akademik dan mengembangkan kompetensi sejumlah 101 orang (20%) dalam tiga tahun terakhir
- ii. Jumlah karya ilmiah/publikasi internasional dan nasional dosen dalam tiga tahun terakhir 633 judul
- jj. Jumlah publikasi di dalam jurnal ilmiah internasional sebanyak 186 selama tiga tahun terakhir
- kk. Tersedianya anggaran studi lanjut/penulisan disertasi/penulisan buku bagi dosen
- ll. Tersedianya anggaran Diklat/magang/kursus/studi banding untuk pengembangan kompetensi tenaga kependidikan
- mm. Tersedianya anggaran penelitian, pengabdian masyarakat, dan penghargaan atas publikasi karya ilmiah
- nn. Tersedianya *peer-review* internal bagi calon Guru Besar
- oo. Unesa memiliki sistem remunerasi bagi pegawai
- pp. Komitmen pimpinan lembaga dan sivitas akademika kuat baik dalam bentuk kebijakan, pemberian arahan, dukungan, dan pengawasan dalam pengembangan kurikulum
- qq. Kurikulum dikembangkan sesuai dengan visi dan misi Unesa dengan mengakomodasikan kebutuhan *stakeholder* yang berbasis pengembangan kompetensi dan karakter mahasiswa (*growing with character*)
- rr. Pengembangan kurikulum di tingkat Prodi diatur dengan menggunakan prosedur yang baku sesuai naskah akademik pengembangan kurikulum dan pedoman pengembangan kurikulum yang telah mengakomodasi KKNi dan SN-Dikti
- ss. Kurikulum Unesa telah mengakomodasi pengembangan *softskill* mahasiswa (keterampilan berpikir, berkomunikasi, dan pengembangan karakter) yang terintegrasi dalam proses pembelajaran dan menuntut adanya penilaian nonakademik (sipena) sebagai salah satu persyaratan kelulusan
- tt. Adanya monev pengembangan kurikulum dan monev pembelajaran pada setiap prodi oleh UPM/GPM/PPM
- uu. Adanya penjaminan mutu yang telah tersertifikasi ISO 9001: 2008. Pada semua fakultas, pascasarjana, dan hampir semua unit kerja menunjukkan bahwa 90% kegiatan institusi dalam hal perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
- vv. Hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat telah diimplementasikan dalam pembelajaran untuk meningkatkan muatan lokal
- ww. Memiliki *bisnis plan* yang diwujudkan dalam bentuk Rencana Jangka Panjang, Rencana Strategis dan dioperasional dalam bentuk Rencana Bisnis Anggaran yang

- merupakan pedoman aktivitas dan alokasi anggaran yang berkesinambungan. Kegiatan dievaluasi setiap tiga bulan
- xx. Memiliki sistem informasi terpadu (siakadu) yang mengintegrasikan pengelolaan sistem informasi mahasiswa, dosen, tendik, keuangan, BKD, PPL, KKN, Skripsi, Sipena, Perpustakaan, Monev, dan sebagainya
 - yy. Pengelolaan pendanaan menganut prinsip penganggaran *bottom up- Top-down*, yang mengintegrasikan antara inovasi dari bawah dengan kebijakan dan skala prioritas dari atas (pimpinan)
 - zz. Penerimaan (*income*) Unesa setiap tahun mengalami peningkatan
 - aaa. Besarnya UKT relatif rendah dibanding perguruan tinggi lain, memberi peluang pada calon mahasiswa baru dengan sosial ekonomi yang heterogen
 - bbb. Jaminan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, predikat WTP dua tahun berturut-turut
 - ccc. Sarana prasarana yang dimiliki Unesa memadai, sehingga sangat mendukung pelaksanaan tridarma perguruan tinggi
 - ddd. Sarana prasarana penunjang dan manajemen cukup beragam sehingga dapat mendukung kegiatan ekstra kurikuler mahasiswa
 - eee. Status Unesa sebagai perguruan tinggi utama yang memiliki kewenangan luas dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat
 - fff. Memiliki RIP dan pusat riset penguatan inovasi serta pusat-pusat lainnya yang mendukung kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat
 - ggg. Dukungan lembaga terhadap aktivitas akademik sangat tinggi yang diwujudkan dalam bentuk: melanggan *sciencedirect*, software plagiasi, reward bagi penulis artikel yang dimuat di dalam jurnal internasional, pendampingan *manuscript clinic*, Alokasi 15% dana PNBK untuk penelitian
 - hhh. Dana hibah IDB untuk penelitian ataupun NonDegree Training yang menghasilkan luaran artikel ilmiah memberikan penguatan kepada lembaga
 - iii. Dukungan lembaga dalam berupa fasilitasi untuk pembentukan PPTI dan penyediaan server khusus untuk jurnal-jurnal ilmiah Unesa, mengembangkan aplikasi untuk kebutuhan manajemen akademik dan administrasi
 - jjj. Adanya sistem penjaminan mutu dan monitoring yang telah mengembangkan dan mengimplementasi dokumen mutu
 - kkk. Memiliki kebijakan dan panduan kerjasama serta memiliki jalinan kerjasama dengan berbagai pihak
 - lll. Sarana dan prasarana kampus memadai untuk memfasilitasi pelaksanaan tridarma perguruan tinggi
 - mmm. Memiliki beberapa program studi dan riset unggulan yang potensial sebagai modal untuk menjalin kerjasama dengan mitra

2. Kelemahan

- a. Belum semua sivitas akademika Unesa memiliki pemahaman yang sama terhadap VMTS
- b. Konsistensi sivitas akademika di dalam mewujudkan Visi, melaksanakan misi untuk mencapai tujuan masih belum optimal
- c. Pimpinan dan sivitas akademika masih memerlukan waktu untuk penyesuaian diri dengan OTK baru

- d. Siklus audit mutu internal akademik dalam proses Penjaminan Mutu telah dilakukan, namun masih belum maksimal, sehingga masih perlu terus dikembangkan
- e. Siklus audit mutu internal akademik dalam proses Penjaminan Mutu telah dilakukan, namun masih belum maksimal, sehingga masih perlu terus dikembangkan
- f. Calon mahasiswa yang telah dinyatakan lolos seleksi namun tidak melakukan registrasi cukup besar
- g. Asal wilayah calon mahasiswa Unesa masih terkonsentrasi di Jawa Timur
- h. Sejak perluasan mandat (*wider mandate*) tahun 1999 terjadi disparitas yang lebar antara calon mahasiswa program kependidikan dan program non-kependidikan. Program non-kependidikan lebih diminati daripada program kependidikan
- i. Belum semua gedung memiliki sarana dan prasarana untuk mahasiswa yang berkebutuhan khusus
- j. Rasio dosen dan mahasiswa sebesar 1:32 masih belum ideal
- k. Rata-rata masa studi mahasiswa Unesa masih di atas standar yang ditentukan
- l. Intensionalitas dalam Kegiatan Tridharma masih dominan pada pendidikan dan pengajaran
- m. Konsistensi dan kemampuan berkompetisi dosen dalam publikasi ilmiah pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi belum optimal
- n. Jumlah Guru Besar masih perlu ditingkatkan
- o. Pemahaman Prodi terkait Naskah Akademik tidak sama, sehingga hasil pengembangan kurikulum Prodi tidak selalu sesuai dengan yang dimaksud Naskah Akademik, walaupun telah dilakukan pendampingan
- p. Pada tataran implementasi RPS dosen belum semuanya mengacu pada Naskah Akademik, termasuk kelengkapan bahan ajarnya, berdampak pada proses pembelajaran yang belum maksimal
- q. Perkuliahan berbasis riset yang memungkinkan keterlibatan interaksi akademik dosen-mahasiswa pada aspek penelitian dan pengabdian belum semua mampu berkesempatan membentuk pribadi ilmiah mahasiswa (*critical thinking abilities*)
- r. Sumber dana terbesar masih diperoleh dari pemerintah dalam bentuk rupiah murni
- s. Pendapatan dana Unesa dari unit bisnis belum maksimal
- t. Pendapatan dana Unesa dari kerjasama/hibah belum maksimal
- u. Promosi yang dilakukan belum optimal
- v. Masih terbatasnya dana operasional utamanya perawatan bangunan dan peralatan laboratorium
- w. Belum optimalnya pemanfaatan gedung untuk melaksanakan tridarma perguruan tinggi
- x. Peran pusat studi di tingkat Fakultas dan pusat layanan di tingkat LPPM yang relatif baru terbentuk, kurang terkoordinasi fungsinya karena terpisah pengelolaannya
- y. Database yang belum terintegrasi
- z. Tenaga teknis dan administrasi masih dominan bekerja dengan perintah, kurang memiliki inisiatif dan perencanaan
- aa. Koordinasi antar unit masih perlu dimaksimalkan
- bb. Jurnal di Unesa masih belum semua terakreditasi
- cc. Jumlah publikasi ilmiah di jurnal internasional yang bereputasi masih relatif sedikit dibandingkan universitas lain di Jawa Timur

- dd. Peran Guru Besar dalam membina dan mengembangkan penelitian maupun publikasi masih kurang
- ee. Penelitian payung yang melibatkan penelitian bersama dengan mahasiswa masih kurang dan belum terekam dengan baik
- ff. Belum semua dosen memiliki pengalaman dalam membangun jaringan kerjasama
- gg. Tenaga pendukung kerjasama masih perlu di perkuat
- hh. Ketergatangan dana subsidi dari pemerintah cukup tinggi
- ii. Kultur civitas akademik menyesuaikan diri dengan layanan prima kerjasama perlu dimaksimalkan
- jj. Sebagian MoU dengan perguruan tinggi luar negeri belum dimanfaatkan secara maksimal, sehingga belum memiliki dampak yang signifikan bagi pengembangan akademik

B. Analisis Eksternal

1. Peluang

- a. Perkembangan teknologi, informasi yang pesat dapat dimanfaatkan Unesa untuk mencapai VMTS
- b. Adanya berbagai pemeringkatan dan indektasi (webometric, scopus, SINTA) dapat digunakan sebagai *benchmarking* ketercapaian VTMS Unesa.
- c. Adanya berbagai peluang tawaran kerjasama, pelatihan, dan studi lanjut dapat digunakan untuk memacu ketercapaian VMTS Unesa.
- d. Penetapan guru sebagai tenaga profesi membuka peluang lulusan memperoleh pekerjaan lebih baik
- e. Adanya berbagai kesempatan bagi Unesa untuk berpartisipasi aktif dalam masyarakat dunia dapat digunakan untuk memacu ketercapaian VMTS Unesa.
- f. Peluang melakukan kerja sama dengan berbagai instansi terkait sangat terbuka karena status Unesa memiliki keunggulan yang diperlukan oleh pihak lain, misalnya SDM
- g. Peluang mendapatkan kesempatan bagi manajemen Unesa untuk mengikuti pelatihan yang dikelola Dikti dan lembaga lain
- h. Banyak Pemda yang ingin bekerja sama dengan unesa, khususnya untuk peningkatan SDM guru di daerahnya
- i. Perkembangan teknologi informasi yang pesat menjadi peluang bagi pimpinan untuk menjalankan tata pamong yang baik.
- j. Peluang yang besar untuk memperoleh pekerjaan di berbagai instansi
- k. Peluang memperoleh beasiswa dari berbagai institusi nasional dan internasional swasta dan negeri yang dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh sivitas akademika
- l. Perkembangan Teknologi Informasi yang pesat untuk peningkatan kompetensi mahasiswa dan serapan lulusan
- m. Peningkatan kompetensi mahasiswa melalui alumni yang tersebar di seluruh Indonesia
- n. Peluang program sertifikasi dosen dari Pemerintah yang dapat dimanfaatkan
- o. Kesempatan SDM memperoleh program hibah penelitian, pengabdian kepada masyarakat, penulisan buku teks tingkat nasional masih terbuka untuk dimanfaatkan

- p. Banyaknya perguruan tinggi/lembaga luar negeri/dalam negeri lain yang berminat menjalin kerjasama kemitraan dengan Unesa dalam pengembangan SDM
- q. Terbuka peluang *joint research* bagi dosen Unesa dengan perguruan tinggi luar negeri/dalam negeri
- r. Terbukanya peluang mengikuti pelatihan/magang/pertukaran dosen dan Tenaga kependidikan dengan perguruan tinggi luar negeri/dalam negeri
- s. Adanya tawaran beasiswa dari Kemristekdikti/perguruan tinggi luar negeri
- t. Adanya berbagai institusi yang ingin menjalin kerja sama dengan Unesa
- u. Tersedianya dana penelitian dari berbagai sumber dana diluar Unesa yang dapat dimanfaatkan oleh dosen.
- v. Tersedianya dana BOPTN yang dapat dimanfaatkan untuk mengurangi biaya operasional prodi.
- w. Tersedia dana penelitian dan PKM kompetitif dari pemerintah
- x. Adanya tawaran dana hibah kompetitif dari pemerintah maupun pinjaman luar negeri.
- y. Dana hibah dari pemerintah dalam bidang kurikulum, pembelajaran, dan TIK
- z. Adanya peluang dengan pihak eksternal untuk pemanfaatan sarana dan prasarana.
- aa. Tersedia banyak aplikasi yang telah dikembangkan oleh berbagai pihak yang dapat dimanfaatkan oleh Unesa.
- bb. Meningkatnya kepercayaan masyarakat untuk menggunakan potensi sumber daya pendidikan yang dimiliki Unesa
- cc. Adanya dana penelitian dan pengabdian masyarakat yang disediakan pemerintah melalui DRPM Kemristekdikti maupun LPDP Kementerian Keuangan.
- dd. Tingginya kepercayaan dan minat kerjasama dari masyarakat dan pemerintah daerah.
- ee. Adanya peluang kerjasama luar negeri dengan perguruan tinggi, lembaga donor, maupun asosiasi internasional.
- ff. Kuatnya dukungan ikatan alumni Unesa sebagai mitra kerjasama
- gg. Regulasi pemerintah yang semakin menuntut kualifikasi dosen terutama Guru Besar memberikan motivasi untuk menghasilkan publikasi internasional

2. Ancaman

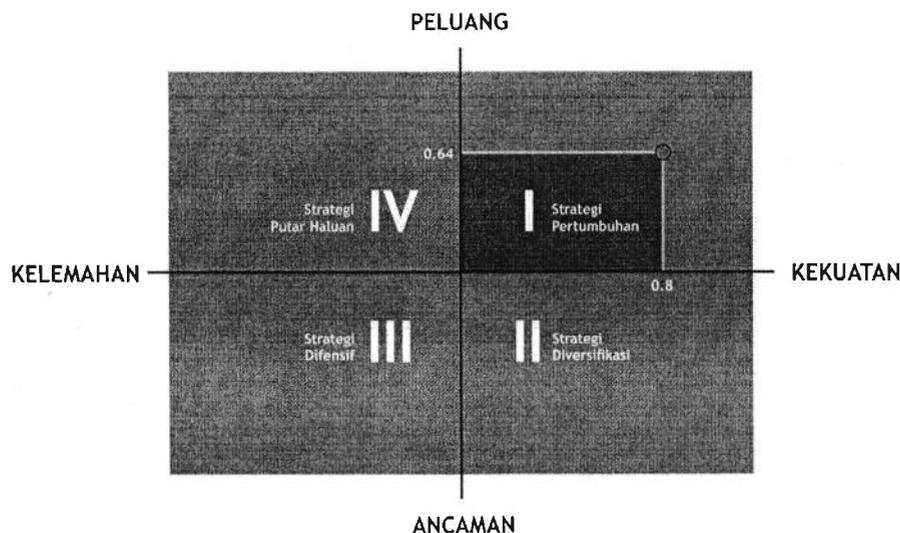
- a. Terdapat banyak perguruan tinggi kompetitif yang memiliki misi dan tujuan yang sama dengan Unesa termasuknya perguruan tinggi asing
- b. Adanya Permendikbud Nomor 87 Tahun 2013 tentang Pendidikan Profesi Guru yang memisahkan pendidikan sarjana dengan pendidikan profesi guru
- c. Berbagai perkembangan TIK dan globalisasi dapat mempengaruhi gaya hidup, budaya kerja, yang bisa jadi mengancam ketercapaian VMTS Unesa.
- d. Banyak perguruan tinggi non LPTK yang mengembangkan program kependidikan
- e. Masuknya universitas-universitas dari luar negeri menjadi kompetitor baru.
- f. Perguruan tinggi LPTK lain sudah tertata organisasi khusus bidang kerja sama.
- g. SDM bidang kerja sama di perguruan tinggi yang lain sudah banyak menggunakan tenaga profesional yang relevan kualifikasinya.
- h. Perguruan tinggi lain sangat progresif menjalin kerja sama dengan luar negeri untuk pengembangan SDM, sarpras, dan penelitian.
- i. UU otonomi perguruan tinggi dan peraturan birokrasi pemerintah menuntut pengelolaan PT semakin profesional

- j. Banyak dibukanya prodi baru dari PT lain yang memiliki kekhasan sesuai kebutuhan masyarakat
- k. Persaingan kualitas lulusan yang ketat antar perguruan tinggi di dalam maupun di luar negeri semakin tinggi.
- l. Perkembangan ICT semakin pesat dapat secara cepat mengubah pola pendidikan dan kualitas kompetensi lulusan
- m. Globalisasi dan otonomi daerah berdampak terhadap kebutuhan tuntutan profesionalisme dan peningkatan kompetensi lulusan
- n. Situasi dan kondisi ekonomi nasional dan global yang masih lesu yang berpengaruh terhadap daya serap lulusan
- o. Kebijakan moratorium penerimaan ASN baru oleh pemerintah di berbagai lembaga pemerintah yang berpengaruh terhadap daya serap lulusan.
- p. Persyaratan kerja di dunia usaha dan industri semakin ketat tidak hanya menuntut *hard skill* tetapi *soft skill* juga.
- q. Semakin ketatnya Persyaratan kenaikan jabatan fungsional dosen
- r. Tuntutan Kemenristek Dikti terhadap artikel ilmiah yang dipublikasi pada jurnal nasional terakreditasi sebagai syarat kenaikan pangkat dosen tidak diimbangi dengan jumlah jurnal nasional terakreditasi yang memadai
- s. Proses publikasi karya ilmiah/artikel dosen pada jurnal nasional terakreditasi/ jurnal internasional terindeks
- t. Tingkat persaingan beasiswa studi lanjut di Kemenristekdikti semakin ketat
- u. Kebijakan moratorium pengadaan Pegawai Negeri Sipil
- v. Dengan diberlakukannya MEA di level ASEAN terbukanya peluang masuk SDM asing yang menjadi pesaing SDM Unesa
- w. Tuntutan *stakeholder* sangat dinamis sehingga perlu diakomodasi
- x. Perkembangan IPTEK dan Lingkungan yang cepat
- y. Terdapat banyak program studi yang mendesain kurikulum yang mirip dengan Unesa yang mengancam lulusan Unesa
- z. Tuntutan global tentang pentingnya nilai-nilai universal seperti *softskill* yang harus diakomodasi dalam penyiapan mahasiswa
- aa. Menurunnya kemampuan ekonomi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembiayaan pendidikan.
- bb. Kemampuan membangun *networking* PTN lain untuk memperoleh dana/hibah dari pemerintah.
- cc. Menurunnya daya dukung masyarakat dalam penerimaan PNBPN.
- dd. Tingginya inflasi dan mahalnya satuan biaya yang ditentukan oleh pihak luar yang harus dibayar oleh Unesa
- ee. Tuntutan profesionalisme peneliti dalam output penelitian semakin tinggi
- ff. Belum banyak dunia usaha dan dunia industry (DUDI) yang bekerjasama terkait hasil-hasil riset dari dosen dan mahasiswa khususnya dari rumpun penelitian nonpendidikan
- gg. Berkembangnya era digital memberikan kesempatan bagi pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab melakukan praktek *plagiarisme*.
- hh. Bergulirnya tema dan fokus penelitian strategis yang dicanangkan pemerintah dalam rangka membantu menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat searah dengan program *nawacita* pemerintah
- ii. Semakin meningkatnya persaingan dengan Universitas lain di Indonesia dalam memperoleh dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari DIKTI

- jj. Perguruan tinggi lain sangat progresif menjalin kerja sama dengan luar negeri untuk pengembangan SDM, sarpras, dan penelitian
- kk. Undang-undang otonomi perguruan tinggi dan peraturan birokrasi pemerintah menuntut pengelolaan PT semakin profesional
- ll. Meningkatkan status perguruan tinggi lain dari 'Madya' menjadi 'Utama' dalam mengelola dan menyelenggarakan berbagai skim penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
- mm. Banyak perguruan tinggi non LPTK yang juga mengembangkan program kependidikan
- nn. Perguruan tinggi LPTK lain sudah tertata organisasi khusus bidang kerja sama
- oo. SDM bidang kerja sama di perguruan tinggi yang lain sudah banyak menggunakan tenaga profesional yang relevan kualifikasinya

Dengan mempertimbangkan bobot dan rating setiap butir kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diperoleh skor analisis sebagai berikut.

Angka Analisis Faktor Internal, **Kekuatan dikurangi Kelemahan: $3.21 - 2.41 = 0,8$**
 Analisis Faktor Eksternal, **Peluang dikurangi Ancaman: $2.89 - 2.25 = 0,64$**



Gambar 1 Posisi Unesa Dalam Kuadran SWOT

Berdasarkan hasil analisis faktor internal (0.8) dan faktor eksternal (0.64), diperoleh skor positif, yang menunjukkan bahwa kekuatan lebih besar dari pada kelemahan dan peluang lebih besar dari pada ancaman. Posisi tersebut memungkinkan Unesa untuk menempuh **Strategi Pertumbuhan** (Gambar 1). Tema pengembangan untuk strategi pertumbuhan yang direkomendasikan adalah **"Ekspansi Menuju Keunggulan Kependidikan Skala Global"**, yang selaras dengan *milestone* visi Unesa 2035: **Recognized International Research University**.

C. Asumsi

Renstra Unesa 2016-2020 dilandasi oleh asumsi-asumsi sebagai berikut.

- a. Persaingan memasuki perguruan tinggi akan semakin meningkat karena pertumbuhan penduduk usia pendidikan tinggi yang juga meningkat, sedangkan daya tampung pendidikan tinggi relatif konstan dengan jumlah yang terbatas.
- b. Kestabilan politik dan ekonomi di dalam negeri, di kawasan regional, maupun di kawasan global tidak mengalami gangguan yang berarti dengan diberlakukannya pasar bebas di kawasan ASEAN maupun kawasan global.
- c. Pemilihan perguruan tinggi oleh calon peserta didik akan makin selektif dan ketat karena beberapa kebijakan dari Kemenristekdikti yang sangat fleksibel.
- d. Bergabungnya Ditjen Dikti dan Kemristek menjadi satu nomenklatur baru, yaitu Kemenristekdikti, tidak mengubah peran Unesa sebagai LPTK yang menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Pendidikan profesi dan penerapan kurikulum berbasis KKNI akan menjadi bahan pertimbangan bagi calon peserta didik dalam memilih perguruan tinggi.
- f. Otonomi perguruan tinggi akan tetap menjadi dasar dan kecenderungan dalam pengelolaan perguruan tinggi pada kurun 2016-2020, khususnya dalam pengembangan kurikulum dan optimalisasi pengelolaan pembelajaran di setiap perguruan tinggi.
- g. Pembiayaan universitas dari komponen dana PNBPN yang berasal dari mahasiswa semakin menurun dan *income generating activity* semakin meningkat sesuai dengan status Unesa sebagai BLU untuk mendukung *critical mass* dalam kemitraan yang berstandar mutu internasional.
- h. Kesadaran dosen dan tenaga kependidikan Unesa akan pentingnya standar mutu dan layanan akademik, kinerja penelitian, dan layanan pendukung lainnya semakin bertumbuh dan berkembang.
- i. Pemanfaatan TIK dalam pengelolaan perguruan tinggi dan proses akademik akan menjadi tuntutan perkembangan atmosfer *cyber-campus*.
- j. Orientasi kegiatan kemahasiswaan akan semakin bervariasi sesuai dengan dinamika kehidupan kampus berbasis *eco-campus*.
- k. Pengembangan perguruan tinggi akan memperhitungkan adanya persaingan dan kemitraan di kawasan ASEAN maupun kawasan global.

BAB II

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN

2.1 Visi

Pengalaman dan keberadaan Unesa dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan selama lebih 51 tahun, secara langsung maupun tidak langsung telah ikut menentukan arah pendidikan nasional. Berdasarkan kultur, tata nilai, dan tata sikap yang dianut oleh warga Unesa serta berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, kepercayaan diri yang ada maka Unesa berkomitmen untuk kukuh dalam profesionalisme dan kompeten menjadi lembaga pendidikan yang unggul dalam kependidikan dan keilmuan. Keinginan luhur tersebut dinyatakan dalam Visi Unesa 2016–2020 sebagai berikut.

“Unggul dalam kependidikan kukuh dalam keilmuan”

(Excellent in education strong in science)

- Unggul bermakna lebih dalam hal mutu akademik (*academic quality*), martabat, dan wibawa akademik (*academic morality*) secara komparatif pada tataran nasional dan internasional di bidang kependidikan, sehingga mampu menjadi rujukan dalam pengembangan kependidikan.
- Kukuh bermakna kuat dalam kesistematisan, kemetodisan, keobjektivan keilmuan untuk mendukung keunggulan bidang kependidikan.

Keunggulan yang menjadi roh penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan oleh setiap warga Unesa lebih terfokus pada kreativitas dan produktivitas dalam setiap langkah peningkatan mutu untuk memperoleh pengakuan internasional (*international recognition*). Dalam bingkai visi ini, bidang kependidikan menjadi prioritas utama, mengingat kekuatan dan jatidiri Unesa yang sesungguhnya pada bidang kependidikan. Sedangkan amanah *wider mandate* dan *multi-mission institution* digunakan untuk mengembangkan disiplin atau bidang keilmuan, yang mampu memberikan kontribusi terhadap penguatan disiplin ilmu kependidikan.

Visi unggul dalam kependidikan kukuh dalam keilmuan tersebut menegaskan tekad kuat dari seluruh warga Unesa untuk menjadikan Unesa sebagai lembaga pendidikan tinggi yang bermutu (*academic quality*), berwibawa dan bermartabat (*academic morality*) pada tataran nasional dan internasional, serta mampu menjadi rujukan pengembangan pendidikan dan keilmuan.

Rumusan visi di atas menyiratkan bahwa Unesa harus tetap mengedepankan kependidikan unggul, yaitu bermutu, berkarakter, memberi warna pada semua proses pemberdayaan peserta didik. Sejalan dengan itu, Unesa juga melaksanakan program

keilmuan kukuh dengan komitmen memegang teguh untuk melaksanakan prinsip-prinsip keilmuan untuk mengembangkan ilmu, sehingga mampu berkontribusi memperkuat basis keilmuan. Program kependidikan dan keilmuan dengan peran uniknya masing-masing dirancang bersinergi dan berkontribusi saling memperkuat peran.

2.2 Misi

Berdasarkan visi, warga Unesa berkomitmen untuk mewujudkan misi yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan pendekatan pembelajaran yang efektif, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi.
2. Menyelenggarakan penelitian dalam ilmu pendidikan, ilmu alam, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga, dan pengembangan teknologi yang temuannya bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat.
3. Menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni budaya dan olah raga, serta hasil penelitian melalui pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada pemberdayaan dan pembudayaan masyarakat.
4. Mewujudkan Unesa sebagai pusat kependidikan, terutama pendidikan dasar dan menengah serta pusat keilmuan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur kebudayaan nasional.
5. Menyelenggarakan tatapamong perguruan tinggi yang otonom, akuntabel, dan transparan untuk penjaminan mutu dan peningkatan kualitas berkelanjutan.

2.3 Tujuan

Tujuan merupakan kesepakatan bersama yang hendak dicapai oleh visi-misi yang telah dirumuskan. Berdasarkan visi-misi yang telah ditetapkan. Unesa berkomitmen untuk mencapai tujuan sebagai berikut.

1. Menghasilkan lulusan yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, profesional dan memiliki keunggulan.
2. Menghasilkan karya ilmiah dan karya kreatif baik di bidang pendidikan maupun keilmuan yang unggul serta menjadi rujukan dalam penerapan ilmu pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga.
3. Menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera.
4. Terwujudnya Unesa sebagai pusat kependidikan terutama pendidikan dasar dan menengah serta pusat keilmuan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur kebudayaan nasional.
5. Menghasilkan kinerja institusi yang efektif, efisien dengan mewujudkan iklim akademik yang humanis, manajemen kelembagaan yang transparan, akuntabel, responsif, dan berkeadilan untuk menjamin kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara berkelanjutan.

2.4 Sasaran Program

Berdasarkan pada tujuan yang dirumuskan tersebut, ditetapkan sasaran program pengembangan Unesa lima tahun ke depan (2016-2020) sebagai berikut.

1. Meningkatnya kualitas pembelajaran dan mahasiswa Unesa
2. Meningkatnya kualitas kelembagaan dan pengembangan sarpras Unesa
3. Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas SDM Unesa
4. Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan
5. Menguatnya kapasitas inovasi
6. Terwujudnya tata kelola yang baik serta kualitas layanan prima

BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KELEMBAGAAN, DAN TATA NILAI

3.1 Arah Kebijakan

Sasaran strategis Renstra Unesa 2016-2020 yang telah dirumuskan pada Bab 4 didasarkan pada arah kebijakan Renstra Kemenristekdikti 2015-2019 sebagai berikut.

	Arah Kebijakan Kemenristekdikti 2015-2019		Arah Kebijakan Unesa 2016-2020
1	Meningkatkan tenaga terdidik dan terampil berpendidikan tinggi	1	Meningkatkan relevansi, kualitas, dan kuantitas SDM Unesa
2	Meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dan lembaga litbang	2	Meningkatkan kualitas pembelajaran dan mahasiswa Unesa
3	Meningkatkan sumber daya litbang dan pendidikan tinggi yang berkualitas	3	Meningkatkan kualitas kelembagaan dan pengembangan sarpras Unesa
4	Meningkatkan produktivitas penelitian dan pengembangan	4	Meningkatkan relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan
5	Meningkatkan inovasi bangsa	5	Meningkatkan kapasitas inovasi
6	Mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, dan memiliki pelayanan public berkualitas	6	Mewujudkan tata kelola yang baik serta kualitas layanan prima

3.2 Strategi Kebijakan

Strategi kebijakan tersebut dioperasionalkan dengan lima program teknis dan dua program manajemen:

1. program pembelajaran dan kemahasiswaan
2. program peningkatan kualitas kelembagaan
3. program peningkatan kualitas sumber daya
4. program penguatan riset dan pengembangan
5. program penguatan inovasi
6. program peningkatan kinerja dan akuntabilitas keuangan
7. program peningkatan tata kelola dan kualitas layanan

Sedangkan, fokus utama strategi program dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan Unesa 2016-2020 mengacu pada milestone dalam Renip Unesa 2011-2035 yaitu:

- a. Pengembangan model pembelajaran inovatif;
- b. Pengembangan model pendidikan keguruan;
- c. Pengembangan pendidikan keilmuan;
- d. Pengembangan pembelajaran berbasis riset yang terintegrasi sesuai karakter Unesa;
- e. Peningkatan produktivitas karya ilmiah/HaKI.

3.3 Kerangka Regulasi

Dalam rangka pelaksanaan fungsi koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan serta pengendalian kebijakan di Universitas Negeri Surabaya memerlukan tidak hanya regulasi yang bersifat teknis saja yang harus dipenuhi, melainkan juga perlu ditunjang dengan adanya regulasi atau peraturan perundang-undangan yang kuat yang bersifat administratif dan strategis. Perubahan dan penyusunan regulasi disesuaikan dengan tantangan global, regional dan nasional. Peraturan Perundang-Undangan yang diterbitkan pemerintah akan dijadikan sebagai rujukan payung hukum pelaksanaan tugas Unesa.

Kerangka regulasi diarahkan untuk: 1) membuat regulasi lokal yang diturunkan dari Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Kebijakan Menteri yang terkait langsung dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi; 2) Peningkatan sumber daya manusia Unesa sesuai nilai-nilai yang dikembangkan "Idaman Jelita"; 3) Peningkatan kualitas pendidikan melalui penyempurnaan kurikulum, SOP, fasilitas dan pendanaan; 4) peningkatan pemerataan akses terutama bagi kelompok masyarakat 3T (terpencil, terluar, dan tertinggal); 5) peningkatan daya saing universitas melalui kompetensi pada berbagai tingkatan; dan 6) peningkatan tata kelola universitas menuju universitas yang unggul dalam keilmuan dan kukuh dalam kependidikan. Keenam arah yang didasarkan pada kerangka regulasi di atas diyakini dapat membawa Unesa mencapai visi yaitu menjadi universitas yang unggul dalam kependidikan kukuh dalam keilmuan.

3.4 Kerangka Kelembagaan

Keberhasilan pelaksanaan kebijakan di Universitas Negeri Surabaya tentunya perlu didukung oleh kelembagaan yang efektif dan akuntabel untuk melaksanakan berbagai program kegiatan yang telah ditetapkan. Kelembagaan merujuk kepada organisasi, pengaturan hubungan inter dan antar organisasi, serta sumber daya manusia aparatur. Organisasi mencakup rumusan tugas, fungsi, kewenangan, peran, dan struktur. Pengaturan hubungan inter dan antar-organisasi mencakup aturan main dan/atau tata hubungan kerja inter dan antar-organisasi/lembaga di Unesa, sedangkan sumber daya manusia aparatur negara mencakup para pejabat negara dan aparatur sipil negara yang menjalankan organisasi tersebut.

Sesuai dengan Permenristekdikti Nomor 15 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Surabaya diatur bahwa Universitas Negeri Surabaya merupakan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, dengan tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

Untuk melaksanakan tugas di atas, Unesa didukung oleh 1) Senat; 2) Rektor; 3) Satuan Pengawas Internal (SPI); 4) Dewan Pertimbangan, 5) Dua Biro (Biro Akademik Kemahasiswaan Perencanaan, dan Kerjasama; dan Biro Umum dan Keuangan); 6) Tujuh Fakultas (Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP); Fakultas Bahasa dan Seni (FBS); Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA); Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH); Fakultas Teknik (FT); Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK); Fakultas Ekonomi (FE); 7) Pascasarjana, 8) Dua Lembaga (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM); dan Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M)); 9)

Badan Pengelola Usaha (BPU); 10) Tiga Unit Pelaksana Teknis (UPT Perpustakaan; UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi; UPT Bimbingan dan Konseling).

Selain dukungan kelembagaan yang telah ada tersebut di atas, kedepan Unesa akan terus berupaya untuk berdirinya fakultas dan program studi baru. Fakultas dan Prodi baru tersebut tentunya disusun sesuai dengan kajian dan naskah akademik yang mengarah pada kebutuhan masyarakat luas dan kebutuhan lapangan kerja, sehingga keberadaan fakultas dan prodi yang ada di Unesa mampu mendukung terwujudnya kesempatan mengikuti pendidikan tinggi untuk masyarakat Indonesia.

3.5 Tata Nilai

3.5.1 Nilai-nilai yang dianut oleh penyelenggara Unesa

Unesa menyadari bahwa tata nilai yang ideal akan sangat menentukan keberhasilan dalam melaksanakan proses pembangunan pendidikan di Unesa sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Penetapan tata nilai yang merupakan dasar sekaligus pemberi arah bagi sikap dan perilaku semua civitas akademika dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selain itu, tata nilai tersebut juga akan menyatukan hati dan pikiran seluruh civitas akademika dalam usaha mewujudkan visi dan misi Unesa.

Untuk itu, Unesa telah mengidentifikasi nilai-nilai yang harus dimiliki oleh setiap civitas akademika (*input values*), nilai-nilai dalam melakukan pekerjaan (*process values*) serta nilai-nilai-nilai yang akan ditangkap oleh pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan antara lain mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, orang tua mahasiswa, instansi pemerintah dan swasta, Du-Di dan masyarakat. Nilai masukan yang tepat akan mengantisipasi karakteristik civitas akademika Unesa. Nilai masukan selanjutnya akan menjalankan nilai proses dengan baik dalam manajemen organisasi untuk meningkatkan mutu interaksi antar manusia di dalam struktur organisasi Unesa. Selanjutnya nilai input dan nilai proses akan menghasilkan nilai keluaran yang akan memfokuskan Unesa pada hal-hal yang diharapkan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dengan lebih baik.

INPUT VALUES		PROSES VALUES		OUTPUT VALUES	
Nilai-nilai yang dapat ditemukan dalam diri setiap civitas akademika Unesa		Nilai-nilai yang harus diperhatikan dalam bekerja di Unesa, dalam rangka mencapai dan mempertahankan kondisi keunggulan		Nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh mereka yang berkepentingan terhadap Unesa	
↓		↓		↓	
CIVITAS AKADEMIKA UNESA		KEPEMIMPINAN & MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI YANG PRIMA		AKSES, PEMERATAAN & PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN YANG BERMUTU	
↓		↓		↓	
1. Amanah		1. Visioner dan Berwawasan		1. Produktif (Efektif dan Efisien)	
2. Profesional		2. Menjadi Teladan		2. Gandrung Mutu Tinggi (<i>Service Excellence</i>)	
3. Antusias dan Bermotivasi Tinggi		3. Memotivasi (<i>Motivating</i>)		3. Dapat Dipercaya (Andal)	
4. Bertanggung Jawab dan Mandiri		4. Mengilhami (<i>Inspiring</i>)		4. Responsif dan Aspiratif	
5. Kreatif		5. Memberdayakan (<i>Empowering</i>)		5. Antisipatif dan Inovatif	
6. Disiplin		6. Membudayakan (<i>Culture-forming</i>) 7. Taat Azas dan aturan yang bert laku		6. Demokratis, Berkeadilan, dan Inklusif	
7. Peduli dan Menghargai Orang Lain 8. Belajar Sepanjang Hayat (<i>long life education</i>)		8. Koordinatif dan Bersinergi dalam kerangka kerja tim			
9. Sehat Jasmani dan rohani (<i>healthy life</i>)		9. Akuntabel			

Gambar 3.1. Alur Tata Nilai Universitas Negeri Surabaya

Nilai-nilai masukan (*input values*), yakni nilai-nilai yang dibutuhkan dalam diri setiap sivitas akademika dalam rangka mencapai keunggulan, yang meliputi:

- Amanah
Memiliki integritas, bersikap jujur dan mampu mengemban kepercayaan.
- Profesional
Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai serta memahami bagaimana mengimplementasikannya.
- Antusias dan bermotivasi tinggi
Menunjukkan rasa ingin tahu, semangat berdedikasi serta berorientasi pada hasil.
- Bertanggung jawab dan mandiri
Memahami resiko pekerjaan dan berkomitmen untuk mempertanggungjawabkan hasil kerjanya serta tidak tergantung kepada pihak lain.
- Kreatif
Memiliki pola pikir, cara pandang, dan pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan.
- Disiplin
Taat pada tata tertib dan aturan yang ada serta mampu mengajak orang lain untuk bersikap yang sama.
- Peduli dan menghargai orang lain
Menyadari dan mau memahami serta memperhatikan kebutuhan dan kepentingan pihak lain.
- Belajar sepanjang hayat
Berkeinginan dan berusaha untuk selalu menambah dan memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman serta mampu mengambil hikmah dan mejadikan pelajaran atas setiap kejadian.
- Sehat jasmani dan rohani (*healthy life*) meliputi 5 aspek, yaitu: *body, mind, soul, spiritual, dan occupation*.

Nilai-nilai proses (*process values*), yakni nilai-nilai yang harus diperhatikan dalam bekerja di Unesa, dalam rangka mencapai dan mempertahankan kondisi yang diinginkan, yang meliputi:

- Visioner dan berwawasan
Bekerja berlandaskan pengetahuan dan informasi yang luas serta wawasan yang jauh ke depan.
- Menjadi teladan
Berinisiatif untuk memulaj dari diri sendiri untuk melakukan hal-hal yang baik sehingga menjadi contoh bagi pihak lain.
- Memotivasi (*motivating*)
Memberikan dorongan dan semangat bagi pihak lain untuk berusaha mencapai tujuan bersama.
- Mengilhami (*inspiring*)
Memberikan inspirasi dan memberikan dorongan agar pihak lain tergerak untuk menghasilkan karya terbaiknya.
- Memberdayakan (*empowering*)
Memberikan kesempatan dan mengoptimalkan daya usaha pihak lain sesuai kemampuannya.

- Membudayakan (*culture-forming*)
Menjadi motor dan penggerak dalam pengembangan masyarakat menuju kondisi yang lebih berbudaya.
- Taat azas
Mematuhi tata tertib, prosedur kerja, dan peraturan perundang-undangan.
- Koordinatif dan bersinergi dalam kerangka kerja tim
Bekerja bersama berdasarkan komitmen, kepercayaan, keterbukaan, saling menghargai, dan partisipasi aktif bagi kepentingan Unesa.
- Akuntabel
Bekerja secara terukur dengan prinsip yang standar serta memberikan hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.

Nilai-nilai keluaran (*output values*), yakni nilai-nilai yang diperhatikan oleh para *stakeholders* (civitas akademik, masyarakat, Du-Di lainnya), yang meliputi:

- Produktif (efektif dan efisien)
Memberikan hasil kerja yang baik dalam jumlah yang optimal melalui pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien.
- Gandrung mutu tinggi/*service excellence*
Menghasilkan dan memberikan hanya yang terbaik dan unggul.
- Dapat dipercaya (andal)
Mampu mengemban kepercayaan dan memberikan bukti berupa hasil kerja dalam usaha pencapaian visi dan misi Unesa.
- Responsif dan aspiratif
Peka dan mampu dengan segera menindaklanjuti tuntutan yang selalu berubah.
- Antisipatif dan inovatif
Mampu memprediksi dan tanggap terhadap perubahan yang akan terjadi, serta menghasilkan gagasan dan pengembangan baru.
- Demokratis, berkeadilan, dan inklusif
Terbuka atas kritik dan masukan serta mampu bersikap adil dan merata.

3.5.2 Nilai-nilai yang dikembangkan untuk lulusan

Di samping tata nilai yang harus dianut oleh penyelenggara, Unesa juga membangun tata nilai dan karakter dalam rangka pemberdayaan lulusan yaitu dengan mewujudkan karakter "Iman, Cerdas, Mandiri, Jujur, Peduli, dan Tangguh" dalam perilaku keseharian (dengan akronim: "Idaman Jelita"). Nilai tersebut di atas diharapkan terjawantah dalam keseharian para penyelenggara Unesa dan lulusan selaras dengan motto *Growing with Character*.

BAB IV
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1 Target Kinerja

Target kinerja selama 5 tahun didasarkan pada arah kebijakan Kemenristekdikti 2015-2019 dan sasaran strategis Unesa 2016-2020 adalah sebagai berikut.

Sasaran Program/ Indikator Kinerja	Target					Ket
	2016	2017	2018	2019	2020	
SP 1: Meningkatnya kualitas pembelajaran dan mahasiswa Unesa						
Rasio Afirmasi	20%	20%	20%	20%	20%	Nominal
Persentase prodi terakreditasi minimal B	80%	85%	90%	95%	95%	Kumulatif
Persentase lulusan yang langsung bekerja sesuai bidangnya	30%	35%	40%	50%	60%	Kumulatif
Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	2%	5%	10%	15%	25%	Kumulatif
Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	75	100	125	150	200	Nominal
Jumlah mahasiswa berprestasi	50	75	100	150	200	Nominal
Persentase lulusan tepat waktu	30%	35%	40%	45%	50%	Nominal
Rata-rata lama studi lulusan S1	4,5 tahun	4,3 tahun	4,2 tahun	4,2 tahun	4,1 tahun	Nominal
Rata-rata IPK lulusan	3,20	3,30	3,35	3,40	3,40	Nominal
Jumlah program studi terakreditasi internasional	0	0	4	8	12	Kumulatif
Persentase mahasiswa penerima beasiswa	20%	20%	20%	20%	20%	Nominal
SP2: Meningkatnya kualitas kelembagaan dan pengembangan sarpras Unesa						
Rangking Unesa di <i>4ICU (world rank)</i>	5	4,5	4,3	4,2	4	Nominal
Rangking Unesa Nasional	21	21	19	17	15	Nominal
AIPT Unesa	B	A	A	A	A	Nominal

Sasaran Program/ Indikator Kinerja	Target					Ket
	2016	2017	2018	2019	2020	
SP3: Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas SDM Unesa						
Persentase dosen berkualifikasi S3	26%	29%	35%	40%	50%	Kumulatif
Persentase dosen bersertifikat pendidik	86%	90%	93%	95%	95%	Kumulatif
Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	31:01:00	31:01:00	30:01:00	28:01:00	25:01:00	Nominal
Persentase dosen dengan jabatan guru besar	6,1%	6,5%	7%	8%	9%	Kumulatif
Persentase dosen dengan jabatan lektor kepala	36%	37%	40%	45%	50%	Kumulatif
Persentase tenaga kependidikan dengan sertifikat kompetensi	2%	5%	10%	15%	25%	Kumulatif
SP4: Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan						
Jumlah publikasi internasional	40	50	200	350	500	Nominal
Jumlah publikasi nasional	75	100	150	200	300	Nominal
Jumlah HKI yang didaftarkan	100	100	100	100	100	Nominal
Jumlah sitasi karya ilmiah	200	15	20	25	30	Kumulatif
Jumlah prototipe R&D	10	25	25	25	25	Nominal
Jumlah prototipe industri	1	1	3	4	5	Nominal
SP5: Menguatnya kapasitas inovasi						
Jumlah produk inovasi	1	3	10	15	20	Nominal
SP6: Terwujudnya tata kelola yang baik serta kualitas layanan prima						
Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Nominal
Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional	59%	62%	65%	66%	67%	Nominal
Jumlah pendapatan BLU	221 Milyar	255 Milyar	274 Milyar	296 Milyar	316 Milyar	Nominal
Jumlah pendapatan BLU yang bersumber dari pengelolaan asset	2,8 Milyar	2,9 Milyar	3,1 Milyar	3,4 Milyar	3,7 Milyar	Nominal

4.2 Kerangka Pendanaan

Untuk melaksanakan program dan kegiatan-kegiatan tersebut diatas, setiap tahunnya Unesa mendapatkan pendanaan Rupiah Murni dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan juga anggaran Pinjaman/Hibah Luar Negeri. Total anggaran tahun 2016-2020 yang dibutuhkan Unesa adalah sebesar Rp 2.851.927.722.000. Secara lebih rinci kerangka pendanaan adalah sebagai berikut.

Sasaran Program	Alokasi (Rp)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Meningkatnya kualitas pembelajaran dan mahasiswa Unesa	110,219,761,000	95,998,873,000	104,309,877,851	112,798,663,249	122,255,612,843
Meningkatnya kualitas kelembagaan dan pengembangan sarpras Unesa	258,146,259,000	225,219,740,000	127,446,153,168	137,817,779,195	149,372,311,435
Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas SDM Unesa	5,879,416,000	5,684,717,000	6,176,865,596	6,679,541,733	7,239,549,163
Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan	2,014,407,000	1,177,483,000	1,279,422,394	1,383,542,371	1,499,537,456
Menguatnya kapasitas inovasi	19,203,761,000	17,067,856,000	18,545,488,284	20,054,728,573	21,736,100,956
Terwujudnya tata kelola yang baik serta kualitas layanan prima	223,200,667,000	231,422,269,000	251,457,416,707	271,921,135,878	294,718,786,148
Jumlah	618,664,271,000	576,570,938,000	509,215,224,000	550,655,391,000	596,821,898,000

BAB V

PENUTUP

Renstra Unesa 2016–2020 ini merupakan upaya Unesa untuk melanjutkan berbagai program pengembangan dalam rangka mewujudkan Unesa sebagai universitas unggul dalam kependidikan kukuh dalam keilmuan. Milestone pertama capaian strategis telah mulai dirintis melalui berbagai program yang didasarkan pada Renstra 2011–2015 sehingga terwujud universitas dengan tata kelola sangat baik (*excellence university governance*). Target strategis pengembangan program pada periode 2016–2020 adalah menjadikan universitas pembelajaran termasyhur tingkat nasional (*recognized national teaching university*).

Selain merupakan kesinambungan dari pengembangan universitas pada periode 2011–2015, Renstra Unesa 2016–2020 juga merupakan bagian tak terpisahkan dari target dan posisi yang dicita-citakan pada 2035 yaitu menjadi sebuah universitas penelitian termasyhur tingkat internasional (*recognized international research university*). Dengan demikian, pada kurun waktu 2016–2020 Unesa harus mengembangkan diri sehingga pada 2035 akan menjadi jaringan universitas internasional yang memegang peranan kunci dalam pembangunan pendidikan nasional.

Renstra Unesa 2016–2020 ini harus dijabarkan menjadi rencana strategis pada setiap unit kerja. Dengan demikian unit-unit kerja akan memiliki acuan pengembangan program yang lebih spesifik sesuai dengan karakter dan keunggulannya, juga dapat secara bersama-sama dan bersinergi mencapai visi dan misi universitas. Karena itu, Renstra Unesa 2016–2020 telah dilengkapi dengan indikator kinerja sebagai dasar untuk mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan. Dalam hal terjadi perubahan lingkungan strategis yang tidak terduga, sehingga kebijakan dan program yang telah dirumuskan dalam rencana strategis menghadapi kendala untuk dilaksanakan, maka pimpinan universitas dapat melakukan perubahan dengan persetujuan Senat Unesa.

Keberhasilan implementasi Renstra ini sangat tergantung pada pemahaman, kesadaran, keterlibatan, komitmen, dan upaya sungguh-sungguh dari segenap unsur dalam lingkungan Universitas Negeri Surabaya, serta dukungan pemerintah dan masyarakat. Bagi segenap sivitas akademika Unesa hanya tersedia satu jalan lurus untuk mencapai cita-cita luhur yang digariskan dalam Renstra ini, yaitu bekerja keras dan sungguh-sungguh seraya berdoa kepada Allah SWT. ***

Ditetapkan di : Surabaya

Tanggal : 11 Maret 2016

Rektor,

ttd

WARSONO

NIP196005191985031002

Salinan sesuai dengan aslinya.
Kepala Biro Umum dan Keuangan,

Drs. Budiarto, SH., MM.

NIP 196005131980101002



Lampiran Formulir Rencana Strategis

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Target Kinerja				
					2016	2017	2018	2019	2020
Unggul dalam kependidikan kukuh dalam keilmuan	Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan pendekatan pembelajaran yang efektif, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi	Menghasilkan lulusan yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, profesional dan memiliki keunggulan	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan mahasiswa Unesa	Rasio Afirmasi	20%	20%	20%	20%	20%
				Persentase prodi terakreditasi minimal B	80%	85%	90%	95%	95%
				Persentase lulusan yang langsung bekerja sesuai bidangnya	30%	35%	40%	50%	60%
				Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	2%	5%	10%	15%	25%
				Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	75	100	125	150	200
				Jumlah mahasiswa berprestasi	50	75	100	150	200
				Persentase lulusan tepat waktu	30%	35%	40%	45%	50%
				Rata-rata lama studi lulusan S1	4,5 tahun	4,3 tahun	4,2 tahun	4,2 tahun	4,1 tahun
				Rata-rata IPK lulusan	3,20	3,30	3,35	3,40	3,40
				Jumlah program studi terakreditasi internasional	0	0	4	8	12
	Persentase mahasiswa penerima beasiswa	20%	20%	20%	20%	20%			
	Menyelenggarakan penelitian dalam ilmu pendidikan, ilmu alam, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga, dan pengembangan teknologi yang temuannya bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat	Menghasilkan karya ilmiah dan karya kreatif baik di bidang pendidikan maupun keilmuan yang unggul serta menjadi rujukan dalam penerapan ilmu pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan	Jumlah publikasi internasional	40	50	200	350	500
				Jumlah publikasi nasional	75	100	150	200	300
				Jumlah HKI yang didaftarkan	100	100	100	100	100
				Jumlah sitasi karya ilmiah	200	15.000	20.000	25.000	30.000
				Jumlah prototipe R&D	10	25	25	25	25
	Jumlah prototipe industri	1	1	3	4	5			
	Menyebarkan	Menghasilkan karya	Meningkatnya relevansi,	Persentase dosen berkualifikasi S3	26%	29%	35%	40%	50%

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Target Kinerja				
					2016	2017	2018	2019	2020
ilmu pengetahuan, teknologi, seni budaya dan olah raga, serta hasil penelitian melalui pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada pemberdayaan dan pembudayaan masyarakat	pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera	kualitas, dan kuantitas SDM Unesa	Persentase dosen berkualifikasi S3	26%	29%	35%	40%	50%	
			Persentase dosen bersertifikat pendidik	86%	90%	93%	95%	95%	
			Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	31:1	31:1	30:1	28:1	25:1	
			Persentase dosen dengan jabatan guru besar	6,1%	6,5%	7%	8%	9%	
			Persentase dosen dengan jabatan lektor kepala	36%	37%	40%	45%	50%	
			Persentase tenaga kependidikan dengan sertifikat kompetensi	2%	5%	10%	15%	25%	
Mewujudkan Unesa sebagai pusat kependidikan, terutama pendidikan dasar dan menengah serta pusat keilmuan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur kebudayaan nasional	Terwujudnya Unesa sebagai pusat kependidikan terutama pendidikan dasar dan menengah serta pusat keilmuan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur kebudayaan nasional	Menguatnya kapasitas inovasi	Jumlah produk inovasi	1	3	10	15	20	
Menyelenggarakan tatapamong perguruan tinggi yang otonom, akuntabel, dan transparan untuk penjaminan mutu dan peningkatan kualitas berkelanjutan	Menghasilkan kinerja institusi yang efektif, efisien dengan mewujudkan iklim akademik yang humanis, manajemen kelembagaan yang transparan, akuntabel, responsif, dan berkeadilan untuk menjamin kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara berkelanjutan	Meningkatnya kualitas kelembagaan dan pengembangan sarpras Unesa	Rangking Unesa di <i>4ICU (world rank)</i>	5.000	4.500	4.300	4.200	4.000	
			Rangking Unesa Nasional	21	21	19	17	15	
			AIPT Unesa	B	A	A	A	A	
		Terwujudnya tata kelola yang baik serta kualitas layanan prima	Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	
			Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional	59%	62%	65%	66%	67%	
			Jumlah pendapatan BLU	221 Milyar	255 Milyar	274 Milyar	296 Milyar	316 Milyar	
			Jumlah pendapatan BLU yang bersumber dari pengelolaan aset	2,8 Milyar	2,9 Milyar	3,1 Milyar	3,4 Milyar	3,7 Milyar	