



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Kampus Lidah Wetan Jalan Lidah Wetan, Surabaya 60213
Telepon 031-99421834, 99421835, Faksimil : 031-99424002
Laman : www.unesa.ac.id

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
NOMOR 10 TAHUN 2020

TENTANG

RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TAHUN 2020-2024

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

- Menimbang : a. bahwa, dalam rangka mewujudkan terlaksananya visi, misi, dan tujuan Universitas Negeri Surabaya Tahun 2020–2024, perlu disusun Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2020–2024;
- b. bahwa, berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2020–2024;
- Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah RI 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);
2. Keputusan Presiden Nomor 93 tahun 1999 tentang Perubahan IKIP menjadi Universitas;
3. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 15 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Surabaya (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 889);
4. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 79 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Negeri Surabaya (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1858);
5. Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 50/KMK.05/2009 tentang Penetapan Universitas Negeri Surabaya Pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
7. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 461/M/KPT.KP/2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Surabaya Periode Tahun 2018-2022;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI
SURABAYA TAHUN 2020-2024

Pasal 1

Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2020-2024, yang selanjutnya disebut Renstra Bisnis Unesa Tahun 2020-2024 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 Bisnis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2020-2024 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 2020-2024

Pasal 3

Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dapat dilakukan perubahan sesuai dengan dinamika pelaksanaan tugas dan fungsi Universitas Negeri Surabaya dan penyesuaian Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Surabaya
pada tanggal 3 Desember 2020
REKTOR UNIVERSITAS NEGERI
SURABAYA,

ttd

NURHASAN
NIP 196304291990021001



Salinan sesuai dengan aslinya.
Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan,

SULAKSONO
NIP 196504091987011001 A

BAB I PENDAHULUAN

A. Resume Renstra Kemdikbud

Visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendukung Visi dan Misi Presiden untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global.

Misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

- 1) Mewujudkan pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi, merata dan berkelanjutan, didukung oleh infrastruktur dan teknologi.
- 2) Mewujudkan pelestarian dan pemajuan kebudayaan serta pengembangan bahasa dan sastra.
- 3) Mengoptimalkan peran serta seluruh pemangku kepentingan untuk mendukung transformasi dan reformasi pengelolaan pendidikan dan kebudayaan.

Arah Kebijakan Kementerian

Arah kebijakan dan strategi pendidikan dan kebudayaan pada kurun waktu 2020-2024 dalam rangka mendukung pencapaian 9 (sembilan) Agenda Prioritas Pembangunan (Nawacita Kedua) dan tujuan Kemendikbud melalui Kebijakan Merdeka Belajar yang bercita-cita menghadirkan pendidikan bermutu tinggi bagi semua rakyat Indonesia, yang dicirikan oleh angka partisipasi yang tinggi di seluruh jenjang pendidikan, hasil pembelajaran berkualitas, dan mutu pendidikan yang merata baik secara geografis maupun status sosial ekonomi. Selain itu, fokus pembangunan pendidikan dan pemajuan kebudayaan diarahkan pada pemantapan budaya dan karakter bangsa melalui perbaikan pada kebijakan, prosedur, dan pendanaan pendidikan serta pengembangan kesadaran akan pentingnya pelestarian nilai-nilai luhur budaya bangsa dan penyerapan nilai baru dari kebudayaan global secara positif dan produktif.

Tabel 1. Arah Kebijakan Kemdikbud dan Unesa

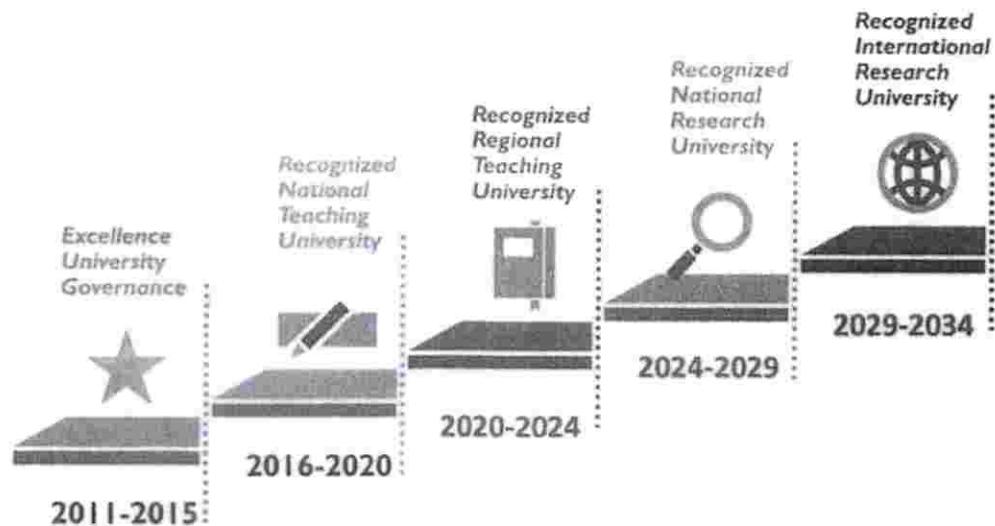
No.	Arah Kebijakan Kemdikbud 2020-2024	Arah Kebijakan Unesa 2020-2024
1.	Meningkatkan pemerataan layanan pendidikan berkualitas.	Meningkatkan akses layanan pendidikan tinggi berkualitas.
2.	Meningkatkan produktivitas dan daya saing.	Meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri untuk peningkatan kuantitas dan kualitas tri dharma perguruan tinggi.
3.	Revolusi mental dan pembinaan ideologi Pancasila untuk memperkuat ketahanan budaya bangsa dan membentuk mentalitas bangsa yang maju, modern, dan berkarakter.	Revolusi mental dan pembinaan ideologi Pancasila bagi civitas akademika untuk memperkuat ketahanan budaya bangsa dan membentuk mentalitas bangsa yang maju, modern, dan berkarakter.
4.	Meningkatkan pemajuan dan pelestarian kebudayaan untuk memperkuat karakter dan memperteguh jati diri bangsa, meningkatkan kesejahteraan rakyat,	Meningkatkan pemajuan dan pelestarian kebudayaan dan kearifan lokal masyarakat daerah untuk memperkuat karakter dan memperteguh jati diri bangsa, meningkatkan kesejahteraan rakyat, dan

No.	Arah Kebijakan Kemdikbud 2020-2024	Arah Kebijakan Unesa 2020-2024
	dan mempengaruhi arah perkembangan peradaban dunia.	mempengaruhi arah perkembangan peradaban dunia.
5.	Peningkatan literasi, inovasi, dan kreativitas.	Peningkatan kuantitas dan kualitas literasi, inovasi, dan kreativitas civitas akademika.

B. Visi dan Misi BLU

Tabel 2. Visi Kemdikbud dan Unesa

Visi Kemdikbud	Visi Unesa
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendukung Visi dan Misi Presiden untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global.	Unggul dalam Kependidikan Kukuh dalam Keilmuan
Misi Kemdikbud	Misi Unesa
Mewujudkan pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi, merata dan berkelanjutan, didukung oleh infrastruktur dan teknologi.	Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan pendekatan pembelajaran yang efektif dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi. Menyelenggarakan penelitian dalam ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat.
Mewujudkan pelestarian dan pemajuan kebudayaan serta pengembangan bahasa dan sastra.	Menyebarkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada pemberdayaan dan pembudayaan masyarakat.
Mengoptimalkan peran serta seluruh pemangku kepentingan untuk mendukung transformasi dan reformasi pengelolaan pendidikan dan kebudayaan.	Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan.



Gambar 1. Milestone Unesa

Tugas dan Fungsi BLU

Tugas dan Fungsi BLU ditetapkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2009 tentang Penetapan Universitas Negeri Surabaya pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

C. Target Rencana Strategis Bisnis (RSB)

Berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan, tujuan yang akan dicapai Unesa sebagai berikut:

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

BAB II ANALISIS DAN STRATEGIS

A. Evaluasi Kinerja BLU

Dalam kurun waktu 2016–2019, Universitas Negeri Surabaya memiliki capaian kinerja yang signifikan di bidang akademik dan nonakademik sehingga dapat dijadikan pijakan untuk Renstra Unesa tahun-tahun berikutnya. Secara umum capaian kinerja itu dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. Capaian Kinerja Unesa 2016-2019

Sasaran Program/Indikator Kinerja Sasaran Program	Target			
	2016	2017	2018	2019
SP 1: Meningkatnya kualitas pembelajaran dan mahasiswa				
IKSP 1.1: Rasio Afirmasi	25%	25%	20.35%	21.8%
IKSP 1.2: Persentase prodi terakreditasi minimal B	90%	91%	92.13%	90.62%
IKSP 1.3: Persentase lulusan yang langsung bekerja	60%	78.08%	95%	85.22%
IKSP 1.4: Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	50%	88.64%	65.17%	83.95%
IKSP 1.5: Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	120	141	193	229
IKSP 1.6: Jumlah mahasiswa berprestasi	300	370	525	422
IKSP 1.7: Persentase lulusan tepat waktu	40%	52.57%	55%	58%
IKSP 1.8: Rata-rata lama studi lulusan S1	4,2 tahun	3,9 tahun	4 tahun	3,8 tahun
IKSP 1.9: Rata-rata IPK lulusan	3,30	3,46	3,42	3,47
IKSP 10: Jumlah program studi terakreditasi internasional	0	0	0	0
IKSP 1.11: Persentase mahasiswa penerima beasiswa	28%	27.76%	26%	25%
SP 2: Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan				
IKSP 2.1: Jumlah publikasi internasional	80	110	585	412
IKSP 2.2: Jumlah publikasi nasional	75	107	108	116
IKSP 2.3: Jumlah KI yang didaftarkan	174	203	232	212
IKSP 2.4: Jumlah sitasi karya ilmiah	15000	24148	42485	2423
IKSP 2.5: Jumlah prototipe R&D	10	57	75	59
IKSP 2.6: Jumlah prototipe industri	1	10	22	22
IKSP 2.7: Jumlah jurnal bereputasi terindeks global	0	0	3	1

Sasaran Program/Indikator Kinerja Sasaran Program	Target			
	2016	2017	2018	2019
IKSP 2.8: Persentase penggunaan dana masyarakat untuk penelitian	2.78%	4.07%	4,65%	7.32%
IKSP 2.9: Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat	10	15	24	25
SP 3: Menguatnya kapasitas inovasi				
IKSP 3.1: Jumlah produk inovasi	0	0	0	3
SP 4: Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas SDM				
IKSP 4.1: Persentase dosen berkualifikasi S3	25.88%	31.49%	33.04%	45.49%
IKSP 4.2: Persentase dosen bersertifikat pendidik	80%	83.12%	84.57%	86%
IKSP 4.3: Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	29:1	29:1	30:1	29:1
IKSP 4.4: Persentase dosen dengan jabatan guru besar	5.8%	6.6%	6.6%	6.7%
IKSP 4.5: Persentase dosen dengan jabatan lektor kepala	35.03%	33.77%	32.50%	30.18%
IKSP 4.6: Persentase tenaga kependidikan dengan sertifikat kompetensi	0%	21.18%	0.73%	4.89%
SP 5: Meningkatnya kualitas kelembagaan dan pengembangan sarpras				
IKSP 5.1: Ranking Unesa di <i>4ICU(world rank)</i>	5344	4495	4000	3000
IKSP 5.2: Ranking Unesa Nasional	21	29	27	22
IKSP 5.3: Akreditasi institusi Unesa	B	A	A	A
IKSP 5.4: Jumlah Taman Sains dan Teknologi yang dibangun	0	0	0	0
IKSP 5.5: Jumlah Pusat Unggulan Iptek (PUI)	0	0	1	3
SP 6: Terwujudnya tata kelola yang baik				
IKSP 6.1: Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik	WTP	WTP	WTP	WTP
IKSP 6.2: Rasio pendapatan PNBP terhadap biaya operasional	59%	62%	64%	77%
IKSP 6.3: Jumlah pendapatan BLU	233 milyar	256 milyar	278 milyar	319 milyar
IKSP 6.4: Jumlah pendapatan BLU yang bersumber dari pengelolaan aset	2,9 milyar	3,2 milyar	5,3 milyar	16,9 milyar

B. Analisis SWOT

Strategi pengembangan Unesa 2020-2024 selayaknya ditempatkan pada landasan kondisi objektif-faktual yang dicapai sampai dengan akhir-akhir ini. Oleh sebab itu, evaluasi diri untuk mengidentifikasi potensi, privasi, okasi, dan defiansi perlu dilakukan. Analisis kondisi Unesa yang menyajikan kekuatan (*strength*), keterbatasan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan tantangan (*threat*) terpapar di bawah ini.

a. Analisis Internal

Tabel 4. Kekuatan dan Kelemahan Unesa

Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
1. Unesa saat ini telah berada pada tonggak pencapaian/milestone ke 2 pada rencana induk pengembangan " <i>Recognized National Teaching University</i> ". Hal ini dibuktikan dengan pencapaian nilai A untuk akreditasi perguruan tinggi (APT) pada tahun 2017 dan masuk dalam rangking atas dalam pemeringkatan perguruan tinggi.	1. Lebih dari 50% prodi masih belum mendapat peringkat akreditasi A dari BAN-PT.
2. Status tata kelola Unesa telah masuk dalam PK BLU plus dengan status pengelolaan keuangan wajar tanpa pengecualian (WTP) dua tahun berturut-turut dari Kemenkeu	2. Beberapa fasilitas gedung perkuliahan, dan laboratorium sudah mulai rusak meski baru dibangun beberapa tahun lalu, sedangkan sebagian lagi masih belum sempurna pembangunannya sehingga pemanfaatannya kurang maksimal dan kurang proposional (tidak sesuai peruntukannya)
3. SDM Unesa termasuk dalam kategori unggul karena didukung oleh 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	3. Kemajuan teknologi informasi yang semakin pesat dalam era RI 4.0 tidak sejalan dengan kecepatan civitas akademika (khususnya tenaga edukatif, tenaga administratif, dan mahasiswa) dalam upaya penguasaannya sehingga belum dapat dimaksimalkan penggunaannya dalam penyusunan basis data kepegawaian, pembelajaran, dan publikasi institusi serta publikasi ilmiah
4. Perluasan mandat Unesa yang mengelola program studi kependidikan dan nonkependidikan memberi peran yang lebih luas kepada Unesa dalam tridarma	4. Isi materi perkuliahan di <i>learning management system/Vinesa</i> dan jumlah layanan pembelajaran daring masih sedikit
5. Pola kepemimpinan Unesa dijalankan melalui mekanisme <i>planning, organizing, leading, staffing</i> dan <i>controlling</i> yang telah dibangun dan dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan menuju ke arah perbaikan secara terus menerus	5. Politisasi pergantian kepemimpinan di tingkat universitas, fakultas, dan jurusan mengakibatkan kompetisi yang tidak berbasis akademis serta kerenggangan relasi antar sivitas akademika pasca pemilihan (<i>post-election</i>) yang pemulihannya memerlukan waktu yang relatif tidak sebentar
6. Terdapat Pusat Penjaminan Mutu Internal Akademik mulai dari tingkatan prodi, fakultas, dan universitas yaitu PPM, GPM dan UPM; penjaminan mutu non akademik yaitu satuan pengawas internal (SPI) yang berjalan dengan lancar dalam melakukan audit internal kelembagaan yang berkesinambungan	6. Hasil karya dosen dalam hal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih tergolong rendah karena baru ada 18 paten, 3 produk inovasi, baru memiliki 3 pusat unggulan iptek, dan 19 jurnal terindeks Sinta
7. Secara kelembagaan hampir sebagian besar unit kerja telah memiliki Sertifikat ISO 9001:2008 dan dua fakultas di Unesa yaitu, FMIPA dan FT telah berhasil mendapat hibah untuk akreditasi internasional IABEE	7. Penerimaan jumlah mahasiswa yang meningkat dari tahun ke tahun lewat berbagai jalur seleksi tidak dibarengi oleh penerimaan tenaga edukatif sehingga mengakibatkan rasio dosen dan mahasiswa

Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	tidak ideal, beban tugas mengajar sebagian besar dosen melebihi batas ideal
8. Lulusan Unesa telah memiliki kesesuaian kompetensi lulusan dengan dunia kerja dengan keberhasilan penerapan kurikulum berbasis KKNI yang ditunjang oleh keberadaan LSP di Unesa	8. Dalam hal SDM di Unesa jumlah dosen yang bergelar doktor dan memiliki jabatan lektor kepala masih 30%, jumlah guru besar masih 64 orang
9. Ikatan Alumni Unesa telah sukses dalam berbagai jenjang kualifikasi akademik dan profesi yang besar dan tersebar di seluruh Indonesia	9. <i>Income generating</i> yang masih rendah karena sampai saat ini modal awal Unesa hanya berkisar 300 milyar
10. Sistem informasi Unesa sudah dapat melayani hampir semua aktivitas manajemen akademik, sumber daya, dan keuangan yang mencakup sekitar 37 SIM didukung dengan kekuatan <i>bandwidth</i> 2585mb yang tersebar dalam 62 titik <i>router</i> melalui jaringan <i>fiber optic</i>	10. Pengembangan dan pembinaan tenaga administratif lewat edukasi, promosi, dan mutasi yang kurang transparan dan akuntabel menimbulkan kecemburuan dan kefrustasian sosial yang berakibat pada penurunan dedikasi sebagian tenaga administratif
11. Jumlah publikasi di dalam jurnal ilmiah terakreditasi nasional dan jurnal terindeks internasional sudah hampir 1700 selama tiga tahun terakhir. Selain itu di Unesa juga terdapat 77 jurnal yang sebagian telah terindeks Sinta dan 1 jurnal sedang dalam pengusulan sebagai jurnal bereputasi terindeks Scopus	11. Sistem pengiriman dan penugasan tenaga edukatif ke pendidikan jejang S3 belum terpola secara mapan sehingga terjadi penugas-belajaran secara relatif bersamaan yang mengakibatkan pembebanan tugas mengajar pada beberapa dosen secara tidak proporsional
12. Dalam hal peningkatan kualitas dosen Unesa telah memiliki tim yang menangani percepatan kenaikan jabatan dan Guru Besar	12. Penugasan tenaga edukatif sebagai pejabat struktural di lingkungan Unesa ataupun tugas di luar Unesa terlebih yang di luar kendali lembaga mengakibatkan ketidakefektifan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tenaga edukatif yang bersangkutan
13. Sebagai perguruan tinggi dengan status PK BLU Unesa termasuk dalam perguruan tinggi yang 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	13. Iklim akademis yang termanifestasi dalam diskusi ilmiah belum secara rutin dilaksanakan sebagai bagian tugas pokok dan fungsi di kalangan tenaga edukatif dan mahasiswa, sehingga penulisan dan publikasi ilmiah belum mencapai target ideal, dan peluang memperebutkan dana hibah penelitian dan pengabdian pada masyarakat tidak dimanfaatkan secara maksimal, persentase perebut dana-dana hibah juga masih kecil
14. <i>Income generating</i> Unesa dapat dikatakan positif melalui optimalisasi usaha yang dikelola oleh Badan Pengelola Usaha (BPU). Sarana prasarana yang dimiliki Unesa memadai, sehingga sangat mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Kerja sama yang dilakukan Unesa dalam 3 tahun terakhir sangat mendukung peningkatan kualitas SDM, sarana prasarana, akademik, dan pendapatan Unesa	14. Pembukaan jalur penerimaan mahasiswa secara variatif di tengah peningkatan minat dan calon mahasiswa yang kurang disertai sistem pengawasan yang berdasarkan pada prosedur operasional baku justru membuka peluang terekrutnya calon mahasiswa yang kurang memiliki potensi dan motivasi akademik yang kondusif bagi proses pendidikan dan pembelajaran selanjutnya.

b. Analisis Eksternal

Tabel 5. Peluang dan Ancaman Unesa

Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
1. Lokasi Unesa berada di ibukota provinsi menawarkan kelebihan baik dalam	1. Era RI 4.0 yang sedang berjalan saat ini dan era RI 5.0 yang akan dihadapi Unesa harus

Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
kedekatannya dengan sumber pengambil keputusan di tingkat regional maupun dalam kemudahannya mengakses informasi aktual dari pemerintahan provinsi, kabupaten, dan kota di Jawa Timur. Hal itu membuka peluang untuk menjalin kerjasama dengan pemerintahan provinsi, kabupaten, dan kota khususnya dalam bidang kependidikan, dan kebudayaan.	mulai dilaksanakan dan dipersiapkan dengan matang
2. Otonomi daerah yang telah berjalan kurang lebih satu dasa warsa memberikan kewenangan bagi pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota untuk menentukan arah kebijakan pembangunan wilayahnya. Hal itu membuka peluang bagi Unesa untuk mempromosikan diri sebagai mitra perencanaan dan pelaksanaan pembangunan wilayah sesuai dengan sumber daya manusia dan keilmuan yang dimiliki Unesa	2. Kompetisi dengan perguruan tinggi lain itu jika tidak disertai keteguhan sikap dan kekokohan idealisme dapat membawa Unesa dalam penurunan standar akademik yang dicita-citakan, atau membawa Unesa pada persaingan yang tidak etis. Oleh karena itu Unesa ditantang untuk menghadapi kompetisi itu dalam keteguhan dan kekokohan serta menjaga iklim kompetisi dalam permainan yang elok, yakni saling bersanding, saling bergandengan dengan, dan saling belajar
3. Program kerja sama Unesa dengan pelbagai perguruan tinggi mancanegara yang berupa pertukaran atau pengiriman penutur asli bagi jurusan-jurusan Bahasa Inggris, dan bahasa asing (Jerman, Jepang, Mandarin) serta program Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri Kementerian Pendidikan Nasional yang berupa penerimaan mahasiswa asing dalam Program Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing (BIPA) memberikan peluang bagi Unesa untuk berbicara dan dikenal pada tingkat internasional.	3. Peningkatan standar akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dalam rangka peningkatan mutu setiap perguruan tinggi menantang jurusan dan prodi di Unesa untuk meningkatkan kualitas pada setiap anasirnya sesuai dengan standar nilai yang ditetapkan BAN PT
4. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin mengarah pada spesifikasi khususnya di bidang bahasa dan seni memberi peluang bagi Unesa yang selama ini menaungi disiplin ilmu bahasa, sastra, dan seni serta pengajarannya untuk berkembang menjadi dua fakultas, yakni Fakultas Bahasa dan Sastra, serta Fakultas Seni dan Desain	4. Tuntutan kualitas proses maupun hasil yang dijamin oleh Prosedur Operasional Baku (POB) terhadap setiap badan/usaha/lembaga, tidak terkecuali lembaga pendidikan, menantang Unesa untuk menyusun POB bagi setiap aktivitas baik bidang akademik, keuangan dan personalia, maupun kemahasiswaan secara rinci, dan menggunakannya sebagai pedoman dalam pelaksanaannya
5. Pembangunan bidang pendidikan di kabupaten dan kota, khususnya dengan program Sekolah Unggulan, tidak hanya membuka peluang bagi Unesa untuk menyiapkan calon-calon guru yang berkompoten mengajarkan bahasa-bahasa asing (<i>preservice training</i>) tetapi juga menawarkan peluang untuk mendidik atau melatih para guru di sekolah agar cakap dan terampil mengelola kelas-kelas unggulan tersebut (<i>inservice training</i>)	5. Perkembangan demokratisasi pada bidang politik yang merambah ke semua elemen sosial tidak terkecuali pada lembaga pendidikan, serta tuntutan manajemen profesional pada semua lembaga untuk mengelola sumber daya secara optimal dan maksimal, efektif dan efisien demi kuantitas dan kualitas produk menantang Unesa untuk menciptakan dan mengembangkan pola manajemen kegiatan dan sumber daya yang dimiliki secara terbuka, transparan, akuntabel, efektif dan efisien
6. Masukan (<i>intake</i>) mahasiswa yang meningkat baik kuantitas dan kualitas potensi akademik menyuguhkan peluang bagi Unesa dengan jurusan/prodi yang ada untuk mendidiknya	6. Sertifikasi guru lewat Pendidikan Profesi Guru (PPG) bagi lulusan S1 kependidikan, dan S1 atau D4 nonkependidikan yang memiliki bakat dan minat menjadi guru agar

Pejuang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
dalam iklim akademik yang kondusif bagi pengembangan insan yang unggul dalam keilmuan, kukuh dalam kependidikan, dan tangguh dalam kepribadian	menguasai kompetensi keguruan secara utuh sesuai dengan standar nasional pendidikan menantang Unesa sebagai salah satu penyelenggaranya untuk dapat melaksanakannya secara profesional, berkualitas seturut aturan dan kurikulum yang ditetapkan
7. Kebijakan pemerintah pusat, teristimewa Kementerian Pendidikan Nasional c.q. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang memberlakukan hibah kompetisi untuk meraih dana dari pemerintah membuka peluang bagi Unesa untuk berkompetisi di tingkat nasional	7. Permintaan masyarakat (dunia kerja) akan tenaga profesional siap kerja menantang Unesa untuk menyelenggarakan pendidikan yang didekatkan, serta dihubungkan dan diselaraskan (<i>link and match</i>) dengan dunia kerja, di samping juga menciptakan tantangan untuk selalu menjalin kerjasama dengan dunia kerja sebagai pemegang tonggak (<i>stakeholders</i>) dan pangsa pasar kerja para lulusan
8. Penetapan jabatan guru dan dosen sebagai jabatan profesional yang diikuti oleh pemberian tunjangan profesional bagi guru dan dosen (setelah melewati proses sertifikasi) berdampak pada peningkatan kesejahteraan guru dan peningkatan penghargaan masyarakat terhadap profesi guru. Hal itu mengakibatkan minat masyarakat (lulusan sekolah menengah) untuk melanjutkan studi pada jurusan atau prodi keguruan atau kependidikan. Dengan demikian, Unesa berpeluang menyeleksi calon mahasiswanya dengan standar yang lebih tinggi dalam potensi akademik, dan motivasi profesi	
9. Program beasiswa yang berasal baik dari luar maupun dalam negeri baik swasta maupun pemerintah yang ditawarkan baik kepada dosen maupun mahasiswa merupakan peluang bagi civitas akademika Unesa untuk meningkatkan kualitas akademik baik dalam matra individual maupun institusional, yang pada gilirannya juga akan meningkatkan kualitas proses edukasi yang berakibat pada kualitas lulusan Unesa	

C. Inisiatif Strategis

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan, maka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, strategi yang digunakan adalah sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 6. Tujuan dan Strategi Unesa

No	Tujuan	Strategi
T1.	Meningkatnya akses dan pemerataan pendidikan	ST1.1 Peningkatan dan pengembangan sistem penerimaan mahasiswa baru melalui penelusuran minat dan kemampuan ST1.2 Pengembangan sistem penerimaan; mahasiswa baru melalui unit pelayanan teknis yang terpadu; ST1.3 Pengembangan sistem penerimaan mahasiswa baru jalur SPMB untuk sarjana terapan;

		ST1.5	Pengembangan program beasiswa; dan Pengembangan prodi akademik/vokasi dan fakultas akademik/vokasi sesuai permintaan dan penawaran kompetensi di pasar kerja.
T2.	Meningkatnya kualitas dan relevansi lulusan di bidang kependidikan dan nonkependidikan	ST2.1 ST2.2 ST2.3 ST2.4	Pengembangan kurikulum berkelanjutan yang sesuai dengan pasar kerja dan perkembangan IPTEK; Peningkatan kuantitas dan kualitas promosi profil lulusan melalui tracer study, komunitas profesional, dan <i>website</i> ; Peningkatan kuantitas dan kualitas kompetensi Profesi; dan Pengembangan <i>Unesa Job Center (UJC)</i> melalui pengembangan kerjasama/ kemitraan dengan instansi/lembaga pemerintah, BUMN, dan dunia usaha.
T3	Meningkatnya kualitas program pendidikan akademik, vokasi, dan profesi dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olahraga	ST3.1 ST3.2 ST3.3 ST3.4 ST3.5 ST3.6 ST3.7 ST3.8 ST3.9	Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan; Peningkatan layanan proses pembelajaran; Pengembangan sistem informasi yang mendukung kegiatan akademik; Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi; Peningkatan kualitas SDM Dosen terkait dengan kompetensi dan rumpun keilmuan prodi; Pengembangan kelas internasional di prodi-prodi yang potensial; Peningkatan dan perluasan kesempatan belajar bagi dosen dan mahasiswa dari dan ke luar negeri; Pengembangan kurikulum yang lebih akomodatif untuk mengembangkan kelas-kelas internasional; dan Pengembangan pola penyelenggaraan pendidikan yang bertaraf internasional.
T4	Menghasilkan tenaga akademik, vokasi, dan profesi yang unggul dan berkarakter	ST4.1 ST4.2 ST4.3 ST4.4 ST4.5 ST4.6 ST4.7 ST4.8 ST4.9 ST4.10 ST4.11 ST4.12	Peningkatan metodologi penelitian dan penulisan ilmiah bagi dosen; Peningkatan dan pengembangan akreditasi jurnal ilmiah; Peningkatan publikasi hasil penelitian dan pengabdian melalui jurnal, media komunikasi ilmiah, seminar dan lokakarya tingkat regional, nasional dan internasional; Pengembangan sistem informasi yang mendukung publikasi karya ilmiah dosen; Penyusunan dan pengembangan <i>road-map</i> penelitian dan pengabdian sesuai rumpun keilmuan dalam bidang pendidikan dan non pendidikan; Peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian sesuai dengan perkembangan mutakhir bidang keilmuan; Peningkatan kerjasama penelitian dengan mitra (badan usaha maupun pemerintah); Peningkatan kuantitas penelitian kolaboratif dengan perguruan tinggi dalam dan luar negeri; Penyediaan tenaga pendidik berkompeten melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan; Penyediaan sistem pembelajaran sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan serta penerbitan dan sosialisasi hasil-hasil penelitian dan pengembangan; Penyediaan dan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan formal berkualitas melalui kegiatan penelitian; dan Pengembangan serta penerbitan dan sosialisasi hasil-hasil penelitian dan pengembangan.
T5	Menyelenggarakan pembinaan mahasiswa yang	ST5.1 ST5.2	Peningkatan dan Pembinaan program kreativitas mahasiswa;

	komprehensif dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa	ST5.3 Pengembangan pusat wirausaha mahasiswa (<i>entrepreneurship center</i>); ST5.4 ST5.5 Pembinaan dan pengembangan pendidikan karakter; Pengembangan kemitraan bidang kemahasiswaan; ST5.6 Pembinaan minat, bakat, dan penalaran mahasiswa untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa; dan Peningkatan dan pembinaan unit kegiatan kemahasiswaan terintegrasi dengan bidang kurikuler.
T6	Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olahraga	ST6.1 Pengembangan pusat penelitian dan pengembangan pendidikan; ST6.2 Pengembangan Program Profesi Guru (PPG) dan <i>continuing education (CE)</i> ; ST6.3 Peningkatan riset pendidikan dan pendidikan guru; ST6.4 Penyusunan dan pengembangan <i>road-map</i> penelitian pendidikan dasar dan menengah; ST6.5 Peningkatan dan pengembangan produk pembelajaran yang berbasis karakter dan kewirausahaan; ST6.6 Penyusunan dan pengembangan bahan ajar untuk pendidikan dasar dan menengah; ST6.7 Peningkatan kemampuan penulisan bahan ajar pendidikan dasar dan menengah; dan ST6.8 Pengembangan pusat kajian bahan ajar pendidikan dasar dan menengah.
T7	Mewujudkan iklim akademik yang humanis, sistem manajemen kelembagaan yang transparan, akuntabel, responsif, dan berkeadilan	ST7.1 Peningkatan kerjasama antar lembaga pendidikan, lembaga sosial kemasyarakatan dan dunia usaha di tingkat nasional dan internasional; ST7.2 Perencanaan dan pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha untuk meningkatkan nilai tambah aset Unesa, membiayai semua rencana pengembangan akademik Unesa serta untuk meningkatkan kesejahteraan dosen dan pegawai; ST7.3 Pengembangan sistem informasi yang mendukung penyelenggaraan sistem manajemen pendidikan tinggi yang bermutu, sehat dan transparan; ST7.4 Mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang terpadu dan akuntabel di semua unit kerja; ST7.5 Pengembangan sistem kendali mutu yang handal; ST7.6 Pengembangan sistem tata kelola efektif dan efisien; ST7.7 Peningkatan layanan kepada mahasiswa, alumni dan pengembangan karier pegawai dan dosen; ST7.8 Pengembangan sistem sanksi dan penghargaan terhadap kinerja tenaga dosen dan kependidikan; ST7.9 Pengembangan sistem manajemen administrasi umum, kepegawaian dan keuangan; ST7.10 Peningkatan kualitas dan profesionalisme tenaga kependidikan; ST7.11 Pengembangan sistem informasi terpadu pengelolaan aset-aset Unesa; ST7.12 Pembinaan dan peningkatan kompetensi tenaga pengelola aset; ST7.13 Pendataan, penataan, pemanfaatan, dan pengembangan aset Unesa sebagai sumberdana; ST7.14 Penyusunan <i>blue print</i> pengembangan IBP Unesa; dan ST7.15 Pengembangan unit-unit bisnis untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

BAB III RENSTRA BISNIS 5 TAHUN

A. Program Kemdikbud

Salah satu program dari Kemdikbud adalah Program Pendidikan Tinggi dimana sasaran programnya adalah meningkatnya akses, kualitas pembelajaran, dan relevansi pendidikan tinggi serta meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan. Indikator Kinerja Program untuk mengukur ketercapaian sasaran program tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 7. Sasaran dan Indikator Kinerja Program Kemdikbud

Sasaran Program	Indikator Kinerja Program
1. Meningkatnya akses, kualitas pembelajaran, dan relevansi pendidikan tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Rasio Angka Partisipasi Kasar (APK) jenjang pendidikan tinggi 20% termiskin dan 20% terkaya. b. Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 <i>World Class University</i>. c. Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 <i>World Class University by Subject</i>. d. Jumlah perguruan tinggi menjadi PTN-BH e. Persentase program studi yang terakreditasi/sertifikasi internasional (PTN). f. Persentase lulusan perguruan tinggi yang bekerja dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan. g. Persentase lulusan perguruan tinggi dengan gaji minimum sebesar 1.5x UMR. h. Persentase lulusan perguruan tinggi (D4 dan S1) dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus. i. Persentase pendanaan dan pengembangan fasilitas riset pendidikan tinggi yang dibiayai oleh mitra (PTN).
2. Meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Persentase dosen yang bersertifikat. b. Persentase dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri atau profesinya. c. Persentase dosen berkualifikasi S3.

B. Strategi Bisnis BLU

1) Peningkatan Akses Pendidikan Unesa

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka peningkatan angka partisipasi pendidikan tinggi bagi masyarakat di Unesa adalah:

- meningkatkan daya tampung dan pemerataan akses masyarakat untuk menempuh pendidikan baik di kampus utama maupun di luar kampus utama melalui Program Studi Di luar Kampus Utama (PSDKU) Unesa;
- meningkatkan mutu dan memperluas layanan pendidikan jarak jauh berbasis teknologi, salah satunya adalah dengan memperkuat berbagai *platform* pembelajaran daring yang dapat digunakan Unesa;
- meningkatkan peran akademi komunitas sebagai bagian dari penyedia layanan pendidikan di Unesa;
- menyediakan beasiswa khususnya untuk masyarakat miskin melalui KIP Kuliah/Bidikmisi; dan
- mendorong kemitraan dan investasi dengan DU/DI dalam penyelenggaraan pendidikan di Unesa.

2) Peningkatan dan Pemerataan Mutu Layanan Pendidikan

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) di kampus adalah:

- memperkuat peran Satuan Pengawas Internal (SPI) dan pimpinan fakultas, jurusan, program studi sebagai pemimpin instruksional, pendamping bagi dosen dan tenaga kependidikan (tendik), dan mendukung pembentukan komunitas pembelajar kampus; dan
- mengembangkan kompetensi SPI dan pimpinan fakultas, jurusan, program studi dalam peran mereka untuk menjaga kinerja dosen dan tendik secara efektif dan memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap dosen dan tendik.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka pemerataan dan peningkatan kompetensi dosen dan tendik untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan adalah:

- mengembangkan Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) Unesa untuk menciptakan ekosistem belajar dosen yang berdaya, aktif, kolaboratif, inklusif, berkelanjutan dan inovatif sehingga dapat menunjang pembelajaran mahasiswa di kampus;
- bekerja sama secara erat dengan pemerintah pusat untuk melakukan redistribusi dosen secara lebih merata dan memastikan rekrutmen dosen yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan di tingkat program studi;
- menerapkan berbagai inovasi termasuk *multi-subject teaching* untuk meningkatkan ketersediaan dosen dengan tetap memegang prinsip efisiensi dan efektivitas; dan
- membuka akses program studi dan dosen terhadap pembiayaan di luar APBN seperti: pembiayaan oleh daerah, pihak ke-3 (contoh: Pengabdian Masyarakat Universitas, *Corporate Social Responsibility/CSR*, investasi DU/DI) untuk mendukung pembiayaan bagi upaya pemerataan dan peningkatan kompetensi dosen dan tendik.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka percepatan pemerataan kualitas layanan pendidikan adalah:

- meningkatkan pemerataan layanan pendidikan yang berkualitas;
- memungkinkan pemanfaatan sumber daya pendidikan secara bersama antar program studi (termasuk dosen dan fasilitas lainnya);
- merancang intervensi yang memperhitungkan situasi di setiap fakultas dan setiap program studi;
- mempertimbangkan mekanisme intervensi dan pembiayaan berbasis kinerja;
- memastikan seluruh pemangku kepentingan memegang peran sesuai kewenangan; dan
- memadukan seluruh sumber daya dari pusat, daerah, universitas, DU/DI dan masyarakat dalam melakukan intervensi di setiap program studi.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung peningkatan dan pemerataan kualitas layanan pendidikan adalah:

- mengembangkan platform pembelanjaan barang dan jasa bagi universitas, agar pembelanjaan lebih berkualitas serta mengurangi beban administrasi dosen dan tendik, dengan demikian dosen dan tendik dapat meningkatkan perhatian mereka pada kualitas pembelajaran mahasiswa;
- mengembangkan mekanisme untuk mendorong penyediaan materi pengembangan kompetensi dosen dan media/alat bantu mengajar yang bermutu dan terstandar;

- menggunakan gawai untuk merekam praktik mengajar untuk mendorong peer-review praktik dosen dan juga berbagi praktik yang baik antar dosen; dan
- meningkatkan mutu data pendidikan dan mengembangkan sistem informasi bagi para pemangku kepentingan.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan penjaminan mutu yang semakin bermakna adalah:

- merubah struktur organisasi dan tata kelola lembaga penjaminan mutu yang semula tergabung dalam LP3M menjadi salah satu Organ Unesa yang independen;
- menyesuaikan dan mengutamakan standar nasional pendidikan tinggi untuk meningkatkan proses pembelajaran di ruang kelas serta indikator kinerja dan akuntabilitas dosen;
- mengembangkan kerangka kerja penjaminan mutu pendidikan tinggi (internal dan eksternal) yang lebih sederhana, berpusat pada keunggulan universitas (*university excellence*) dan menggunakan data akreditasi, penjaminan mutu, evaluasi diri program studi dan hasil belajar mahasiswa (*formative assessment*), untuk mengidentifikasi langkah-langkah peningkatan mutu pembelajaran, berdasarkan praktik-praktik baik global maupun masukan dari masyarakat dan DU/DI;
- memperkuat peran dan pola pikir kelembagaan yang ada dalam peningkatan mutu pendidikan di Unesa;
- mendorong penerapan penilaian formatif pendidikan, seperti Asesmen Kompetensi Minimum (AKM), survei karakter, dan survei lingkungan belajar, untuk memonitor hasil pembelajaran dan menyediakan informasi diagnostik untuk dosen;
- Meningkatkan kapasitas dosen dan tendik untuk menyelenggarakan penilaian formatif dan portofolio dalam kelas serta memanfaatkan informasi diagnostik dari program-program penilaian pendidikan dan hasil belajar mahasiswa seperti AKM, survei karakter, dan survei lingkungan belajar guna meningkatkan proses pembelajaran;
- mengoptimalkan keterlibatan DU/DI secara menyeluruh dalam penyelenggaraan pendidikan akademik dan vokasi guna mendorong mutu ekosistem pendidikan berstandar industri, seperti: kurikulum, fasilitas pendidikan dan pelatihan, kapasitas dosen/instruktur/teknisi/laboran, magang, asesmen dan uji kompetensi;
- mendorong akreditasi program studi yang sudah siap naik peringkat; dan
- mendorong akreditasi program studi oleh lembaga akreditasi mandiri yang melibatkan pengguna (DU/DI, profesi, asosiasi) dan berstandar internasional.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan proses pembelajaran dan peningkatan mutunya adalah:

- mendorong dosen untuk mengubah strategi pembelajaran yang berlandaskan paradigma pengajaran (*teaching*) menjadi strategi pembelajaran kreatif berlandaskan paradigma pembelajaran (*learning*), berpusat pada mahasiswa dan mendorong mahasiswa untuk saling berinteraksi, berargumen, berdebat, dan berkolaborasi;
- membina dosen agar dapat menyiapkan rencana pembelajaran yang memperhatikan kebutuhan dan karakteristik masing-masing mahasiswa (normal, remedial, dan pengayaan);
- mengembangkan kurikulum di semua program studi yang dapat didiversifikasi melalui adopsi, adaptasi atau disesuaikan oleh program studi dan universitas yang didasarkan atas kebutuhan, konteks, dan karakteristik DU/DI;
- melakukan program-program khusus kepada mahasiswa yang memiliki kompetensi kurang atau di bawah standar minimum;

- melakukan kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk DU/DI, untuk melakukan penguatan dan pendampingan pada program studi dalam pengembangan dan implementasi kurikulum;
- pengayaan dan perluasan moda pembelajaran, melalui experiential learning di industri, magang di perusahaan/pemerintahan/lembaga internasional, masyarakat (membangun desa), kegiatan independen, atau aksi kemanusiaan, yang dapat diakui sebagai bagian dari Satuan Kredit Semester (SKS) program pendidikan; dan
- pengkajian dan evaluasi dalam rangka pengembangan kurikulum secara berkelanjutan.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka peningkatan kapasitas dan pemanfaatan penilaian formatif dan portofolio adalah:

- mendorong penerapan penilaian formatif pendidikan, seperti AKM, untuk memonitor hasil pembelajaran dan menyediakan informasi diagnostik untuk dosen;
- meningkatkan kapasitas tendik untuk memperoleh informasi diagnostik untuk peningkatan pembelajaran dari program-program penilaian pendidikan dan hasil belajar mahasiswa seperti AKM;
- mendorong penerapan penilaian portofolio yang relevan untuk mengetahui hasil pembelajaran mahasiswa yang bersifat performatif, artistik, kreatif, dan inovatif;
- meningkatkan kapasitas dosen dan tendik untuk menyelenggarakan penilaian formatif dan portofolio dalam kelas guna meningkatkan proses pembelajaran; dan
- mengizinkan dan mendorong penggunaan portofolio dan asesmen yang lebih otentik untuk penilaian sumatif kelulusan matakuliah.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka mewujudkan pendidikan akademik dan vokasi untuk Revolusi Industri 4.0 yang berkualitas dan diakui industri:

- membuka ruang kerja sama yang erat dengan DU/DI, di mana DU/DI dapat langsung terlibat dalam menginformasikan kebutuhan pasar tenaga kerja dan memastikan kualitas program pendidikan akademik dan vokasi dimutakhirkan sesuai dengan standar industri;
- membentuk forum kerja sama DU/DI dengan lembaga pendidikan yang relevan agar setiap program akademik dan vokasi menghasilkan kompetensi lulusan yang standarnya diakui oleh industri;
- mengembangkan program akademik dan vokasi menjadi Centers of Excellence guna mempercepat peningkatan kapasitas dosen dan pembelajaran mahasiswa;
- memfasilitasi kerja sama yang mumpuni dengan DU/DI dalam setiap pembukaan atau pengembangan program studi;
- meningkatkan kualitas pembelajaran pada pendidikan akademik dan vokasi dengan metode *problem-based learning* agar mahasiswa dapat mengembangkan *technical skills* dan *soft skills* sesuai dengan standar DU/DI;
- mendorong pengembangan produk dan/atau jasa melalui riset terapan dan inovasi dengan kerja sama industri dan masyarakat;
- peningkatan kapasitas *technical skills*, *soft skills*, dan *pedagogical skills* sumber daya manusia pendidikan akademik dan vokasi (dosen/instruktur/teknisi/laboran) agar sesuai dengan standar DU/DI;
- mendorong kapasitas kepemimpinan dan kemampuan manajemen usaha pimpinan (rektor, dekan, ketua program studi) dalam mengembangkan program studi;
- memberikan kesempatan praktisi industri/profesional untuk mengajar di program studi akademik dan vokasi;
- memberikan kesempatan bagi setiap mahasiswa untuk melakukan praktik kerja industri dan/atau project work dengan DU/DI; dan

- memberikan kesempatan profesional atau pekerja untuk kembali ke program studi akademik dan vokasi dengan mekanisme Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL); dan
- menggalang kerja sama yang sinergis dan kolaboratif dengan program akademik dan vokasi di perguruan tinggi/institusi lain.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka menuju perguruan tinggi tingkat dunia adalah:

- mewujudkan diferensiasi Misi Unesa dengan mendorong fokus perguruan tinggi dalam mengemban tridharma perguruan tinggi, yakni sebagai *teaching university*;
- merasionalkan dan meningkatkan kesehatan serta keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu melalui penguatan kapasitas serta meningkatkan otonomi PTN menuju PTN BH;
- meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi dalam negeri, DU/DI, dan pemerintah;
- menjadikan Unesa sebagai *Centers of Excellence* dalam rangka percepatan menuju perguruan tinggi tingkat dunia;
- meningkatkan mutu dan relevansi penelitian sejalan dengan kebutuhan sektor-sektor pembangunan serta DU/DI untuk penguatan knowledge/innovation-based economy yang relevan dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0 dan pembangunan berkelanjutan;
- meningkatkan mutu dan relevansi pengabdian kepada masyarakat yang sejalan dengan kebutuhan pembangunan nasional, seperti pengurangan angka kemiskinan, peningkatan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat, penguatan UMKM, atau perbaikan lingkungan hidup;
- meningkatkan kerja sama dengan universitas kelas dunia (Top 100 QS/THES) dalam pengembangan pendidikan dan penelitian;
- meningkatkan entrepreneurship mahasiswa dan mengembangkan pusat-pusat inkubasi bisnis/startup berbasis karya iptek;
- melibatkan industri/masyarakat sebagai penopang dalam 'pentahelix' untuk mempercepat pembangunan melalui pengajaran kurikulum/penilaian proyek mahasiswa serta kontribusi pendanaan;
- mendorong kinerja dosen untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat dan DU/DI;
- meningkatkan publikasi kelas dunia serta paten/HKI, meningkatkan reputasi jurnal ilmiah agar berkelas dunia, meningkatkan visibilitas karya secara internasional;
- mendorong dukungan dari DU/DI melalui kesempatan magang, kerja sama penelitian dan komersial, berbagi sumber daya, dan pendanaan;
- mengembangkan *future skills platform* bersama dengan masyarakat dan DU/DI untuk memberikan masukan dalam pengembangan kurikulum dan pedagogi;
- melaksanakan inisiatif Kampus Merdeka yang mendorong studi interdisipliner dan pengalaman di industri/masyarakat bagi mahasiswa diploma atau S1; dan
- memfasilitasi dosen mengambil waktu untuk mendapatkan pengalaman langsung di DU/DI dan/atau memperoleh sertifikasi di industri.

3) Peningkatan Relevansi Pendidikan

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan kemampuan literasi dan numerasi untuk mendorong relevansi pendidikan adalah:

- melakukan penyesuaian kurikulum untuk memberikan waktu yang lebih besar bagi pengembangan kompetensi dasar terutama literasi dan numerasi;
- mengembangkan strategi penguatan pembelajaran numerasi secara menyeluruh;

- mengembangkan kompetensi dosen yang berfokus pada kompetensi mengajar literasi dan numerasi;
- menyediakan modul pelatihan serta penyediaan sumber bacaan; dan
- memperkuat sistem dan mekanisme penyediaan dukungan dan ketersediaan sumber daya bagi dosen yang mengajarkan literasi dan numerasi.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka optimalisasi perencanaan layanan pendidikan akademik dan vokasi berdasarkan kebutuhan lapangan kerja adalah:

- memastikan keterlibatan DU/DI dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi program pendidikan akademik dan vokasi agar sesuai dengan standar DU/DI, termasuk pengembangan kurikulum, peningkatan kapasitas SDM (pimpinan/dosen/instruktur/teknisi/laboran), pemutakhiran fasilitas, dan asesmen terhadap hasil pembelajaran mahasiswa;
- memfasilitasi exchange of information dari DU/DI dan pendidikan akademik dan vokasi mengenai kebutuhan kompetensi atau profesi di pasar tenaga kerja melalui platform yang dapat digunakan seluruh mahasiswa;
- melakukan analisis terhadap relevansi pendidikan akademik dan vokasi melalui data yang dikumpulkan dari lulusan pendidikan akademik dan vokasi melalui *tracer study*;
- mengembangkan kurikulum pendidikan akademik dan vokasi yang disesuaikan dengan (1) permintaan pasar dan kebutuhan DU/DI (*demand driven*); (2) kebersambungan (*link*) antara pengguna lulusan dan penyelenggara pendidikan akademik dan vokasi; dan (3) kecocokan (*match*) antara pekerja dengan pemberi kerja;
- mengembangkan asesmen kompetensi mahasiswa agar sesuai dengan kebutuhan DU/DI;
- menjalankan program penempatan kerja dan praktek kerja industri langsung dengan DU/DI;
- mendatangkan pengajar dari DU/DI atau praktisi industri untuk mengajar di program akademik dan vokasi;
- memfasilitasi pengalaman langsung dan pelatihan di industri bagi dosen/instruktur/teknisi/laboran program akademik dan vokasi;
- mengembangkan fleksibilitas pendidikan vokasi dan pendidikan akademik melalui skema *Multi Exit, Multi Entry System*, untuk pendidikan universitas dan dunia kerja;
- memberikan otonomi yang lebih besar bagi program akademik dan vokasi untuk berinovasi dan berkembang;
- mendorong peningkatan citra pendidikan akademik dan vokasi Unesa melalui kerja sama dengan media dan praktisi komunikasi;
- mendorong program akademik dan vokasi untuk berbagi sumber daya seperti dosen/instruktur/teknisi/laboran dan sarana prasarana praktik (bengkel, studio, lab) khususnya yang memiliki bidang keahlian yang sama; dan
- melakukan aktivitas pembelajaran bersama DU/DI seperti riset gabungan (*joint research*) dan/atau proyek (*project work*) berdasarkan permasalahan riil di masyarakat.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka peningkatan kesiapan bekerja mahasiswa untuk memasuki dunia kerja adalah:

- memberikan kesempatan DU/DI untuk turut memberikan pengakuan terhadap kompetensi mahasiswa melalui sertifikasi;
- selain memastikan pengembangan *technical skills*, juga menitikberatkan pengembangan soft skills, penanaman values budaya kerja, serta kemampuan

berwirausaha pada program akademik dan vokasi, sehingga mendorong terwujudnya karakter lulusan yang siap kerja;

- mendorong pembelajaran, *project work*, riset terapan dan inovasi berbasis DU/DI melalui pengembangan *teaching factory dan teaching industry* agar program akademik dan vokasi bermitra dengan pelaku DU/DI agar mahasiswa tidak hanya belajar berproduksi tetapi memastikan hasil produksinya memenuhi standar industri;
- memfasilitasi praktik kerja industri dan/atau *project work* mahasiswa program akademik dan vokasi;
- menata asesmen kompetensi mahasiswa dalam mendorong kesiapan kerja;
- memperlengkapi dosen dan tendik program akademik dan vokasi dengan kemampuan mengembangkan kompetensi teknis dan non-teknis mahasiswa;
- memastikan perangkat pembelajaran beserta fasilitas sarana dan prasarana dalam program akademik dan vokasi yang dikembangkan bersama DU/DI dapat memfasilitasi pengembangan kompetensi mahasiswa yang mumpuni;
- menggerakkan dukungan DU/DI terhadap program akademik dan vokasi melalui koordinasi K/L terkait dan pemerintah daerah;
- memfasilitasi penyampaian informasi dan peningkatan pemahaman mahasiswa terkait dunia kerja melalui platform teknologi; dan
- menggunakan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia sebagai acuan dalam pengembangan kompetensi dan pelaksanaan Rekognisi Pembelajaran Lampau dalam program akademik dan vokasi.

4) Penguatan Budaya, Bahasa dan Pendidikan Karakter

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka pemanfaatan nilai-nilai tradisi, budaya, dan sejarah bangsa Indonesia dalam memperkaya pendidikan karakter adalah:

- membangun identitas bangsa Indonesia dan rasa bangga sebagai bangsa Indonesia, yang memiliki ciri sebagai berikut:
 - memiliki etos kerja tinggi, berintegritas, memiliki budaya malu yang positif;
 - menghargai perbedaan agama dan toleran terhadap bangsa yang majemuk serta multi budaya;
 - mengutamakan gotong royong, saling menghormati, dan saling membantu;
 - menghormati hak-hak orang lain, memahami kewajiban sebagai warga, dan menghormati penegakan hukum;
 - menerima kehadiran budaya luar tapi tidak mudah terpengaruh budaya luar; dan
 - menyesuaikan pendidikan karakter dalam konteks lokal bangsa Indonesia yang berbeda-beda dan diterapkan baik dalam kampus maupun di luar kampus.
- memperkenalkan survei keadaan kampus (*campus climate survey*) untuk mempromosikan budaya positif kampus; dan
- mengumpulkan informasi yang lebih luas tentang latar belakang, kecakapan, dan kepribadian mahasiswa (seperti: toleransi, kreativitas, ketahanan, dan kapasitas metakognitif mahasiswa) sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman atas kesentosaan mereka.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan kebudayaan dan bahasa dalam pendidikan adalah:

- melakukan penguatan budaya dan bahasa daerah dalam matakuliah Bahasa Indonesia dan program studi terkait;
- melakukan penguatan penggunaan Bahasa Indonesia di semua matakuliah – terutama yang banyak mengadopsi istilah-istilah asing (Sains, Matematika dan Pendidikan Agama);

- melakukan penguatan dan pemutakhiran konten-konten sejarah untuk memperkuat pemahaman, penerimaan, dan aktualisasi identitas bangsa Indonesia pada program studi terkait;
- mendorong kegiatan pertukaran antar pelaku budaya dari latar belakang yang berbeda untuk menyelenggarakan tata interaksi yang inklusif dalam ekosistem kebudayaan di Indonesia;
- melakukan penguatan pendidikan seni budaya tradisional yang berpusat pada nilai-nilai seni dan budaya dan kebanggaan atas seni budaya tetapi dengan adaptasi praktis di dunia modern pada program studi terkait; dan
- membantu pengembangan program studi terkait, dengan penekanan pada pelestarian bahasa dan budaya daerah oleh masyarakat lokal.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan kegiatan diplomasi budaya sebagai wadah untuk memperkenalkan bangsa Indonesia dalam kancah antar daerah, regional ataupun internasional, adalah:

- fokus pada nilai-nilai positif Bangsa Indonesia untuk mendorong pemahaman akan identitas Bangsa Indonesia;
- memperkenalkan budaya Indonesia sebagai kekayaan budaya regional (Asia Tenggara) dan juga dunia melalui pertukaran mahasiswa; dan
- menguatkan nilai ekonomi seni budaya dan wisata sebagai salah satu modal bangsa di luar sumber daya alam dan ekonomi pada program studi terkait.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka optimalisasi sistem perbukuan di perpustakaan dan ruang baca adalah:

- mendorong ketersediaan bahan bacaan berkualitas melalui penguatan ekosistem perbukuan;
- melakukan pengayaan materi bacaan berjenjang baik dalam tahapan kemampuan baca atau kesesuaian bacaan agar materi bacaan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan mahasiswa; dan
- mengelola mutu bahan bacaan untuk menghindari konten-konten bermutu rendah (berisi materi yang mendorong radikalisme dan diskriminasi berdasarkan SARA, berisi materi yang tidak sejalan dengan integritas dan nilai Bangsa Indonesia, atau bersifat plagiat).

5) Penguatan Tata Kelola Lembaga

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka memperkuat implementasi program pendidikan melalui koordinasi dengan instansi terkait, termasuk DU/DI adalah:

- melakukan koordinasi dengan pemerintah pusat dan daerah dalam mengelola program pendanaan pendidikan afirmatif untuk keluarga tidak mampu;
- mengembangkan mekanisme dengan instansi terkait untuk mengelola hal-hal yang berdampak pada anggaran pendidikan, antara lain:
 - formasi dan perekrutan dosen dan tendik berdasarkan kinerja akademis dan kualitas pribadi, serta pengelolaan sumber daya dosen dan tendik; dan
 - pengelolaan pembiayaan pendidikan termasuk Dana Afirmasi, Bidikmisi, APBN, PNPB, dan CSR untuk pendidikan, termasuk penggunaan pembayaran non-tunai (*cashless*).
- mengundang partisipasi DU/DI dalam penyelarasan kurikulum program akademik dan vokasi, penyelarasan kompetensi dosen/instruktur/teknisi/laboran dan mahasiswa dengan kebutuhan industri, pemagangan dan praktek kerja di industri, serta penyerapan lulusan.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka peningkatan efisiensi program studi adalah:

- mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan oleh program studi untuk kegiatan administrasi birokrasi; dan
- mempersiapkan *platform* untuk mempersingkat proses birokrasi dan pertanggungjawaban program studi.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka penguatan akuntabilitas layanan pendidikan adalah:

- melakukan pendekatan asimetris untuk memenuhi kebutuhan masyarakat; dan
- Unesa sebagai penunjang, fasilitator, dan konsultan pendidikan tinggi untuk masyarakat.

Strategi yang dilakukan Unesa dalam rangka perencanaan dan penganggaran pendidikan adalah:

- membantu dekan/pascasarjana/lembaga dalam melakukan analisis situasi dan perencanaan strategis pendidikan;
- memberikan masukan kepada dekan/pascasarjana/lembaga untuk menyusun program tahunan, menentukan sasaran dan menyelaraskan kebijakan; dan
- membantu dekan/pascasarjana/lembaga untuk melakukan evaluasi anggaran pendidikan.

C. Kegiatan dan Indikator

Tabel 8. Misi, Tujuan, Sasaran dan Indikator Sasaran Program Unesa

MISI I	Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan pendekatan pembelajaran yang efektif dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi	
	Tujuan	Menghasilkan lulusan yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, professional, dan memiliki keunggulan.
	Sasaran Program 1 (SP1)	Meningkatnya kualitas lulusan dan mahasiswa.
	Indikator Kinerja Sasaran Program 1 (IKSP1)	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase lulusan S1 dan D4/D3 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta. - Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional. - Jumlah mahasiswa yang berwirausaha.
	Sasaran Program 2 (SP2)	Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran berbasis Merdeka Belajar Kampus Merdeka
	Indikator Kinerja Sasaran Program 2 (IKSP2)	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang melaksanakan kerjasama dengan mitra. - Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi. - Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah. - Persentase program studi terakreditasi unggul/A. - Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan merdeka belajar. - Jumlah prodi yang menerapkan pembelajaran Kampus Merdeka.
	Sasaran Program 3 (SP3)	Meningkatnya kualitas dosen
	Indikator Kinerja Sasaran Program 3	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by

	(IKSP3)	<p>subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja. - Persentase dosen jabatan Lektor Kepala. - Persentase dosen jabatan Guru Besar.
MISI 2	Menyelenggarakan penelitian dalam ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat.	
	Tujuan	Menghasilkan karya ilmiah dan karya kreatif, baik di bidang pendidikan maupun keilmuan yang unggul serta menjadi rujukan dalam penerapan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi.
	Sasaran Program4 (SP4)	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan
	Indikator Kinerja Sasaran Program4 (IKSP4)	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah publikasi internasional - Jumlah sitasi di jurnal internasional - Jumlah jurnal bereputasi terindeks global - Jumlah karya ilmiah (KI) yang didaftarkan - Jumlah prototipe industry
	Sasaran Program5 (SP5)	Meningkatnya keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen
	Indikator Kinerja Sasaran Program5 (IKSP5)	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.
	Sasaran Program 6 (SP6)	Meningkatnya kapasitas inovasi
	Indikator Kinerja Sasaran Program (IKSP6)	Jumlah produk inovasi
MISI 3	Menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada pemberdayaan dan pembudayaan masyarakat.	
	Tujuan	Menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera.
	Sasaran Program7 (SP7)	Meningkatnya keluaran pengabdian kepada masyarakat yang diterapkan oleh masyarakat
	Indikator Kinerja Sasaran Program (IKSP7)	Jumlah pengabdian kepada masyarakat yang berhasil diterapkan oleh masyarakat
MISI 4	Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan.	
	Tujuan	Mewujudkan Unesa sebagai pusat kependidikan dan pusat keilmuan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur kebudayaan nasional
	Sasaran Program8 (SP8)	Meningkatnya kualitas kelembagaan dan sarana prasarana
	Indikator Kinerja Sasaran Program8	<ul style="list-style-type: none"> - Rangking perguruan tinggi nasional - Rangking Unesa di 4ICU (<i>world rank</i>)

(IKSP8)	- Akreditasi institusi
Tujuan	Menghasilkan kinerja institusi yang efektif dan efisien dengan mewujudkan iklim akademik yang humanis, manajemen kelembagaan yang transparan, akuntabel, responsif, dan berkeadilan untuk menjamin kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara berkelanjutan
Sasaran Program 9 (SP9)	Meningkatnya tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel
Indikator Kinerja Sasaran Program9 (IKSP9)	<ul style="list-style-type: none"> - Rata-rata predikat SAKIP minimal BB. - Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L minimal 80. - Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor public. - Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional - Jumlah pendapatan BLU. - Jumlah pendapatan BLU yang bersumber dari pengelolaan aset. - Modernisasi Pengelolaan Keuangan BLU.

BAB IV PENUTUP

Renstra Bisnis Unesa tahun 2020-2024 adalah dokumen perencanaan yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan Unesa dalam periode tahun 2020-2024 yang disusun mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.

Sehubungan dengan hal tersebut maka yang perlu diperhatikan pelaksanaan sebagai berikut:

- 1) Rencana Strategis (Renstra) Bisnis Unesa 2020-2024 menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Operasional (Renop) Setiap Tahunnya dalam periode tersebut.
- 2) Unit Kerja di bawah Universitas Negeri Surabaya berkewajiban untuk mendukung dan mengimplementasikan pencapaian Visi, Misi, Tujuan, Sasara, Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan yang telah dirumuskan dalam renstra Bisnis Unesa tahun 2020-2024.
- 3) Penguatan peran *stakeholder* perlu dilakukan untuk mendukung Renstra Bisnis Unesa 2020-2024.
- 4) Renstra Bisnis Unesa tahun 2020-2024 ini juga digunakan sebagai dasar evaluasi dan laporan pelaksanaan atas kinerja tahunan dan lima tahunan institusi dengan status Badan Layanan Umum (BLU).
- 5) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan perlu dilakukan agar implementasi Renstra Bisnis Unesa ini dapat berjalan efektif.

Renstra Bisnis ini diharapkan mampu memberikan gambaran isu-isu strategis yang dihadapi oleh Unesa sebagai Badan Layanan Umum serta upaya-upaya yang bias dilakukan untuk mengantisipasi dan mengatasi hal tersebut.

Lampiran 1

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Target Kinerja				
						2020	2021	2022	2023	2024
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, professional, dan memiliki keunggulan	Meningkatnya kualitas lulusan dan mahasiswa	Persentase lulusan S1 dan D4/D3 yang berhasil mendapat pekerjaan.	%	60	61	62	63	64
				Persentase lulusan S1 dan D4/D3 yang melanjutkan studi.		1	1	1	2	2
				Persentase lulusan S1 dan D4/D3 yang menjadi wiraswasta.		29	29	29	28	28
				Persentase lulusan S1 dan D4/D3 bersertifikat kompetensi dan profesi.		25	27	29	31	33
				Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus.	%	0	20	50	65	80
				Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3 yang meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.		30	35	40	45	50
				Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	orang	214	240	268	301	337
			Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran berbasis Merdeka Belajar Kampus Merdeka	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	%	50	58	69	71	80
				Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek	%	40	50	65	75	90

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Target Kinerja				
						2020	2021	2022	2023	2024
				(team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.						
				Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	%	0	5	10	15	20
				Persentase program studi terakreditasi unggul/A	%	60	65	70	75	80
				Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan merdeka belajar	orang	1550	12000	18000	24000	24000
				Jumlah prodi yang menerapkan pembelajaran Kampus Merdeka	prodi	4	63	64	65	66
				Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject)	%	0	0	0,1	0,12	0,13
				Persentase dosen yang bekerja sebagai praktisi di dunia industri		1	2	3	4	5
			Meningkatnya kualitas dosen	Persentase dosen yang membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir		10	12	15	17	20

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Target Kinerja				
						2020	2021	2022	2023	2024
				Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3	%	31.97	33	35	40	50
				Persentase dosen tetap memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja.		80	80	80	80	80
				Persentase dosen tetap berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.		0	1	1,5	1,7	1,9
				Persentase dosen jabatan Lektor Kepala	%	29	30	31	33	35
				Persentase dosen jabatan Guru Besar	%	6	7	8	10	15
	Menyelenggarakan penelitian dalam ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang 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 pengetahuan dan/atau teknologi	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan	Jumlah publikasi jurnal dan Prosiding internasional	judul	600	650	700	750	800
Jumlah Publikasi jurnal dan prosiding nasional terindeks nasional				judul	100	150	200	250	300	
Jumlah sitasi (jurnal, buku, dan prosiding nasional/ internasional)					30000	32000	34000	36000	38000	
Jumlah jurnal bereputasi terindeks global				jurnal	1	2	3	4	5	
Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Nasional					15	16	17	18	19	
Jumlah Kekayaan Intelektual (KI) yang didaftarkan				KI	233	245	255	265	290	
Jumlah Penelitian dan Pengembangan (Research and Development/R & D)					100	110	120	130	140	

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Target Kinerja				
						2020	2021	2022	2023	2024
				Persentase produk inovasi hasil penelitian yang dikomersialisasikan pertahun		30	32	34	36	38
				Jumlah Pusat Unggulan Iptek		3	3	4	5	6
				Jumlah prototipe industri	judul	26	27	28	29	30
			Meningkatnya keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional.	judul	600	650	700	750	800
				Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.		70	82	90	100	120
			Meningkatnya kapasitas inovasi	Jumlah produk inovasi	judul	3	4	5	6	7

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Target Kinerja								
						2020	2021	2022	2023	2024				
	Menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada pemberdayaan dan pembudayaan masyarakat	Menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera	Meningkatnya keluaran pengabdian kepada masyarakat yang diterapkan oleh masyarakat	Jumlah pengabdian kepada masyarakat yang berhasil diterapkan oleh masyarakat	jumlah	150	200	250	300	350				
Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan						Mewujudkan Unesa sebagai pusat kependidikan dan pusat keilmuan yang didasarkan pada nilai-nilai luhur kebudayaan nasional	Meningkatnya kualitas kelembagaan dan sarana prasarana	Rangking perguruan tinggi nasional	peringkat	19	16	14	12	10
								Rangking Unesa di <i>Top 500 World Class University</i>		4000	3975	3950	3925	3900
								Akreditasi institusi		A	A	Unggul	Unggul	Unggul
	Menghasilkan kinerja institusi yang efektif dan efisien dengan	Meningkatnya tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel	Rata-rata predikat SAKIP minimal BB	predikat	BB	BB	BB	BB	BB					
			Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L minimal 80	nilai	80	80	80	80	80					

Visi	Misi	Tujuan	Sasaran Program	Indikator Kinerja Sasaran Program	Satuan	Target Kinerja				
						2020	2021	2022	2023	2024
		mewujudkan iklim akademik yang humanis, manajemen kelembagaan yang transparan, akuntabel, responsif, dan berkeadilan untuk menjamin kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara berkelanjutan		Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik		WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
				Rasio pendapatan BLU terhadap biaya operasional	%	70	72,5	75	87,5	80
				Jumlah pendapatan BLU	Rp	283,5 milyar	290,5 milyar	290,5 milyar	296,3 milyar	302,2 milyar
				Jumlah pendapatan BLU yang berasal dari pengelolaan aset	Rp	5,6 milyar	6,5 milyar	7,2 milyar	8,1 milyar	9,0 milyar
				Modernisasi Pengelolaan Keuangan BLU	%	100%	100%	100%	100%	100%
				Jumlah Kerjasama dalam negeri		100	150	200	250	300
				Jumlah Kerjasama luar negeri		29	35	45	55	65