



RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS 2020-2024

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS ANDALAS
2020**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS ANDALAS**

Gedung Rektorat, Limau Manis Padang - 25163

Telepon : 71181,71175,71086,71087,71699 fax.71085

Laman : www.unand.ac.id

e-mail : rektor@unand.ac.id

**PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS
NOMOR 12 TAHUN 2020**

TENTANG

**PERUBAHAN ATAS PERATURAN REKTOR NOMOR 2 TAHUN 2020 TENTANG
RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2020-2024**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

- Menimbang** : a. bahwa dengan telah ditetapkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024, perlu dilakukan penyesuaian terhadap Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 yang telah ditetapkan;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu membentuk Peraturan Rektor Universitas Andalas tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Universitas Andalas Nomor 2 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4310);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia

- Tahun 2010 Nomor 152, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5178);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5340);
 7. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
 8. Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
 9. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024;
 10. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum;
 11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas;
 12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Andalas;
 13. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
 14. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
 15. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009 tanggal 17 Desember 2009 tentang Penetapan Universitas Andalas pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintahan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum; dan
 16. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 134151/MPK/RHS/KP/2019 tanggal 22 November 2019 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Andalas Masa Jabatan 2019-2023;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN REKTOR NOMOR 2 TAHUN 2020 TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2020-2024.

Pasal I

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 diubah sebagai berikut :

Ketentuan Pasal 1 diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

- (1) Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut Renstra Bisnis Unand Tahun 2020-2024 adalah Rencana Strategis yang memuat rencana dan program pengembangan dalam waktu 4 (empat) tahun, dari tahun 2020 hingga 2024.
- (2) Renstra Bisnis Unand Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal II

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Padang,
Pada tanggal 12 Agustus 2020



YULIANDRI

NIP 196207181988111001

KATA PENGANTAR

Saat ini Universitas Andalas masih berstatus perguruan tinggi negeri yang harus tunduk kepada Undang-Undang Nomor 9 tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak dan Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Kedua undang-undang ini tidak memberi fleksibilitas pengelolaan pendapatan, belanja, investasi dan aset untuk mencapai visi, misi dan tujuan strategis yang ditetapkan oleh perguruan tinggi negeri. Menyadari keterbatasan ini, pemerintah memberi peluang fleksibilitas pengelolaan keuangan dan aset kepada perguruan tinggi negeri dengan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) kepada perguruan tinggi negeri sebagai salah satu institusi pemerintah yang memberi pelayanan kepada masyarakat. Peluang ini terbuka setelah keluarnya Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Pasal 68 dan 69 undang-undang tersebut menyatakan bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan PK-BLU.


Berdasarkan tingkat perkembangan yang dicapai sampai saat ini, Universitas Andalas telah mengambil keputusan untuk memilih pola PK-BLU. Pola ini dapat memberi keluwesan pengelolaan keuangan dan aset sebagai salah satu faktor penentu utama kemajuan Universitas Andalas di masa mendatang, terutama dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada *stakeholders* dan reputasi Universitas Andalas di gelanggang nasional dan internasional.

Sebagai instansi pemerintah yang akan menerapkan PK-BLU, maka Universitas Andalas telah menyusun dokumen Rencana Strategis Bisnis (Rentrabis) 2020-2024. Dokumen ini bertujuan untuk membimbing segenap civitas akademika Universitas Andalas untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan serta menjadi pedoman utama dalam menyusun Rencana Bisnis Anggaran (RBA) berbasis kinerja setiap tahunnya. Selanjutnya untuk langkah implementasi dokumen ini akan dilaksanakan koordinasi dan konsolidasi antar unit kerja yang terdapat di lingkungan Universitas Andalas, agar semua program, kegiatan dan sasaran kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal.

Berhubung pada tahun 2020 Dikti yang sebelumnya berada dibawah Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi pindah ke Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maka Unand yang berada dalam naungan Dikti juga terbawa pindah ke Kemendikbud, sehingga Rencana Strategis Bisnis Unand juga harus diselaraskan dan mengacu ke Renstra Kemendikbud 2020-2024.

Dengan telah siapnya dokumen Revisi Rencana Strategis Bisnis Universitas Andatas 2020-2024, maka saya atas nama pimpinan Universitas Andalas mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan yang berat ini. Mudah-mudahan pengorbanan yang telah diberikan dapat membawa Universitas Andalas ke arah perubahan yang lebih baik di masa mendatang.

Padang, 12 Agustus 2020



Rektor
Prof. Dr. Yuliandri, SH, MH
NIP. 196207181988111001

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rasional Renstra Unand 2020-2024.....	5
1.3 Rencana Jangka Panjang Menjadi Universitas yang Otonom	6
1.4 Landasan Penyusunan Rencana Strategis Bisnis.....	9
1.5 Metode dan Sistematisa Penyusunan Rencana Strategis Bisnis.....	10
BAB II GAMBARAN UMUM ORGANISASI	
2.1 Sejarah Singkat Universitas Andalas	14
2.2 Visi dan Misi Organisasi.....	25
2.3 Tujuan Strategis	26
2.4 Nilai-Nilai Inti (<i>Core Values</i>)	26
2.5 Tugas Pokok Organisasi	28
BAB III KINERJA TAHUN BERJALAN	
3.1 Faktor Penentu Keberhasilan.....	30
3.2 Capaian Kinerja Universitas Andalas.....	35
3.2.1 Bidang Pendidikan.....	35
3.2.2 Bidang Penelitian	41
3.2.3 Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat.....	45
3.2.4 Sumber Daya Manusia	47
3.2.5 Sarana dan Prasarana.....	58
3.2.6 Prasarana Pendukung Pendidikan.....	60

3.2.7 Organisasi dan Manajemen	69
3.2.8 Keuangan.....	72

BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN

4.1 Kondisi Universitas Andalas Pada Saat Ini.....	75
4.2 Identifikasi Isu-isu Penting	77
4.2.1 Isu Eksternal	77
4.2.2 Isu Internal	79
4.3 Asumsi-asumsi.....	81
4.4 Faktor Penentu Keberhasilan.....	82
4.5 Analisis Faktor-faktor Eksternal	83
4.5.1 Kekuatan	83
4.5.2 Kelemahan	86
4.5.3 Peluang.....	88
4.5.4 Ancaman	90
4.6 Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang diambil ke Depan	92

BAB V RENCANA STRATEGIS BISNIS 2020-2024

5.1 Cita-cita Universitas Andalas.....	96
5.2 Visi dan Misi Organisasi.....	98
5.3 Tujuan Strategis.....	99
5.4 Sasaran Strategis, Indikator Sasaran dan Program Pencapaian.....	100
5.5 Kebijakan	117
5.6 Strategi Pengembangan	118
5.7 Tema Strategis	119

BAB VI PROYEKSI KEUANGAN DAN ANGGARAN

6.1 Kerangka Sumber Pembiayaan Rencana Strategis Bisnis	130
6.2 Asumsi-asumsi yang Digunakan untuk Proyeksi Pendapatan dan Biaya	134
6.2.1 Asumsi-asumsi Ekonomi Makro	134

6.2.2 Asumsi-asumsi Mikro Unand	136
6.2.3 Asumsi Tarif.....	139
6.3 Proyeksi Pendapatan dan Belanja.....	140
6.4 Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas.....	148
BAB VII PENUTUP	
7.1 Kesimpulan.....	149
7.2 Langkah-langkah Implementasi	150

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Distribusi prodi di Fakultas/Pascasarjana dan status akreditasi tahun 2019.....	35
Tabel 3.2. Mahasiswa asing Unand berdasarkan negara asal tahun 2015 - 2018	55
Tabel 3.3. Masa studi wisudawan tahun 2015-2018	58
Tabel 3.4. Ketersediaan Ruang Dosen.....	59
Tabel 3.5. Ketersediaan Laboratorium (jumlah dan luasnya).....	59
Tabel 3.6. Jumlah Judul dan Copy Koleksi Perpustakaan Pusat Tahun 2018.....	69
Tabel 3.7. Realisasi Pendapatan PNBP Universitas Andalas Tahun 2019.....	72
Tabel 3.8. Rencana dan Realisasi Anggaran Unand 2019 menurut Sumber Dana.....	73
Tabel 3.9. Rencana dan Realisasi Anggaran Unand 2019 menurut Jenis Belanja.....	74
Tabel 4.1. Skala Prioritas	93
Tabel 5.1. Sasaran Menurut Bidang dan Rumusan Program Strategis Unand.....	116
Tabel 5.2. Daftar Tema Strategis dan Pemilik Tema	123
Tabel 5.3. Indikator Kinerja Sasaran Strategis.....	124
Tabel 6.1. Kelompok dan Jenis pendapatan Universitas Andalas 2020-2024.....	130
Tabel 6.2. Kegiatan akademik yang potensial dimasa depan menjadi pemasukan Unand	132
Tabel 6.3. Rencana dan Potensi Pendapatan Unand dari Kegiatan Manajemen Aset	133
Tabel 6.4. Proyeksi indikator makro 2023.....	134
Tabel 6.5. Perkiraan Jumlah Program Studi sampai Akhir Tahun 2024	137
Tabel 6.6. Perkiraan Jumlah Mahasiswa Sampai Akhir Tahun 2024	137
Tabel 6.7. Peningkatan Tenaga Dosen Tahun 2019	139
Tabel 6.8. Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Reguler 2019	140
Tabel 6.9. Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Mandiri 2019.....	140
Tabel 6.10. Proyeksi Pendapatan Unand tahun 2018 sampai dengan 2024	142
Tabel 6.11. Proyeksi Penggunaan Anggaran Unand tahun 2018-2024.....	144
Tabel 6.12. Proyeksi Belanja tahun 2019 sampai 2024.....	145

Tabel 6.13. Rincian Penggunaan Belanja Modal	146
Tabel 6.14. Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas Unand Tahun 2018- 2024	149

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Roadmap Unand 2009-2028	5
Gambar 1.2. Milestone Unand Menjadi Universitas yang Otonom 2020-2044.....	7
Gambar 1.3. Kerangka Logis Penyusunan Rencana Strategis	11
Gambar 2.1. Karakter Andalasin	27
Gambar 3.1. Keterkaitan Input, Proses dan Output	32
Gambar 3.2. Rerata AEE total prodi (2015-2018) rencana dan realisasi	39
Gambar 3.3. Jumlah <i>student body</i> , mahasiswa asing dan pascasarjana (2015-2018).....	40
Gambar 3.4. Jumlah mahasiswa yang melakukan kegiatan <i>student exchange</i> , prestasi, berwirausaha dan langsung bekerja sesuai bidang (2015-2018)	40
Gambar 3.5. Perkembangan jumlah Publikasi Nasional Dosen Unand tahun 2015-2018.....	41
Gambar 3.6. Perkembangan publikasi internasional dosen Unand tahun 2015-2018.....	42
Gambar 3.7. Perkembangan Jumlah paten/HAKI yang dihasilkan dosen Unand 2015-2018.....	43
Gambar 3.8. Perkembangan jumlah grup riset/ pusat studi/kajian Unand yang aktif tahun 2015-2018.....	45
Gambar 3.9. Perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2015-2018.....	45
Gambar 3.10. Jumlah dosen terlibat kegiatan pengabdian masyarakat dari tahun 2015-2018 ..	46
Gambar 3.11. Perkembangan jumlah dosen tetap Unand dan pendidikannya tahun 2015-2018	47
Gambar 3.12. Kualifikasi akademik dosen Unand tahun 2015 - 2018	48
Gambar 3.13. Komposisi dosen Unand berdasarkan golongan tahun 2018	48
Gambar 3.14. Perkembangan jumlah tenaga kependidikan tahun 2015 – 2018	49
Gambar 3.15. Komposisi jumlah tenaga kependidikan berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2018	50
Gambar 3.16. Distribusi jumlah tenaga kependidikan unand berdasarkan bidang keahlian tahun 2017	51
Gambar 3.17. Rasio keketatan calon mahasiswa baru Unand.....	53
Gambar 3.18. Jumlah mahasiswa yang terdaftar untuk empat tahun terakhir	54

Gambar 3.19. Distribusi mahasiswa baru Unand yang berasal dari 34 Provinsi dan Luar Negeri tahun 2018.....	55
Gambar 3.20. Tampilan Paket Program <i>I-LEARN UNAND</i>	61
Gambar 3.21. Website Perpustakaan Unand.....	62
Gambar 3.22. Topologi <i>backbone</i> jaringan internet di lingkungan Unand.....	64
Gambar 3.23. Topologi <i>backbone</i> jaringan komputer fakultas di Unand.....	65
Gambar 3.24. Topologi jaringan simpul lokal INHERENT di Unand	65
Gambar 3.25. Website email Unand http://mail.unand.ac.id untuk <i>less paper</i> menuju <i>paperless information and communication</i>	67
Gambar 3.26. Website Perpustakaan Unand.....	69
Gambar 3.27. Struktur Organisasi Unand	71
Gambar 4.1. Peta Posisi Unand tahun 2019	95
Gambar 5.1 Tema Strategi Unand Menjadi Universitas yang Otonom	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia berada di tengah era yang sangat dinamis sebagai akibat dorongan perkembangan teknologi informasi yang menyentuh hampir semua bidang. Aspek-aspek ekonomi, sosial budaya, teknologi, lingkungan bergerak menuju kesetimbangan baru. Pertumbuhan yang dahulu dipengaruhi oleh penguasaan sumber daya fisik, saat ini sangat ditentukan oleh penguasaan aspek *intangibile*, yaitu implementasi *big data* dan otomatisasi informasi. Proses bisnis dalam praktek ekonomi berubah, di satu sisi ada organisasi bisnis yang tumbuh dengan sangat cepat, disisi lain banyak pula organisasi bisnis yang hancur dengan tiba-tiba. Industri telah berubah, kompetensi yang dibutuhkan juga berubah. Itulah era yang dikenal orang sekarang sebagai era Revolusi Industri 4.0.

Selain itu, Revolusi Industri 4.0 juga memberikan dampak positif dan dampak negatif terhadap manusia dan masyarakat. Keterbukaan informasi dan kemudahan dalam berkomunikasi serta perubahan proses produksi sebagai hasil perkembangan teknologi (*technoware* dan *software*) berpotensi mempercepat terjadinya pembaharuan budaya lokal dengan nasional serta budaya global. Sebagian diantaranya memiliki dampak positif, namun di sisi lain akan memberikan dampak negatif akibat terjadinya benturan budaya yang tidak semuanya kompatibel. Aspek kemanusiaan (*humanware*) yang tidak didukung dengan prinsip dan tata nilai yang tertanam baik dapat membuat perilaku individu dan masyarakat Indonesia terombang-ambing serta tercerabut dari akar budaya lokal yang sebenarnya memiliki nilai yang luhur dan tinggi sebagai bangsa yang bermartabat.

Diperlukan antisipasi yang efektif agar Indonesia tetap dapat mengambil *benefit* dari perubahan kondisi tersebut. Jika tidak mampu, maka kita akan tergilas dan menjadi korban dalam perubahan. Kondisi eksternal yang dinamis tersebut dapat menjadi ancaman bagi pencapaian Visi Indonesia sekaligus dapat juga menjadi peluang jika kita mampu menyikapinya dengan baik.

Eksistensi Indonesia didorong oleh cita-cita dan keinginan luhur sebagaimana dicantumkan pada pembukaan Undang Undang Dasar 1945. Visi besar itu adalah “melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”. Visi ini adalah arah yang menjadi sumber inspirasi dalam menata program pembangunan nasional. Dalam perjalanannya, cita-cita ini diterjemahkan lebih detail dalam visi pembangunan nasional tahun 2005-2025 yaitu: **Indonesia Yang Mandiri, Maju, Adil, dan Makmur**. Pada pernyataan visi tersebut terdapat kata kunci yang dijabarkan lebih lanjut menjadi pernyataan yang terukur untuk dapat mengetahui tingkat kemandirian, kemajuan, keadilan, dan kemakmuran yang ingin dicapai.

Seluruh elemen bangsa harus mengambil peran secara sinergis dalam upaya mencapai cita-cita tersebut, baik dari unsur pemerintah maupun unsur masyarakat. Diantara unsur-unsur tersebut, posisi lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan tinggi tidak dapat diabaikan. Pada lembaga inilah tiga peran utama ditempelkan yang disebut dengan tridharma perguruan tinggi, yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Dharma pendidikan ditujukan untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang unggul yang akan menjadi pemain utama dalam gerakan pembangunan, yakni sumberdaya yang memiliki kompetensi, daya saing dan berakhlak mulia. Dharma penelitian diharapkan dapat menjadi jalan untuk pengelolaan pengetahuan bagi kepentingan bangsa. Sedangkan dharma pengabdian pada masyarakat adalah saluran untuk mengaplikasikan apa yang diperoleh dari penelitian untuk mendukung pencapaian visi bangsa.

Universitas Andalas (Unand) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri badan layanan umum (PTN-BLU) harus mengambil peran dan berkontribusi secara signifikan dalam pencapaian cita-cita bangsa. Unand dibangun dengan tujuan untuk menghasilkan insan cerdas dan berdaya saing untuk kejayaan bangsa. Lembaga ini bertanggungjawab untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, unggul, produktif dan menghasilkan ilmu pengetahuan serta teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, pemersatu bangsa, dan mengawal perjalanan demokrasi.

Dalam mengemban tanggungjawab tersebut, Unand perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya fisik, manusia, finansial maupun sumberdaya intelektual. Setelah peningkatan kapabilitas internal tersebut, hasilnya dipersembahkan kepada bangsa dalam bentuk lulusan yang berkualitas, hasil penelitian dan pengabdian yang berdampak. Upaya itu telah diperankan oleh Unand sejak saat berdirinya, setelah diresmikan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia yang pertama, DR. Muhammad Hatta pada tahun 1956.

Meskipun beberapa indikator telah menunjukkan prestasi Unand di tingkat nasional, seperti akreditasi institusi A, serta perguruan tinggi peringkat 10 di Indonesia berdasarkan pemeringkatan Dikti tahun 2018, namun tantangan yang dihadapi ke depan semakin berat. Pengelolaan Universitas tidak lagi dapat dilakukan dengan cara-cara yang lama. Perlu ada paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan tinggi di era Revolusi Industri 4.0 ini, dimana banyak *issue* yang harus dipertimbangkan, seperti pembelajaran sepanjang hayat (*life-long learning*), pembelajaran berbasis teknologi informasi (*blended learning*), pembelajaran terbuka (*open learning*), *issue* kualitas dan relevansi, persaingan, *sustainability*, liberalisasi pasar yang mempengaruhi dunia pendidikan, serta aspek akuntabilitas. Semua itu merupakan konsekuensi logis sebagai bentuk respon atas dinamika pada lingkungan. Namun semua bentuk dinamika tersebut tidak boleh menghilangkan jati diri dan lupa pada ekspektasi bangsa pada lembaga ini.

Unand harus tetap fokus dalam menjalankan perannya. Karena itu kejelasan arah program dan aktifitas harus mampu menjaga konsistensi pada tujuan jangka panjang. Disinilah peran perencanaan menjadi sangat penting, yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis.

Konteks perencanaan periode 2020-2024 ini merupakan bagian dari tahapan pembangunan jangka panjang Unand. Berdasarkan evaluasi atas capaian indikator strategis dalam renstra berjalan, diketahui bahwa sebagian target utama yang direncanakan dalam rencana induk pengembangan (RIP) tercapai lebih cepat dari rencana. Beberapa capaian berdasarkan Kinerja Unand periode sampai dengan tahun 2019 adalah sebagai berikut :

- a) Pada tahun 2014, Unand mendapat akreditasi institusi dengan peringkat “A” dan masuk klaster Perguruan Tinggi Mandiri dalam bidang penelitian. Publikasi dosen Unand yang terindeks *Scopus* pada 2014 mengalami peningkatan dua kali lipat dari tahun 2013. Dilanjutkan dengan *re*-akreditasi berikutnya pada tahun 2018 dengan tetap dan dapat mempertahankan peringkat “A”;
- b) Peningkatan jumlah guru besar dari 132 pada tahun 2015 menjadi 151 orang pada tahun 2019;
- c) Peningkatan jumlah dosen berkualifikasi pendidikan Doktor dari 475 orang pada tahun 2015 menjadi 620 orang pada tahun 2019;
- d) Peningkatan jumlah prodi yang terakreditasi A dari 19 Prodi pada tahun 2015 menjadi 47 Prodi pada tahun 2019;
- e) Menghasilkan prodi yang bersertifikat International sebanyak 7 Prodi (*AUN-QA, ABEST, IABEE*);
- f) Unand juga sudah berhasil meraih bintang tiga pada pemeringkatan perguruan tinggi versi *QS Star*;
- g) Unand menempati posisi peringkat 13 versi webometrik pada tahun 2019 di Indonesia (data Juli 2019); dan
- h) Hasil pemeringkatan tahun 2019 oleh Kemenristekdikti memperlihatkan hasil dimana, Unand menduduki posisi 4 Nasional berdasarkan kinerja penelitian, peringkat 7 untuk kinerja bidang Inovasi. Begitu juga dengan kinerja Pengabdian pada Masyarakat yang menempati posisi 11 Nasional. Secara keseluruhan Unand menempati peringkat ke-11 Nasional untuk PT Non Vokasi.

Di sisi lain, pemerintah juga mendorong beberapa perguruan tinggi termasuk Unand untuk menyiapkan diri menjadi perguruan tinggi yang bereputasi internasional. Langkah awal untuk itu adalah meningkatkan otonomi Unand melalui percepatan perubahan status Unand menjadi perguruan tinggi berbadan hukum (PTN-BH).

Sesuai dengan dinamika lingkungan, Unand melakukan beberapa kali revisi atas dokumen perencanaannya. Antara lain revisi atas renstra Unand 2014-2018 menjadi renstra Unand 2015-2019 dalam rangka sinkronisasi target strategis serta periodisasi perencanaan dengan Renstra Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

1.2 Rasional Renstra Unand 2020-2024

Dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Unand 2009-2028 ditetapkan visi untuk “Menjadi Universitas Berkemuka dan Bermartabat.” RIP Unand ini terbagi menjadi 4 (empat) tahap pengembangan institusi universitas dengan berdasar pada 4 (empat) periode Rencana Strategi Bisnis (Renstra) pula, yaitu: (1) Renstra 2009-2013; (2) Renstra 2014-2018; (3) Renstra 2019-2023; dan (4) Renstra 2024-2028. Seperti dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Roadmap Universitas Andalas 2009-2028

Tahap 1 (Renstra 2009-2013) fokus pada pembenahan tatakelola Unand agar mengacu secara paripurna kepada standar-standar pendidikan tinggi secara nasional ataupun internasional. Selanjutnya, Tahap 2 (Renstra 2014-2018) berfokus pada pemantapan tatakelola akademik, keuangan, aset, dan kekayaan lainnya agar terimplementasi berdasar prinsip tatakelola yang baik (*good university governance*). Namun, dengan adanya perubahan Renstra Kemenristekdikti pada tahun 2018, sehingga Renstra ini pun ikut disesuaikan atau direvisi menjadi Renstra 2014-2019.

Unand segera akan menjalani Tahap 3 (Renstra 2020-2024). Dalam Renstra 2020-2024 ini, pengembangan hal-hal pokok yang bersifat strategis dikonstruksi berdasarkan target-target kinerja secara lebih progresif agar kiprahnya tidak saja dirasakan di tingkat nasional, tetapi juga ditingkat regional dan internasional. Hal ini merupakan konsekuensi logis saja dari kemajuan pesat Unand di berbagai bidang yang sudah melampaui target-target yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam kategori umum,

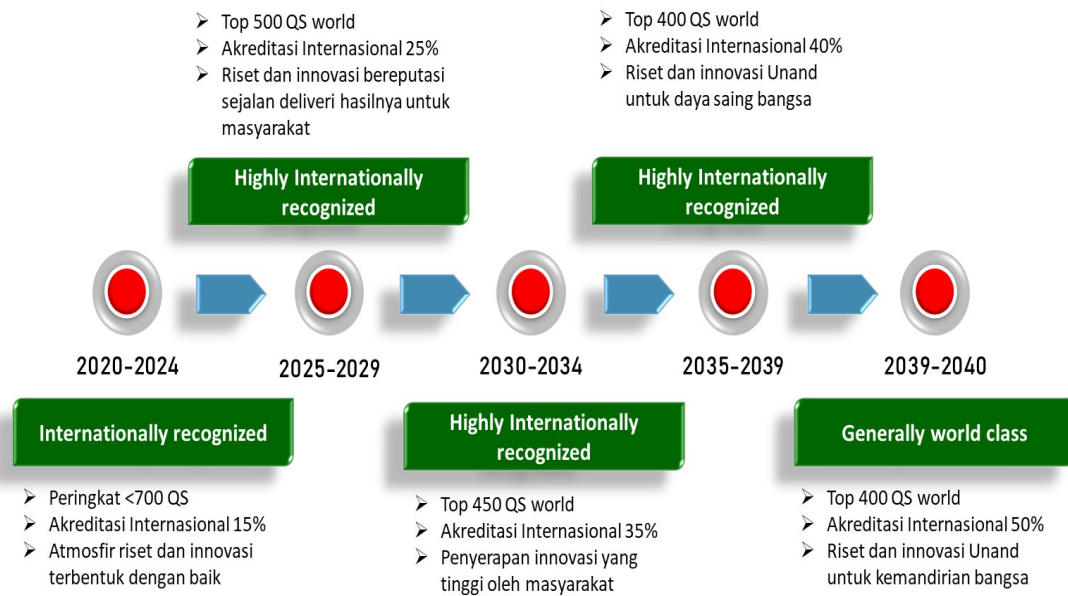
sejak tahun 2018 Unand sudah termasuk ke dalam kategori universitas klaster utama dan rangking 10 besar perguruan tinggi di Indonesia, dan ini merupakan hasil yang semestinya baru akan dicapai melalui pengembangan periode Renstra 2020-2024. Pada tahun 2019, pencapaian Unand dalam sejumlah hal bisa dibilang spektakuler adalah: peringkat 4 nasional berdasar kinerja penelitian, peringkat 7 berdasar kinerja bidang inovasi, dan peringkat 11 berdasar kinerja pengabdian pada masyarakat. Selanjutnya, segera dalam beberapa tahun ke depan Unand diharapkan sudah berubah status dari PTN-BLU ke PTN-BH. Perubahan status Unand ke PTN-BH, agar bisa diakselerasi, memerlukan tindakan-tindakan pengembangan yang diakomodasi dalam Renstra 2020-2024.

Namun kiprah Unand ke depan untuk ‘terkemuka dan bermartabat’ tidaklah mudah. Tantangannya akan semakin berat, sehingga mesti diakomodasi dengan solusinya melalui Renstra 2020-2024. Ada dua tipe tantangan yang dominan, yaitu liberalisasi pasar dan Revolusi Industri 4.0. Liberalisasi pasar menyebabkan persaingan antar perguruan tinggi semakin meningkat. Oleh sebab itu, tatakelola Unand mesti berjalan semakin efektif dan efisien. Lebih dari itu, Unand harus mampu untuk mengambil manfaat dari pesatnya kemajuan teknologi yang terbawa revolusi industri 4.0. Teknologi tersebut bersifat instrumental yang bebas nilai (*value free*) sehingga bisa berdampak positif ataupun negatif. Yang mesti dihindari adalah agar teknologi tidak berdampak negatif-dehumanisasi.

1.3 Rencana Jangka Panjang Menjadi Universitas yang Otonom

Dinamika lingkungan serta arahan dan kebijakan dari pemerintah untuk mempercepat internasionalisasi Unand, menjadi pendorong utama dilakukannya penyesuaian dan perluasan RIP 2009-2028 menjadi Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2020-2044. RPJP revisi ini terdiri dari lima tahap dan akan berakhir pada tahapan ke lima, menjelang 100 tahun Republik Indonesia.

Masing-masing tahapan ditandai dengan tonggak capaian (*milestone*) yang tersusun secara sistematis, seperti dapat dilihat pada gambar 1.2.



Gambar 1.2. *Milestone* Unand Menjadi Universitas yang Otonom 2020-2044

Tahap 1 (2020 – 2024)

Pada periode ini, Unand akan memiliki pondasi yang kuat untuk masuk dalam percaturan persaingan perguruan tinggi secara internasional (*internationally recognised*). Ini ditunjukkan dengan:

- Capaian peringkat dunia dengan target masuk 700 terbaik di dunia.
- Sistem tatakelola telah terintegrasi penuh dengan ICT
- Bidang riset unggulan unand sudah terkonsolidasi dengan atmosfir riset dan inovasi yang baik. Kegiatan penelitian telah fokus dan tersinergi dalam *road map* penelitian unggulan yang ditujukan untuk menghasilkan output yang memberikan dampak dari deliveri hasilnya untuk masyarakat.
- Prosentase mahasiswa asing telah mencapai 1% dari populasi mahasiswa. Suasana akademik mulai kental dengan atmosfir internasional, mahasiswa mulai menguasai multi bahasa, namun memiliki karakter yang kuat.

Tahap 2 (2025 – 2029)

Pada periode Unand telah dikenal luas secara internasional (*highly internationally recognised*). Pada periode ini diharapkan:

- Unand telah mempunyai reputasi internasional dan jumlah mahasiswa asing lebih dari 3%.
- Pelaksanaan kelas berbahasa Inggris sudah merata di seluruh fakultas, mahasiswa Unand memiliki kemampuan berkomunikasi dengan lebih dari dua bahasa asing.
- Program pertukaran mahasiswa dan dosen serta *credit transfer system* dan *dual degree* berjalan dengan efektif.
- Unand menjalin hubungan kerjasama dalam beberapa bidang khususnya untuk perguruan tinggi wilayah barat dan kawasan regional.
- Pada periode ini 25% program studi Unand telah terakreditasi internasional.
- Hasil riset Unand sudah dipublikasi dan diakui secara luas sejalan dengan serapan inovasinya untuk kepentingan masyarakat. Ini menunjukkan orientasi riset unggulan Unand yang diarahkan untuk mendukung kemandirian bangsa di samping dalam rangka pengembangan keilmuan.
- Unand ditargetkan telah masuk dalam top 500 Dunia berdasarkan sistem pemeringkatan *QS Star*.

Tahap 3 (2030 – 2034)

Pada tahapan ke tiga ini, Unand sudah dikenal luas di kalangan internasional ditandai dengan:

- Capaian bintang 4, dan mencapai posisi 450 terbaik Dunia.
- Akreditasi internasional yang telah dicapai oleh 35% program studi.
- Jumlah mahasiswa asing telah mencapai proporsi 5% dari total populasi mahasiswa.
- Hasil riset dan inovasi sudah mulai menampakkan hasil. Hasil inovasi tersebut telah terserap oleh masyarakat dan pemerintah yang menunjukkan kejelasan arah riset Unand yang ditujukan untuk menyelesaikan berbagai persoalan riil dalam masyarakat serta untuk menuju kemandirian bangsa.

Tahap 4 (2035 – 2039)

Pada tahapan ini internasionalisasi Unand semakin kuat, sehingga:

- *Student mobility* dan *faculty mobility* berjalan intensif. Jumlah mahasiswa asing sudah mencapai 7% populasi mahasiswa.
- Unand semakin dikenal luas di dunia internasional, dibuktikan dengan capaian posisi Unand masuk dalam posisi 400 terbaik dunia.
- Hasil penelitian dan inovasi Unand semakin berperan baik dalam mendukung daya saing bangsa. Inovasi Unand banyak yang terpakai dalam area pangan, obat dan kesehatan.

Tahap 5 (2040 – 2044)

Tahapan ke lima ini merupakan tahapan terakhir dari lima tahap RPJP Unand 2020-2044. Pada tahap ini capaian Unand ditandai dengan:

- Sudah mencapai bintang 5 (*generally world class*).
- Unand unggul dalam berbagai bidang, baik dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat maupun dalam aspek kerjasama akademik maupun bisnis.
- Pembelajaran berlangsung efektif dan efisien dengan didukung oleh fasilitas yang lengkap sesuai dengan perkembangan zaman.
- Program studi Unand yang memperoleh akreditasi internasional telah mencapai 50%.
- Dalam bidang riset dan inovasi, hasil capaiannya telah memperlihatkan *outcome* yang berperan bagi kemandirian bangsa.

1.4 Landasan Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Dasar hukum penyusunan Renstra Bisnis Unand mengacu kepada peraturan berikut:

- Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- Undang-Undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025;

- f. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
- g. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- h. Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- i. Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- j. Peraturan Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga;
- k. Peraturan Presiden Nomor 82 tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- l. Peraturan Presiden Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024;
- m. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009 tanggal 17 Desember 2009 tentang Penetapan Universitas Andalas pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintahan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- n. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum;
- o. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas;
- p. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 tahun 2013 tentang Statuta Universitas Andalas; dan
- q. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

1.5 Metode dan Sistematisa Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Renstra Bisnis Unand ini disusun sesuai dengan kaedah penyusunan sebuah renstra. Tahapan-tahapannya diawali dengan evaluasi atas capaian kinerja pada renstra berjalan. Proses evaluasi juga dilakukan atas faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal, untuk mengetahui posisi Unand sesuai dengan faktor kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman yang dihadapi. Falsafah awal pendirian Unand serta nilai-nilai yang dianut juga menjadi bahan dalam evaluasi. Setelah tahapan evaluasi ini dilakukan, akan dilanjutkan dengan review dan perumusan.

Penyusunan Renstra ini berdasarkan kerangka logis yang sistematis dan terarah sebagaimana terlihat pada Gambar 1.3. Tahap awal penyusunan Renstra adalah pengumpulan informasi dari segenap *stakeholders*, baik internal maupun eksternal. Informasi yang diperoleh dari *stakeholders* dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan lima tahun ke depan. Sebagai sebuah institusi pendidikan yang berada dalam lingkungan yang dinamis, Unand merancang visi dan misi yang diharapkan dapat direalisasikan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan agar menemukan arah dan tujuan yang tepat.



Gambar 1.3 Kerangka Logis Penyusunan Rencana Strategis

Tahap kedua adalah membuat pernyataan visi dan misi yang didukung oleh kesamaan persepsi dan nilai-nilai sumberdaya manusia, yaitu adanya nilai-nilai dasar dan falsafah yang menjadi acuan bertindak (*code of conduct*) bagi setiap anggota institusi. Hal ini mendorong komitmen dan integritas dosen dan tenaga kependidikan sebagai modal dasar yang dapat membangun etos kerja institusi dalam rangka menetapkan sasaran strategis. Hubungan antara misi, filosofi dan nilai-nilai inti organisasi seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1.3.

Tahap ketiga menetapkan sasaran strategis dengan mempertimbangkan analisis lingkungan institusi, dimana terdapat faktor-faktor yang menjadikan kekuatan/kelemahan (faktor internal) dan kesempatan/peluang (faktor eksternal). Terakhir, sasaran strategis yang telah didisain akan dioperasionalisasikan dalam bentuk program-program yang akan dilaksanakan berdasarkan skala prioritas anggaran. Untuk mengetahui kemajuan-kemajuan yang dicapai selama periode tahun berjalan, maka perlu ditetapkan ukuran tertentu terhadap output, dengan kata lain terdapat indikator kinerja.

Renstra Bisnis Unand ini disusun atas 7 bab. Isi masing-masing bab adalah sebagai berikut:

- BAB 1 : Bab pendahuluan yang menjelaskan latar belakang dan alasan utama penyusunan Renstra, landasan hukum, metodologi dan sistematika penyajian dokumen;
- BAB 2 : Pada bagian ini menjelaskan secara ringkas sejarah dan struktur organisasi serta tupoksi organisasi;
- BAB 3 : Pada bab ini diuraikan kinerja Unand dari aspek-aspek utama, yang dilihat dari tolok ukur pencapaian indikator renstra berjalan. Melalui narasi ini akan terlihat dengan jelas bagaimana situasi internal, kinerja, faktor-faktor yang menjadi kekuatan atau kelemahan Unand. Aspek yang dibahas meliputi kinerja sumberdaya manusia dan modal intelektual, kinerja organisasi, kinerja layanan dan sistem manajemen dan kinerja keuangan;

- BAB 4 : Pada bab ini ditampilkan hasil analisis lingkungan untuk mendeskripsikan keadaan atau posisinya Unand pada saat penyusunan renstra. Alat analisis yang digunakan adalah SWOT untuk mengukur kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan, sehingga diketahui peta matrik Unand pada saat ini. Posisi Unand pada peta matrik tersebut berguna dalam perumusan arah dan program strategis dalam pencapaian visi dan misi.
- BAB 5 : Menjelaskan bagaimana langkah yang akan ditempuh Unand sebagai rencana strategis Bisnis untuk periode 2020-2024. Didalamnya juga dibuat proyeksi, rencana penerimaan dan belanja untuk mendukung implementasi program dan kegiatan yang direncanakan;
- BAB 6 : Menjelaskan kerangka pembiayaan Renstra Bisnis Unand 2020-2024 dengan menggunakan asumsi ekonomi makro, mikro dan asumsi tarif berdasarkan proyeksi pendapatan dan estimasi anggaran biaya;
- BAB 7 : Merupakan penutup yang menjelaskan kesimpulan dan langkah-langkah implementasi.

BAB II

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

2.1 Sejarah Singkat Universitas Andalas

1. Periode Awal

Perguruan tinggi disadari sebagai pusat untuk membangun peradaban, mencetak generasi bangsa yang mampu berperan untuk mewujudkan negeri yang makmur dan sebagai pusat untuk melakukan *transfer of knowledge*, riset untuk pengembangan teknologi yang mampu menyelesaikan sebagian besar masalah yang dihadapi oleh rakyat, dan pusat untuk membangun karakter. Golongan intelektual dan cendekiawan Sumatera Barat menyadari hal ini, sehingga mereka berupaya untuk mewujudkan cita-cita mulia mencerdaskan kehidupan bangsa dengan mencetak pada intelektual dan cendekiawan baru di Sumatera Barat. Upaya ini sudah dilakukan semenjak awal abad ke-20, namun upaya ini mendapat tantangan dari pemerintahan kolonial Belanda saat itu karena mereka ingin mempertahankan kekuasaannya di Indonesia.

Setelah kemerdekaan Republik Indonesia diproklamirkan oleh Ir. Soekarno dan Drs. Mohammad Hatta pada tanggal 17 Agustus 1945, upaya pendirian perguruan tinggi di Sumatera Barat kembali dilakukan, namun lagi-lagi upaya ini belum berhasil karena setelah kemerdekaan, Indonesia kembali menghadapi masalah yang cukup pelik dengan adanya invasi Belanda ke Indonesia yang ingin kembali menguasai Indonesia. Namun keinginan ini tidak padam karena itu, para pemuka masyarakat Sumatera Barat juga merasakan bahwa kebutuhan generasi muda yang terdidik, sangat mendesak, merekalah yang diharapkan dapat mengisi kemerdekaan dan membawa kemajuan serta kejayaan bangsa di masa datang.

Keinginan ini barulah dapat diwujudkan pada tahun 1948 dengan berdirinya sejumlah Akademi di Sumatera Barat tepatnya di Bukittinggi, yaitu: 1) Akademi Pamong Praja; 2) Akademi Pendidikan Jasmani; 3) Akte A Bahasa Inggris; 4) Akademi Kadet; dan 5) Sekolah Inspektur Polisi. Berdirinya akademi-akademi ini memicu keinginan kuat untuk mendirikan sebuah perguruan tinggi berbentuk universitas di Sumatera Barat.

Pada tahun 1949, pemerintah Indonesia berencana untuk mendirikan Fakultas Hukum di Padang, Fakultas Kedokteran di Medan, dan Fakultas Ekonomi di Palembang. Namun, karena berbagai keterbatasan yang dihadapi pada waktu itu, pemerintah Indonesia menundanya. Namun meskipun demikian ada sebuah yayasan yang berinisiatif mendirikan Balai Perguruan Tinggi Hukum Pancasila (BPTHP) di Padang pada tanggal 17 Agustus 1951, yayasan itu bernama “Yayasan Sriwijaya”. Barulah setelah itu Pemerintah Indonesia mendirikan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) di Batu Sangkar pada tanggal 23 Oktober 1954, lalu Perguruan Tinggi Negeri Pertanian di Payakumbuh pada tanggal 30 November 1954. Pada tanggal 7 September 1955 didirikan lagi dua fakultas di Bukittinggi yaitu Fakultas Kedokteran dan Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Pengetahuan Alam. Keempat Fakultas ini diresmikan oleh Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta. Setelah itu Yayasan Sriwijaya menyerahkan pula BPTHP kepada Pemerintah Propinsi Sumatera Tengah dan mengganti namanya menjadi Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat.

Lima fakultas yang telah berdiri dan diresmikan ini menjadi cikal bakal Universitas Andalas, adapun nama “Universitas Andalas” adalah atas usulan Bung Hatta, nama ini diambil merujuk pada nama Pulau Sumatera yang pada saat itu dikenal pula dengan nama pulau Andalas, Universitas Andalas adalah perguruan tinggi pertama yang didirikan di pulau Sumatera. Meskipun nama itu terkesan regional, namun keberadaannya itu tetap dalam kerangka Kebangsaan Indonesia. Hal itu jelas terbaca dalam piagam pendiriannya: “...guna mempertinggi ketjerdasan Bangsa Indonesia dalam arti jang seluas-luasnja dalam berbagai-bagai Ilmu Pengetahuan”. Di samping itu, dalam lambangnya tertera pula kata: “Universitas Andalas Untuk Kedjayaan Bangsa”. Akhirnya pada tanggal 13 September 1956 Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta meresmikan pembukaan Universitas Andalas di Bukittinggi.

Universitas Andalas menghasilkan lulusan pertamanya pada tahun 1958, mahasiswa yang lulus pada waktu itu adalah: Mr. Rudito Rachmad sebagai Sarjana Hukum pertama. Satu tahun berikutnya Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat mewisuda pula empat mahasiswanya, yaitu Mr. Herman Sihombing, Mr. Zawier Zienser, Mr. Eddy Ang Ze Siang, dan Mr. Djalaluddin Ilyas.

2. Universitas Andalas dan PRRI

Kebijakan Presiden Soekarno yang merangkul Partai Komunis Indonesia (PKI) dalam pemerintahannya membuat suasana politik Indonesia menjadi tidak menentu. Kalangan Islam dan kelompok Militer yang anti komunis menentang kebijakan ini. Kondisi ini diperparah lagi dengan sistem pemerintahan sentralisasi yang diterapkan oleh pemerintah pusat, sistem ini membuat terjadinya ketimpangan antara pembangunan Pusat dan Daerah. Kondisi ini menyebabkan pecahnya Dwi Tunggal Soekarno-Hatta pada tanggal 1 Desember 1956, Mohammad Hatta meletakkan jabatannya sebagai wakil Presiden, hal ini terjadi setelah ia meresmikan Universitas Andalas. Beberapa tokoh politik dan militer pun bersepakat untuk “menegur” pusat dengan mendirikan PRRI (Pemerintah Revolusioner Republik Indonesia) pada tanggal 15 Februari 1958. Mereka menjadikan wilayah Sumatera Tengah, khususnya Sumatera Barat, sebagai basis perjuangannya.

Dukungan terhadap PRRI pun diperoleh dari dosen dan mahasiswa Universitas Andalas, bahkan dari mahasiswa Sumatera Barat yang sedang belajar di Pulau Jawa, mereka pulang untuk membantu perjuangan. Situasi semakin kacau setelah Presiden Soekarno mengirim Tentara Nasional Indonesia untuk menumpas PRRI. Sumatera Barat porak poranda ketika itu, kampus Universitas Andalas pun tidak luput dari kerusakan. Terdapat sejumlah kampus Universitas Andalas yang rusak akibat operasi ini, yaitu kampus yang tersebar di beberapa kota: Padang, Bukittinggi, Batusangkar, dan Payakumbuh. Bahkan kampus Universitas Andalas yang baru dibangun di Baso Agam ketika itu pun rusak parah. Tidak menentunya situasi politik membuat aktifitas perkuliahan menjadi terganggu dan tidak kondusif, dosen-dosen yang didatangkan dari luar negeri, terutama dari Eropa, ada yang pulang ke negaranya masing-masing, dan ada pula yang pindah ke Universitas Gajah Mada (UGM), Universitas Indonesia (UI), dan Institut Pertanian Bogor (IPB). Masa PRRI ini (1958-1961) merupakan periode “Pasang-Surut” Universitas Andalas. Operasi Militer dalam penumpasan PRRI ini masih menyisakan masalah sampai sekarang, yaitu aset Unand yang berada di Kampus Payakumbuh berupa rumah dinas dan sebahagian tanah sampai sekarang masih diduduki TNI Angkatan Darat dan menjadi markas salah satu Batalyon Infanteri 133/Yudha Sakti.

3. Universitas Andalas Setelah PRRI sampai Sekarang

Universitas Andalas kembali menata diri setelah berakhirnya PRRI. Pada tahun 1961, Universitas Andalas kembali membuka Fakultas Pertanian, Fakultas Kedokteran, dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP). Semuanya dipindahkan ke Padang. Setahun kemudian dibukalah Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam (FIPIA) yang baru terdiri dari satu jurusan saja yaitu Jurusan Biologi. Pada tanggal 7 September 1957, bergabung pula dengan Universitas Andalas, Perguruan Tinggi Ekonomi yang sebelumnya didirikan oleh Yayasan Perguruan Tinggi Pancasila. Pada tanggal 9 Oktober 1963, Universitas Andalas membuka Fakultas Peternakan, dan ini merupakan Fakultas Peternakan pertama yang didirikan di Indonesia.

Dengan demikian, sampai tahun 1963 Unand telah memiliki 6 (enam) fakultas, yaitu Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat, Pertanian, Kedokteran, Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Ekonomi, dan Peternakan. Adapun FKIP telah berkembang menjadi IKIP (Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan) dan sekarang berubah nama menjadi Universitas Negeri Padang (UNP).

Unand terus membenahi diri secara menyeluruh dalam berbagai bidang, perbaikan manajemen organisasi, kapasitas dan kapabilitas dosen dan karyawan, kualitas mahasiswa, dan fasilitas infrastruktur yang mendukung kegiatan belajar mengajar dan riset. Dibangunlah gedung-gedung perkuliahan, gedung laboratorium, gedung perpustakaan, perumahan dosen, asrama mahasiswa dan fasilitas-fasilitas lainnya. Dibangunlah gedung di Air Tawar untuk Fakultas Pertanian, FIPIA, Fakultas Peternakan dan FKIP, sementara untuk Fakultas Ekonomi dibangun kampus di Jati (gedung ini pada saat ini digunakan oleh Program Magister Manajemen). Fakultas Kedokteran dibangun di Jati dan sebagiannya ada di Pondok, sementara Fakultas Hukum tetap berada di kampus lama di Parak Karambia (saat ini menjadi kampus Program Magister Fakultas Hukum).

Pada tahun 1962, jumlah dosen Unand sudah mencapai 261 orang, termasuk 180 orang dosen luar biasa dan dosen terbang. Adapun mahasiswa telah berjumlah sebanyak 3.920 orang. Angka ratio dosen-mahasiswa ketika itu adalah 1:15. Semua fakultas mulai

mewisuda lulusan pertamanya, masing-masingnya adalah: Fakultas Pertanian pada tahun 1964 mewisuda 4 orang sarjana; Fakultas Ekonomi pada tahun 1965 yang mewisuda 5 orang sarjana; Fakultas Kedokteran juga di tahun 1965 yang mewisuda sebanyak 6 orang dokter, Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam yakni Jurusan Biologi mewisuda 1 orang pada tahun 1969; diikuti oleh Fakultas Peternakan yang mewisuda 1 orang juga pada tahun 1970.

Unand terus membuka Fakultas dan jurusan baru sesuai dengan kebutuhan bangsa. Pada tahun 1982, Fakultas Sastra mulai menerima mahasiswa angkatan pertama. Fakultas ini pada awalnya bernama Fakultas Sastra dan Sosial Budaya, kemudian berganti nama mengikuti SK Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. Konsekuensinya, Jurusan Sosiologi dengan Program Studi Sosiologi dan Program Studi Antropologi yang juga dibuka “dititipkan” di Fakultas Sastra. Kedua jurusan ini merupakan embrio dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), kampusnya terletak di Jalan Situjuh, Jati. Kampus ini sebelumnya merupakan Labor Fisiologi Fakultas Kedokteran, sekarang sudah beralih fungsi menjadi Gedung Percetakan dan Penerbitan Universitas Andalas dan rumah dinas Rektor Universitas Andalas. Fakultas Sastra berhasil mewisuda 7 orang lulusan pertamanya pada tahun 1986. Lalu pada tahun 2011 Fakultas Sastra ini diubah namanya menjadi Fakultas Ilmu Budaya.

Pada tahun 1985, Universitas Andalas membuka dua Program Studi baru di bawah Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) yaitu: Program Studi Teknik Mesin dan Program Studi Teknik Sipil. Kedua program studi ini bekerjasama dengan ITB (Institut Teknologi Bandung) dalam pelaksanaan perkuliahannya. Pada tahun 1992 kedua program studi ini berhasil mewisuda lulusan pertamanya, lalu setahun kemudian tepatnya tanggal 13 Mei 1993 didirikanlah Fakultas Teknik dengan persetujuan Dirjen Dikti, sehingga Program Studi Teknik Mesin dan Program Studi Teknik Sipil statusnya berubah menjadi jurusan yang berada di bawah Fakultas Teknik.

Pada tahun 1975, Fakultas Ekonomi mendirikan Pendidikan Ahli Administrasi dan Perusahaan (PAAP) dan pada tahun 1982 diubah menjadi Program Diploma (D-III) Ekonomi. Pada tahun 1982 Universitas Andalas merintis pula pembukaan dua program Vakasi Teknologi yaitu: Politeknik Teknologi dan Politeknik Pertanian. Program

Politeknik Teknologi mulai menerima mahasiswanya pada tahun akademik 1987/1988 dan Politeknik Pertanian pada tahun akademik 1988/1989. Kampus Politeknik Teknologi berada di Limau Manih, sedangkan kampus Politeknik Pertanian terdapat di Tanjung Pati, Payakumbuh. Kehadiran lembaga pendidikan politeknik dimaksudkan untuk menyiapkan tenaga ahli tingkat menengah yang sangat dibutuhkan dalam pembangunan.

Pada tahun 1984, Fakultas Kedokteran membuka program baru yaitu Program Pendidikan Dokter Spesialis (SP-1, setingkat S-2) yang terdiri dari Program Studi: Ilmu Bedah, Ilmu Penyakit Dalam, dan Ilmu Penyakit Mata. Lalu pada tahun 1985, Unand membuka Program Pascasarjana (S-2) melalui program KPK (Kegiatan Pengumpulan Kredit) yang berkerja sama dengan IPB (Institut Pertanian Bogor). Program Pascasarjana ini pada tahun 1992 telah berdiri sendiri dan mulai tahun 2000 dibukalah Program Doktor (S-3) untuk Ilmu-ilmu Pertanian, Hukum, dan Peternakan, serta Sp-2 untuk Kedokteran. Alumni pertama program doktor ini adalah Bapak Dr. Ir. Isril Berd, M.S. yang sekarang telah mejadi Guru Besar. Seiring dengan itu, Fakultas Ekonomi juga mulai menerima mahasiswa S-2 untuk program Magister Managemen. Dengan demikian Unand telah lengkap mengelola pendidikan dengan semua jenjang pendidikan tinggi, yaitu mulai dari Program Vakasi Politeknik, Sarjana (S-1), Pascasarjana (S-2), sampai dengan Program Doktor (S-3).

Pada tahun 2008 dilakukan pengembangan dua Fakultas yang berasal dari dua Jurusan, yaitu: 1) Fakultas Teknologi Pertanian yang tadinya merupakan Jurusan Teknologi Pertanian, Fakultas Pertanian; dan 2) Fakultas Farmasi yang sebelumnya adalah Jurusan Farmasi, FMIPA.

Pada tahun 2009, dibentuk pula Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Program Studi Ilmu Keperawatan, Program Studi Pendidikan Dokter Gigi, dan Program Studi Psikologi di Fakultas Kedokteran. Sementara di Fakultas MIPA dibuka Program Studi Sistem Komputer dan di Fakultas Ekonomi dibuka 2 (dua) Program Studi baru yaitu Manajemen dan Ekonomi Pembangunan yang bertempat di Kampus Payakumbuh dengan memanfaatkan bekas kampus Fakultas Pertanian yang lama di Payakumbuh,

pembukaan Fakultas Ekonomi Kampus Payakumbuh ini merupakan atas dukungan Pemerintah Daerah Kota Payakumbuh.

Pada tahun 2009, Unand ditetapkan menjadi institusi pengelola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009 tanggal 17 Desember 2009. Kepmenkeu ini memberikan kepada Unand keleluasaan dalam mengelola keuangan yang bersumber dari pendapatan penerimaan negara bukan pajak (PNBP), sehingga berbagai kesulitan serta hambatan pengelolaan keuangan yang bersumber dari pendapatan sendiri telah dapat diatasi secara bertahap.

Pada tahun 2012, Unand telah mempunyai Organisasi dan Tata Kerja (OTK) yang baru setelah diproses semenjak tahun 2007. OTK Unand yang baru tersebut ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas tertanggal 18 April 2012.

OTK Unand yang baru ini membawa babak baru dalam sejarah perkembangan Unand. Pertama, jumlah fakultas bertambah dari 11 menjadi 15 fakultas dan semua lembaga *ad hoc* termasuk Fakultas Farmasi, Fakultas Teknologi Pertanian dan Program Pascasarjana menjadi lembaga penuh universitas. Empat Program Studi berubah menjadi fakultas baru pada tahun 2012 ini, yaitu: Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Keperawatan dan Fakultas Teknologi Informasi.

Kedua, nomenklatur Pembantu Rektor dan Pembantu Dekan diubah menjadi Wakil Rektor dan Wakil Dekan. Ketiga, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) dan Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK) menjadi lembaga penuh, mempunyai tupoksi yang jelas dan dapat bekerja maksimal untuk mendukung kemajuan Unand.

Keempat, menghemat pendapatan yang bersumber dari mahasiswa atau PNBP untuk membayar tunjangan sejumlah jabatan pimpinan, karena tunjangan tersebut dibayarkan dari Rupiah Murni dari anggaran pusat. Jabatan-jabatan tersebut adalah: Wakil Rektor IV, Ketua dan Sekretaris Lembaga, Dekan dan Wakil Dekan serta pejabat struktural di Fakultas Farmasi, Fakultas Teknologi Pertanian, Direktur dan Wakil Direktur

Program Pascasarjana, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Keperawatan, dan Fakultas Teknologi Informasi.

Kelima, dua Politeknik di Unand dilepas menjadi institusi mandiri, yaitu: Politeknik Teknologi Universitas Andalas diubah namanya menjadi Politeknik Negeri Padang, sementara Politeknik Pertanian Universitas Andalas diubah menjadi Politeknik Negeri Payakumbuh. Semenjak awal tahun 2013 telah diproses pemisahan aset untuk kedua Politeknik ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pada tahun 2013, Unand telah mempunyai statuta baru. Perubahan statuta ini juga sudah diusulkan semenjak tahun 2007 karena statuta sebelumnya kurang relevan dan Unand mengalami kesulitan untuk mengakomodasi berbagai tuntutan perkembangan yang terjadi. Statuta Unand yang baru tersebut ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 tahun 2013 tertanggal 13 April 2013. Terdapat sejumlah perubahan dalam statuta ini, antara lain: Rektor tidak secara otomatis menjadi ketua senat Universitas, semua Guru Besar tidak otomatis menjadi anggota senat universitas. Sebagai gantinya, Guru Besar (profesor) diakomodasi dalam organ yang disebut dengan Majelis Guru Besar. Ketua Senat dan Ketua Majelis Guru Besar pertama berdasarkan statuta Unand yang baru diangkat pada tahun 2013.

4. Pembangunan Kampus Universitas Andalas Limau Manih

Kampus Unand tersebar diberbagai tempat di Kota Padang, hal ini dirasa kurang efektif dalam manajemen organisasi. Untuk itu diupayakanlah untuk penyatuan kampus Unand ini sejak masa Rektor Prof. dr. Busyra Zahir (1968-1976), lalu dilanjutkan oleh Rektor, Prof. Drs. Mawardi Yunus. Pada awalnya rencana lokasi pembangunan kampus Unand adalah di Ulu Gaduik, Kecamatan Lubuak Kilangan. Namun karena lokasi yang sangat berdekatan dengan pabrik "PT Semen Padang" sehingga dikuatirkan akan dampak polusinya, maka diusulkan tiga alternatif lokasi lain, yaitu: Bukit Tambun Tulang (dekat Lembah Anai); Tunggul Hitam (dekat Bandara Tabing); dan Bukik Karamunting.

Adapun yang paling memenuhi syarat di antara ketiganya adalah Bukik Karamunting, sehingga dipilihlah lokasi ini untuk pembangunan kampus Unand. Lokasi ini berada di Kenagarian Limau Manih, Kelurahan Koto Panjang, Kecamatan Pauah dan terletak

sekitar 15 km sebelah Timur kota Padang, pada akhirnya kampus ini disebut Kampus Unand Limau Manih.

Pembangunan Kampus Unand Limau Manih ini dimulai secara simbolis dengan peletakan batu pertama pada tanggal 11 Maret 1986 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan saat itu yaitu Prof. Dr. Fuad Hassan. Secara berangsur-angsur dibangunlah gedung: rektorat, perkuliahan, fakultas, jurusan, laboratorium, perpustakaan, asrama, dan sebagainya. Kampus ini telah mulai digunakan sejak tahun 1989. Sampai sekarang pembangunan prasarana dan sarana kampus Limau Manih masih terus berlangsung.

Gedung yang mula-mula dimanfaatkan adalah rektorat, sedangkan fakultas yang pertama pindahkan adalah Fakultas Sastra (1990). Kemudian mengikuti: Fakultas Ekonomi, Fakultas Peternakan dan FMIPA (1991), Fakultas Pertanian dan Fakultas Hukum (1995). Fakultas Teknik pindah dari kampus Air Tawar secara bertahap selama 7 tahun yaitu tahun 2000 sampai dengan tahun 2007. Fakultas Kedokteran mulai memindahkan semua kegiatan perkuliahan mahasiswanya dari Kampus Unand Jati ke Limau Manih pada tahun 2017, meskipun sebenarnya sebagian kegiatan kuliah telah dilaksanakan di gedung baru Fakultas Kedokteran tersebut semenjak tahun 2013.

Adanya Undang-Undang Pendidikan Kedokteran Nomor 20 tahun 2013 yang mengamanahkan kepada perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan kedokteran untuk memiliki Rumah Sakit Pendidikan atau memiliki rumah sakit yang bekerja sama dengan Rumah Sakit Pendidikan dan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 93 tahun 2015 tentang konsep Rumah Sakit Pendidikan, maka dibangunlah Rumah Sakit Universitas Andalas. Rumah Sakit ini telah direncanakan sejak tahun 2006, namun melalui berbagai proses dan tahapan, peletakan batu pertama rumah sakit baru dapat dilakukan pada tanggal 29 Maret 2014 oleh Wakil Menteri Pendidikan Nasional, Prof. Dr. Ir. Musliar Kasim, MS yang juga mantan Rektor Universitas Andalas, pembiayaannya dibantu oleh Islamic Development Bank (IDB), Saudi Fund For Development (SFD) dan Pemerintah Indonesia dengan total biaya sebesar 680 Miliar rupiah. Rumah Sakit ini telah mulai beroperasi pada tahun 2017, diresmikan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia Bapak Jusuf Kalla pada tanggal 4 November 2017, didampingi oleh Duta Besar Arab Saudi untuk Indonesia Ossama bin Mohammed

Abdullah Al Shuaibi, Gubernur Sumatera Barat Prof. Dr. Irwan Prayitno serta Rektor Universitas Andalas Prof. Tafdil Husni, PhD.

Kampus Unand Limau Manih, diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 4 September 1995. Dalam pidato peresmian, Presiden Soeharto menyampaikan:

“Kita semua berharap agar kampus baru Universitas Andalas ini akan memberikan suasana baru pula kepada segenap sivitas akademiknya. Dengan kampus yang baru ini, saya minta Saudara-saudara untuk bekerja lebih giat dan lebih tekun, agar universitas ini tidak saja menghasilkan sarjana-sarjana yang berkualitas, tetapi mampu pula menghasilkan pemikiran-pemikiran segar bagi kemajuan bangsa serta menghasilkan penemuan-penemuan baru di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Saya percaya, bahwa generasi muda yang menuntut ilmu di universitas ini, adalah generasi baru yang bersemangat dan mempunyai tekad baru untuk meneruskan perjuangan para pendahulu kita, ialah mengisi kemerdekaan dengan amal-amal perbuatan nyata, yang dapat dirasakan oleh segenap lapisan masyarakat”.

Kampus Unand Limau Manih memiliki luas sekitar 500 hektar dan berada pada ketinggian ± 200 m di atas permukaan laut. Kampus ini menghadap ke Kota Padang dengan pemandangan Samudera Hindia yang biru membentang di sebelah Barat. Pada bagian Timur berjajar bukit barisan. Sementara di sisi Utara dan Selatannya terdapat lembah yang masing-masingnya dialiri oleh anak sungai. Kondisi alamnya asri dan hijau, tentu memberikan suasana yang nyaman dan panorama alam yang indah. Sudah tentu Kampus Unand Limau Manih amat kondusif untuk belajar dan meneliti untuk menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kejayaan bangsa.

Semenjak tahun 2008 pembangunan gedung baru terus dilakukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Gedung kuliah bersama diperbanyak dengan menambah tiga gedung lagi yaitu Gedung Kuliah G, H, dan I. Kemudian pada tahun 2011, Program Pascasarjana juga telah memiliki gedung sendiri. Pada tahun 2012 Fakultas Keperawatan juga telah menempati gedungnya sendiri.

Meskipun Kampus Unand Limau Manih luasnya 500 hektar, kawasan yang dapat dibangun dengan aman hanya seluas 135 hektar. Selebihnya adalah kawasan hutan lindung, arboretum dan hutan tanaman obat Sumatera yang dimiliki Unand, padang gembala ternak dan lurah dengan kemiringan yang tajam. Kawasan yang dapat dibangun

seluas 135 hektar tersebut sudah hampir seluruhnya digunakan sesuai dengan *master plan* pembangunan Kampus Unand Limau Manih.

5. Kampus Universitas Andalas di Luar Domisili

Selain Kampus Unand di Limau Manih Padang, untuk meningkatkan daya tampung dan memanfaatkan aset yang dimiliki, Unand juga telah membuka kampus di luar domisili. Pengertian kampus di luar domisili adalah kampus yang melaksanakan proses pembelajaran di luar kampus induk sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh Dikti. Sampai saat ini Unand telah mempunyai dua kampus di luar domisili tersebut, yaitu di Payakumbuh (Kampus II Unand) dan Dharmasraya (Kampus III Unand). Kegiatan Kampus Unand II Payakumbuh telah dimulai sejak tahun 2009 dan terdiri dari dua program studi di bawah pengelolaan Fakultas Ekonomi. Kedua prodi tersebut adalah Prodi Ekonomi Pembangunan dan Prodi Manajemen. Kemudian pada tahun 2012 telah dibuka pula Prodi Ilmu Peternakan. Selanjutnya kegiatan Kampus Unand III di Dharmasraya dimulai tahun 2012 dengan Program Studi Agroekoteknologi.

6. Rektor Universitas Andalas

Universitas Andalas semenjak didirikan pada tahun 1956 telah dipimpin oleh sepuluh orang Rektor. Terdapat pula di antara masa pergantian rektor tersebut masa transisi karena Rektor yang sedang menjabat mendapat tugas lain dari negara seperti menjadi Gubernur atau Wakil Menteri, sehingga diangkatlah pejabat sementara Rektor (Pjs Rektor) untuk menggantikannya. Nama, periode dan jabatannya adalah sebagai berikut:

No	Nama	Periode	Jabatan
1	Prof. dr. M. Syaaf	1956-1958	Presiden
2	Prof. dr. A. Roesma	1958-1964	Presiden
3	Prof. Drs. Harun Al Rasyid Zein	1964-1968	Rektor
4	Prof. dr. Busyra Zahir	1968-1976	Rektor
5	Prof. Drs. Mawardi Yunus	1976-1984	Rektor
6	Prof. Dr. Ir. Jurnal Kamil, M.Sc	1984-1993	Rektor
7	Prof. Dr. Ir. H. Fachri Ahmad, M.Sc	1993-1997	Rektor
8	Prof. Dr. H. Marlis Rahman, M.Sc	1997-2006	Rektor
9	Prof. Dr. Ir. H. Musliar Kasim, MS	2006-2011	Rektor

10	Dr. H. Werry Darta Taifur, SE, MA	2011-2015	Rektor
11	Prof. Tafdil Husni, SE, MBA, PhD	2015-2019	Rektor
12	Prof. Dr. Yuliandri, SH, MH	2019- Sekarang	Rektor

Sementara terdapat dua Pejabat Rektor untuk mengisi masa transisi karena Rektor yang sedang menjabat mendapat tugas lain dari negara, sebagai berikut:

No	Nama	Periode	Jabatan
1	Prof. Dr. Edison Munaf, M.Eng	2005	Pejabat Rektor 16 Agustus s/d 10 Oktober 2005
2	Dr. Ir. Febrin Anas Ismail	2011	Pejabat Rektor 15 Juli s/d 21 November 2011

2.2 Visi dan Misi Organisasi

Universitas Andalas dalam mewujudkan cita-cita idealnya telah menetapkan visi dan misi-nya sebagai berikut:

Visi

Gambaran cita-cita ideal yang ingin diwujudkan oleh Universitas Andalas di masa akan datang terlihat pada kalimat visi: **“Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat”**.

Misi

Sebagai institusi pendidikan tinggi yang mengemban amanah untuk menyelenggarakan pendidikan, maka visi Universitas Andalas ini diuraikan ke dalam 4 (empat) misi sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter;
- b) Menyelenggarakan penelitian yang inovatif serta pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa;
- c) Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (*good university governance*), menuju tata kelola yang unggul (*excellent university governance*), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;

- d) Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional.

2.3 Tujuan Strategis

Berdasarkan visi dan misi tersebut maka tujuan strategis (*strategic goals*) Unand dirumuskan sebagai berikut:

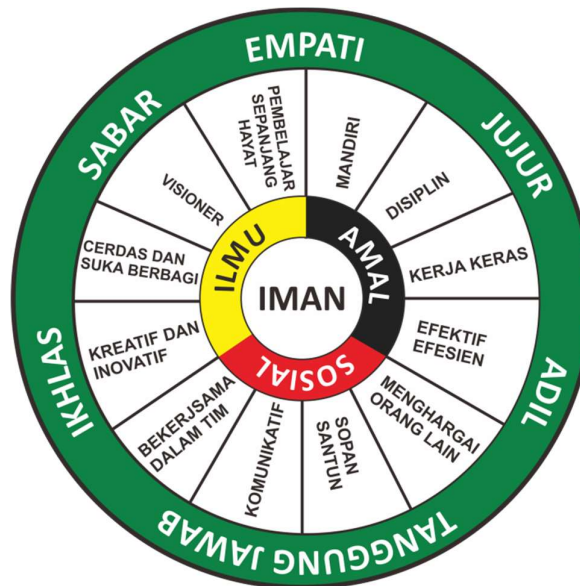
- a) Menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, mempunyai spirit kewirausahaan dan berkarakter;
- b) Meningkatkan dukungan untuk mahasiswa dalam rangka pemerataan dan perluasan akses pendidikan;
- c) Mengembangkan dan memanfaatkan iptek dan seni yang relevan dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah melalui penyelenggaraan program studi, penelitian, pembinaan kelembagaan, serta pengembangan sumberdaya akademik yang berdaya guna dan berhasil guna;
- d) Meningkatkan percepatan implementasi hasil penelitian kepada masyarakat dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan;
- e) Mewujudkan masyarakat kampus yang handal dan profesional yang didukung oleh budaya ilmiah yang mengacu kepada prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh Unand;
- f) Meningkatkan mutu pelayanan melalui penyediaan fasilitas, prasarana, sarana dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan secara nasional dan internasional serta mewujudkan suasana akademik yang kondusif dan bermanfaat bagi masyarakat;
- g) Memperluas dan meningkatkan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri;
- h) Mengembangkan dan meningkatkan sumber pendapatan melalui kerjasama dan pengembangan unit usaha untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

2.4 Nilai-Nilai Inti (*Core Values*)

Sebagai institusi pendidikan tinggi, Unand memegang nilai-nilai inti sebagai berikut:

- a) **Independensi.** Unand adalah institusi pendidikan tinggi yang mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan (keterbukaan intelektual), menjunjung tinggi nilai-nilai akademik dan bebas dari kepentingan serta pengaruh pihak lainnya;
- b) **Integritas.** Unand menjunjung tinggi integritas dengan mewajibkan setiap dosen dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya berlandaskan pada sikap moral dan perilaku yang sesuai kode etik dan standar perilaku profesi;
- c) **Inovatif.** Mengembangkan budaya inovatif, kreatif, dinamis, efisien dan tidak mengabaikan mutu dalam rangka membangun atmosfer akademik yang kondusif. Peningkatan suasana akademis yang mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat;
- d) **Akuntabilitas.** Kemandirian manajemen, transparansi, efisiensi dan mengutamakan kepentingan universitas dengan penuh tanggungjawab dalam rangka menjaga kredibilitas dan reputasi perguruan tinggi.

Rencana Bisnis Universitas Andalas ini diimplementasikan, agar tujuan strategis (*strategic goals*) yang telah ditetapkan dapat tercapai, harus berpedoman kepada prinsip dasar dan nilai-nilai inti yang membangun filosofi organisasi. Nilai-nilai inti tersebut menjadi kerangka acuan dalam berbuat atau bertindak oleh segenap masyarakat kampus. Filosofi organisasi merupakan *code of conduct* yang diturunkan dari nilai-nilai inti organisasi, dan menjadi pedoman dalam kehidupan lingkungan organisasi yang selanjutnya dijabarkan dalam karakter yang disebut **Karakter Andalasian** sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Karakter Andalasian

Karakter Universitas Andalas merupakan acuan bagi semua masyarakat kampus di lingkungan Unand. **Karakter Andalasian** dibentuk dari empat elemen, yakni: Spiritual, Ilmu, Amal, dan Sosial. Di dalam skema model karakter, elemen pertama, yakni Spiritual merupakan sumber inspirasi sekaligus menjadi tujuan. Unsur spiritual ini dinyatakan dalam ungkapan religius, yang ditempatkan di bagian tengah, sebagai inti karakter Andalasian, dan mewarnai keseluruhan karakter lain.

Universitas Andalas menyadari bahwa karakter sesungguhnya berada dalam ranah afektif, yakni, sikap dan perilaku. Karakter yang diinginkan baru akan bertahan kuat seandainya dijiwai oleh kepercayaan luhur yang berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Atas dasar ini, maka inti dari karakter Andalasian ini adalah berupa pancaran sinar spiritual.

Tiga elemen lain, yakni Ilmu, Amal dan Sosial. Ketiga elemen tersebut dikelilingi oleh masing-masing empat karakter. Sementara pada cincin terluar terdapat enam karakter yang meliputi: Sabar, Empati, Jujur, Adil, Tanggung Jawab, dan Ikhlas.

2.5 Tugas Pokok Organisasi

Terdapat sembilan tugas pokok organisasi yang terkait dengan rencana strategis dan pengembangan Unand, tugas pokok ini terdiri dari tiga tugas pokok akademik dan enam tugas pokok yang berkaitan dengan kemampuan dan kinerja kelembagaan, rincian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut :

a. Akademik

- 1) Meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan melaksanakan *continuous improvement* dan peninjauan kurikulum menuju kurikulum berbasis kompetensi (KBK), serta perubahan metode proses belajar mengajar (PBM) dari *teacher center learning* (TCL) menuju proses pembelajaran *student center learning* (SCL);
- 2) Meningkatkan produktivitas, mutu, dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan dukungan yang optimal dalam rangka pencapaian visi dan misi; dan
- 3) Meningkatkan daya saing lulusan di pasar global untuk memenuhi harapan *stakeholders* terutama dalam penguasaan *hardskill* dan *softskill* serta komunikasi global.

b. Kemampuan dan Kinerja Kelembagaan

- 1) Menciptakan organisasi yang sehat dan bersinergi antara berbagai unit administratif dan akademis di lingkungan Universitas Andalas secara optimal;
- 2) Meningkatkan kemampuan kelembagaan, unit-unit pelayanan seperti perpustakaan, laboratorium dan unit-unit pendukung pembelajaran, sehingga memenuhi standar internasional;
- 3) Meningkatkan fungsi sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi secara maksimal;
- 4) Memanfaatkan ICT (*information and communication technology*) dalam manajemen universitas secara optimal;
- 5) Meningkatkan jaringan kerja sama dengan dunia usaha dan pemerintah secara optimal; dan
- 6) Meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi dalam dan luar negeri.

BAB III

KINERJA RENSTRA BERJALAN

3.1 Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan pencapaian program strategis Universitas Andalas akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor penentu keberhasilan pada Renstra Bisnis Unand 2020-2024 ini adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya Program Studi yang Unggul untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing, berkarakter dan memiliki sikap Andalasian.
- b. Tersedianya jumlah dosen dengan jenjang pendidikan sebahagian besar sudah S3 yang memiliki kualifikasi keilmuan sesuai kebutuhan, sehingga mampu mendukung terlaksananya kegiatan Tridharma dengan baik.
- c. Tersedianya kebijakan riset dan pengabdian unggulan yang terarah dan menjawab kebutuhan lingkungan eksternal/internal. Kegiatan riset dan pengabdian yang bersinergi dalam satu rumpun ilmu maupun antar rumpun ilmu lain, sehingga dihasilkan publikasi pada jurnal bereputasi, serta temuan-temuan yang bernilai HKI yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bangsa.
- d. Kepemimpinan yang kuat dan mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi yang tepat serta mengimplementasikannya dalam bentuk kegiatan-kegiatan strategis dalam program kerja tahunan.
- e. Terlaksananya tata kelola universitas yang unggul yang didukung dengan kecukupan sistem, mekanisme serta kompetensi SDM yang mumpuni.
- f. Tersedianya sistem informasi dan komunikasi yang terintegrasi, yang dapat diandalkan untuk pengelolaan organisasi serta sumberdaya yang mendukung pengambilan keputusan secara efektif dan efisien.
- g. Sistem perencanaan dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan, didukung oleh unit/ lembaga yang kuat dan kredibel serta didukung oleh sistem IT yang baik.
- h. Kerjasama yang kuat dan luas dengan berbagai institusi, di dalam dan di luar negeri, guna membentuk jaringan kerjasama yang produktif.
- i. Adanya sinergi dan harmonisasi program antar elemen organisasi serta pelaksanaannya di dalam lingkungan universitas.

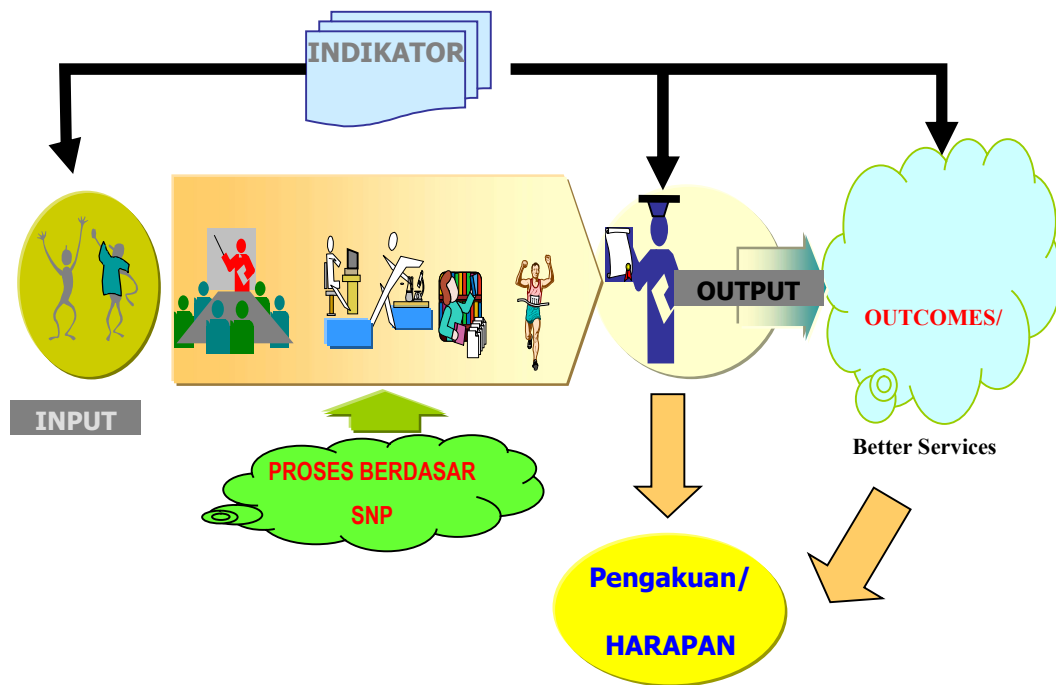
Sebagai lembaga pendidikan tinggi, Unand memiliki tugas dan fungsi yang dikenal dengan sebutan tridharma Perguruan Tinggi, yaitu terdiri dari: dharma pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Ketiga dharma ini harus dilaksanakan secara terencana dan dinamis oleh perguruan tinggi.

- Dharma pendidikan ditujukan untuk menghasilkan lulusan berupa sumberdaya manusia yang berkualitas, berintegritas serta berkarakter unggul, yang siap untuk berkarya di tengah masyarakat serta berkontribusi dalam pembangunan bangsa. Perguruan tinggi hendaknya mampu mengembangkan berbagai program studi dalam berbagai strata jenjang pendidikan. Kinerja perguruan tinggi dalam bidang ini terlihat dari Angka Efisiensi Edukasi (AEE) yang memperlihatkan efisiensi proses pendidikan sehingga kompetensi lulusan dapat dicapai dalam waktu yang direncanakan. Indikator kinerja yang menunjukkan kualitas keberhasilan dalam bidang ini juga dapat terlihat dari pendeknya masa tunggu lulusan untuk mendapatkan pekerjaan pertama yang sesuai dengan bidangnya.
- Dharma penelitian ditujukan untuk menghasilkan produk berupa ilmu pengetahuan dan teknologi yang berasal dari hasil kajian dan penelitian yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa. Ilmu dan pengetahuan yang dikembangkan dan dihasilkan selanjutnya akan terukur dari jumlah publikasi ilmiah, HKI serta kontribusinya untuk peningkatan kemandirian bangsa. Wujud kinerja penelitian ini akan dapat dilihat dari jumlah penelitian, besaran dana penelitian, sumber pendanaan penelitian, yang kemudian outputnya adalah jumlah publikasi berupa monograf, buku, artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal-jurnal ilmiah bereputasi internasional serta yang tidak kalah pentingnya adalah dalam bentuk hak kekayaan intelektual (HKI).
- Dharma pengabdian pada masyarakat ditujukan untuk meningkatkan kontribusi positif perguruan tinggi bagi kepentingan masyarakat. Wujud pengabdian ini dapat berupa diseminasi ilmu pengetahuan dan teknologi, bantuan pembinaan/ bimbingan, konsultasi serta pendampingan bagi masyarakat. Melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat ini diharapkan akan mendorong percepatan pembentukan *civil society*, peningkatan penguasaan ilmu dan teknologi yang pada akhirnya menghasilkan masyarakat yang adil makmur dan beradab.
Kinerja pengabdian pada masyarakat akan dapat dilihat dari jumlah kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan, sumber dan jumlah pendanaan,

kerjasama dan tingkat keterlibatan dosen dan mahasiswa serta dampaknya bagi masyarakat.

Semua aktifitas utama tridharma perguruan tinggi seperti yang telah dipaparkan akan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh ketersediaan sumberdaya manusia yang berkualitas serta bersinergi, sumberdaya finansial, sarana dan prasarana yang memadai, aspek manajemen dan tata kelola serta ketersediaan sistem informasi dan komunikasi yang berperan penting bagi pengelolaan dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya dari sisi operasional perguruan tinggi, kinerja (*output*) perguruan tinggi ditentukan oleh input dan proses yang dilaksanakan. Keterkaitan antara *input*, proses dan *output* dalam proses penyelenggaraan perguruan tinggi terlihat pada Gambar 3.1. Jika input berkualitas, dan proses belajar dan mengajar juga berkualitas, maka *output* yang akan dihasilkan sudah dapat dipastikan akan berkualitas.



Gambar 3.1. Keterkaitan *Input*, Proses dan *Output*

Dari sisi *input*, faktor yang harus mendapat perhatian adalah kualitas calon mahasiswa, kualitas dan kualifikasi dosen, kualitas fasilitas sarana dan prasarana, ketersediaan anggaran dan lainnya. Dari sisi proses, faktor yang menentukan adalah kurikulum yang

dirancang (satuan mata kuliah, silabusnya, serta jadwal kuliah), proses pembelajaran (implementasi kurikulum), suasana pembelajaran yang terciptakan (hubungan/interaksi dalam pembelajaran antara dosen-mahasiswa, dosen-asisten dosen, mahasiswa-mahasiswa), penyelenggaraan manajemen dan organisasi pada umumnya, dan khususnya untuk pendidikan dan pembelajaran. Program riset unggulan, implementasi *research roadmap*, atmosfir akademik di dalam lingkungan kampus, kualitas dukungan sarana dan prasarana laboratorium dan studio serta program yang disusun untuk penggunaan laboratorium dan studio yang bersangkutan, ketersediaan dan kualitas pustaka, efektifnya peran perangkat manajemen dan organisasi juga perlu diperhatikan secara serius.

Kinerja Universitas Andalas dapat diukur menggunakan beberapa indikator antara lain ditunjukkan sebagai berikut:

- Angka efisiensi edukasi (AEE) yang mengukur rasio jumlah lulusan yang dihasilkan setiap tahun terhadap jumlah mahasiswa total;
- Rata-rata durasi/lama lulusan yang dihasilkan setiap tahun;
- Rata-rata jumlah lulusan dengan predikat cumlaude setiap wisuda;
- *Student's soft / life skills* (prestasi mahasiswa dalam berbagai aspek non kurikuler yang berpengaruh pada keterampilan yang bersangkutan dalam kehidupannya kelak di masyarakat);
- Kontribusi institusi (dampak langsung dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang dapat dinikmati oleh masyarakat);
- *Institution recognition* (pengakuan institusi oleh *stakeholders* atas prestasinya, khususnya dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran).

Unsur-unsur yang menyatakan keberhasilan sebenarnya dari suatu sistem pendidikan (termasuk kurikulum didalamnya) adalah unsur-unsur pada luaran proses eksternal, yang antara lain meliputi :

- Waktu tunggu rata-rata lulusan;
- Kualitas dan peringkat pekerjaan yang diterima pada saat pertama kali bekerja;
- Keluasan peluang bidang pekerjaan bagi lulusan;

- Gaji (pengakuan atas kompetensi, prestasi, tanggung jawab) yang diterima oleh lulusan pada pekerjaan pertama;
- Dampak pada pengembangan institusi (pengakuan *stakeholders* dalam bentuk kontribusinya ikut serta mengembangkan institusi);
- Pengaruh lulusan maupun institusi dalam meningkatkan daya saing bangsa maupun kesejahteraan masyarakat.

Terdapat dua kelompok unsur yang berpengaruh pada prestasi eksternal, yaitu kelompok masukan eksternal dan kelompok proses eksternal. Pada kelompok masukan eksternal, termasuk didalamnya adalah unsur-unsur masukan dari proses internal, meliputi :

- Kompetensi lulusan yang diakui oleh masyarakat;
- Pengakuan masyarakat atas kualitas dan kompetensi staf akademik (pendidik) dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran;
- Pengakuan oleh masyarakat atas kompetensi institusi dalam penyelenggaraan pendidikan;
- Pengakuan institusi oleh masyarakat.

Sementara unsur-unsur proses eksternal, diantaranya meliputi :

- Mekanisme kompetisi di lapangan;
- Kemampuan lapangan/pasar dalam mengembangkan peluang;
- Ketersediaan fasilitas pengembangan diri lulusan di lapangan.

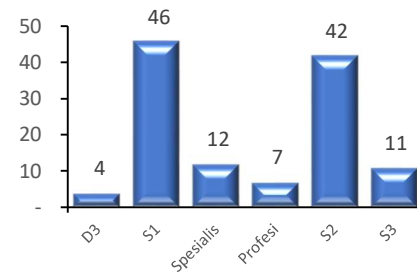
Ketiga unsur di atas hampir tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh program penyelenggaraan pendidikan institusi. Namun demikian, sesuai dengan visi dan misinya, institusi bertanggung jawab dalam melakukan pembinaan dan pengembangan atas ketiga unsur eksternal di atas.

Pada bagian berikut ini, capaian kinerja Universitas Andalas terkait proses utama yang menjadi tugas perguruan tinggi khususnya Universitas Andalas akan dipaparkan secara lebih detail. Capaian kinerja ini selanjutnya menjadi modal bagi langkah pengembangan Universitas Andalas berikutnya.

3.2 Capaian Kinerja Universitas Andalas

3.2.1. Bidang Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan di Universitas Andalas sejauh ini masih dominan pada pendidikan S1, dan S2. Terdapat juga pendidikan untuk program Vokasi (D3), Pendidikan profesi, Spesialis dan S3. Namun jumlahnya masih belum signifikan. Dalam beberapa tahun terakhir mulai diarahkan penguatan pendidikan pasca sarjana dengan mulai dibukanya berbagai program pasca sarjana S2 dan S3.



Gambar 3.1 Jumlah Program Studi menurut Jenjang Pendidikan tahun 2019

Pada tahun 2019, program jenjang studi di Universitas Andalas telah berjumlah 125 program studi (Prodi), yaitu: 4 (empat) Prodi Diploma III (D3), 46 (empat puluh enam) Prodi Strata-1 (S1), 42 (empat puluh dua) Prodi Strata-2 (S2), 11 (sebelas) Prodi Strata-3 (S3), 7 (tujuh) Prodi pendidikan profesi, dan 12 (dua belas) Prodi pendidikan spesialis, sebagaimana terlihat pada Gambar 3.1. Apabila dibandingkan dengan kondisi tahun 2014 yaitu data baseline Renstra 2015-2019, maka terdapat penambahan 3 Prodi S1, 11 Prodi S2, 5 Prodi S3, 3 Prodi Profesi, dan 5 Prodi Spesialis. Prodi-prodi tersebut tersebar pada 15 Fakultas dan 1 Pascasarjana, sebagaimana yang diperlihatkan pada Tabel 3.1. Pada tahun 2019 terdapat lagi penambahan 1 lagi Prodi S1 dan 2 Prodi S3.

Tabel 3.1 memperlihatkan jumlah prodi disetiap Fakultas pada tahun 2019, terlihat tidak tersebar dengan baik, dimana ada Fakultas yang banyak prodinya dan ada yang sedikit prodinya serta perlu dikembangkan. Akreditasi Prodi sudah meningkat setiap tahun, dimana Prodi dengan Akreditasi A berjumlah 44 Prodi (35%), prodi dengan Akreditasi B berjumlah 65 prodi (52%) dan prodi dengan status terakreditasi berjumlah 16 (13%).

Tabel 3.1 Distribusi Prodi di Fakultas/Pascasarjana dan Status Akreditasi tahun 2019

No	Fakultas	No. Prodi	Nama Program Studi	Jenjang	Akreditasi
1	Fakultas Pertanian	1	Ilmu Tanah	S1	A
		2	Teknik Pertanian	S1	A
		3	Agribisnis	S1	A
		4	Agroekoteknologi	S1	B

No	Fakultas	No. Prodi	Nama Program Studi	Jenjang	Akreditasi
		5	Agroekoteknologi (Kampus III Dharmasraya)	S1	B
		6	Proteksi Tanaman	S1	B
		7	Ilmu Tanah	S2	B
		8	Ilmu Ekonomi Pertanian	S2	B
		9	Agronomi	S2	B
		10	Ilmu Hama dan Penyakit Tumbuhan	S2	B
		11	Ilmu Pertanian	S3	B
		12	Penyuluhan Pertanian	S1	Terakreditasi
		13	Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian	S2	Terakreditasi
2	Fakultas Farmasi	14	Profesi Apoteker	Profesi	A
		15	Farmasi	S1	A
		16	Farmasi	S2	B
		17	Farmasi	S3	Terakreditasi
3	Fakultas Peternakan	18	Peternakan	S1	A
		19	Ilmu Peternakan	S2	A
		20	Peternakan (Kampus II Payakumbuh)	S1	B
		21	Ilmu Peternakan	S3	B
4	Fakultas Teknologi Pertanian	22	Teknologi Hasil Pertanian	S1	B
		23	Teknik Pertanian	S2	B
		24	Teknologi Industri Pertanian	S2	B
		25	Teknologi Industri Pertanian	S1	Terakreditasi
5	Fakultas Ekonomi	26	Pemasaran	D3	A
		27	Akuntansi	D3	A
		28	Ekonomi Pembangunan	S1	A
		29	Manajemen	S1	A
		30	Akuntansi	S1	A
		31	Perencanaan Pembangunan	S2	A
		32	Manajemen	S2	A
		33	Kesekretariatan	D3	B
		34	Keuangan	D3	B
		35	Profesi Akuntansi	Profesi	B
		36	Manajemen (Kampus II Payakumbuh)	S1	B
		37	Ekonomi Pembangunan (Kampus II Payakumbuh)	S1	B
		38	Akuntansi	S2	B
		39	Ilmu Ekonomi	S3	B
		40	Studi Pembangunan	S3	Terakreditasi
41	Manajemen	S3	Terakreditasi		
6	Fakultas Hukum	42	Ilmu Hukum	S1	A
		43	Ilmu Hukum	S2	A
		44	Kenotariatan	S2	B

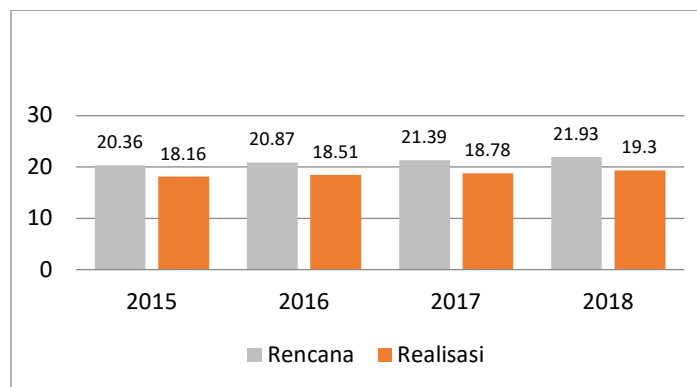
No	Fakultas	No. Prodi	Nama Program Studi	Jenjang	Akreditasi
		45	Ilmu Hukum	S3	B
7	Fakultas Ilmu Budaya	46	Sastra Jepang	S1	A
		47	Ilmu Sejarah	S1	A
		48	Sastra Indonesia	S1	A
		49	Sastra Inggris	S1	B
		50	Sastra Minangkabau	S1	B
		51	Ilmu Linguistik	S2	B
		52	Ilmu Sejarah	S2	B
		53	Sastra	S2	Terakreditasi
		54	Kajian Budaya	S2	Terakreditasi
8	Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	55	Ilmu Komunikasi	S1	A
		56	Ilmu Politik	S1	A
		57	Sosiologi	S1	A
		58	Sosiologi	S2	A
		59	Ilmu Hubungan Internasional	S1	B
		60	Antropologi Sosial	S1	B
		61	Ilmu Administrasi Negara	S1	B
		62	Ilmu Antropologi	S2	B
		63	Ilmu Komunikasi	S2	B
		64	Ilmu Politik	S2	B
		65	Administrasi Publik	S2	Terakreditasi
9	Fakultas Kedokteran	66	Profesi Dokter	Profesi	A
		67	Pendidikan Dokter	S1	A
		68	Biomedik	S3	A
		69	Patologi Klinik	Sp-1	A
		70	Neurologi	Sp-1	A
		71	Ilmu Penyakit THT-KL	Sp-1	A
		72	Obstetri Dan Ginekologi	Sp-1	A
		73	Ilmu Kesehatan Anak	Sp-1	A
		74	Ilmu Bedah	Sp-1	A
		75	Ilmu Penyakit Dalam	Sp-1	A
		76	Kebidanan	S1	B
		77	Psikologi	S1	B
		78	Ilmu Kebidanan	S2	B
		79	Ilmu Biomedik	S2	B
		80	Ilmu Penyakit Mata	Sp-1	B
		81	Ilmu Penyakit Kulit dan Kelamin	Sp-1	B
		82	Ilmu Patologi Anatomi	Sp-1	B
		83	Pendidikan Profesi Bidan	Profesi	Terakreditasi
		84	Ilmu Penyakit Jantung dan Pembuluh Darah	Sp-1	Terakreditasi
		85	Ilmu Penyakit Paru (Pulmonologi)	Sp-1	Terakreditasi
10		86	Profesi Ners	Profesi	B

No	Fakultas	No. Prodi	Nama Program Studi	Jenjang	Akreditasi
	Fakultas Keperawatan	87	Ilmu Keperawatan	S1	B
		88	Ilmu Keperawatan	S2	B
11	Fakultas Kesehatan Masyarakat	89	Kesehatan Masyarakat	S1	B
		90	Kesehatan Masyarakat	S2	B
		91	Kesehatan Masyarakat	S3	B
12	Fakultas Kedokteran Gigi	92	Profesi Dokter Gigi	Profesi	B
		93	Pendidikan Dokter Gigi	S1	B
		94	Gizi	S1	B
13	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	95	Biologi	S1	A
		96	Kimia	S1	A
		97	Matematika	S1	A
		98	Fisika	S1	A
		99	Biologi	S2	A
		100	Kimia	S2	A
		101	Ilmu Kimia	S3	A
		102	Ilmu Matematika	S2	B
		103	Fisika	S2	B
14	Fakultas Teknik	105	Teknik Sipil	S1	A
		106	Teknik Mesin	S1	A
		107	Teknik Lingkungan	S1	A
		108	Teknik Industri	S1	A
		109	Teknik Elektro	S1	B
		110	Teknik Industri	S2	B
		111	Teknik Elektro	S2	B
		112	Teknik Mesin	S2	B
		113	Teknik Sipil	S2	B
		114	Teknik Lingkungan	S2	Terakreditasi
		115	Teknik Mesin	S3	Terakreditasi
		116	Teknik Sipil	S3	Terakreditasi
15	Fakultas Teknologi Industri	117	Sistem Komputer	S1	B
		118	Sistem Informasi	S1	B
16	Pascasarjana	119	Pembangunan Perumahan dan Pemukiman	S2	B
		120	Bioteknologi	S2	B
		121	Ilmu Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan	S2	B
		122	Ilmu Lingkungan	S2	B
		123	Pembangunan Wilayah dan Pedesaan	S2	B
		124	Pengelolaan Terpadu Sumber Daya Alam	S2	B
		125	Profesi Insinyur	Profesi	Terakreditasi

Pengelolaan program studi di lingkungan Unand dilakukan oleh masing-masing Fakultas. Sejak tahun 2013 program pasca sarjana yang sebelumnya dikelola oleh unit Program Pasca Sarjana Unand, sesuai dengan perkembangan dalam Statuta yang baru, khusus untuk program-program mono disiplin dikelola oleh masing-masing fakultas terkait.

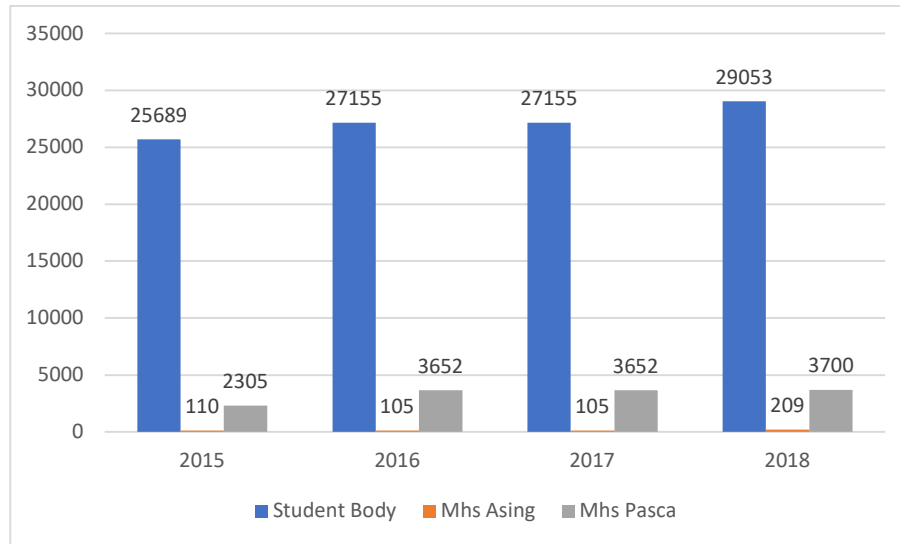
Hasil proses pelaksanaan pendidikan menunjukkan beberapa indikator kinerja yang dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. **Tingkat Pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE):** Pencapaian AEE yang ideal adalah 25% (untuk prodi S1). Hasil kinerja empat tahun terakhir (2015-2018) pada Gambar 3.2 menunjukkan target belum tercapai dengan maksimal. Rencana target AEE tahun 2015 s/d 2018 berturut-turut 20,36, 20,87, 21,39 dan 21,93 menghasilkan realisasi hanya 18,16, 18,51, 18,78 dan 19,3. Hasil evaluasi AEE menunjukkan adanya peningkatan dari 18,16 menjadi 19,3. Namun masih jauh dari target 21,93 ditahun 2018.



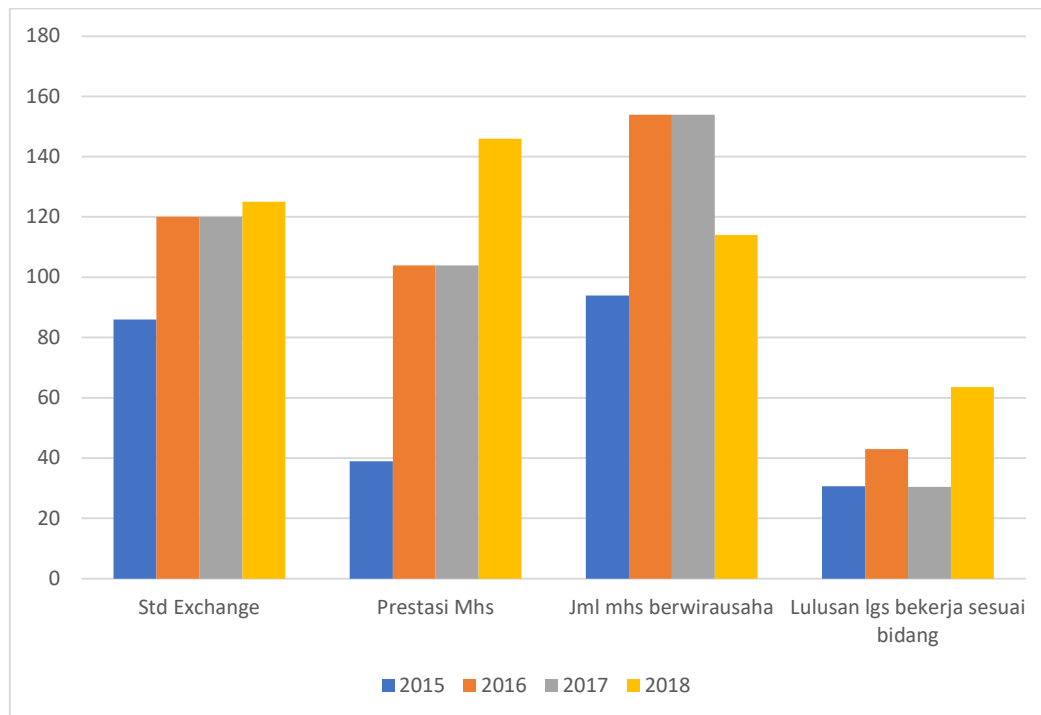
Gambar 3.2. Rerata AEE total prodi (2015-2018) rencana dan realisasi

- b. Total student body 2015 (25.689), 2016 (27.155), 2017 (27.155) dan 2018 (29.053) meningkat yang sejalan bertambahnya prodi (27 prodi) akan juga meningkatkan total *student body*. Jumlah mahasiswa asing juga meningkat menjadi 209 oraang pada tahun 2018. Peningkatan terlihat dari jumlah mahasiswa pascasarjana, dan sudah mencapai 13% (3.700 mhs) dari total student body (lihat Gambar 3.3).



Gambar 3.3 Jumlah *student body*, mahasiswa asing dan pascasarjana (2015-2018)

- c. Jumlah mahasiswa yang melaksanakan *student exchange*, berprestasi di dalam dan di luar negeri, mahasiswa yang belakangan kegiatan wirausaha terlihat meningkat setiap tahunnya, kecuali mahasiswa yang langsung bekerja sesuai bidang, naik cukup signifikan pada Tahun 2018 (lihat Gambar 3.4)

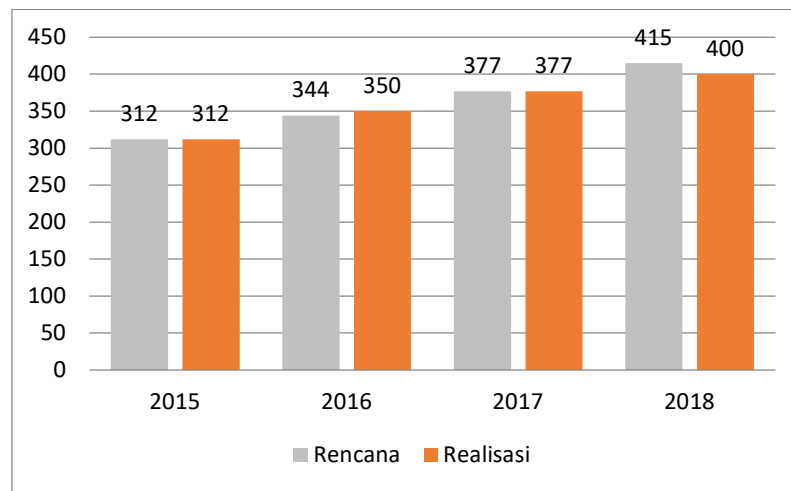


Gambar 3.4 Jumlah mahasiswa yang melakukan kegiatan *student exchange*, prestasi, berwirausaha dan langsung bekerja sesuai bidang (2015-2018)

3.2.2. Bidang Penelitian

Kebijakan dan program penelitian Unand mengacu pada Rencana Induk Penelitian Tahun 2017-2022 dan Payung Penelitian Program Studi berdasarkan SK Rektor Unand No. 1208/XIV/A/Unand-2016 di bawah koordinasi Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM). Penelitian Unand yang terintegrasi terdiri dari tiga tema utama yaitu: a) Ketahanan Pangan, Obat dan Kesehatan, dengan sub-tema; 1) Ketahanan pangan; 2) Obat-obatan; dan 3) Gizi dan kesehatan. Selanjutnya tema b) Inovasi Sains, Teknologi dan Industri, dengan sub-tema; 1) Inovasi sains; 2) Inovasi teknologi mitigasi bencana; dan 3) Inovasi teknologi dan industry, serta tema c) Pengembangan SDM dan Karakter Bangsa, dengan sub-tema; 1) Pembangunan karakter bangsa; 2) Ekonomi dan SDM; dan 3) Hukum, politik dan *civil society*.

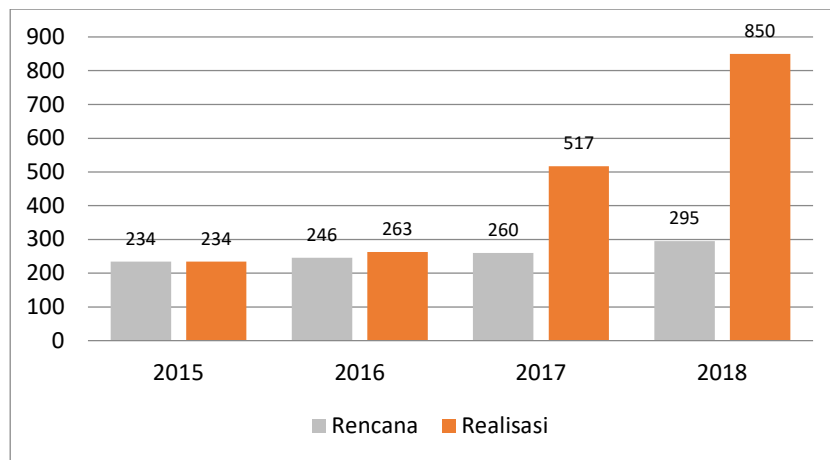
Total jumlah penelitian dosen Unand dari tahun 2015-2018 berjumlah 1.968 judul dengan komposisi pembiayaan bersumber DIPA Unand 1.153 judul (58,59%), Kemristekdikti 703 judul (35,72%), pembiayaan mandiri 15 judul (0,76%), sumber biaya instansi dalam negeri diluar Kemristekdikti 85 judul (4,32%), dan pembiayaan luar negeri 12 judul (0,61%). Untuk mendukung kinerja penelitian tersebut, Unand memiliki sumber daya: yang tersebar di 15 fakultas dan 1 pascasarjana, dengan 125 program studi S-1, 39 pusat studi, dan 125 laboratorium. Sumberdaya manusia untuk penelitian ini berjumlah 1.345 orang, dengan komposisi Guru Besar sebanyak 142 orang, Doktor sebanyak 550 orang, Magister sebanyak 681 orang, sementara Sp-1/Sp-2 sebanyak 74 orang.



Gambar 3.5 Perkembangan jumlah Publikasi Nasional dosen Unand tahun 2015-2018

Gambar 3.5 memperlihatkan perkembangan jumlah publikasi Nasional dosen pertahun. Hasil penelitian dosen Unand tahun 2015-2018. Jumlah publikasi Nasional dosen tahun 2015 adalah 312 publikasi, tahun 2016 sebanyak 350 publikasi, tahun 2017 sebanyak 377 publikasi dan tahun 2018 meningkat menjadi 400 publikasi. Total jumlah publikasi Nasional dosen selama empat tahun terakhir tersebut adalah 1.439 publikasi.

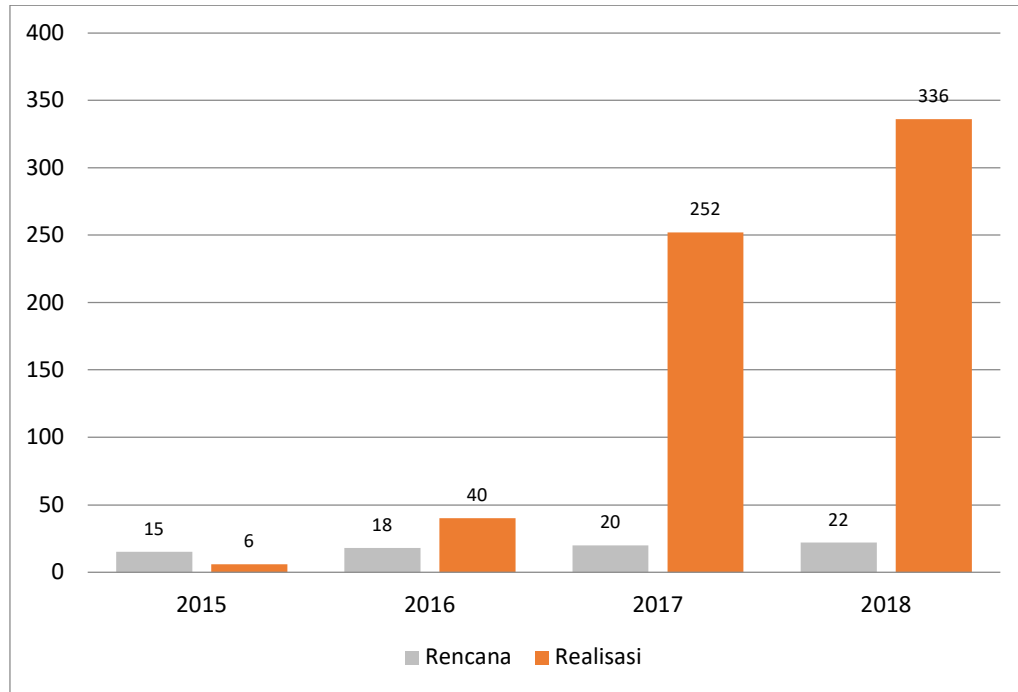
Selain terjadi peningkatan publikasi nasional, publikasi internasional dosen Unand juga meningkat tajam. Target publikasi internasional tahun 2015 adalah 234 publikasi dengan realisasi 234 publikasi (capaian 100%), tahun 2016 ditargetkan 246 publikasi dengan realisasi 263 publikasi (capaian 107%), tahun 2017 target publikasi internasional 260 publikasi dengan realisasi 517 publikasi (capaian 198,8%) dan tahun 2018 target publikasi Internasional 295 dengan realisasi 850 publikasi (capaian 288%). Gambar 3.6 menunjukkan perkembangan jumlah publikasi internasional yang semakin tinggi dengan laju pertumbuhan rata-rata 466 publikasi internasional per tahun.



Gambar 3.6 Perkembangan publikasi internasional dosen Unand tahun 2015-2018

Bentuk lain luaran penelitian dosen Unand adalah publikasi dalam bentuk artikel ilmiah dan buku, hasil penelitian Unand juga ada yang telah menghasilkan paten/ hak kekayaan intelektual (HKI). Dari tahun 2015-2018 karya dosen Unand yang telah memperoleh paten sebanyak 204 buah yang terdiri dari Paten dan Paten sederhana, baik yang terdaftar maupun *granted*. Total hak kekayaan intelektual (HKI) sebanyak 634 buah dengan tambahan pada Hak Cipta, Merek, Varietas Tanaman dan Desain Industri.

Gambar 3.7 memperlihatkan jumlah karya paten, hak cipta dan penghargaan atas karya ilmiah dosen Unand periode tahun 2015-2018 dengan jumlah 634 produk/judul. Rata-rata jumlah paten/HAKI pertahun adalah 158,5 produk/judul.

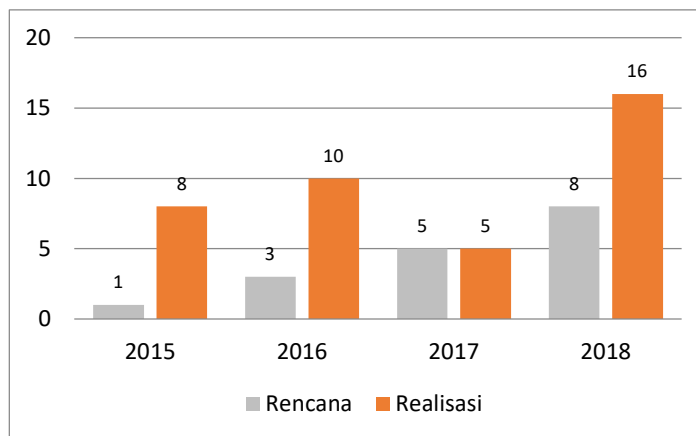


Gambar 3.7 Perkembangan Jumlah paten/HKI yang dihasilkan dosen Unand 2015-2018

Sampai tahun 2019 Unand telah memiliki 39 pusat studi/kajian yang aktif sebagai wadah penelitian bersama seperti ditunjukkan pada Gambar 3.8. Adapun daftar pusat studi/kajian yang dimiliki oleh Universitas Andalas sampai tahun 2019 adalah sebagai berikut:

1. Pusat Studi Lingkungan Hidup (PSLH)
2. Pusat Studi Irigasi Sumber Daya Air Lahan dan Pembangunan (PSI-SDALP)
3. Pusat Studi dan Pengembangan Agens Hayati (Puspahati)
4. Pusat Studi Kependudukan (PSK)
5. Pusat Studi Otonomi Daerah
6. Pusat Studi Wanita(PSW)
7. Pusat Studi Ekologi dan Manajemen Hutan Tropik (Pustekmanhut)
8. Pusat Studi Tumbuhan Obat (PSTO)
9. Pusat Studi Pemikiran dan Etika (PSPE)

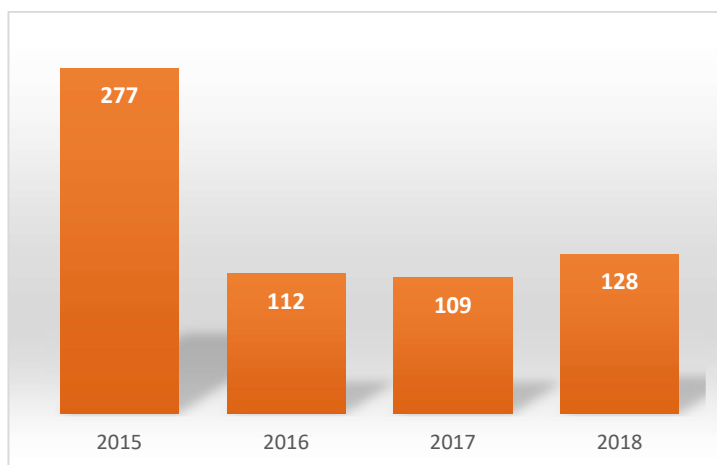
10. Pusat Studi Alam Minangkabau
11. Pusat Kajian Hukum dan Masyarakat
12. Pusat Kajian Eropa (PKE)
13. Pusat Pengkajian Ekonomi dan Pembangunan
14. Pusat Studi Sumber Daya Manusia (PSDM)
15. Pusat Kajian Peternakan dan Perikanan
16. Pusat Kajian Cerita Film
17. Pusat Studi Alam Sumatera
18. Pusat Studi Masalah Perkotaan
19. Pusat Studi dan Informasi Kebudayaan Minangkabau
20. Pusat Studi Ekologi dan Manajemen Perairan dan Lahan Basah
(Pustekmenperolas)
21. Pusat Studi Pembangunan dan Perubahan Sosial Budaya
22. Pusat Studi Islam untuk Pengembangan Ilmu dan Pemberdayaan Umat
23. Pusat Studi Bencana
24. Pusat Studi Energi
25. Pusat Studi Otonomi Daerah
26. Pusat Studi Ketahanan Nasional (Pustannas)
27. Pusat Studi Melayu
28. Pusat Studi Gender
29. Pusat Studi Konstitusi (PUSaKO)
30. Pusat Kajian Samudera Hindia
31. Pusat Studi Hukum dan HAM
32. Pusat Studi Agraria
33. Pusat Studi Hukum dan Sistem Peradilan Pidana
34. Pusat Studi Hukum dan Otonomi Daerah (PUSHOD)
35. Pusat Studi Hukum Ekonomi
36. Pusat Kajian Masalah Hukum Internasional
37. Pusat Studi Ilmu Perundang-Undangan
38. Pusat Studi Asean
39. Pusat Studi Pengembangan Pariwisata



Gambar 3.8 Perkembangan jumlah grup riset/ pusat studi/kajian Unand yang aktif tahun 2015-2018

3.2.3. Bidang Pengabdian Pada Masyarakat

Dalam bidang Pengabdian pada masyarakat, aktifitas yang dilakukan oleh staf Universitas Andalas dijalankan dalam berbagai bentuk. Data empat tahun terakhir menunjukkan terjadi penurunan jumlah judul pengabdian kepada masyarakat, sebagai mana terlihat pada Gambar 3.8

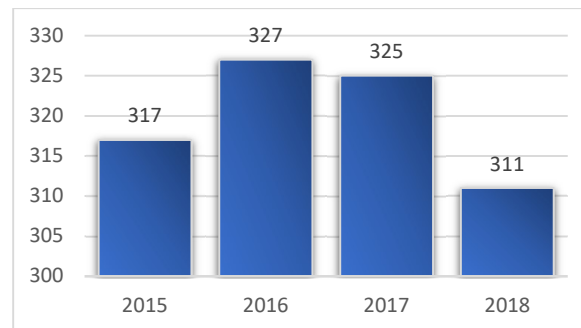


Gambar 3.9 Perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2015-2018

Gambar 3.9 memperlihatkan kecenderungan penurunan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2015-2017, namun kembali naik pada tahun 2018. Jumlah kegiatan pengabdian tiga tahun terakhir adalah 626 judul yang tersebar

pada tahun 2015 sebanyak 277 judul, tahun 2016 sebanyak 112 judul dan tahun 2017 sebanyak 109 judul dan 2018 sebanyak 128 Judul. Sumber pendanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sepanjang tahun 2015 sampai 2018 oleh dosen Unand berasal dari dana DIPA Unand dan Kemristekdikti. Sumber pendanaan dari DIPA Unand tercatat sebanyak 444 judul (70,92%), dan dari Kemristekdikti sebanyak 182 judul (29.07%). Sumber pendanaan dari Unand masih mendominasi sumber pendanaan kegiatan tersebut. Untuk ke depannya sumber pendanaan di luar dana dari Universitas sendiri masih perlu untuk ditingkatkan.

Dari sisi keterlibatan dosen, jumlah yang terlibat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat cukup besar karena setiap kegiatan melibatkan tiga sampai lima orang untuk kegiatan tersebut. Pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 kegiatan pengabdian kepada masyarakat telah melibatkan sebanyak 1280 orang dosen dengan rata-rata sebanyak 320 orang dosen per tahun, sebagaimana yang diperlihatkan pada Gambar 3.9.



Gambar 3.10 Jumlah dosen terlibat kegiatan pengabdian masyarakat dari tahun 2015-2018

Di samping dilaksanakan sendiri, kegiatan pengabdian kepada masyarakat juga dilaksanakan dengan bekerja sama dengan lembaga lain, antara lain dalam kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata), kerjasama penanganan bencana, pengembangan potensi daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelatihan dan pemberdayaan IKM (industri kecil dan menengah), ketahanan nasional, dan sebagainya. Beberapa kegiatan pengabdian kepada masyarakat antara lain dengan:

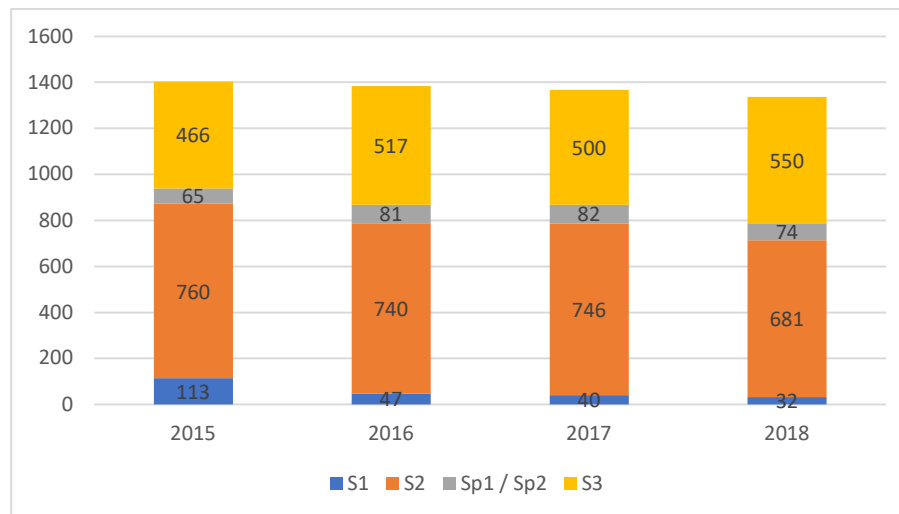
1. University Malaysia Klantan, UMK (2018)
2. An Giang dan Kien Giang University di Vietnam (2018)

3.2.4. Sumber Daya Manusia

3.2.4.1 Profil Dosen

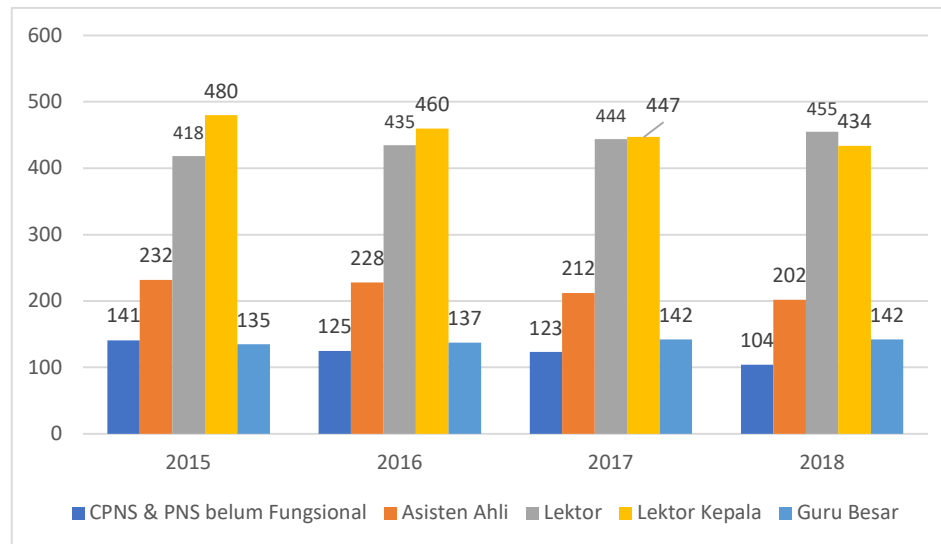
Universitas Andalas memiliki 1.337 orang dosen tetap berdasarkan data tahun 2018 dengan kualifikasi pendidikan S3 sebanyak 550 orang, Sp-1/Sp-2 sebanyak 74 orang, S2 sebanyak 681 orang dan S1 masih terdapat sebanyak 32 orang lagi. Dengan jumlah tersebut Unand memiliki rasio dosen terhadap mahasiswa 1:21,73 yang belum mencapai rasio menurut standar Nasional, yaitu 1:20.

Gambar 3.11 memperlihatkan perkembangan jumlah dosen tetap Unand empat tahun terakhir yaitu 2015 -2018. Jumlah dosen tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 berturut-turut adalah 1.404, 1.385, 1.368, dan 1.337 orang. Terlihat, bahwa jumlah dosen Unand cenderung menurun, yang disebabkan oleh sejumlah dosen memasuki usia pensiun dan meninggal dunia.



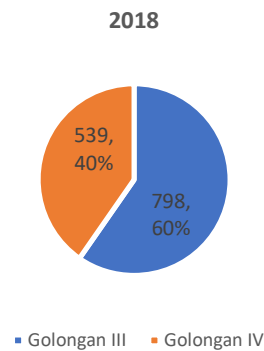
Gambar 3.11 Perkembangan jumlah dosen tetap Unand dan pendidikannya tahun 2015 - 2018

Sedangkan Gambar 3.12 memperlihatkan komposisi kualifikasi akademik berdasarkan jabatan fungsional dosen Unand sampai dengan tahun 2018. Komposisi kualifikasi dosen tetap yang masih berstatus CPNS dan PNS belum fungsional sebanyak 104 orang (8%), Asisten Ahli 202 orang (15%), Lektor 455 orang (34%), Lektor Kepala 434 orang (32%) dan dosen dengan gelar akademik Guru Besar (profesor) berjumlah 142 orang (11%).



Gambar 3.12 Kualifikasi akademik dosen Unand tahun 2015 - 2018

Dengan demikian, jumlah dosen yang memiliki jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar sekitar 43%. Jumlah Guru Besar adalah 142 orang tersebut, termasuk yang terbanyak di Sumatera. Saat ini, jumlah dosen yang berpotensi menjadi guru besar (yaitu dosen yang telah Lektor Kepala dan S-3) adalah 227 orang.



Gambar 3.13 Komposisi dosen Unand berdasarkan golongan tahun 2018

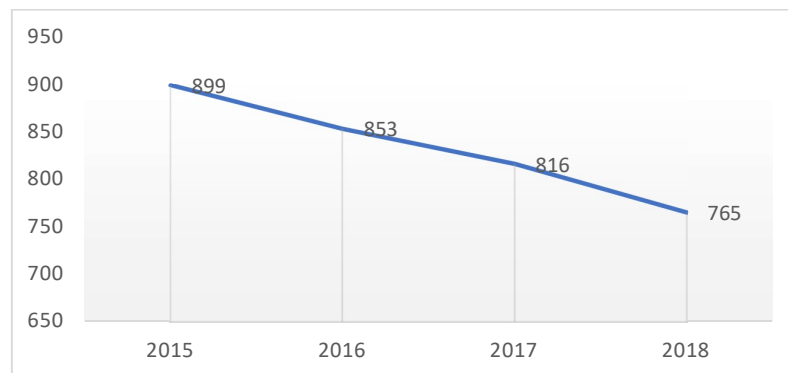
Menurut golongan dan kepangkatan, jumlah dosen Unand golongan III adalah sebanyak 539 orang dan golongan IV adalah sebanyak 798 orang, artinya jumlah dosen dengan golongan IV lebih banyak yaitu mencapai 60% dari keseluruhan dosen yang ada, sementara dosen yang masih golongan III adalah 40%-nya. Perbandingan dosen perempuan dan laki-laki adalah 659 berbanding 678 (atau 1:1,03) yang berarti karakteristik dosen Unand memiliki komposisi gender yang berimbang.

Salah satu program pengembangan staf di Unand adalah memberikan kesempatan untuk studi lanjut terutama mendorong tenaga pendidik (dosen) untuk memiliki kualifikasi S-3 sesuai Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan S-1, S-2 untuk tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan Renstra Bisnis Unand dengan target capaian 50%. Pada tahun 2018 jumlah dosen dengan kualifikasi S-3 berjumlah 41,14%, Unand telah mengirim 211 dosen mengikuti studi lanjut pada tahun 2018, dengan rincian: studi lanjut S-2 sebanyak 9 orang, dan studi lanjut S-3 sebanyak 202 orang.

Dosen-dosen didorong untuk mengikuti program tanpa gelar seperti PAR (*program of academic recharging*), *non-degree training*, pelatihan, *postdoc*, *sandwich*, dan sebagainya untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian di dalam pengajaran dan penelitian sesuai perkembangan terakhir IPTEK dunia.

3.2.4.2 Profil Tenaga Kependidikan

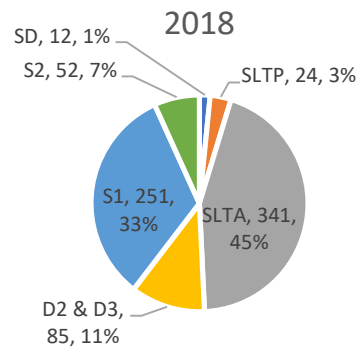
Pada tahun 2018 jumlah tenaga kependidikan Unand adalah 765 orang, terjadi penurunan jumlahnya sejak tahun 2015 yaitu sebesar 899 orang menjadi 765 pada tahun 2018, lihat Gambar 3.14



Gambar 3.14 Perkembangan jumlah tenaga kependidikan tahun 2015 – 2018

Gambar 3.14 memperlihatkan komposisi jumlah pegawai berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2018. Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi S-2 adalah 7% (52 orang), S-1 33% (251 orang), D2/D-3 11% (85 orang), dan SLTA/SMK/SMP/SD 49,2% (377 orang). Data tersebut menunjukkan telah adanya tenaga kependidikan yang berkualifikasi S-2 yang berpotensi menjadi pimpinan (kepala biro dan bagian), perencana, analis dan sebagainya.

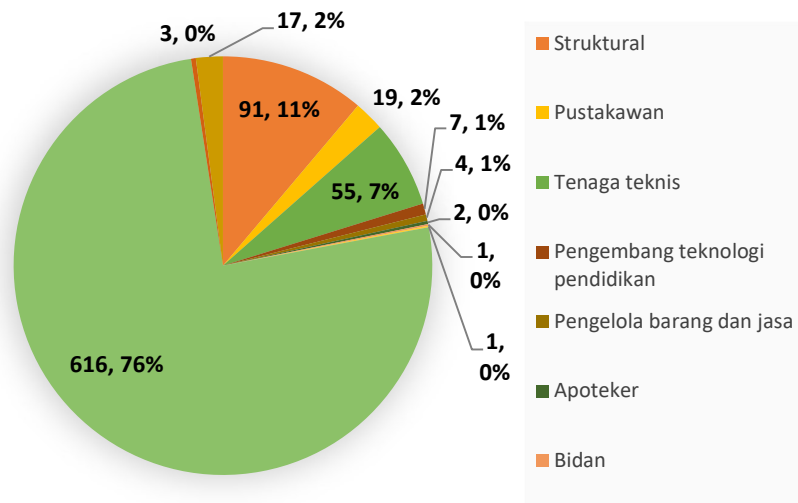
Pegawai dengan kualifikasi SMA/SMK/SMP/SD merupakan jumlah yang terbanyak, Unand mendorong pegawai dengan kualifikasi SLTA untuk studi lanjut S-1 namun tanpa mengganggu kinerja pegawainya. Saat ini telah terbuka peluang bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi melalui berbagai sumber pendanaan termasuk dari Unand dan Kemenristekdikti.



Gambar 3.15 Komposisi jumlah tenaga kependidikan berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2018

Unand memiliki tenaga kependidikan sebanyak 816 orang pada tahun 2017 dan 765 orang pada tahun 2018. Berdasarkan data tahun 2017 tenaga kependidikan terdiri dari 91 orang tenaga struktural dan 725 orang maka konfigurasi keahlian tenaga kependidikan terdiri dari (lihat Gambar 3.14):

- Pustakawan Unand sebanyak 19 orang yang ditempatkan terpusat di UPT Perpustakaan Universitas
- Tenaga teknis seperti Pranata Laboratorium Pendidikan sebanyak 55 orang
- Pengembang teknologi pendidikan sebanyak 7 orang
- Pengelola barang dan jasa sebanyak 4 orang
- Apoteker sebanyak 2 orang
- Bidan sebanyak 1 orang
- Perawat gigi sebanyak 1 orang
- Tenaga administratif sebanyak 616 orang
- Analisis Kepegawaian sebanyak 3 orang, dan
- Lainnya seperti Arsiparis sebanyak 17



Gambar 3.16. Distribusi jumlah tenaga kependidikan unand berdasarkan bidang keahlian tahun 2017

Dengan jumlah 765 orang tenaga kependidikan, 1.337 dosen dan 32.962 mahasiswa, maka rasio tenaga kependidikan terhadap dosen adalah 1: 1,75 dan terhadap mahasiswa adalah 1:24,65. Nilai-nilai rasio ini telah lebih baik dari pada Standar Dikti seperti pada PHK-I (Program Hibah Kompetisi-Institusi) yaitu 1:3 untuk jumlah tenaga kependidikan terhadap dosen dan 1:30 untuk jumlah tenaga kependidikan terhadap mahasiswa. Namun dilihat dari segi latar belakang pendidikan dan jenis tenaga kependidikan, masih dirasakan kurang terutama untuk jumlah tenaga teknis laboratorium (teknisi, laboran, analis, programmer, dan operator komputer).

Tenaga kependidikan juga didorong dan dibantu untuk studi lanjut terutama untuk menempuh jenjang D4, S-1, S-2 dan S3. Pada tahun 2018, terdapat 28 orang tenaga kependidikan yang mengikuti studi lanjut dengan rincian, sebagai berikut:

- Studi lanjut D4 sebanyak 3 orang
- Studi lanjut S-1 sebanyak 8 orang
- Studi lanjut S-2 sebanyak 16 orang
- Studi lanjut S-3 sebanyak 1 orang

Dengan bertambahnya jumlah tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi S1 dan S2, maka diharapkan manajemen administrasi, pelayanan dan pengelolaan Unand semakin berkualitas. Unand menggunakan landasan hukum dalam memfasilitasi bantuan studi lanjut bagi dosen dan tenaga kependidikan dengan berbagai ketentuan.

3.2.4.3 Mahasiswa

Berdasarkan perkembangan dan aturan yang ditetapkan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi maka mulai tahun 2017 Universitas Andalas (Unand) mengadakan 3 (tiga) jalur penerimaan, yaitu Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN), Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN), dan Ujian Mandiri Bersama Perguruan Tinggi (SMMPTN). Kuota untuk masing-masing jalur penerimaan terhadap daya tampung masing-masing program studi adalah;

1. SNMPTN sebanyak 30%,
2. SBMPTN sebanyak 40%,
3. SMMPTN (Jalur Mandiri) sebanyak 30%

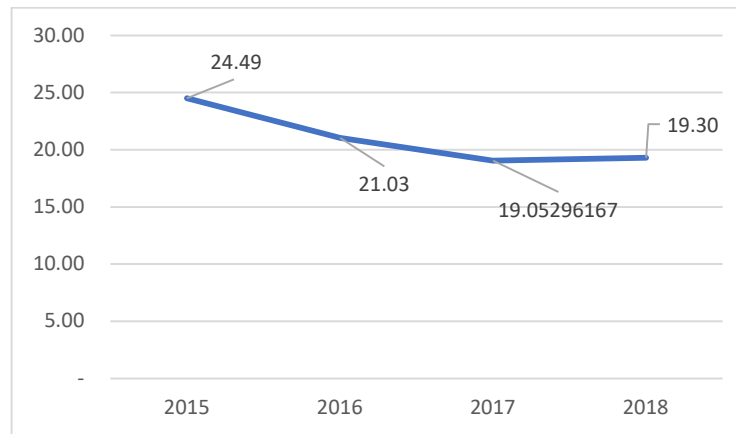
Selain itu juga ada jalur penerimaan mahasiswa melalui seleksi ujian tertulis Program Diploma III dan Program S1 (bagi lulusan DIII). Sistem penerimaan mahasiswa baru program Pascasarjana di Unand dilakukan secara terpadu yang dilaksanakan oleh Panitia Pelaksana yang ditetapkan oleh Rektor dibawah koordinasi Wakil Rektor-1. Pendidikan Pascasarjana adalah pendidikan lanjutan dari jenjang Pendidikan Sarjana (untuk gelar Magister/S2) atau setara dengannya dan Pendidikan S2 untuk menghasilkan lulusan yang diberi gelar Doktor (Dr.). Terakhir adalah penerimaan mahasiswa untuk Pendidikan Profesi yang tersebar di enam Fakultas, yaitu di Fakultas Kedokteran, Ekonomi, Teknik, Farmasi, Keperawatan dan Kedokteran Gigi.

Perekrutan dengan berbagai sistem di atas bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada semua pihak (warga negara Indonesia dan asing) yang berminat untuk memperoleh pendidikan di Unand. Mekanisme penerimaan melalui SNMPTN merupakan sistem penjangkaran yang dilakukan dengan menjaring siswa unggulan di sekolah-sekolah menengah atas yang ada diseluruh Indonesia, terutama yang ada di Sumatera Barat dengan mengikuti batasan seleksi berupa peringkat di SMU masing-masing calon. Seleksi SNMPTN didasarkan pada nilai rapor siswa dan kriteria-kriteria lainnya yang dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Unand.

Sebagai media informasi dan untuk meningkatkan kualitas input serta memberikan kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat untuk masuk ke Unand, berbagai

kegiatan promosi dilakukan ke SMA yang ada di Sumbar dan provinsi tetangga seperti Riau, Jambi dan daerah lainnya. Kegiatan promosi dilakukan melalui kegiatan sosialisasi, pengiriman brosur dan melalui website program-program studi di Unand.

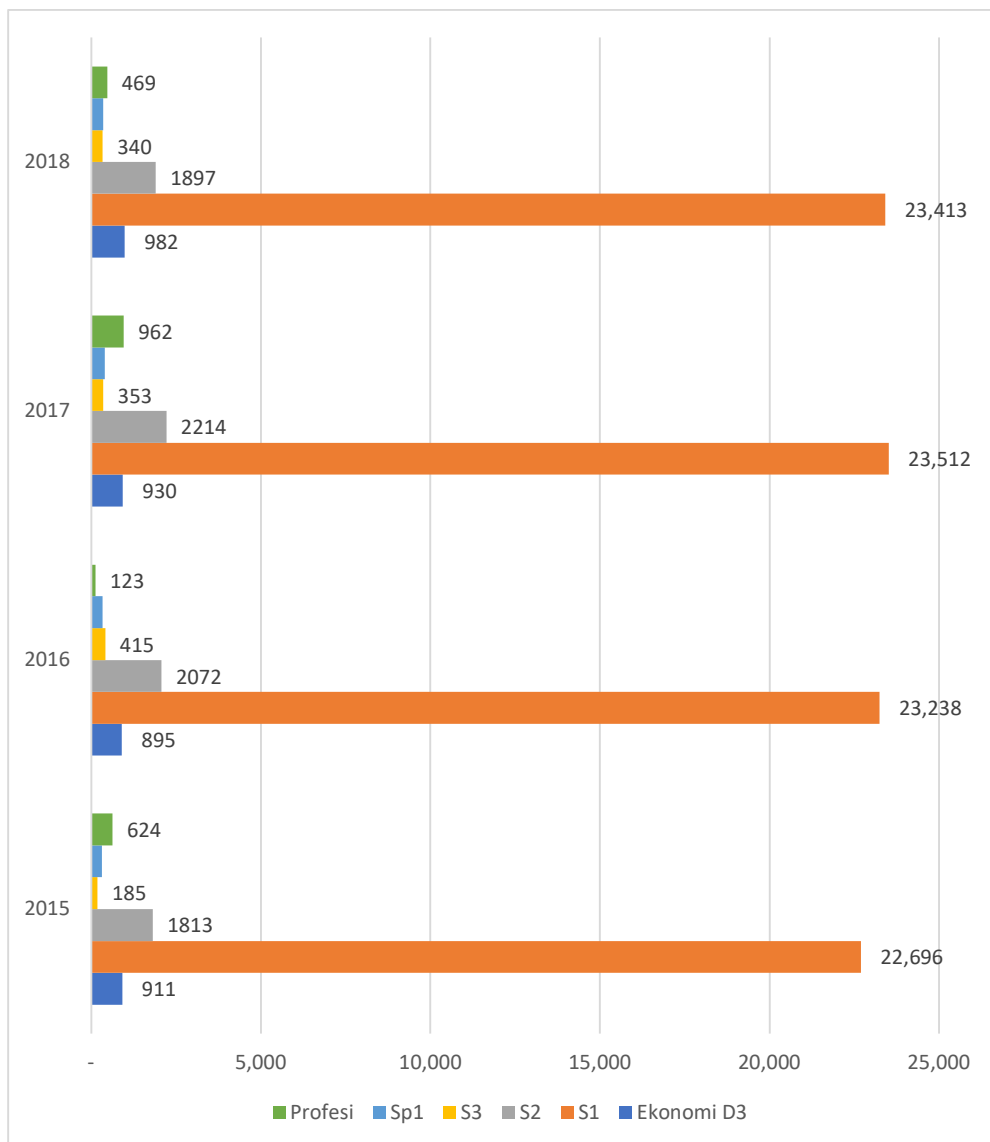
Rasio keketatan penerimaan mahasiswa baru Unand melalui seleksi secara keseluruhan diperlihatkan pada Gambar 3.15. Dari gambar tersebut terlihat bahwa rasio keketatan untuk masuk ke Unand pada berbagai jenjang pendidikan (D-3, S-1, S-2, S-3, Profesi dan Spesialis 1) dari tahun 2015-2018 menurun. Rasio keketatan penerimaan mahasiswa baru setiap tahun, yaitu 1 : 24,49 pada tahun 2015, terus menurun sampai 1:19,05 pada tahun 2017 dan naik lagi pada tahun 2018 menjadi 19,30.



Gambar 3.17 Rasio keketatan calon mahasiswa baru Unand

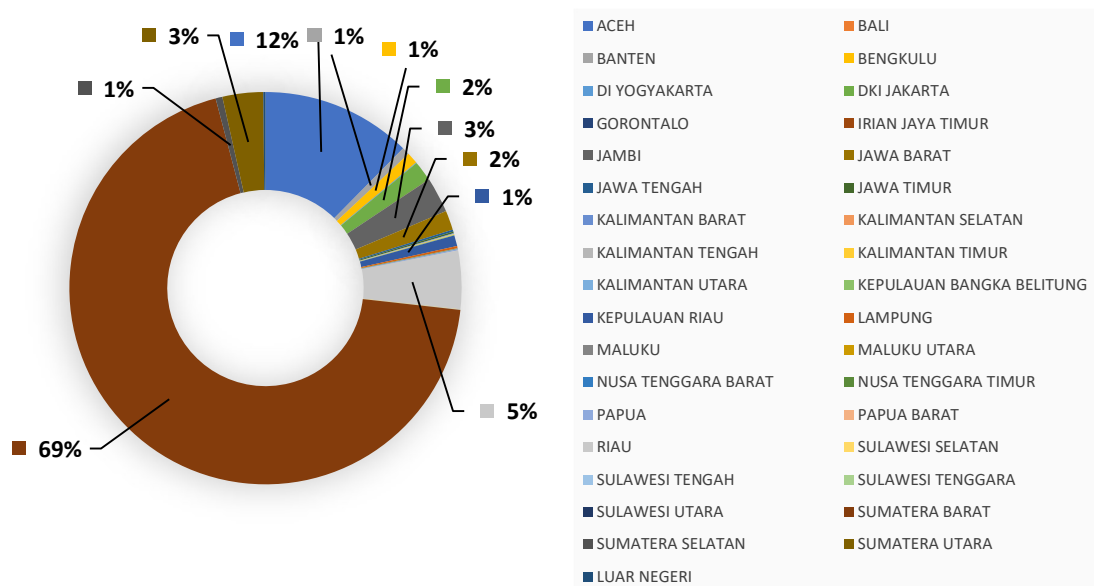
Jumlah mahasiswa yang terdaftar di Unand pada tahun 2015-2018 diperlihatkan pada Gambar 3.18. Jumlah mahasiswa aktif S-1 berada pada kisaran 22.000 sampai 23.500 orang tiap tahunnya. Naik-turunnya jumlah mahasiswa tersebut terkait dengan jumlah lulusan pada setiap tahunnya yang juga berubah-ubah.

Selanjutnya jumlah mahasiswa baru S-1 dan D-3 untuk lima tahun terakhir cenderung tetap, karena arah dan kebijakan pada Renstra BLU Unand 2013-2018 adalah mempertahankan jumlah mahasiswa S1 dan meningkatkan jumlah Mahasiswa Pascasarjana. Rata-rata jumlah mahasiswa S1 pertahun adalah 23.215 orang, sementara jumlah mahasiswa D3 adalah 930 orang. Jumlah mahasiswa S2 tahun 2015 adalah 1.813 meningkat pada tahun 2016 menjadi 2.072 dan tahun 2017 menjadi 2.214, namun pada tahun 2018 menurun menjadi 1.897 orang.



Gambar 3.18. Jumlah mahasiswa yang terdaftar untuk empat tahun terakhir

Jumlah mahasiswa baru Unand saat ini masih didominasi dari daerah Sumatera Barat yaitu sebesar 69% dari keseluruhan mahasiswa baru di tahun 2018, sementaraa 30,74% berasal dari 33 Provinsi lainnya di Indonesia. Perbandingan mahasiswa yang berasal dari Sumatera Barat dan luar Sumatera Barat diperlihatkan pada Gambar 3.17. Meskipun jumlah mahasiswa dari luar Sumatera Barat meningkat dalam lima tahun terakhir (2015-2018), Unand tetap melakukan promosi untuk meningkatkannya. Berbagai usaha untuk memperkenalkan program studi-program studi yang ada di Unand kepada masyarakat diantaranya dilakukan melalui website, lokakarya dengan guru-guru, dan roadshow kunjungan ke berbagai tempat dan negara tetangga.



Gambar 3.19 Distribusi mahasiswa baru Unand yang berasal dari 34 Provinsi dan Luar Negeri tahun 2018

Unand juga melaksanakan program khusus pemerintah untuk penerimaan mahasiswa Papua di Unand yaitu program ADIK (Afirmasi Pendidikan) DIKTI, tahun 2015 terdapat 34 orang, tahun 2016 terdapat 43 orang, tahun 2017 sebanyak 67 orang, dan 95 pada tahun 2018. Selain itu Unand juga memiliki mahasiswa dari berbagai negara sebagaimana yang diperlihatkan pada Tabel 3.2. Hal ini menunjukkan bahwa Unand adalah perguruan tinggi yang telah dikenal baik di dalam dan luar negeri.

Tabel 3.2 Mahasiswa asing Unand berdasarkan negara asal tahun 2015 - 2018

No	Asal Negara	2015	2016	2017	2018	Jumlah per negara
1	Amerika Serikat	0	0	1	0	1
2	Austria - VIENNA WU	0	0	0	1	1
3	Autralia	0	0	1	1	2
4	Azerbaijan	0	1	0	0	1
5	Azerbaijan - BAKU ADA	0	0	0	1	1
6	Bahrain	0	1	0	0	1
7	Belgium	0	1	0	0	1
8	Brazil	0	2	0	0	2
9	Bulgaria	0	0	0	1	1
10	Canada	0	0	0	4	4
11	Ceko	0	6	0	1	7
12	Cheko	0	0	1	0	1
13	Chili	0	1	0	0	1

No	Asal Negara	2015	2016	2017	2018	Jumlah per negara
14	China	0	12	2	0	14
15	China	0	0	0	1	1
16	China - BJTU	0	0	0	3	3
17	China - BUAA	0	0	0	1	1
18	China - DUFE	0	0	0	3	3
19	China - EI,STU	0	0	0	1	1
20	China - EI, GZHU	0	0	0	1	1
21	China - HIT	0	0	0	1	1
22	China - JLU	0	0	0	1	1
23	China - NJU	0	0	0	1	1
24	China - SCAU	0	0	0	1	1
25	China, Mainland	0	0	0	11	11
26	Colombia	0	1	0	0	1
27	Croatia	0	0	0	1	1
28	Czech Republic	0	0	2	3	5
29	Egypt	0	4	0	3	7
30	EGYPT	0	0	1	0	1
31	Egypt - Ain Shams University	0	0	0	2	2
32	Egypt-GUC	0	0	3	0	3
33	Finland	0	1	0	0	1
34	France	0	4	1	5	10
35	French - Toulouse	0	0	0	1	1
36	German	0	0	0	1	1
37	Germany	0	6	5	4	15
38	Greece	0	0	2	1	3
39	Hungaria	0	0	2	1	3
40	Hungary	0	1	2	1	4
41	India	0	2	2	0	4
42	Italy	0	3	5	2	10
43	Japan	0	2	2	0	4
44	Japan - Doshisha University	0	0	0	1	1
45	Jepang	2	0	1	1	4
46	Kamboja	0	2	0	0	2
47	Korea Selatan	9	11	4	4	28
48	KYRGYZSTAN	0	0	2	0	2
49	Madagascar	0	0	0	6	6
50	Madagaskar	0	0	1	1	2
51	Malawi	0	0	1	0	1
52	Malaysia	15	4	0	1	20
53	Marocco	0	2	0	0	2
54	Mesir	0	0	1	1	2
55	MOROCCO	0	0	1	0	1
56	Morocco - El Jadida	0	0	0	2	2
57	Morocco - Fez	0	0	0	1	1

No	Asal Negara	2015	2016	2017	2018	Jumlah per negara
58	Netherland	0	1	0	0	1
59	OMAN	0	0	2	0	2
60	Pakistan	0	1	1	0	2
61	Pilipina	0	1	0	0	1
62	Poland	0	0	1	0	1
63	Polandia	1	3	1	0	5
64	Portugal	0	3	2	2	7
65	Republik Ceko	0	0	0	1	1
66	Rumania	2	0	0	0	2
67	Russia	0	8	2	0	10
68	Russian Federation	0	1	2	1	4
69	Serbia	0	0	1	1	2
70	Singapore	0	1	0	0	1
71	Slovakia	0	3	1	2	6
72	Slovenia	0	2	1	0	3
73	Spain	0	1	0	2	3
74	Sudan	0	1	0	0	1
75	Sweden	0	2	0	0	2
76	Taiwan	0	1	0	3	4
77	Taiwan - NCCU	0	0	0	1	1
78	Taiwan - NCKU	0	0	0	1	1
79	Taiwan - NCTU	0	0	0	1	1
80	Taiwan - NSYSU	0	0	0	1	1
81	Thailand	0	2	2	0	4
82	The Philiphines	0	0	0	1	1
83	Tionghoa	0	1	0	0	1
84	Tiongkok	0	1	0	0	1
85	TUNISIA	0	1	1	0	2
86	Tunisia - University	0	0	0	1	1
87	Turkey	0	0	2	0	2
88	UK	0	1	0	0	1
89	Ukraine	0	0	0	1	1
90	United Kingdom	0	1	1	0	2
91	United States	0	0	0	1	1
92	USA	0	0	0	1	1
93	Vietnam	7	13	6	6	32
94	Vietnam - HO CHI MINH CITY	0	0	0	1	1
	Jumlah/tahun	13	98	57	105	326

Berdasarkan latar belakang sosial, budaya dan ras, populasi mahasiswa Unand sangat beragam. Meskipun jumlah mahasiswa yang dominan beragama Islam dari suku Minangkabau, namun banyak mahasiswa dengan agama dan dari suku lainnya seperti

Aceh, Batak, Jawa, Melayu, dan Sunda. Kemajemukan latar belakang sosial, budaya dan ras dapat hidup berdampingan dalam kehidupan kampus sehari-hari. Adapun masa studi mahasiswa D3, S1, S2 dan S3 tahun 2015 – 2017 diperlihatkan pada Tabel 3.3. Masa studi program S3 masih harus menjadi perhatian semua penyelenggara pendidikan terkait di Unand, agar dapat dipersingkat namun tentunya dengan tetap memperhatikan kualitas dan kewajaran.

Tabel 3.3 Masa studi wisudawan tahun 2015-2018

No	Program Pendidikan	Rata-rata Masa Studi Lulusan			
		2015	2016	2017	2018
1.	Doktor (S-3)	5 th 5 bln	5 th 3 bln	5 th 7 bln	5 th 0 bln
2.	Magister (S-2)	2 th 10 bln	2 th 9 bln	3 th 3 bln	3 th 0 bln
3.	Sarjana (S-1)	4 th 7 bln	4 th 6 bln	4 th 6 bln	4 th 5 bln
4.	Ahli Madya (D-3)	3 th 4 bln	3 th 4 bln	3 th 2 bln	3 th 1 bln

3.2.5. Sarana dan Prasarana

Universitas Andalas memiliki lahan untuk peruntukan bagi sarana pendidikan, praktek dan lain-lain dengan total luas mencapai 6.421.669 meter persegi. Lahan tersebut tersebar di beberapa lokasi yakni di kampus Utama Limau Manis seluas 4,795,685 meter persegi. Di Limapuluh Kota 1,339,200.- meter persegi, di Jati 14.186 meter persegi. Di Kota Payakumbuh seluas 100.545,0 meter persegi dan sisanya di beberapa tempat lain di kota Padang. Lahan milik sendiri yang luas ini menjadi modal bagi Universitas Andalas untuk melakukan perkembangan di masa yang akan datang.

Di samping itu, di gedung-gedung kampus, tersedia juga ruang dosen dengan total luas 46.802,91 meter persegi sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 3.4. Dengan demikian rata-rata ruangan per dosen yang dimiliki adalah 33.7 meter persegi per dosen. Luas ini sudah cukup memadai, hanya saja distribusinya yang masih belum tersebar merata.

Untuk mendukung proses pembelajaran di kelas dan laboratorium, Universitas Andalas memiliki ruang kelas dengan total luas 27,877 meter persegi dan ruang alaboratorium dengan total luas 67.179,67 meter persegi.

Laboratorium ini terdistribusi pada 23 buah laboratorium di berbagai fakultas, seperti terlihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.4 Ketersediaan Ruang Dosen

No.	Lokasi	Luas
1.	Jurusan-jurusan di Fakultas Ekonomi	3.933,77
2.	Jurusan-jurusan di Fakultas Peternakan	8.838,13
3.	Jurusan-jurusan di Fakultas Pertanian	19.015,62
4.	Jurusan-jurusan di Fakultas MIPA	5.849,64
5.	Jurusan-jurusan di Fakultas Ilmu Budaya	2.468,93
6.	Jurusan-jurusan di Fakultas ISIP	1.538,80
7.	Jurusan-jurusan di Fakultas Hukum	1.548,72
8.	Jurusan PSIK Jl. Niaga	472,50
9.	Jurusan-jurusan di Fakultas Teknik	
	a. Teknik Elektro	700,24
	b. Teknik Sipil	959,28
	c. Teknik Mesin	959,28
	d. Teknik Industri	259,00
	e. Teknik Lingkungan	259,00
	J u m l a h	46.802,91

Tabel 3.5 Ketersediaan Laboratorium (jumlah dan luasnya)

No.	Lokasi	Luas
1.	Lab. Komputer Fekon S-1	4.096,68
2.	Lab. 01 dan 02 Faterna	3.804,50
3.	Lab. Sosial Ekonomi Pertanian (Lab. I)	6.405,16
4.	Lab. Tanah Teknologi Pertanian (Lab. II)	3.132,30
5.	Lab. Food Technology Pertanian (Lab. III)	1.283,60
6.	Lab. Fisika Kimia (Lab. 01) FMIPA	7.022,72
7.	Lab. Matematika & Farmasi (Lab. 02)	4.816,02
8.	Lab. Biologi Hewan (Lab. 03)	3.495,74
9.	Lab. Biologi Tambahan (Lab. 04)	2.895,74
10.	Gedung Lab. Dasar	3.548,16
11.	Lab. Jurusan Teknik Elektro	3.385,00
12.	Lab. Jurusan Teknik Sipil	4.066,80
13.	Lab. Jurusan Teknik Mesin	4.077,02
14.	Lab. Jurusan Teknik Industri	1.341,82
15.	Lab. Jurusan Teknik Lingkungan	1.379,16

No.	Lokasi	Luas
16.	Gedung Biokimia Fak. Kedokteran	1.757,00
17.	Gedung Biologi Fak. Kedokteran	770,00
18.	Lab. Parasitologi Fak. Kedokteran	616,75
19.	Lab. Fisika Fak. Kedokteran	126,00
20.	Lab. Kimia Fak. Kedokteran	128,50
21.	Lab. Biologi Fak. Kedokteran	147,00
22.	Gedung RS Gigi Mulut	528,00
23.	Gedung Lab. Farmasi Fak. Farmasi	8.356,00
	J u m l a h	67.179,67

3.2.6. Prasarana Pendukung Pendidikan

3.2.6.1. Layanan Sistem Informasi

Guna mendukung layanan dan penyelenggaraan kegiatan di universitas, Unand telah memiliki berbagai fasilitas sistem informasi dalam bentuk hardware, software, e-learning, e-library. Fasilitas yang dimiliki meliputi:

1. Komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet.
2. *Software* yang berlisensi dengan jumlah yang memadai.
3. Fasilitas *e-learning* yang digunakan secara baik.
4. Akses *online* ke koleksi perpustakaan.

Masing-masing fasilitas ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet

Sampai saat ini, Unand telah memiliki sistem informasi berbasis ICT (*Information and Communication Technology*) tersebut yang sebelumnya dikelola ICT Unand, dan mulai tahun 2012 dikelola oleh Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK). Pada awal pembentukan sistem ini, sudah dilakukan pembangunan infrastruktur backbone jaringan komputer Unand yang dimulai sejak tahun 1999 dengan menggunakan kabel serat optik (Fibre Optic, FO) sebagai media transmisi utama. Dengan demikian seluruh komputer di gedung-gedung di lingkungan Unand telah dapat terhubung dengan jaringan luas/internet. Sampai akhir tahun 2019, Unand memiliki bandwidth untuk jaringan internet sebesar 1,5 Gbps dari Provider Telkom dan 500 Mbps dari Provider Indosat.

2. Software yang berlisensi dengan jumlah yang memadai.

Unand bekerja sama dengan institusi lain dalam upaya untuk membangun sistem informasi yang tidak hanya untuk keperluan peningkatan kapasitas manajemen dan proses pendidikan berbasis teknologi informasi (TI), tetapi juga untuk merespon perkembangan IPTEK dan globalisasi. Kerjasama yang telah dilakukan adalah dengan Microsoft Indonesia (penggunaan lisensi software Microsoft), Macromedia (lisensi produk Macromedia Breeze), Turnitin (Similarity Checking), dan Grammarly.

The screenshot displays the I-LEARN UNAND interface. At the top, there is a green header with the 'iLEARN UNAND' logo. Below this, the interface is divided into two main sections: 'Curriculum Summary' and 'Completion Requirements'.

Curriculum Summary:

- Curriculum Name: **Sistem Informasi Manajemen S1**
- Summary: **Sistem Informasi Manajemen Strata 1 (Satu)**
- Open Date: **02/01/2007 1:00 PM**
- Close Date: **-**
- Status: **Incomplete**
- Cumulative Score: **0 / 0**
- Certificate #: **-**

Completion Requirements:

1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer - Required
10. Management Information System - Required
11. Decision Support Systems - Required
12. Virtual Office - Required
13. Enterprise Information Systems - Required
14. Executive Information Systems - Required
15. Marketing Information Systems - Required
16. Information Resources IS - Required
2. TI utk Keunggulan Kompetitif - Required
3. TI dalam Electronic Commerce - Required
4. Komputer di Pasar Internasional - Required
5. Konsep Sistem - Required
6. Metodologi Daur Hidup Sistem - Required
7. Database Management System - Required
8. Komunikasi Data - Required
9. Accounting Information System - Required

Below these sections is the 'Curriculum Contents' table, which includes buttons for 'hide details' and 'show details'. The table lists the following courses:

Name	Status	Score	Date Completed
1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer Summary 1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	11/07/2007 9:09 AM
2. TI utk Keunggulan Kompetitif Summary Penggunaan Teknologi Informasi untuk Keunggulan Kompetitif Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	09/20/2007 9:10 PM
3. TI dalam Electronic Commerce Summary Penggunaan Teknologi Informasi dalam Electronic Commerce Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	09/20/2007 9:14 PM
4. Komputer di Pasar Internasional Summary 4. Penggunaan Komputer di Pasar Internasional Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Not Taken	-	-
5. Konsep Sistem Summary 5. Konsep Sistem Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Not Taken	-	-
6. Metodologi Daur Hidup Sistem Summary 6. Metodologi Daur Hidup Sistem Prerequisites: (none) Test-Outs: (none)	Incomplete	0	06/02/2007 7:44 PM

Gambar 3.20 Tampilan Paket Program I-LEARN UNAND

Berbagai software yang telah diupayakan Unand tersebut didistribusikan ke tiap

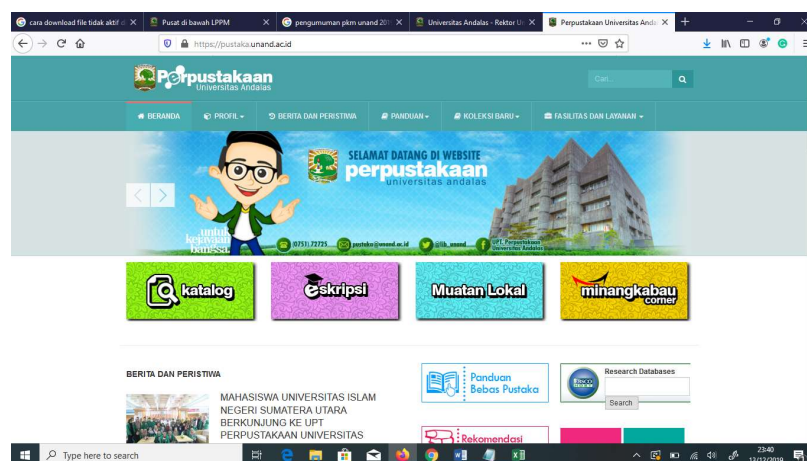
fakultas melalui dekan. Berbagai software berlisensi, seperti dari Microsoft, Inc.. telah dimanfaatkan secara luas oleh civitas academica di lingkungan Unand, dikelola LPTIK Unand di rangkiang.unand.ac.id dan dapat diunduh dari kampus oleh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa sehingga tersedia memadai.

3. Fasilitas *e-learning* yang digunakan secara baik

Penyediaan website materi kuliah/materi ajar yang dapat diakses oleh mahasiswa dan dosen melalui Internet sudah berlangsung sejak Februari 2007. Sistem ini dapat diakses dari alamat <http://ilearn.unand.ac.id> (lihat Gambar 3.19). Pada sisi lainnya, Unand juga mengembangkan sistem E-Learning melalui kerjasama pengembangan dengan PT. Telkom. Sistem ini berbeda dengan Macromedia Breeze. Pada Sistem *E-Learning* ini, tidak ada fasilitas untuk kolaborasi secara *online* tetapi lebih mengutamakan kepada manajemen perkuliahan dan materi yang disediakan secara *online* dan dapat diakses mahasiswa dan dosen. Fasilitas komunitas yang disediakan sistem ini lebih mengarah kepada forum diskusi dan *chatting*.

4. Akses *on-line* ke koleksi perpustakaan

Mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan serta pihak luar dapat mengakses Perpustakaan Pusat Unand melalui alamat <http://pustaka.unand.ac.id> (lihat Gambar 3.20). Jumlah koleksi buku teks, jurnal nasional yang terakreditasi, jurnal internasional dan prosiding dapat dilihat pada Tabel 3.6. Penelusuran katalog di UPT Perpustakaan dapat dilakukan secara *offline* dan juga *online* via *website* tersebut.



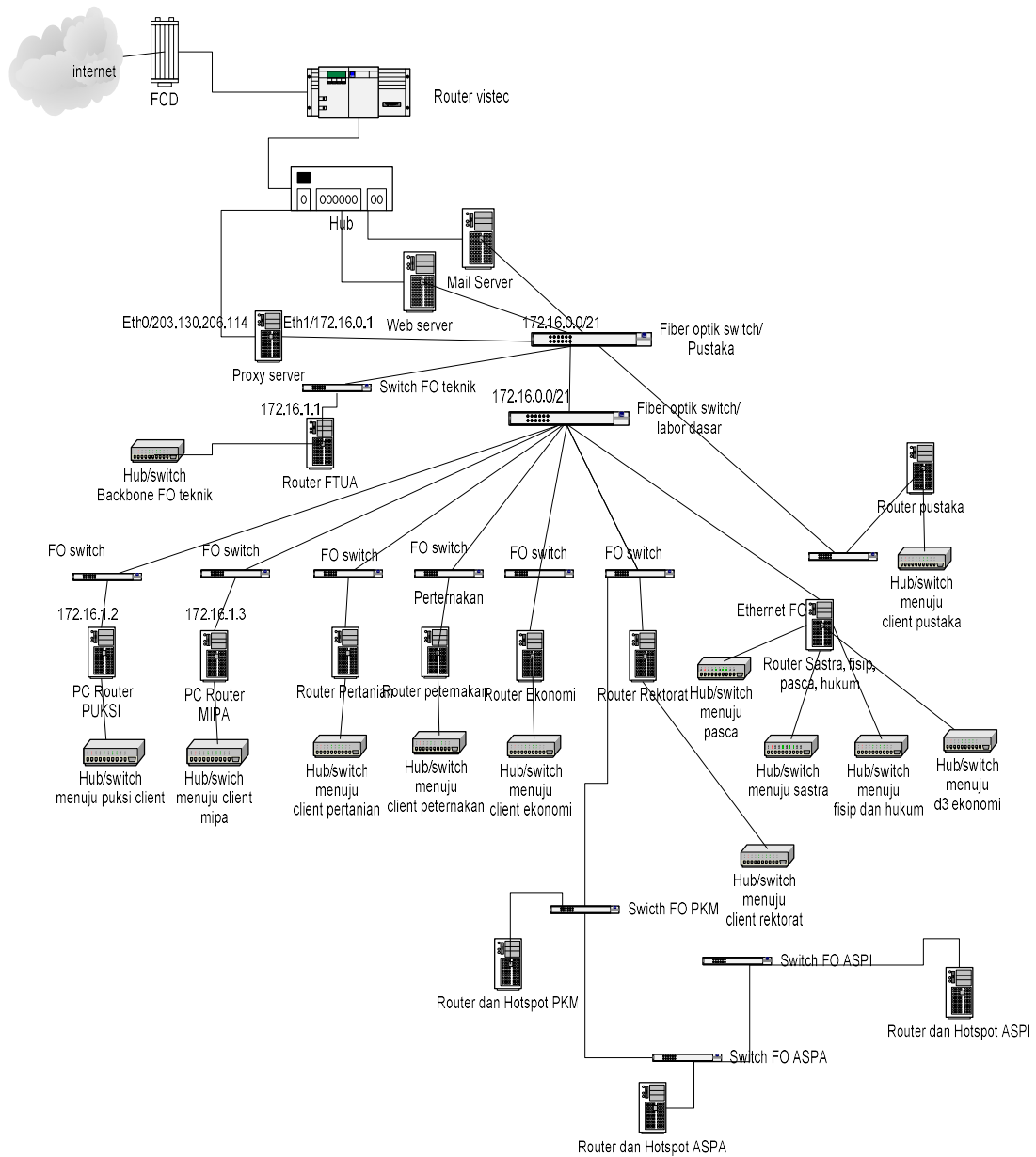
Gambar 3.21 Website Perpustakaan Unand

Akses perpustakaan *online* yang lain adalah sebagai berikut:

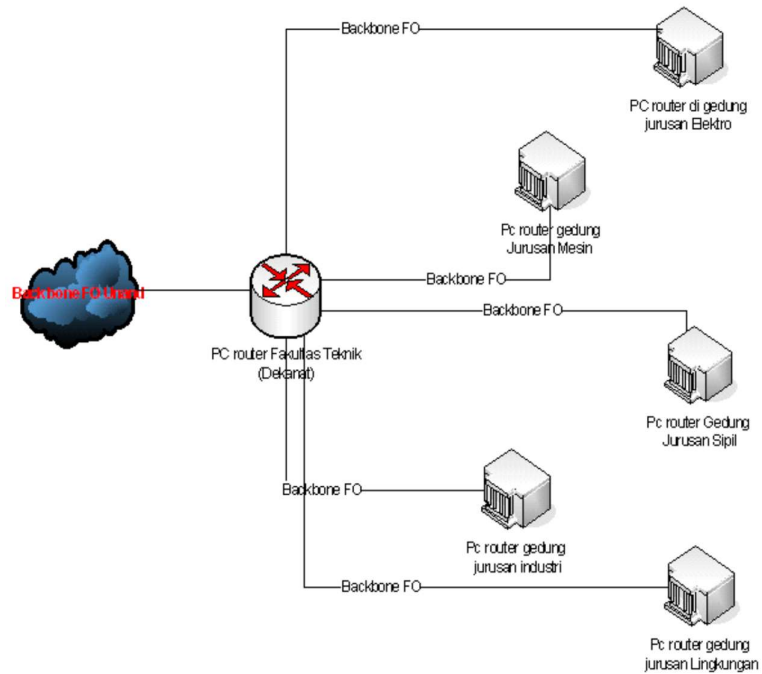
- a. Civitas akademika Unand dapat menggunakan fasilitas perpustakaan berlangganan jurnal ilmiah internasional secara *online* melalui www.proquest.com untuk ketersediaan literatur yang mutakhir untuk referensi penelitian, selain memanfaatkan fasilitas *inherent* Dikti untuk akses jurnal dari www.ebsco.com.
- b. Akses jurnal *online* nasional juga dapat diperoleh contoh jurnal pada Fakultas Teknik melalui: <http://e-teknika.ft.unand.ac.id>.
- c. Akses konten *e-learning* melalui alamat <http://ilearn.unand.ac.id>.
- d. Akses pustaka berupa *blog* dan *repository* Unand yang digunakan untuk pendidikan dan publikasi hasil penelitian dilakukan melalui alamat <http://repository.unand.ac.id> dan <http://staff.unand.ac.id>. *Website* ini berisi berbagai tulisan baik artikel jurnal, prosiding, dan tulisan dosen.

Jaringan internet Unand telah terhubung ke jaringan nasional dan internasional melalui jaringan PT Telkom melalui jaringan kabel optic (*fiber optic*). Fasilitas internet Unand memiliki bandwidth sebesar 2Gbps, terdiri dari 1,5 Gbps Telkom dan 500 Mbps Indosat. Fasilitas ini dapat digunakan oleh 1.337 dosen, 765 tenaga kependidikan, dan 27.460 mahasiswa.

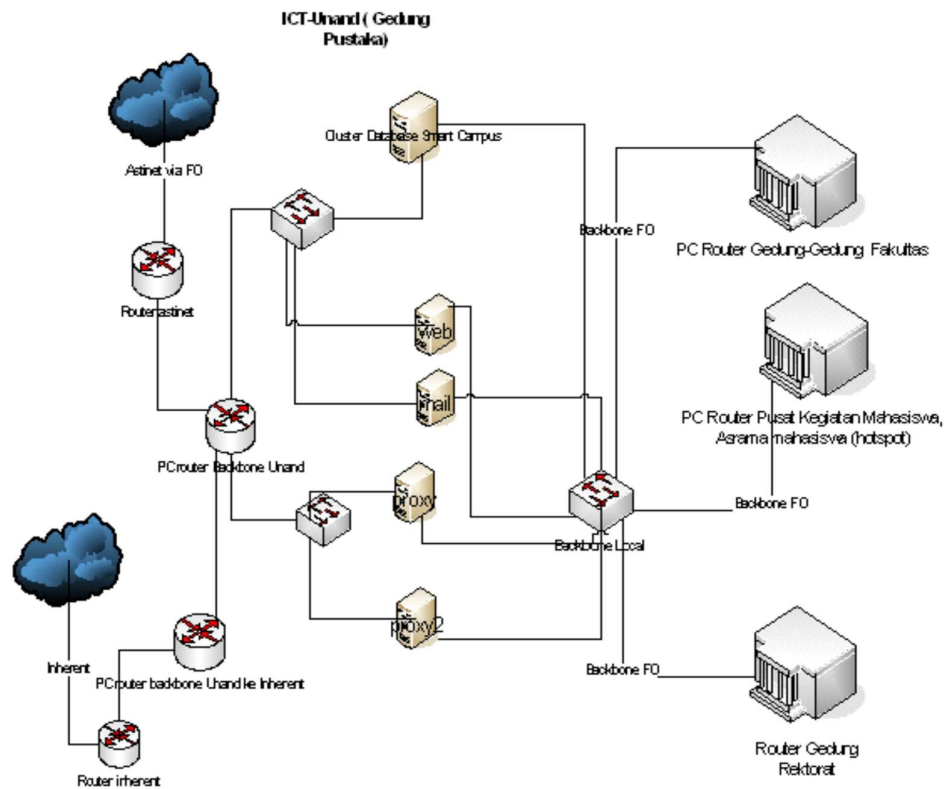
Sekarang ini, dari router utama yang berada di ruang server lantai 4 gedung Perpustakaan Pusat terhubung ke jaringan ASTINET PT. Telkom dan PT. Indosat dengan kecepatan 2 Gbps. Router ini dihubungkan ke sebuah switch dimana juga terkoneksi beberapa buah server untuk aplikasi Smart Campus, website, webmail, dan proxy. Router yang terdapat di unit-unit kerja, masing-masing fakultas, UPT Perpustakaan, dan Rektorat dihubungkan ke router utama tersebut. Diagram lengkap topologi jaringan Unand dapat dilihat pada Gambar 3.21, Gambar 3.22 dan Gambar 3.23.



Gambar 3.22 Topologi *backbone* jaringan internet di lingkungan Unand



Gambar 3.23 Topologi *backbone* jaringan komputer fakultas di Unand



Gambar 3.24 Topologi jaringan simul lokal INHERENT di Unand

Jaringan lokal

Secara lokal, internet dapat diakses oleh berbagai user di hampir seluruh gedung dan lokasi di Kampus Unand Limau Manis dan kampus-kampus lainnya. Hal ini karena jaringan internet sudah terhubung dari pusat jaringan ke setiap gedung. Jaringan lokal (*LAN, local area network*) antara pusat jaringan dan router di gedung-gedung telah terhubung dengan jaringan kabel optic (*fiber optic*). Di dalam jaringan lokal, user dapat mengakses internet dengan jaringan lokal baik dengan kabel maupun nirkabel. Setiap ruangan pimpinan dan dosen sudah terhubung ke jaringan menggunakan kabel UTP dan WIFI dan lebih dari 95% dosen sudah memiliki komputer.

Jaringan Nirkabel

Berbagai user di lingkungan Unand dapat mengakses internet tanpa kabel (*nirkabel*) dengan tersedianya banyak hotspot WIFI di dalam gedung dan di luar gedung terutama dengan adanya fasilitas transmitter internet dengan antena. Dengan demikian, mahasiswa yang banyak berkumpul di gedung-gedung kuliah bersama dan dosen telah dapat mengakses internet selama dan di luar jam kuliah, di dalam dan di luar gedung.

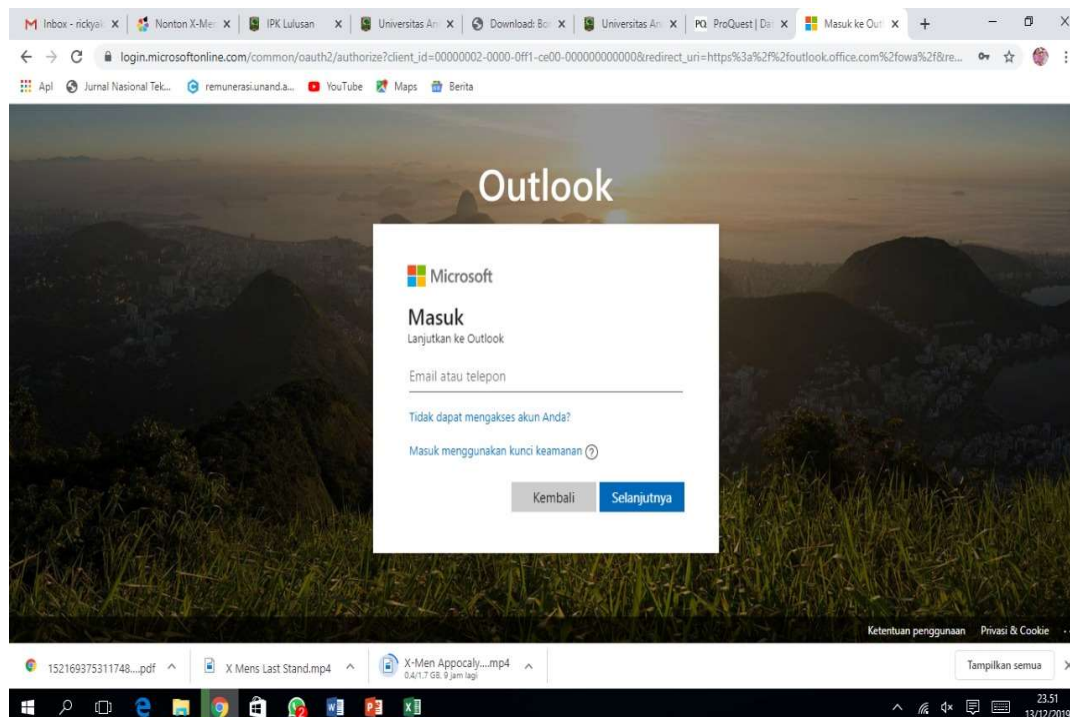
Akses mahasiswa dan dosen untuk informasi dan komunikasi

Sistem teknologi informasi dan komunikasi Unand dapat diakses oleh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Dengan fasilitas internet yang tersedia (jaringan, kapasitas, dan database), para user dapat memiliki akses informasi dan komunikasi. Internet di lingkungan Unand telah dimanfaatkan oleh mahasiswa dan dosen untuk:

- a. Komunikasi internal dan eksternal kampus.
- b. Akses terhadap sumber informasi.

Akses komunikasi internal dan eksternal kampus

Sistem Informasi dan Komunikasi Unand telah dimanfaatkan untuk komunikasi internal dan eksternal kampus. Akses komunikasi pimpinan, dosen, dan mahasiswa di internet Unand dapat dilakukan via email, mailing list, fasilitas telepon via VoIP (*Voice on Internet Protocol*), meeting dan seminar via video teleconference, dan sebagainya, Gambar 3.24 memperlihatkan tampilan awal mail.unand.ac.id.



Gambar 3.25 Website email Unand <http://mail.unand.ac.id> untuk *less paper* menuju *paperless information and communication*

3.2.6.2. Layanan Perpustakaan

Unand memiliki Unit Pelayanan Teknis Perpustakaan. Pelayanan perpustakaan dipusatkan di Gedung Perpustakaan Pusat berlantai 6, yang berada di tengah-tengah kampus sehingga lebih mudah dijangkau oleh civitas akademica Unand. Gedung tersebut memiliki berbagai peralatannya yang dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa seluruh program studi (D-3, S-1, S-3, dan S-3). Berbagai koleksi buku, jurnal, tesis, skripsi, hasil penelitian tersedia di UPT Perpustakaan tersebut. Setiap program studi dan sebagian laboratorium juga mempunyai perpustakaan yang secara resmi disebut ruang baca khususnya untuk ilmu-ilmu lanjut (advanced) dan penelitian. Ruang baca yang berada pada program studi maupun laboratorium sebagian besar dimanfaatkan oleh warga prodi/laboratorium yang bersangkutan. Akan tetapi, sebenarnya seluruh warga kampus diperkenankan memanfaatkan sarana ruang baca tersebut, walaupun dengan aturan yang lebih ketat dibandingkan dengan warga sendiri. Ruang baca yang berada pada prodi dikelola oleh tenaga tersendiri. Sedangkan ruang baca di laboratorium dikelola oleh asisten laboratorium tersebut.

1. Waktu layanan

Pelayanan Perpustakaan Unand berlangsung di gedung perpustakaan dan secara online.

Waktu pelayanan adalah:

- Layanan di dalam gedung perpustakaan dan ruang baca Unand dilaksanakan pada hari kerja, Senin-Jumat, jam 8.00-16.00.
- Layanan *online* berlangsung 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 365 hari setahun melalui *website* <http://pustaka.unand.ac.id/> untuk penelusuran katalog pustaka.

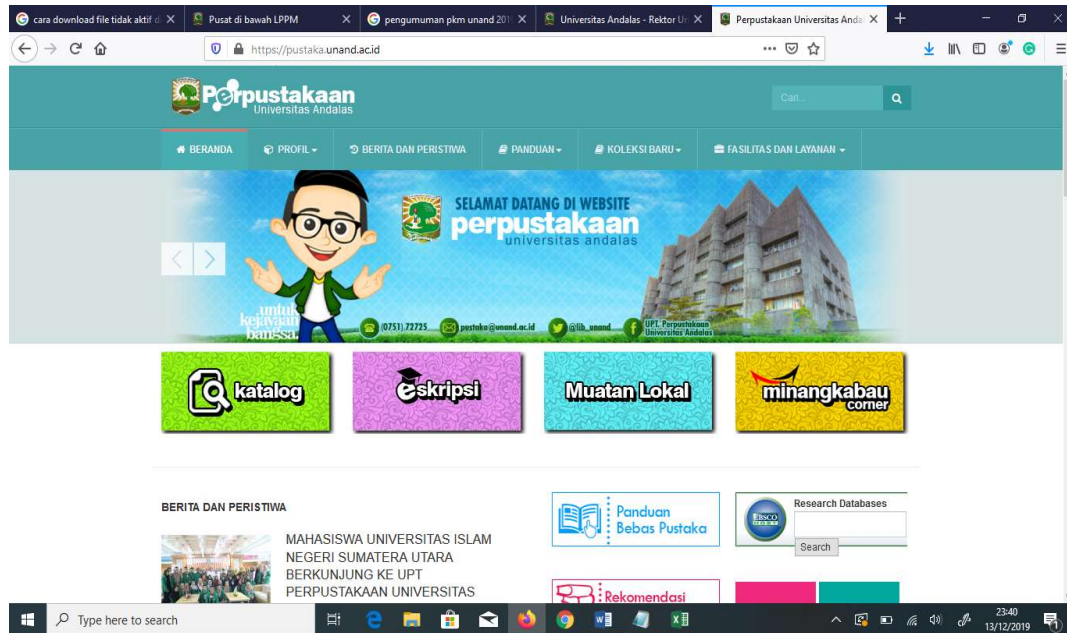
2. **Mutu layanan** (kemudahan mencari bahan pustaka, keleluasaan meminjam, bantuan mencarikan bahan pustaka dari perpustakaan lain). Mutu layanan Perpustakaan Pusat Unand dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tingkat kemudahan mencari bahan pustaka di Perpustakaan Unand cukup tinggi karena hal tersebut dapat menggunakan komputer yang tersedia di Perpustakaan dan dapat terkoneksi ke *website* Perpustakaan selama 24 jam baik dari dalam maupun luar kampus.
- Keleluasaan meminjam bagi pengunjung juga cukup tinggi selama persyaratan sebagai anggota perpustakaan dipenuhi.
- Bantuan mencarikan bahan pustaka dari perpustakaan lain sedang dibuatkan program dan kerjasamanya.

3. Ketersediaan Layanan *E-library*

Informasi berikut menunjukkan ketersediaan layanan *e-library* yang memenuhi kebutuhan pengguna dengan baik dan dikunjungi sekitar 30% mahasiswa anggota perpustakaan. Penelusuran katalog di UPT Perpustakaan dapat dilakukan secara offline dan juga online via *website* <http://pustaka.unand.ac.id> yang berlangsung 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 365 hari setahun (*website* penelusuran katalog, lihat Gambar 3.25).

Koleksi perpustakaan pusat terdiri dari buku teks, jurnal ilmiah nasional, jurnal ilmiah internasional, dan prosiding. Selain itu juga tersedia buku referensi dan tugas akhir dari mahasiswa, baik S-1, S-3, dan S-3. Koleksi tersebut terdiri dari bentuk cetak maupun *compact disk* (CD). Tabel 3.6 menunjukkan jumlah koleksi yang dimiliki oleh UPT Perpustakaan Pusat selama tiga tahun terakhir.



Gambar 3.26 Website Perpustakaan Unand

Tabel 3.6 Jumlah Judul dan Copy Koleksi Perpustakaan Pusat Tahun 2018

No.	Jenis Pustaka	Jumlah Judul		Jumlah Copy
		Cetak	Elektronik	
1	Buku teks	72.849	3.190	99.083
2	Jurnal nasional yang terakreditasi	324	12.534	
3	Jurnal internasional	163	292.560 (530 CD)	
4	Prosiding (seminar, konferensi, symposium, dsb)	907	2.012 (10 CD)	
	TOTAL	74.243	309.178 (534 CD)	99.083

3.2.7. Organisasi dan Manajemen

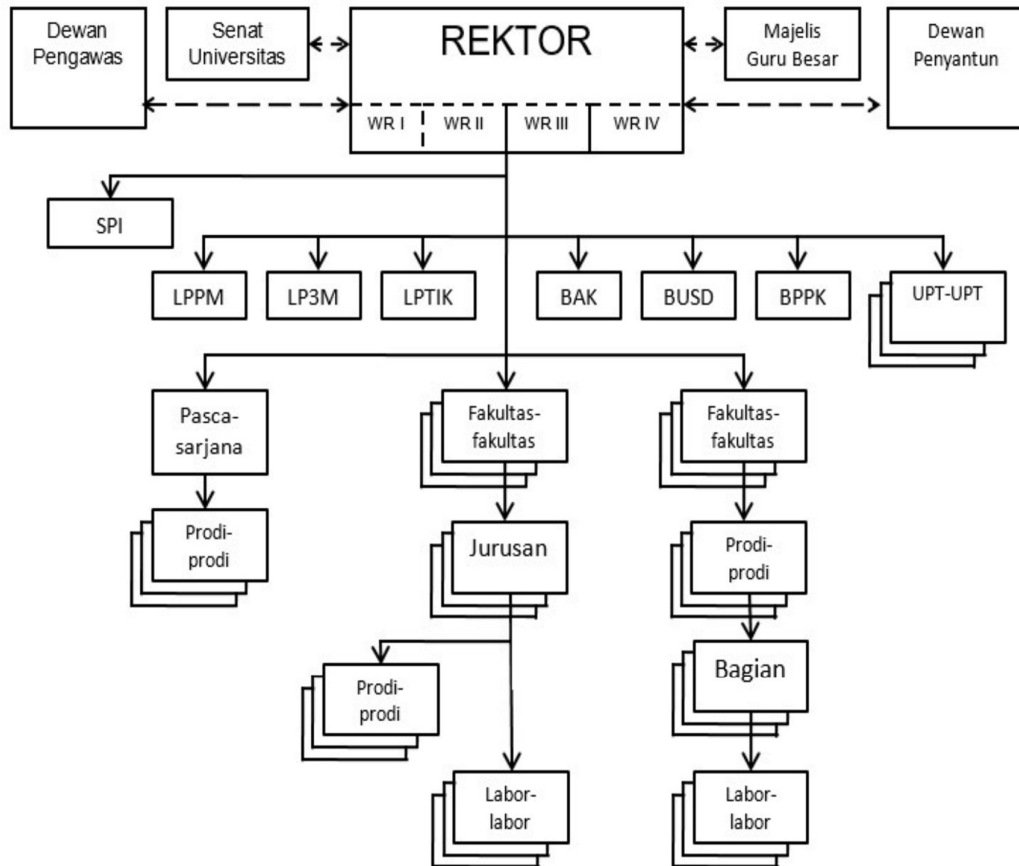
Universitas Andalas merupakan satuan kerja (Satker) Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN BLU) di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Saat ini, Unand termasuk di dalam kelompok perguruan tinggi kluster mandiri. Selama lima tahun terakhir (2015-2019), Unand telah menghasilkan 281 Paten terdaftar, 1039 Hak Cipta Granted, 793 Buku ber-ISBN, 190 penghargaan, dan 944 Artikel Media Massa.

Perkembangan ini merupakan hasil program peningkatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di Unand. Tatakelola Unand berdasarkan Statuta sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 tahun 2013 dan Organisasi dan Tata Kerja sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 tahun 2012.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unand, tata kelola Unand terdiri dari: 1) Rektor; 2) Senat Akademik; 3) Majelis Guru Besar; 4) Dewan Pengawas; 5) Satuan Pengawasan Internal; dan 6) Dewan Penyantun. Rektor sebagai organ pengelola Unand, terdiri atas: 1) Rektor dan Wakil Rektor; 2) Biro; 3) Kelompok Jabatan Fungsional; 4) Fakultas; 5) Lembaga; dan 6) Unit Pelaksana Teknis.

Rektor menjalankan fungsi pengelolaan Unand yang mempunyai tugas dan wewenang. Rektor mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta membina pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan hubungannya dengan lingkungan. Dalam melaksanakan tugas, Rektor menyelenggarakan fungsi: 1) pelaksanaan dan pengembangan pendidikan tinggi; 2) pelaksanaan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olah raga; 3) pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat; 4) pelaksanaan pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan; dan 5) pelaksanaan kegiatan layanan administratif. Rektor dalam menjalankan tugasnya memiliki Wakil Rektor yang terdiri: a) Wakil Rektor Bidang Akademik yang disebut Wakil Rektor I; b) Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum dan Sumber Daya yang disebut Wakil Rektor II; c) Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan yang disebut Wakil Rektor III; dan d) Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Pengembangan, dan Kerjasama yang disebut Wakil Rektor IV.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unand, struktur organisasi Unand terdiri dari rektor dan dibantu oleh 4 (empat) wakil rektor: (a) Wakil Rektor I bidang akademik, (b) Wakil Rektor II bidang administrasi umum, (c) Wakil Rektor III bidang kemahasiswaan, (d) Wakil Rektor IV bidang kerjasama. Gambar 3.26 memperlihatkan struktur organisasi Unand.



Keterangan:
 —————> Garis Komando
 - - - - -> Garis Koordinasi

Keterangan:

- WR = Wakil Rektor
- SPI = Satuan Pengawasan Internal
- LPPM = Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
- LP3M = Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu
- LPTIK = Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi.
- BAK = Biro Akademik dan Kemahasiswaan
- BUSD = Biro Umum dan Sumber Daya
- BPPK = Biro Perencanaan, Pengembangan dan Kerjasama
- UPT = Unit Pelayanan Teknis

Gambar 3.27. Struktur Organisasi Unand

Di tingkat universitas terdapat berbagai unit dengan satu satuan, tiga lembaga dan tiga biro serta beberapa UPT (Unit Pelayanan Teknis). Satuan tersebut adalah Satuan Pengawasan Internal (SPI). Ketiga lembaga tersebut adalah:

1. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM),

2. Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M), dan
3. Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK).

Sedangkan Biro-biro di Unand adalah:

1. Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK),
2. Biro Umum dan Sumber Daya (BUSD) dan
3. Biro Perencanaan, Pengembangan dan Kerjasama (BPPK).

Saat ini di Unand terdapat 7 (tujuh) UPT yakni Perpustakaan, Pusat Bahasa, Laboratorium Dasar dan Sentral, Laboratorium Sumber Daya Hayati Sumatera, Kewirausahaan, Layanan Internasional (*International Office*), dan Kuliah Kerja Nyata.

Rektor dalam mengelola program dan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi, membawahi unsur-unsur pelaksana akademik yaitu fakultas dan Program Pascasarjana. Di bawah Fakultas terdapat jurusan-jurusan atau bagian yang mengelola berbagai program studi strata 1 (sarjana), 2 (magister) dan/atau 3 (doktor) yang bersifat monodisiplin dan oligodisiplin secara keilmuan dan berbagai laboratorium, sedangkan Program Pascasarjana mengelola program studi S-2 dan S-3 yang bersifat multidisiplin.

3.2.8 Keuangan

Dalam menyelenggarakan kegiatan tridharma pendidikan tinggi, Unand memiliki sumber-sumber pendanaan yang bervariasi, baik dari pemerintah pusat (Rupiah Murni ABPN dan BOPTN) maupun dari pendapatan sendiri (PNBP BLU).

Tabel 3.7 Realisasi Pendapatan PNBP Universitas Andalas Tahun 2019

Kode MAP	Uraian Akun	Jumlah (Rp)	%	Keterangan
424112	Pendapatan Jasa Pelayanan Pendidikan	312.284.449.958	93,93%	Sebahagian besar adalah pendapatan dari UKT mahasiswa D3 dan S1 serta Bidikmisi, uang Pengembangan Institusi (PI), SPP mahasiswa S2, S3 dan Profesi, pendapatan kerjasama Pendidikan serta termasuk juga pendapatan Rumah Sakit Unand
424119	Pendapatan Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lainnya	4.680.555.502	1,41%	
424212	Pendapatan Hibah Terikat Dalam Negeri-Lembaga/Badan Usaha-Uang	2.033.200.000	0,61%	
424213	Pendapatan Hibah Terikat Dalam Negeri-Pemda-Uang	1.387.475.942	0,42%	Hibah dari Pemko Payakumbuh sebesar Rp.637.475.942,- untuk Kampus II Unand di Payakumbuh, dan Hibah dari Pemkab Dharmasraya sebesar Rp.750.000.000,- untuk Kampus III Unand di Dharmasraya (Penunjang proses pendidikan Fakultas Pertanian)
424911	Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU	4.248.972.342	1,28%	Pendapatan dari bunga Deposito dan jasa giro lainnya
424919	Pendapatan Lain-lain BLU	6.378.146.259	1,92%	
424921	Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Tanah	30.960.000	0,01%	
424922	Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Gedung	1.256.022.816	0,38%	
424924	Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Peralatan dan Mesin	175.203.988	0,05%	
	TOTAL	332.474.986.807	100%	

Saat ini sebahagian besar pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Unand masih didominasi dari pendapatan jasa layanan pendidikan berupa uang kuliah tunggal (UKT), SPP, dana pengembangan institusi (PI) mahasiswa mandiri, dan lainnya.

Selain dari sumber pendapatan PNBP BLU sendiri, pada tahun anggaran 2019 Unand masih mendapatkan alokasi anggaran dari sumber dana Rupiah Murni APBN sebesar Rp.262.174.735.000,- untuk pembayaran gaji/tunjangan PNS, tunjangan profesi dosen, tunjangan kehormatan profesor, pembayaran uang makan PNS, serta keperluan operasional dan pemeliharaan perkantoran seperti untuk pembayaran rekening listrik, rekening PDAM, rekening telepon/fax, pembersihan gedung kantor/pendidikan/laboratorium (*cleaning service*), dan lainnya.

Jumlah anggaran Unand 2019 pada dokumen DIPA terakhir berjumlah sebesar Rp.669.874.735.000,- dengan komposisi dari sumber dana Rupiah Murni APBN sebesar Rp.262.174.735.000,- (39,14%), kemudian dari sumber dana BOPTN (Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri) sebesar Rp.62.700.000.000,- (9,36%) dan dari sumber dana Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebesar Rp.345.000.000.000,- (51,5%) sebagaimana terlihat pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8 Rencana dan Realisasi Anggaran Unand 2019 Menurut Sumber Dana

No	Uraian	Pagu Anggaran Unand 2019	Realisasi Anggaran Unand 2019		Sisa
			Jumlah (Rp)	%	
1	Rupiah Murni APBN:	262.174.735.000	261.166.442.612	99,62	1.008.292.388
	- Gaji/Tunjangan PNS	152.947.184.000	152.928.522.414	99,99	18.661.586
	- Tunjangan Profesi Dosen	54.061.381.000	53.877.091.000	99,66	184.290.000
	- Tunjangan Kehormatan Profesor	18.232.614.000	18.166.870.400	99,64	65.743.600
	- Uang Makan PNS	17.510.656.000	16.744.482.000	95,62	736.174.000
	- Operasional dan pemeliharaan kantor	19.422.900.000	19.419.476.798	99,98	3.423.202
2	BOPTN (Bantuan Operasional PTN)	62.700.000.000	62.408.285.926	99,53	291.714.074
	- Operasional penunjang proses pendidikan	46.800.000.000	46.517.009.669	99,40	282.990.331
	- Operasional Rumah Sakit Pendidikan	15.900.000.000	15.891.276.257	99,95	8.723.743
3	PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak)	345.000.000.000	344.995.462.372	100,0	4.537.628
TOTAL		669.874.735.000	668.570.190.910	99,81	1.304.544.090

Selanjutnya anggaran Unand tahun 2019 menurut jenis belanja, maka alokasi anggaran terbesar adalah untuk belanja barang sebesar Rp.339.125.323.000,- (50,6%), kemudian untuk belanja pegawai sebesar Rp.242.751.835.000,- (36,2%) dan alokasi belanja modal sebesar Rp.87.997.577.000,- (13,2%) sebagaimana terlihat pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Rencana dan Realisasi Anggaran Unand 2019 Menurut Jenis Belanja

No	Uraian	Pagu Anggaran Unand 2019	Realisasi Anggaran Unand 2019		Sisa
			Jumlah (Rp)	%	
1	Belanja Pegawai	242.751.835.000	241.746.965.814	99,59	1.008.292.388
	- Rupiah Murni APBN	242.751.835.000	241.746.965.814	99,59	18.661.586
2	Belanja Barang	339.125.323.000	339.082.774.571	99,99	42.548.429
	- Rupiah Murni APBN	19.422.900.000	19.419.476.798	99,98	3.423.202
	- BOPTN	58.152.763.000	58.115.550.446	99,94	37.212.534
	- PNBP	261.549.660.000	261.547.747.307	100,0	1.912.693
3	Belanja Modal	87.997.577.000	87.740.450.525	99,71	257.126.475
	- BOPTN	4.547.237.000	4.292.735.460	99,40	254.501.540
	- PNBP	83.450.340.000	83.447.715.065	100,0	2.624.935
TOTAL		669.874.735.000	668.570.190.910	99,81	1.304.544.090

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN

4.1 Kondisi Universitas Andalas Pada Saat Ini

Keberadaan Universitas Andalas tidak dapat dilepaskan dari dinamika yang sedang terjadi di lingkungan baik lokal, nasional maupun internasional. Saat ini dunia sedang berada dalam era industry 4.0 yang kedepannya akan berubah cepat. Perkembangan teknologi Industri 4.0 telah mengubah dan berdampak bagaimana manusia hidup. Informasi ada di mana-mana, proses akuisisi dan analisis *big data* menghasilkan jenis informasi baru. Cara orang berbisnis juga berubah, ini adalah sebagai akibat dari terjadinya *shifting* ekonomy global menjadi *digital economy*.

Perubahan fenomena yang kita alami sekarang awalnya terjadi secara evolusi. Dimulai dengan revolusi industri pertama tahun 1780 an, dengan ditemukannya mesin uap, disusul dengan gelombang perubahan kedua 1870an ditandai dengan pengembangan energy listrik dan *mass production system*. Revolusi industri ke tiga tumbuh dengan perkembangan IT dan teknologi elektronika yang memungkinkan proses yang jauh lebih efisien. Pada fase ke empat, terjadi fusi berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi, tidak hanya otomatisasi proses produksi, namun bercampurnya informasi dalam konstruksi big data dan *artificial intiligen*. Konsekuensi dari perubahan ke empat ini adalah potensi terjadinya *shifting* dalam cara orang dan organisasi bekerja yang pada gilirannya menghendaki kompetensi sumber daya manusia yang berbeda pula.

McKinsey Global Institute mengeluarkan laporan pada tahun 2017 *Harnessing Automation for a future that works*, yang mengukur profil autumatisasi di 54 negara, yang sudah mewakili 78% pasar tenaga kerja global. Apa yang ditemukan, adalah dampak dari revolusi Industri 4.0. Beberapa kesimpulan penting adalah sebagai berikut;

- 50% dari pekerjaan lapangan kerja dalam bidang pertanian, kehutanan, kelautan yang saat ini menyerap 328.9 juta tenaga kerja berpotensi dapat diautomatisasi
- 64% pekerjaan di lapangan manufaktur yang saat ini menyerap 237.4 juta tenaga kerja dapat diotomatisasi

- 54% pekerjaan di industri retail, dengan serapan saat ini 187.4 juta tenaga kerja dapat diautomatisasi

Bukan itu saja, perubahan tidak saja akan terjadi pada pekerjaan non skill, namun ini juga akan melanda berbagai lapangan kerja yang berbasis proses dan aktifitas rutin. Bahkan pengacara, *radiologist*, arsitek, dan akuntan akan melihat terjadinya perubahan cara kerja mereka, dan pada beberapa bidang akan terjadi pengurangan permintaan tenaga kerja. Ini menjadi konsekuensi dari berkembangnya konsep *machine learning*, yang memungkinkan jenis kompleksitas baru ditambahkan tanpa penambahan sumber daya, biaya atau waktu. Di sisi lain, akan banyak jenis-jenis pekerjaan baru yang akan muncul di masa yang akan datang. Kitapun belum dapat membayangkan bentuknya seperti apa. Namun satu hal, pekerjaan yang akan dihargai dengan nilai tinggi, dengan gaji tinggi, antara lain adalah pekerjaan yang membutuhkan kreatifitas, data analitik, *cyber security*.

Unand sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki amanah menghasilkan lulusan yang mampu bersaing, serta produk penelitian dan pengabdian yang dapat menjawab berbagai persoalan bangsa harus menempatkan diri secara baik dalam kepentingan tersebut. Perubahan yang terjadi di lingkungan harus dapat direspon secara tepat. Keberhasilan bentuk respon yang efektif itu sangat tergantung pada pemahaman Unand Atas kondisi internalnya sebagaimana juga dengan kondisi eksternal.

Kondisi Universtas Andalas saat renstra ini disusun dapat diungkapkan sebagai berikut:

- a. Status Unand adalah Perguruan Tinggi Negeri dengan status Badan Layanan Umum (BLU) Penuh berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 501/KMK.05/2009, Tanggal 17 Desember 2009. Dengan status ini Unand memiliki kewenangan yang lebih luas dalam pengelolaan keuangan sambil tetap memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi;
- b. Organisasi Unand disusun berdasarkan Peraturan Mendiknas RI Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas dan Peraturan Mendikbud RI nomor 47 th 2013 tentang Statuta Universitas Andalas;
- c. Kekayaan aset dan dana adalah milik pemerintah yang tidak dipisahkan, tidak otonom dan pengelolaannya sesuai dengan mekanisme APBN;

- d. Sebahagian besar tenaga dosen dan tenaga kependidikan adalah pegawai negeri sipil pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- e. Unand secara telah mampu memenuhi standar pendidikan nasional terkait mutu pengelolaan akademis, keuangan, aset dan sumberdaya yang dimiliki dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing, unggul dan produktif yang ditunjukkan dengan akreditasi Insitusi pada level A, serta peringkat 10 perguruan tinggi terbaik di Indonesia tahun 2018.
- f. Unand telah memiliki nilai dan karakter yang menjadi kesepakatan bersama yang didasari oleh nilai-nilai independensi, integritas, inovatif dan akuntabilitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yakni Karakter Andalasian.

4.2 Identifikasi Isu-isu Penting

Dalam menyusun peran Universitas Andalas untuk masa yang akan datang, bentuk kongkrit program dan kegiatan haruslah mampu merespon issue-issue penting yang terjadi. Issue-issue tersebut harus dapat dijawab dengan baik dan terangkai secara logis agar mampu menghasilkan solusi yang berjalan efektif dan efisien. Hal tersebut dapat berupa ditemukannya kekurangan dalam berbagai aspek internal, kekuatan yang berpotensi didayagunakan, peluang yang dapat ditangkap serta ancaman dari lingkungan eksternal (*SWOT analisis*).

4.2.1 Isu Eksternal

- a. **Perkembangan Revolusi Industri 4.0.** Pengaruh revolusi industri 4.0 ini akan membuat terjadinya perubahan dalam tuntutan pemangku kepentingan Unand, terkait dengan kompetensi lulusan yang dibutuhkan serta bentuk-bentuk tatakelola dan layanan yang diharapkan dari suatu Perguruan Tinggi.
- b. **Kebijakan Pemerintah atas Pelaksanakan Kelas Daring dan pembelajaran jarak jauh.** Perguruan tinggi yang agresif akan cepat mengambil peluang ini dengan menyiapkan infrastruktur, program serta SDM nya. Secara tak langsung kesiapan tersebut akan mempengaruhi minat calon mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi.
- c. **Trend industri kreatif dan pariwisata.** Sejalan dengan perkembangan teknologi dan inovasi dalam proses pembuatan hingga distribusi barang,

industri kreatif dan pariwisata berkembang pesat. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang relevan akan sangat dibutuhkan. Ini perlu disikapi oleh perguruan tinggi.

- d. **Berkembangnya sistem perbankan dan ekonomi islam.** Trend kesadaran atas produk halal berjalan seiring dengan potensi perkembangan sistem perbankan dan *financing* sesuai prinsip syariah. Lapangan ini akan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat memiliki kompetensi dalam bidang ekonomi dan perbankan syariah.
- e. **Kebijakan riset strategis.** Pemerintah menyadari pentingnya peran riset dan pengembangan pada bidang-bidang strategis. Lembaga pendidikan tinggi yang memiliki sumberdaya peneliti yang berkualitas diharapkan akan mengambil peran utama dalam riset strategis tersebut. Program BRIN (Badan Riset dan Inovasi Nasional), telah menghendaki perlunya kerjasama institusi dan perguruan tinggi, untuk menghasilkan keatifitas dan inovasi.
- f. **Terbatasnya alokasi dana dari pemerintah.** Alokasi dana pemerintah secara agregat cukup besar, namun biaya itu meliputi pembiayaan seluruh jenis pendidikan, pelatihan mulai dari PAUD hingga perguruan tinggi, sekolah kedinasan serta diklat-diklat yang ada di kementerian dan lembaga. Dampaknya alokasi dana untuk perguruan tinggi menjadi sulit untuk ditingkatkan. Hal ini berpotensi menjadi masalah dalam pelaksanaan program akselerasi pengembangan di perguruan tinggi.
- g. **Daya serab lulusan.** Hal ini menjadi issue hangat, di mana banyak lulusan perguruan tinggi yang menjadi pengangguran atau pengangguran yang tidak kentara. Di lain pihak pertumbuhan lapangan kerja untuk lulusan perguruan tinggi sangat rendah. Lembaga pendidikan tinggi harus menyikapi ini untuk secara dinamis berusaha menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi dan karakter yang relevan.
- h. **Kesenjangan Perkembangan Teknoware dengan human ware.** Perkembangan teknologi di era ini menghasilkan perubahan dalam pola komunikasi, pola interaksi antar manusia. Ada potensi berkurangnya interaksi sosial, dan manusia menjadi ego sentris dan asosial. Perkembangan ini menimbulkan adanya gap atau kesenjangan antara *tekonoware* dan *humanware*. Perguruan

tingg harus memiliki respon yang sistematis agar peran individu dan masyarakat tetap bermartabat

4.2.2 Isu Internal

- a. **Kurikulum.** Kurikulum program studi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan capaian pembelajaran lulusan, bahan kajian, proses dan penilaian untuk terselenggaranya proses belajar mengajar di program studi, dan merupakan isue terpenting yang perlu disiapkan dengan baik agar tercapainya tujuan dan sasaran pendidikan. Bahan ajar harus mampu mengantarkan prodi menghasilkan profil lulusan yang diharapkan dan mereka memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja. Berubahnya lingkungan eksternal, kurikulum turut berubah sesuai dinamika kebutuhan pekerjaan. Penyesuaian kurikulum tiap prodi dengan kebutuhan dunia kerja harus selalu direvisi secara berkala, dan disesuaikan dengan kemajuan IPTEK.
- b. **Pembelajaran.** Proses pembelajaran yang tradisional bertumpu pada Dosen (*Teacher-Center Learning*) sudah bergeser menjadi *Student Center Learning*, dengan berbagai varian metoda pembelajaran (*Problem Based Learning, Cooperative learning*). Metoda dan proses pembelajaran menentukan keberhasilan tercapainya proses transfer pengetahuan dan keterampilan (*softskill*). Dewasa ini, dengan Teknologi Industri, telah memudahkan mahasiswa untu mengakses informasi, data yang memberikan dampak pada proses pembelajaran, termasuk metoda pembelajaran, misalnya program SPADA, *e-learning, Web base learning* dan *examination*. Kondisi ini menuntut Dosen harus menyiapkan bahan ajar, sistim/ cara pembelajaran serta evaluasi yang harus sesuai dengan ketersediaan teknologi. Sarana dan prasarana untuk implementasi proses pembelajaran perlu dipenuhi dengan baik.
- c. **Roadmap dan Budaya Penelitian dan Pengabdian pada masyarakat lintas disiplin.** Peta jalan riset dan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang masih '*stand alone*' dan pola '*hit and run*'. Peta jalan riset diarahkan untuk menghasilkan inovasi dan produk kreatifitas, memberikan nilai tambah baik secara ekonomi dan mampu menyelesaikan sebagian problem di masyarakat. Pada akhirnya, nilai tambah produk dan teknologi tersebut dapat memberikan kontribusi income/RGA bagi Unand (*Revenue generating activity*). Program

riset dan kegiatan pengabdian di masyarakat dilaksanakan dengan pola berkesinambungan.

- d. **Optimalisasi Asset.** Unand memiliki asset yang luar biasa dilahan 500 Ha, pemanfaatannya selain untuk Tridharma PT, ada peluang untuk berkreasi dan berinovasi dalam pemanfaatannya. Kegiatan akademik dan non-akademik yang memberikan nilai tambah dan atau hilirisasi hasil penelitian bersama stakeholder, masyarakat industry dan pemerintah, akan memberikan peluang untuk optimalisasi pemanfaatannya, sehingga terbuka peluang RGA.
- e. **Sistem informasi terintegrasi.** Sistem ICT Unand diharapkan mampu menjadi instrument yang andal untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas tatakelola PT, mulai dari perencanaan, operasional, evaluasi program, pengelolaan administrasi dan keuangan, asset dan SDM, termasuk jaringan komunikasi bagi pimpinan, dosen, tendik dan mahasiswa. Repositori dan karya ilmiah tersiapkan dan terkelola secara baik. ICT diharapkan menjadi jejaring data dan komunikasi bagi civitas akademika, kegiatan PBM dan menghubungkan seluruh stakeholders/mitra yang link dengan Unand.
- f. **Budaya penelitian di Universitas Andalas** selama terfokus pada karya individu, dan belum terkonsolidasi secara optimal. Dampaknya target untuk menjadi institusi yang terkemuka dalam penelitian masih belum efektif tercapai;
- g. **Model Pembelajaran.** Isu ini sejalan dengan isu kompetensi lulusan. Untuk menghasilkan lulusan yang cerdas dan berdaya saing, maka model pembelajaran yang selama ini diterapkan di Unand perlu disesuaikan dengan target kompetensi yang lebih luas;
- h. **Peralatan Laboratorium.** Meski bukan merupakan faktor penentu utama, ketersediaan peralatan laboratorium punya pengaruh terhadap kuantitas dan kualitas penelitian yang dihasilkan. Dalam kenyataannya, kerusakan berbagai peralatan laboratorium pasca gempa di Padang masih belum dapat digantikan sampai dengan tahun 2013;
- i. **Pengelolaan laboratorium.** Di samping aspek peralatan laboratorium, pengelolaan laboratorium juga belum tertata dan terkoordinasi dengan baik. Hal juga berkontribusi pada kurang produktifnya laboratorium – laboratorium dalam menghasilkan penelitian lintas jurusan;

- j. **Fasilitas pendukung.** Isu ini terkait dengan kurang baiknya pengelolaan fasilitas pendukung kehidupan kampus, antara lain: tata kelola dan instalasi listrik dan air bersih belum efektif dan efisien, terbatasnya fasilitas umum kampus (ruang interaksi, taman, kantin dan parkir) yang sudah tidak seimbang dengan peningkatan populasi civitas akademika FT Unand;
- k. **Kurangnya Koleksi Ruang Baca dan Literatur.** Untuk menjadi institusi yang terkemuka kecukupan dan kelengkapan ruang baca dengan segala koleksinya sangat menentukan. Hanya saja koleksi yang dimiliki ruang baca di Unand masih sangat minim untuk mendukung berbagai proses pembelajaran dan penelitian. Hal ini perlu menjadi perhatian di masa yang akan datang;
- l. **Komposisi mahasiswa didominasi S1.** Upaya pengembangan penelitian dan produk keilmuan lainnya sangat dipengaruhi oleh kuatnya program pasca sarjana, karena penelitian unggulan dosen dapat dilakukan dengan efektif melalui pelibatan mahasiswa pasca sarjana. Saat ini, jumlah mahasiswa pasca sarjana masih sangat sedikit, dan bahkan setengah program studi masih belum memiliki program studi pasca sarjana.

4.3 Asumsi-asumsi

Renstra Bisnis Unand 2020-2024 ini menggunakan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- I. Pencapaian target lulusan yang berdaya saing global dapat dicapai dengan asumsi:
 - a. Jelas dan terukurnya indikator kinerja akademik, yang dapat dipantau dan ditingkatkan;
 - b. Terlaksananya pembelajaran aktif dan interaktif serta sesuai dengan target kompetensi yang didukung oleh kecukupan fasilitas yang berkualitas;
 - c. Tercapainya dan terlampauinya standar-standar nasional pendidikan.
- II. Kinerja penelitian dan pengabdian dapat ditingkatkan jika:
 - a. Kuatnya kelembagaan riset;
 - b. Jelasnya arah kebijakan bidang unggulan riset yang didukung oleh *roadmap* penelitian yang jelas serta terjadinya sinergi yang positif antar peneliti dan antar bidang ilmu;

- c. Kuatnya program pasca sarjana, dimana penelitian tugas akhir mahasiswa terintegrasi dalam *road map* penelitian Dosen;
 - d. Tercukupinya fasilitas ruang baca dan akses pada literatur terbaru;
 - e. Terjadinya percepatan *delivery* hasil riset baik untuk pengabdian, maupun untuk komersialisasi.
- III. Unand dapat meningkatkan pemerataan akses dengan asumsi:
- a. Meningkatnya jumlah dana yang dihasilkan dari kerja sama dan komersialisasi hasil riset sehingga dapat meningkatkan proporsi bantuan dan dukungan untuk kesejahteraan mahasiswa;
 - b. Kuatnya kerja sama yang produktif antara Universitas Andalas dengan perguruan tinggi negeri dan swasta di sekitar Sumatera Barat sehingga kualitas PTS meningkat dan masyarakat yang tidak tertampung di Universitas Andalas dapat memiliki akses pendidikan tinggi yang berkualitas;
 - c. Jumlah lulusan SMU dan SMK terus mengalami peningkatan akibat program wajib belajar pendidikan dasar dan menengah;
 - d. Terjadi perubahan pandangan masyarakat bahwa pendidikan tinggi bukan merupakan pengeluaran (*cost*), tetapi merupakan investasi jangka panjang yang mempunyai tingkat pengembalian yang tinggi di masa mendatang.

4.4 Faktor Penentu Keberhasilan

Adapun yang dijadikan sebagai faktor penentu keberhasilan pada Renstra Bisnis Unand 2020-2024 ini adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya staf akademik yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan. Prosentasi staf akademik dengan kualifikasi S2 dan S3 harus mencukupi, sehingga 3 dharma perguruan tinggi dapat terlaksana baik;
- b. Tersedianya kebijakan arah riset unggulan Unand dan sinergi antar bidang ilmu dan antar peneliti, sehingga dihasilkan publikasi yang berkualitas serta temuan-temuan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bangsa;
- c. Kepemimpinan yang mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi dan memimpin implementasinya dalam aktivitas dan program kerja tahunan;
- d. Tenaga kependidikan harus mempunyai kompetensi sesuai dengan yang ditetapkan;

- e. Tersedianya dukungan sistem informasi dan ICT dalam pengelolaan dan pendukung pengambilan keputusan;
- f. Sistem perencanaan dan monitoring kinerja yang konsisten yang didukung oleh penggunaan ICT;
- g. *Road map* untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing yang jelas terukur dan sistematis;
- h. Luasnya jaringan kerja sama yang produktif;
- i. Sinergi antar semua unsur dalam Universitas Andalas.

4.5 Analisis Faktor-faktor internal dan Eksternal

4.5.1 Kekuatan

1. Kurikulum terintegrasi yang senantiasa disesuaikan dengan tuntutan lapangan kerja (S)

Unand telah menerapkan kurikulum berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Filosofi KKNI yaitu perwujudan mutu dan jati diri bangsa Indonesia terkait dengan sistem pendidikan dan pelatihan serta program peningkatan SDM secara nasional. Melalui penerapan kurikulum berbasis KKNI, lulusan prodi di Unand diharapkan memiliki kompetensi yang sama dengan prodi sejenis baik di tingkat nasional maupun internasional. Dalam menyusun kurikulum berbasis KKNI, Unand telah memiliki buku Pedoman Penyusunan dan Evaluasi Kurikulum yang disusun oleh Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) pada tahun 2016.

Kebijakan pengembangan kurikulum yang dilakukan di Unand antara lain adalah (1) Penetapan Kurikulum Berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional (KKNI) pada semua program studi di lingkungan Unand; (2) Penyediaan prasarana dan sarana pendukung penerapan kurikulum; (3) Penyediaan anggaran; (4) Kebijakan penyelenggaraan proses pembelajaran yang mengacu kepada SN-DIKTI. Penyusunan kurikulum berbasis KKNI di Unand dimaksudkan agar lulusan semua prodi di Unand memiliki capaian pembelajaran yang sama dengan prodi sejenis baik di tingkat nasional maupun internasional.

2. Kualitas pembelajaran hingga evaluasi hasil pembelajaran (S)

Langkah yang dilakukan untuk pengendalian mutu proses pembelajaran di Unand adalah melakukan monitoring dan evaluasi proses pembelajaran di kelas. Monitoring

dan evaluasi dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuisisioner. Terdapat 20 butir pertanyaan yang disebar secara online untuk memonev proses pembelajaran dalam kelas. LP3M dan LPTIK bekerja sama mengolah dan menempatkan kuisisioner itu di Portal Akademik. Sebelum mengisi KRS, mahasiswa menjawab sejumlah pertanyaan untuk setiap mata kuliah yang diambil di portal akademik mereka masing-masing. Pertanyaan tersebut dikelompokkan menjadi tiga yaitu unsur kualitas perencanaan, proses dan evaluasi pembelajaran selama perkuliahan.

3. Akses untuk mendapatkan referensi dan database publikasi untuk pembelajaran dan penelitian (S)

Unand memiliki Unit Pelayanan Teknis Perpustakaan yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh sivitas akademika Unand. UPT Perpustakaan menyediakan fasilitas koleksi buku dan hasil penelitian dosen maupun mahasiswa. Disamping itu, pada perpustakaan yang berada di program studi terdapat ruang baca yang digunakan oleh mahasiswa dan dosen program studi bersangkutan. Adapun mahasiswa dari program studi lain juga bisa memanfaatkan fasilitas ruang baca tersebut.

Unand memiliki layanan *e-library* yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh civitas akademika untuk mendukung kegiatan proses belajar mengajar dan referensi penelitian. Layanan *e-library* dapat diakses via website <http://pustaka.unand.ac.id> baik secara *online* maupun *offline*. Unand memfasilitasi para sivitas akademika dengan menyediakan ketersediaan literatur yang terbaru untuk referensi penelitian berupa akses jurnal nasional dan internasional dengan cara 1) berlangganan jurnal ilmiah internasional secara online melalui www.proquest.com dan www.sciencedirect.com; 2) akses ke fasilitas INHERENT Perpustakaan Nasional RI; dan 3) akses kepada konten *e-learning*, *blog* dan *repository* untuk bahan pembelajaran dan publikasi hasil penelitian.

4. Sistem penjaminan mutu akademik (S)

Pengendalian mutu pembelajaran di Unand dilakukan melalui audit mutu internal (AMI). AMI dilakukan untuk melihat apakah pelaksanaan proses pembelajaran telah sesuai atau belum dengan standar mutu pembelajaran yang ditetapkan. AMI dilakukan di bawah koordinasi LP3M. LP3M merekrut auditor AMI yang diambilkan dari setiap fakultas di lingkungan Unand. Auditor ditetapkan dengan SK Rektor. Terdapat tujuh belas komponen yang diperiksa dalam pelaksanaan audit mutu internal tersebut.

5. Ketersediaan road map penelitian dan pengabdian yang terintegrasi (S)

Unand memiliki Rencana Induk Penelitian (RIP) Tahun 2017-2022 sebagai acuan dalam menjalankan agenda program dan kegiatan bidang penelitian. Roadmap atau agenda penelitian Unand memegang peranan penting untuk menentukan arah dan tujuan penelitian. Agenda penelitian menjadi ukuran dalam menentukan tingkat pencapaian rancangan penelitian yang telah ditetapkan dalam agenda penelitian setiap tahun. Agenda inilah yang akan menjadi *research umbrella* yang mewadahi seluruh penelitian di Unand.

Unand memiliki kebijakan untuk hilirisasi hasil-hasil penelitian dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan tersebut dikelola oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM). LPPM membawahi 52 unit pusat studi dan pusat pengembangan yang ada di Unand. Di samping itu, kegiatan pengabdian kepada masyarakat juga dilakukan oleh fakultas dan program studi sesuai dengan bidang ilmu yang dikembangkan di unit kerja masing-masing. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat juga dapat dilakukan secara mandiri oleh dosen dan mahasiswa. Dalam hal ini, LPPM berperan sebagai pusat koordinasi dan fasilitasi.

6. Kualifikasi akademis staf akademik (S)

Unand memiliki kualifikasi akademis staf pengajar terdiri dari 1.430 orang yang tersebar di 15 Fakultas dan Program Pascasarjana, yang terdiri dari 50 Program Studi S-1, 52 Pusat Studi, dan 125 Laboratorium. Adapun komposisi staf pengajar tersebut terdiri dari 145 orang guru besar, 520 doktor, 643 Magister, dan 212 sarjana/SP-1. Selain itu juga didukung dengan tenaga teknis laboratorium yang terdiri dari 65 laboran, 84 teknisi dan satu orang analis dengan jumlah sebanyak 152 orang.

Di samping memiliki kompetensi sesuai bidang ilmu serta strata pendidikan dan strata fungsional di atas, para dosen peneliti Unand juga telah mengikuti berbagai pelatihan, workshop dan lokakarya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan, metodologi, dan keterampilan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu, baik yang dilakukan oleh Unand maupun oleh Dikti dan lembaga litbang mitra lainnya.

7. Akreditasi Institusi Unand (S)

Unand memiliki akreditasi institusi A berdasarkan SK BAN-PT Nomor SK BAN-PT: 039/SK/BAN PT/Akred/PT/I/2014. Dengan demikian Unand dapat menuju PTNBH dalam rangka mencapai misinya untuk menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas dan berkesinambungan; menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan yang inovatif untuk menunjang pembangunan dan pengembangan IPTEK serta meningkatkan publikasi ilmiah dan HAKI; mendharmabaktikan IPTEK yang dikuasai kepada masyarakat; menjalin jaringan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan kelembagaan pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional; mengembangkan organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis; mengembangkan usaha-usaha, baik dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat serta usaha lainnya yang berkaitan dengan core bisnis Unand yang dapat meningkatkan *revenue*.

8. Ketersediaan dana untuk penelitian (S)

Alokasi dana penelitian untuk penelitian sentralisasi maupun penelitian desentralisasi mengalami peningkatan dalam tiga tahun terakhir. Anggaran penelitian di bawah payung penelitian program studi (baik Penelitian Dosen Muda maupun Penelitian Mandiri) didanai dengan anggaran DIPA Unand. Adapun untuk program penelitian unggulan Unand dibebankan kepada dana desentralisasi Kemenristek Dikti yang dituangkan dalam pagu Unand (BOPTN). Program penelitian unggulan Unand bersifat multitalahun (2-3 tahun) dan dengan alokasi dana minimum sebesar Rp 50.000.000/proposal/tahun. Program kerja penelitian tahunan Unand termasuk pendanaan dan pelaksanaan penelitian dituangkan di dalam program kerja (Proker) dan RKA K/L LPPM dan fakultas-fakultas di lingkungan Unand.

4.5.2 Kelemahan

1. Kemampuan tenaga kependidikan memberikan pelayanan prima, termasuk penggunaan TIK (W)

Masih lemahnya manajemen sumber daya manusia tenaga kependidikan yang mengakibatkan banyaknya penempatan tenaga kependidikan yang tidak didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki. Disamping itu Unand belum memiliki sistem upgrading kompetensi tenaga kependidikan yang terstruktur.

2. Kemampuan universitas dalam mengoptimalkan aset untuk menghasilkan PNBP (W)

Banyaknya aset Unand yang belum terkelola dengan maksimal karena belum adanya mekanisme dan aturan pengelolaan aset untuk menghasilkan PNBP.

3. Sarana dan prasarana pendukung pembelajaran dan penelitian (laboratorium) (W)

Ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan akademik dan non-akademik yang dimiliki oleh Unand saat ini sudah mencukupi. Tetapi, masih ada kelemahan pada mekanisme dan pengaturan penggunaan yang membuat fasilitas tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal untuk penunjang proses pembelajaran.

4. Marketing strategy dalam perencanaan promosi untuk pengenalan Universitas Andalas untuk menjaring mahasiswa asing (W)

Saat ini Unand belum memiliki *marketing strategy* yang terstruktur untuk menjaring mahasiswa asing karena hal tersebut belum menjadi prioritas Unand. Ini menjadi kelemahan yang perlu dicarikan strateginya karena misi Unand yang ingin menjadi universitas yang bereputasi internasional.

5. Sistem informasi manajemen (sistem informasi ruangan, sistem informasi kepegawaian, sistem informasi keuangan) terintegrasi (W)

Unand memiliki banyak unit kerja dengan sistem informasi yang belum terintegrasi satu sama lainnya sehingga menyulitkan bagi pihak internal dan eksternal untuk mengakses informasi yang dibutuhkan.

6. Kelas berbahasa Inggris dan credit earning dengan institusi pendidikan lain (W)

Masih sedikit sekali kelas berbahasa Inggris dan program credit earning yang bisa ditawarkan ke mahasiswa Unand dan asing untuk menunjang Unand menjadi universitas dengan posisi 100 besar di Asia.

7. Adanya pusat studi yang memiliki reputasi di lingkungan Universitas Andalas (W)

Saat ini Unand memiliki 52 buah pusat studi tetapi masih sedikit yang memiliki reputasi dan kinerja di tingkat regional dan nasional yang mampu menjadikan Unand sebagai *World Class University*.

4.5.3 Peluang

1. Tingginya tingkat pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam masyarakat (O)

Milenial merupakan generasi pertama yang menyandang status sebagai *digital native*. Satu dari tiga penduduk Indonesia adalah generasi milenial. Salah satu ciri generasi milenial adalah kecanduan internet. Delapan dari sepuluh generasi milenial terkoneksi dengan internet. Konsumsi internet generasi milenial rata-rata diatas 7 jam sehari dan lebih dari 40% generasi milenial memiliki akun media sosial (Ali, 2018). Hal ini menjadi peluang bagi Unand untuk memanfaatkan generasi milenial sebagai asset untuk dididik dalam rangka mensejahterkan rakyat Indonesia.

2. Berkembangnya industri ekonomi kreatif dan pariwisata(O)

Era kebangkitan Industri 4.0 memiliki ide utama yaitu integrasi, otomasi, dan optimasi aliran produk dan jasa. Saat ini integrasi, otomasi, dan optimasi aliran produk dan jasa dilakukan dalam ruang lingkup industri konvensional. Di era industri 4.0 integrasi antara data, aliran produk dan jasa dilakukan lintas batas untuk mendukung industri ekonomi kreatif dan pariwisata.

Di Indonesia sendiri, digitalisasi memiliki trend yang selalu meningkat. Pada tahun 2016, kontribusi ekonomi digital terhadap GDP Indonesia kecil dari 1% (lebih dari Rp. 65 triliun). Diprediksi pada tahun 2025, kontribusi ekonomi digital terhadap GDP Indonesia menjadi 10% (sekitar 2000 triliun). Indonesia juga diprediksi menjadi salah satu pasar dominan untuk *e-commerce* di Asia Tenggara (Ho, 2016).

Dengan memiliki pusat pengembangan pariwisata, kebudayaan dan ekonomi kreatif yang diresmikan pada tahun 2016, Unand berpotensi menjadi pusat yang dapat mengintegrasikan data, aliran produk dan jasa yang dilakukan lintas batas untuk mendukung industri ekonomi kreatif dan pariwisata ekonomi kreatif di Indonesia.

3. Adanya arah kebijakan pemerintah untuk membuka peluang kuliah daring (pembelajaran jarak jauh) (O)

Pemerintah telah membuka peluang untuk penyelenggaraan kuliah daring dengan mengeluarkan Undang-Undang No. 12/2012 tentang Pendidikan Tinggi Bagian ke-7 (Pendidikan Jarak Jauh), Pasal 31, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 109 tahun 2013 tentang penyelenggaraan pendidikan jarak jauh pada pendidikan tinggi dan Permenristek DIKTI No. 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Dengan demikian Unand memiliki peluang untuk menyelenggarakan program pendidikan daring yang mengakomodasi kebutuhan peminat untuk kuliah di Unand namun tidak memungkinkan untuk tinggal di kota Padang.

4. Indonesia sedang mengalami era bonus demografi (66% penduduk Indonesia berada pada usia produktif) (O)

Indonesia merupakan negara dengan kepadatan penduduk nomor 4 di dunia. Konsentrasi penduduk terpadat ini berada di wilayah bagian Barat Indonesia. Pertumbuhan populasi Indonesia menurut Bank Dunia sekitar 1,1% (sekitar 3 juta jiwa) pada tahun 2017 dibanding tahun 2016. Persentase jumlah penduduk di kota meningkat terus dari tahun ke tahun dengan kata lain terjadinya urbanisasi. Pada tahun 2017 Indonesia mengalami masa bonus demografi yakni jumlah penduduk usia produktif (15-64 tahun) sebesar 68% (BPS, 2016). Angka-angka ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi besar dalam hal produktifitas dan kreatifitas. Hal ini merupakan peluang Unand untuk menghasilkan lulusan yang memiliki semangat entrepreneur, keterampilan, dan karakter Andalasian yang mampu bersaing di dunia kerja.

5. Adanya kebijakan pemerintah untuk mengarahkan PTN menjadi PTNBH (O)

Pada pasal 1 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi disebutkan pengertian PTN berbadan hukum adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai subyek hukum yang otonom. Arah penyelenggaraan pendidikan tinggi di sini dimaknai bahwa tetap menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi (Dhyrahma, 2014). Dengan demikian Unand memiliki peluang untuk menjadi perguruan tinggi negeri yang

berstatus badan hukum sehingga memiliki hak dan kekuasaan untuk menentukan arah penyelenggaraan pendidikan tinggi dan mencari sumber pendanaan lainnya.

6. Adanya kebijakan Pemerintah untuk mendorong perguruan tinggi melakukan penelitian di bidang strategis (O)

Peraturan Presiden RI No. 38 tahun 2018 tentang Rencana Induk Riset Nasional Tahun 2017-2045, Pasal 5 ayat 1 menyatakan bahwa fokus bidang penelitian nasional adalah (1) pangan, (2) energi, (3) kesehatan, (4) transportasi, (5) produk rekayasa keteknikan, (6) pertahanan dan keamanan, (7) kemaritiman, dan (8) sosial humaniora. Perguruan tinggi merupakan salah satu dari sembilan lembaga yang menjadi aktor utama dalam melakukan kegiatan penguatan penelitian bidang strategis tersebut. Dengan kekuatan yang dimiliki Unand dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat yang terintegrasi maka Unand dapat berperan aktif dalam mensukseskan Rencana Induk Riset Nasional Tahun 2017-2045.

7. Adanya kebijakan pemerintah untuk memberi peluang didatangkannya dosen asing ke PTN di Indonesia (O)

Pemerintah membuat skema mendatangkan dosen asing ke Indonesia melalui program *World Class Professor (WCP)* yang diinisiasi oleh Direktorat Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti. Skema ini sudah berjalan sejak tahun 2017. Upaya mengundang dosen asing sudah terwujud sebelum adanya Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Penggunaan Tenaga Kerja Asing. Perguruan tinggi yang minimal terakreditasi B memberikan proposal untuk diseleksi dan profesor yang diundang harus dari 100 besar perguruan terbaik dunia. Dengan demikian Unand berpeluang untuk berkolaborasi dengan para dosen yang didatangkan dari luar negeri yang berperan sebagai katalisator untuk mempercepat akselerasi pembangunan ilmu pengetahuan Indonesia.

4.5.4 Ancaman

1. Keterbatasan alokasi dana dari pemerintah (T)

Penerapan kebijakan PTNBH mendorong Perguruan Tinggi untuk mencari dana sendiri tetapi sebagian Perguruan Tinggi belum melakukan upaya maksimal dalam

memperoleh dana tersebut. Ditambah lagi dengan adanya Rencana UNAND menjadi PTNBH demi mewujudkan otonomi pengelolaan keuangan dan kegiatan pendidikan yang lebih fleksibel dan mendukung semangat kemandirian akan berdampak pada berkurangnya pagu anggaran dari pemerintah pusat untuk PTNBH. Apabila Unand masih tetap dengan status BLU dan tidak segera mengubah status menjadi PTNBH maka dana pengelolaan untuk Unand semakin terbatas. Hal itu akan menyebabkan terkendalanya pelaksanaan kegiatan tri dharma perguruan tinggi di Unand.

2. Daya serap lulusan di lapangan kerja rendah (T)

Menurut laporan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tahun 2018 tercatat sekitar 8,8% dari total 7 juta pengangguran di Indonesia adalah sarjana. Hal ini meningkat sebesar 2,5% dibanding tingkat pengangguran di tahun 2017. Kondisi tersebut sangat mengkhawatirkan mengingat persaingan untuk mendapatkan pekerjaan akan semakin ketat dengan datangnya Revolusi Industri 4.0. Apabila Unand tidak membenahi proses belajar mengajarnya untuk meningkatkan kompetensi lulusan maka besar kemungkinan lulusan Unand tidak terserap di dunia kerja. Hal ini berakibat hilangnya minat calon mahasiswa untuk menjadi mahasiswa Unand.

3. Berlakunya kawasan bebas ASEAN yang membuka peluang kerja bagi SDM antar negara ASEAN berkompetisi di kawasan (T)

Ancaman terbesar bagi Indonesia pasca pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) per 31 Desember 2015 adalah rendahnya daya saing tenaga kerja asal Indonesia. Berdasarkan laporan pengamat ekonomi Universitas Indonesia, angkatan kerja Indonesia baru 5 persen yang sudah tersertifikasi. Kondisi ini cukup berbahaya karena bisa membuat banyak pekerja asing membanjiri lapangan pekerjaan di Indonesia dibanding pekerja Indonesia yang mampu bersaing dan bekerja di negara tetangga. Dengan demikian Unand hendaklan membekali mahasiswa dengan skill dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjawab tantangan akibat diberlakukannya MEA. Jika tidak, lulusan Unand tidak akan mampu bersaing sehingga kehilangan peluang kerja di negerinya sendiri.

4. Banyaknya PTN dan PTS berkualitas yang agresif dalam merekrut calon mahasiswa potensial (T)

Pemberlakuan sistem penjaminan mutu di Perguruan Tinggi menjadikan PTN dan PTS berlomba meningkatkan peringkat akreditasinya, baik pada level nasional maupun internasional. Hal ini berdampak calon mahasiswa tidak hanya tertarik pada PTN yang selama ini sudah mapan. Untuk menjawab ancaman ini maka Unand seharusnya memiliki strategi yang efektif dan efisien dalam merekrut bakat-bakat terbaik yang ada di Indonesia dan mancanegara untuk kuliah di Unand.

5. Adanya kebijakan pemerintah memberi izin operasional perguruan tinggi asing di Indonesia (T)

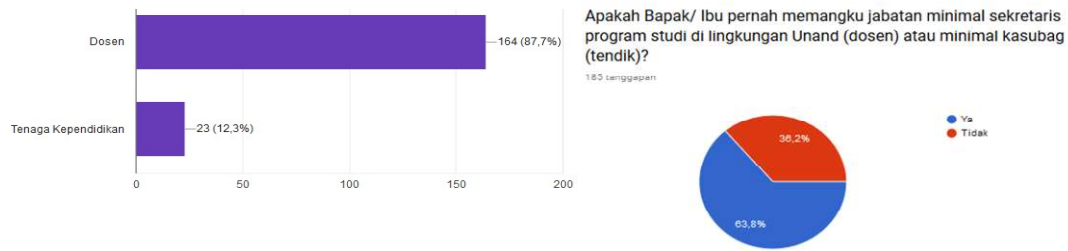
Setelah Indonesia ratifikasi WTO, otomatis juga mengesahkan liberalisasi pendidikan tinggi. Hal itu terlihat melalui undang-undang dan peraturan pemerintah lainnya. Contoh, UU Nomor 20 tahun 2003, peraturan pemerintah Nomor 61 Tahun 1999, dan UU Nomor 12 Tahun 2012. Ketentuan tersebut juga mencakup pendanaan pendidikan tinggi, keikutsertaan masyarakat, pengawasan pemerintah, dan pendirian pendidikan tinggi oleh asing. Menurut pemerintah, salah satu tujuannya adalah, dunia pendidikan Indonesia memiliki pembanding dalam hal kualitas. Hal ini dapat menjadi ancaman jika Unand tidak mampu bersaing atau menawarkan kualitas pendidikan yang lebih baik dari perguruan tinggi asing yang beroperasi di Indonesia.

6. Kesenjangan kemajuan aspek technoware dengan aspek humanware (T)

Kemajuan teknologi khususnya di bidang informasi yang pesat tidak disambut dengan tingkat literasi yang baik sehingga perkembangan tersebut justru memberikan dampak negatif. Rendahnya tingkat literasi teknologi ini juga menyebabkan terciptanya masyarakat konsumeris yang tidak mampu memaksimalkan manfaat teknologi tersebut. Teknologi yang seharusnya dapat membantu dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi justru menjadi penghalang dan distraksi dalam mencapai visi dan misi Unand.

4.6 Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang diambil ke Depan

Posisi Peta Matrix SWOT Renstra Unand 2020-2024



Faktor-faktor di atas sudah ditentukan bobot, rating dan urutan prioritasnya menggunakan *survey online*. Partisipan survey ini adalah sebanyak 187 orang, dengan proporsi 87,7% dosen dan 12,3% tenaga kependidikan. Sebanyak 63,8% dari partisipan pernah memegang jabatan minimal setingkat sekretaris program studi atau kasubag.

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan diperoleh skala prioritas faktor-faktor analisis lingkungan internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan Renstra Unand tahun 2019-2023. Skala prioritas didapatkan dari analisis terhadap bobot, rating, dan gap score, seperti yang ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

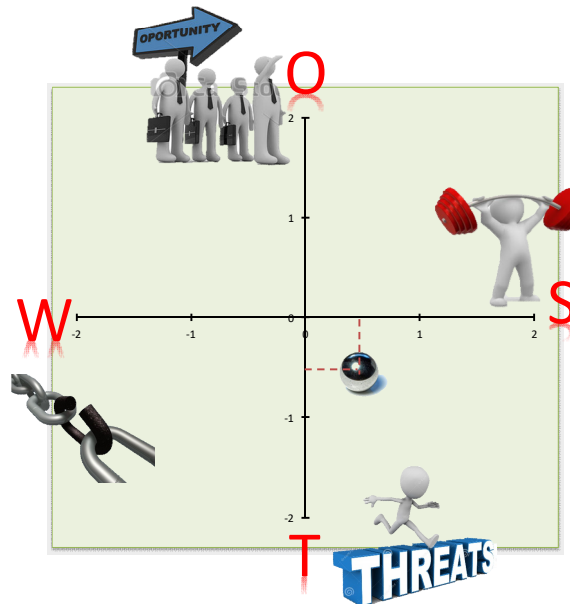
Tabel 4.1 Skala Prioritas

Faktor	Bobot	Rating
Kemampuan tenaga kependidikan memberikan pelayanan prima, termasuk penggunaan TIK (W)	9,37	2,15
Kemampuan universitas dalam mengoptimalkan aset untuk menghasilkan PNB (W)	9,03	2,10
Sarana dan prasarana pendukung pembelajaran dan penelitian(laboratorium) (W)	9,38	2,28
Marketing strategy dalam perencanaan promosi untuk pengenalan Universitas Andalas untuk menjangkau mahasiswa asing (W)	8,91	2,22
Sistem informasi manajemen (sistem informasi ruangan, sistem informasi kepegawaian, sistem informasi keuangan) terintegrasi (W)	9,44	2,33
Tingginya tingkat pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam masyarakat (O)	9,29	2,32
Keterbatasan alokasi dana dari pemerintah (T)	8,00	2,10
Berkembangnya industri dan ekonomi kreatif dan pariwisata(O)	8,97	2,31

Faktor	Bobot	Rating
Adanya arah kebijakan pemerintah untuk membuka peluang kuliah daring (pembelajaran jarak jauh) (O)	7,94	2,10
Kelas berbahasa Inggris dan credit earning dengan institusi pendidikan lain (W)	8,66	2,31
Indonesia sedang mengalami era bonus demografi (66% penduduk Indonesia berada pada usia produktif) (O)	8,77	2,36
Daya serap lulusan di lapangan kerja rendah (T)	8,77	2,37
Berlakunya kawasan bebas ASEAN yang membuka peluang kerja bagi SDM antar negara ASEAN berkompetisi di kawasan (T)	8,05	2,23
Adanya pusat studi yang memiliki reputasi di lingkungan Universitas Andalas (W)	8,92	2,43
Adanya kebijakan pemerintah untuk megarahkan PTN menjadi PTNBH (O)	8,17	2,36
Kurikulum terintegrasi yang senantiasa disesuaikan dengan tuntutan lapangan kerja (S)	9,25	2,56
Masuknya tenaga kerja Asing ke Indonesia (T)	8,00	2,37
Banyaknya PTN dan PTS berkualitas yang agresif dalam merekrut calon mahasiswa potensial (T)	8,74	2,51
Kualitas pembelajaran hingga evaluasi hasil pembelajaran (S)	9,21	2,59
Adanya kebijakan Pemerintah untuk mendorong perguruan tinggi melakukan penelitian di bidang strategis (O)	9,20	2,60
Akses untuk mendapatkan referensi dan database publikasi untuk pembelajaran dan penelitian (S)	9,32	2,67
Sistem penjaminan mutu akademik (S)	9,18	2,65
Adanya kebijakan pemerintah untuk memberi peluang didatangkannya dosen asing ke PTN di Indonesia (O)	6,49	2,13
Ketersediaan road map penelitian dan pengabdian yang terintegrasi (S)	8,97	2,68
Kualifikasi akademis staf akademik (S)	8,99	2,73
Akreditasi Institusi Unand (S)	9,41	2,84
Adanya kebijakan pemerintah memberi izin operasional perguruan tinggi asing di Indonesia (T)	5,75	2,12
ketersediaan dana untuk penelitian (S)	9,28	2,89
Kesenjangan kemajuan aspek teknoware dengan aspek humanware (T)	6,00	2,51

Gambar di bawah ini menunjukkan Posisi Peta Matrix Unand Saat ini. Dari peta tersebut dapat disimpulkan bahwa Unand berada pada kondisi di mana dari sisi faktor internal,

kekuatan (S) lebih dominan daripada kelemahan (W). Namun dari sisi eksternal, ancaman (T) lebih dominan dari pada peluang (O). Pilihan Strategi Unand, adalah menggunakan kekuatan untuk menghadapi persaingan, mengatasi ancaman.



Gambar 4.1. Peta Posisi Unand tahun 2019

Posisi Unand berdasarkan analisis SWOT ini menunjukkan bahwa Unand berada dalam posisi lingkungan di mana secara internal faktor yang menjadi kekuatan lebih dominan. Meskipun masih ada beberapa faktor internal yang menjadi kelemahan yang masih perlu diperhatikan. Di sisi eksternal, hasil analisis ini menunjukkan bahwa ancaman dari faktor eksternal lebih dominan dibanding peluang. Hal itu disebabkan ada banyak dinamika faktor internal yang belum direspon dengan baik oleh Universitas Andalas.

BAB V

RENCANA STRATEGIS BISNIS 2020-2024

5.1. Cita-Cita Universitas Andalas

Keberadaan Universitas Andalas (Unand) sebagaimana dicita-citakan oleh para pendahulu adalah untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan bangsa. Demikian pesan jelas yang terbaca dari tulisan pada logo Unand, yakni “Untuk Kedjajaan Bangsa”. Keinginan luhur itu kemudian diungkapkan dalam visi Unand menjadi universitas yang **terkemuka** dan **bermartabat**. Langkah untuk mencapainya sudah disusun secara bertahap di dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Unand hingga tahun 2044.

Visi Unand **terkemuka** ditunjukkan dengan indikator reputasi dalam bidang akademik dan non akademik, pada level nasional dan internasional. Dari perspektif lulusan, indikasinya akan dapat dilihat dari indikator lulusan yang berdaya saing global, sumberdaya manusia baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang baik, publikasi hasil penelitian yang berkualitas yang diikuti dengan *delivery* hasil riset tersebut dalam rangka mendukung kemandirian bangsa. Penelitian unggulan Unand fokus pada **upaya penyelesaian persoalan bangsa terkait dengan kemandirian pangan, obat dan kesehatan** yang didukung oleh berbagai bidang lainnya. Penelitian tersebut didekati dengan pendekatan multi disiplin sehingga lebih efektif untuk mencapai *output* dan dampaknya bagi masyarakat. Pemilihan bidang unggulan Unand tersebut didasarkan juga dari kapasitas sumber daya internal dan lingkungan yang dimiliki Unand yang dikombinasikan secara sinergis.

Unand juga menyadari amanah yang disandangnya sebagai perguruan tinggi negeri yang harus berkontribusi dalam pencapaian cita-cita bangsa yakni membangun manusia Indonesia seutuhnya baik “badannya” dan juga “jiwanya”. Cita-cita itu diterjemahkan Unand menjadi visi **Bermartabat**. Bermartabat ini menunjukkan tingkat harkat kemanusiaan, yang di dalamnya terdapat prinsip-prinsip universal, tata nilai dan harga diri yang dipegang teguh sehingga tidak mudah terombang-ambing. Hal ini juga memiliki makna, bahwa manusia yang didambakan Unand itu selain memiliki kompetensi dalam

bidang ilmu pengetahuan, keterampilan, juga memiliki karakter yang unggul yang dirumuskan dalam empat elemen, yaitu keimanan, karakter dalam keilmuan, karakter dalam beramal serta karakter dalam berinteraksi sosial di dalam masyarakat. Rumusan karakter itu dinamakan Karakter Andalasian.

Kedua hal ini yakni perpaduan antara jiwa entrepreneurship dan karakter Andalasian dijadikan sumber motivasi untuk **“Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”**.

Kondisi Unand terkemuka dan bermartabat ini nantinya akan dicirikan dengan:

- Unand akan memiliki staf akademik yang kuat, dengan kualifikasi kemampuan dalam melakukan proses pembelajaran, penelitian serta memiliki karakter unggul;
- Kuatnya publikasi Unand yang berbasis sumber daya dan kearifan sosial dan budaya lokal. Area kekuatan ini akan meliputi bidang-bidang yang terkait dengan sumberdaya alam hayati, kekuatan sosial budaya lokal yang unik yang menjadi modal dan kontribusi signifikan bagi kemandirian bangsa;
- Unand akan memiliki jaringan kerjasama luas dan menjalin hubungan kerjasama dengan perguruan tinggi regional wilayah Indonesia bagian Barat, sekaligus menjadi *partner* peneliti Internasional untuk bidang-bidang unggulan Unand;
- Unand akan menjadi alternatif destinasi bagi calon-calon mahasiswa asing yang berasal dari kawasan Asia Tenggara, Asia Selatan serta Timur tengah dan sekitarnya yang ingin mendapatkan pendidikan tinggi yang berkualitas, sehingga pada tahun 2028 proporsi mahasiswa asing akan mencapai 1.5% dari total populasi mahasiswa;
- Arah pengembangan penelitian Unand ditujukan untuk secara signifikan mendukung kemandirian bangsa;
- Penggunaan sarana teknologi informasi dan komunikasi meliputi seluruh proses organisasi utama, baik dalam administrasi, pelayanan dan pembelajaran serta menjadi penyokong utama bagi pengambilan keputusan;
- Karakter unggul terinternalisasi dalam diri semua warga Unand, terlihat dalam cara berfikir, cara bersikap maupun cara bertindak.

Cita-cita tersebut tidak mungkin diwujudkan dalam jangka pendek. Celah antara kondisi dan kinerja yang terjadi saat ini dengan cita-cita itu masih cukup jauh. Sehingga Unand

membaginya atas 5 (empat) tahapan sebagaimana telah dipaparkan pada Bab 1. Pada Renstra ini, rencana yang didetailkan adalah rencana tahapan pertama dalam Rencana Jangka Panjang menjadi Universitas yang Otonom, yaitu tahapan antara tahun 2020-2024. Di mana pada periode ini, Unand akan memiliki pondasi yang kuat untuk masuk dalam percaturan persaingan perguruan tinggi secara internasional (*Internationally recognised*). Ini ditunjukkan dengan capaian antara lain:

- peringkat dunia dengan target masuk 700 terbaik di dunia.
- Sistem tata kelola telah terintegrasi penuh dengan ICT.
- Bidang riset unggulan Unand sudah terkonsolidasi dengan atmosfer riset dan inovasi yang baik.
- Kegiatan penelitian telah fokus dan tersinergi dalam *road map* penelitian unggulan yang ditujukan untuk menghasilkan *output* yang memberikan dampak dari *delivery* hasilnya untuk masyarakat.
- Presentase mahasiswa asing telah mencapai 1% populasi.
- Suasana akademik mulai kental dengan *internasional atmosphere*, mahasiswa mulai menguasai multi bahasa, namun memiliki karakter yang kuat.

5.2. Visi dan Misi Organisasi

Dalam rangka mewujudkan cita-cita idealnya Unand telah menetapkan visi dan misi, yaitu:

Visi

“Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat”.

Misi

Visi tersebut kemudian diuraikan lagi menjadi misi, yaitu:

- a. Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter;
- b. Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa;

- c. Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (*good university governance*), menuju tata kelola yang unggul (*excellent university governance*), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;
- d. Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional.

5.3. Tujuan Strategis

Berdasarkan visi dan misi tersebut maka tujuan strategis (*strategic objectives*) Unand dirumuskan sebagai berikut:

- a) Menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, mempunyai spirit kewirausahaan dan berkarakter;
- b) Meningkatkan dukungan untuk mahasiswa dalam rangka pemerataan dan perluasan akses pendidikan;
- c) Mengembangkan dan memanfaatkan iptek dan seni yang relevan dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah melalui penyelenggaraan program studi, penelitian, pembinaan kelembagaan, serta pengembangan sumberdaya akademik yang berdaya guna dan berhasil guna;
- d) Meningkatkan percepatan implementasi hasil penelitian kepada masyarakat dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan;
- e) Mewujudkan masyarakat kampus yang handal dan profesional yang didukung oleh budaya ilmiah yang mengacu kepada prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh Unand;
- f) Meningkatkan mutu pelayanan melalui penyediaan fasilitas, prasarana, sarana dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan secara nasional dan internasional serta mewujudkan suasana akademik yang kondusif dan bermanfaat bagi masyarakat;
- g) Memperluas dan meningkatkan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri;
- h) Mengembangkan dan meningkatkan sumber pendapatan melalui kerjasama dan pengembangan unit usaha untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

5.4. Sasaran Strategis, Indikator Sasaran dan Program Pencapaian

Untuk mewujudkan visi dan misi Unand yang telah ditetapkan, maka sasaran strategis (*strategic goals*) bisnis 5 (lima) tahun (2020-2024) adalah sebagai berikut:

Misi 1: Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter

Sasaran Strategis:

SS1: Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter

Indikator:

1. Persentase Prodi terakreditasi A
2. Jumlah mahasiswa terdaftar (*student body*)
3. Rasio Afirmasi
4. Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan merdeka belajar
5. Jumlah Prodi yang menerapkan kampus merdeka
6. Tingkat Pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE)
7. Jumlah mahasiswa berprestasi dalam kompetisi nasional dan internasional
8. Jumlah mahasiswa yang berwirausaha
9. Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi
10. Persentase lulusan yang langsung bekerja (\pm 6 bulan setelah lulus)
11. Persentase lulusan dengan gaji minimum sebesar 1.5x UMR
12. Jumlah mahasiswa mengikuti *Student Exchange/Mobility* dengan Perguruan Tinggi dalam dan luar negeri
13. Jumlah mahasiswa asing
14. Jumlah Prodi terakreditasi Internasional
15. Jumlah *Visiting Scholar* dari Perguruan Tinggi Luar Negeri
16. Jumlah mahasiswa pascasarjana
17. Jumlah mahasiswa yang mengikuti program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL)

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P1. Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi

Dengan kegiatan:

- K1. Pengembangan dan pendirian program studi sesuai kebutuhan
- K2. Penyediaan fasilitas dan peralatan untuk atmosfer akademik prodi/jurusan
- K3. Pelaksanaan akreditasi program studi

P2. Peningkatan kualitas input mahasiswa

Dengan kegiatan:

- K4. Promosi dan *roadshow* universitas/fakultas/ jurusan/ program studi
- K5. Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru Diploma III, S1, dan intake S1

P3. Peningkatan Afirmasi dan beasiswa mahasiswa

Dengan kegiatan:

- K6. Seleksi/verifikasi mahasiswa penerima beasiswa dan pengelolaan beasiswa
- K7. Pemberian batuan/beasiswa untuk mahasiswa

P4. Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran serta Kampus Merdeka

Dengan kegiatan:

- K8. Implementasi pengambilan mata kuliah di luar prodi dalam kampus sendiri atau pengambilan mata kuliah di Perguruan Tinggi lain.
- K9. Pelaksanaan magang mahasiswa bersertifikat di industri/lembaga profesi/ lembaga lainnya
- K10. Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) mahasiswa, kegiatan mahasiswa di desa/nagari dalam rangka pengabdian masyarakat dan kegiatan sosial
- K11. Pengelolaan operasional UPT Kuliah Kerja Nyata
- K12. Pelaksanaan kegiatan /aktifitas Merdeka Belajar bagi mahasiswa di program studi

- K13. Penguatan SCL dan pengembangan proses *blended and cyber learning*
- K14. Pelaksanaan proses pembelajaran dan operasionalisasi pendidikan sesuai standar nasional pendidikan tinggi
- K15. Pelaksanaan praktikum dan studi/praktek kuliah lapangan
- K16. Penyusunan bahan ajar berstandar nasional dan internasional
- K17. Pengembangan kurikulum berbasis KKNI dan standarisasi nasional/internasional
- K18. Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran

P5. Peningkatan optimalisasi pelayanan perpustakaan dan laboratorium

Dengan kegiatan:

- K19. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Perpustakaan dan operasional ruang baca prodi/jurusan.
- K20. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Laboratorium Dasar dan Sentral serta UPT Laboratorium Sumber Daya Hayati
- K21. Pengelolaan kegiatan/operasional laboratorium-laboratorium di prodi/jurusan

P6. Pengembangan *softskill*, karakter dan prestasi mahasiswa

Dengan kegiatan:

- K22. Pengelolaan/pembinaan aktivitas UKM (unit-unit kegiatan mahasiswa) dan lembaga organisasi kemahasiswaan
- K23. Pelaksanaan Orientasi Proses Belajar Mengajar (OPBM)/ BAKTI mahasiswa baru
- K24. Pelaksanaan pelatihan (*training*) Andalasian Karakter
- K25. Pelatihan pemantapan Wawasan Kebangsaan mahasiswa baru
- K26. Pembinaan mahasiswa berbasis asrama
- K27. Pelaksanaan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM)
- K28. Pelaksanaan kegiatan dan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang penalaran dan akademik mahasiswa

- K29. Pembiayaan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang penalaran dan akademik.
- K30. Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang minat dan bakat mahasiswa
- K31. Pembiayaan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang minat dan bakat.
- K32. Pemberian apresiasi/penghargaan bagi mahasiswa Unand berprestasi

P7. Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif

Dengan kegiatan:

- K33. Kuliah umum dan seminar Kewirausahaan
- K34. Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa
- K35. Pendampingan, inkubasi dan pembiayaan *start-up* bisnis/wirausaha mahasiswa
- K36. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Kewirausahaan
- K37. Pelaksanaan ujian kompetensi standar nasional/ internasional dan ujian sertifikasi profesi
- K38. Yudisium dan wisuda/pelepasan alumni diploma dan sarjana
- K39. Wisuda/pelepasan alumni profesi, spesialis, magister dan doktor
- K40. Pelaksanaan test TOEFL untuk mahasiswa TIK dan Komunikasi Bahasa Asing mahasiswa
- K41. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Pusat Bahasa
- K42. Pelaksanaan *Tracers study*
- K43. Pelaksanaan *job fair* dan *expo* kreativitas mahasiswa
- K44. Pengembangan Pusat Karir

P8. Penguatan internasionalisasi

Dengan kegiatan:

- K45. Pelaksanaan *credit earning/transfer* mahasiswa di dalam negeri dan luar negeri
- K46. Pelaksanaan *student exchange/mobility*

- K47. Pelaksanaan *double degree/ twinning program* antar fakultas dan universitas di dalam dan luar negeri
- K48. Penerimaan dan pembiayaan mahasiswa asing
- K49. Pengelolaan mahasiswa asing dan kegiatan darmasiswa
- K50. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Layanan Internasional
- K51. Pengelolaan kegiatan pembelajaran/kelas berbahasa Inggris sesuai standar Internasional
- K52. Pengusulan dan visitasi program studi akreditasi/sertifikasi Internasional
- K53. Pembiayaan dosen asing dan *visiting/scholar professor*

P9. Penguatan program Pascasarjana

Dengan kegiatan:

- K54. Promosi dan *roadshow* program studi Pascasarjana (profesi, spesialis, magister, doktor)
- K55. Seleksi penerimaan dan orientasi mahasiswa baru pascasarjana
- K56. Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana
- K57. Pengembangan kurikulum dan evaluasi pembelajaran Pascasarjana
- K58. Pelaksanaan program *fast track S1-S2* dan *double degree/twinning program* Pascasarjana

Misi 2 : Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa

SS2: Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa

Indikator:

- 18. Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun
- 19. Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun
- 20. Jumlah jurnal bereputasi terindeks nasional
- 21. Jumlah jurnal bereputasi terindeks global
- 22. Jumlah sitasi karya ilmiah

23. Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P10. Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/global

Dengan kegiatan:

- K59. Pelaksanaan kegiatan seminar internasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
- K60. Pembiayaan publikasi internasional dan produksi artikel ilmiah berstandar internasional
- K61. Pelaksanaan kegiatan seminar nasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
- K62. Pembiayaan publikasi nasional dan produksi artikel ilmiah berstandar nasional
- K63. Pengelolaan dan akreditasi jurnal bereputasi terindeks nasional
- K64. Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks nasional
- K65. Pengelolaan dan akreditasi jurnal bereputasi terindeks global
- K66. Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks global

P11. Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan penelitian

Dengan kegiatan:

- K67. Sosialisasi penyusunan proposal, seleksi dan penilaian proposal penelitian
- K68. Pembiayaan penelitian dan implementasi riset dasar, *subject matter* dan terapan
- K69. Produksi prosiding, buku, dan tulisan ilmiah lainnya
- K70. Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian

P12. Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian

Dengan kegiatan:

- K71. Sosialisasi penyusunan proposal, seleksi dan penilaian proposal pengabdian pada masyarakat (PPM)
- K72. Pelaksanaan/pembiayaan PPM
- K73. Seminar dan publikasi hasil PPM
- K74. Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) tematik berbasis hasil riset
- K75. Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus
- K76. Monitoring dan evaluasi kegiatan PPM

SS3 : Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif

Indikator:

- 24. Jumlah Taman Sains dan teknologi yang dibangun
- 25. Jumlah pusat unggulan iptek (PUI)
- 26. Jumlah kekayaan intelektual (KI) yang didaftarkan
- 27. Jumlah *prototype* R&D (*research and development*)
- 28. Jumlah *prototype* Industri
- 29. Jumlah produk inovasi
- 30. Jumlah riset group (Pusat Studi/Kajian) yang aktif
- 31. Jumlah HKI yang diimplementasikan/ dikomersialkan

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P13. Penguatan kelembagaan riset (*science techno park*, pusat unggulan iptek serta pusat studi)

Dengan kegiatan:

K77. Pengembangan dan pengelolaan STP (*science techno park*)

K78. Pengembangan dan pengelolaan pusat unggulan iptek (PUI)

P14. Penguatan kapasitas hak kekayaan Intelektual (HKI), *prototipe*, inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat

Dengan kegiatan:

K79. Workshop *drafting* dan pembiayaan pengusulan paten/HKI

K80. Sosialisasi dan promosi hasil riset dan *prototipe* R&D

K81. Sosialisasi dan promosi hasil riset dan *prototipe* industri

K82. Pelaksanaan *expo* dalam rangka menawarkan hasil riset dan produk inovasi pada investor

P15. Penguatan riset unggulan/riset kerjasama

Dengan kegiatan:

K83. Pengelolaan kelompok riset (*research group*) unggulan dan pusat-pusat studi/kajian

K84. Implementasi hasil riset untuk advokasi sistem dan kebijakan publik

K85. Implementasi kerjasama lembaga riset dan penguatan kerjasama hasil riset untuk pengabdian

P16. Pengembangan *start-up* bisnis berbasiskan hasil riset atau komersialisasi HKI

Dengan kegiatan:

K86. Pengembangan tingkat kelayakan teknologi (TKT) hasil penelitian untuk komersialisasi produk

K87. Implementasi kerjasama industri berbasis hasil penelitian

K88. Inkubasi *start-up* bisnis sosial (*social enterprise*) and *private enterprise* berbasis

hasil penelitian

Misi 3: Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (*good university governance*), menuju tata kelola yang unggul (*excellent university governance*), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis

SS4 : Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT

Indikator:

- 32. Akreditasi Institusi
- 33. Ranking PT Nasional (versi Dikti)
- 34. Ranking PT di Q Star University

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P17. Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT

Dengan kegiatan:

- K89. Implementasi sistem data terintegrasi berbasis teknologi informasi dan *resource sharing*
- K90. Pelaksanaan Audit dan Evaluasi Prodi serta monitoring pasca audit
- K91. Pelaksanaan akreditasi institusi berbasis ICT
- K92. Implementasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target Renstra universitas
- K93. Penyusunan dan implementasi Renstra fakultas/jurusan/prodi

P18. Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik

Dengan kegiatan:

K94. Pelaksanaan audit dan tindaklanjut pasca audit sistem manajemen mutu perguruan tinggi

K95. Evaluasi sistem penjaminan mutu akademik dan kajian pengembangan institusi

SS5 : Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia

Indikator:

35. Jumlah dosen berkualifikasi S3

36. Jumlah dosen jabatan lektor kepala

37. Jumlah dosen jabatan Guru Besar

38. Jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di Industri

39. Jumlah dosen yang mengikuti Program *World Class Professor*

40. Jumlah Tenaga Kependidikan yang mengikuti pelatihan/magang/ bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri

41. Jumlah tenaga kependidikan berkualifikasi S1/S2/S3

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P19. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik

Dengan kegiatan:

K96. Pembiayaan dosen mengikuti studi lanjut S2/S3 di dalam dan luar negeri

K97. Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi dosen

K98. Seleksi dan pemberian penghargaan dosen berprestasi

K99. Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja akademik dan kompetensi dosen

K100. Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan dan sertifikasi profesi, magang dll

P20. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan

Dengan kegiatan:

- K101. Pembiayaan dosen dan tenaga kependidikan mengikuti pelatihan/magang/ bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
- K102. Pembiayaan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut S1/S2/S3
- K103. Seleksi dan pemberian penghargaan tenaga kependidikan berprestasi
- K104. Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi tenaga kependidikan
- K105. Pelaksanaan revidu/evaluasi kinerja dan kompetensi tenaga kependidikan

SS6 : Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip *Green Campus*

Indikator:

- 42. Indeks kepuasan atas kualitas pelayanan
- 43. Ranking PT Nasional (versi UI *Green Metric*)
- 44. Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional
- 45. Modernisasi pengelolaan keuangan BLU
- 46. Kinerja Realisasi Anggaran (Pelaksanaan RBA)
- 47. Hasil penilaian SAKIP
- 48. Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik
- 49. Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK
- 50. Persentase tindak lanjut bernilai rupiah temuan BPK
- 51. Jumlah Fakultas/Unit mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P21. Peningkatan kemampuan tendik dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi

Dengan kegiatan:

- K106. Implementasi *e-office* dan unit layanan terpadu
- K107. Implementasi kearsipan berbasis teknologi informasi

K108. Survei kepuasan *stakeholder*

K109. *Upgrading*/penyusunan dan revisi peraturan serta standar-standar pembiayaan dan kinerja

K110. Pelaksanaan *benchmarking* untuk perbaikan berkelanjutan

P22. Peningkatan kualitas lingkungan belajar

Dengan kegiatan:

K111. Pengelolaan dan penataan lingkungan belajar sesuai standar nasional pendidikan tinggi

K112. Penambahan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris gedung kuliah

K113. Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik gedung kuliah dan peralatan

P23. Peningkatan kualitas lingkungan kerja

Dengan kegiatan:

K114. Penerapan sistem keamanan dan kesehatan lingkungan kerja

K115. Pengelolaan dan penataan lingkungan kerja sesuai standar *green campus*

K116. Pengelolaan dan operasional sarana dan fasilitas olahraga

K117. Pengelolaan layanan lalu lintas, perparkiran dan layanan bus/transportasi mahasiswa

K118. Pengelolaan sistem penanganan limbah dan sampah

K119. Pengelolaan kegiatan/operasional penanganan pandemi Covid-19

K120. Penanganan darurat kesehatan dan bencana

K121. Penambahan sarana dan prasarana fisik kampus serta fasilitas RS

P24. Pengembangan dan integrasi sistem manajemen lingkungan terpadu

Dengan kegiatan:

- K122. Pelaksanaan Dies Natalis dan upacara hari besar nasional/keagamaan
- K123. Pengelolaan operasional perkantoran dan organ universitas untuk mendukung proses pendidikan berkualitas
- K124. Pengelolaan langganan dan layanan daya/jasa
- K125. Pengelolaan dan penata usahaan aset/inventaris
- K126. Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik dan peralatan inventaris kantor
- K127. Pengelolaan dan operasional sarana pengairan, jaringan dan kelistrikan kampus
- K128. Penyusunan/revisi dokumen perencanaan dan anggaran
- K129. Perencanaan berbasis kinerja dengan menerapkan manajemen resiko
- K130. Pengembangan layanan terintegrasi berbasis *office automation*
- K131. Implementasi sistem informasi data dan digitalisasi data universitas/fakultas/jurusan/prodi di Era 4.0 dan era 5.0
- K132. Pengembangan sistem informasi perencanaan dan anggaran berbasis kinerja
- K133. Pengembangan sistem monev dan pelaksanaan kegiatan dan anggaran
- K134. Pengembangan sistem informasi keuangan dan aset serta sistem akuntansi dan pelaporan
- K135. Pengembangan sistem informasi kepegawaian
- K136. Pengembangan sistem informasi akademik dan kemahasiswaan
- K137. Pengembangan sistem informasi kerjasama berbasis *virtual account*
- K138. Pengembangan sistem informasi remunerasi berbasis kinerja

P25. Penguatan sistem manajemen kinerja unand

Dengan kegiatan:

- K139. Pelaksanaan rapat koordinasi dan rapat kerja tahunan
- K140. Pengembangan sistem manajemen dan tata kelola Unand serta pengelolaan dan sertifikasi sistem manajemen untuk unit kerja

K141. Pengembangan sistem navigasi perjanjian kontrak kinerja berbasis teknologi informasi

K142. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kinerja

K143. Pemilihan dan pemberian penghargaan pencapaian kinerja unit/fakultas

P26. Penguatan Sistem Pengawasan Internal

Dengan kegiatan:

K144. Pelaksanaan Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (SPIP)

K145. Penyusunan dan rekonsiliasi serta revidi laporan keuangan dan laporan aset/barang milik negara

K146. Pelaksanaan revidi dan audit oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) secara rutin

K147. Pelaksanaan audit khusus menindak lanjuti temuan BPK dan temuan lainnya

K148. Pelaksanaan pembangunan Zona Integritas (WBK/WBBM) dan reformasi Birokrasi

Misi 4 : Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional

SS7 : Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri

Indikator:

52. Jumlah kerjasama dengan dalam negeri yang aktif

53. Jumlah kerjasama dengan lembaga Internasional yang aktif

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P27. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri

Dengan kegiatan:

K149. Penjajakan, pengisian dan monev kerjasama dalam negeri

K150. Pelaksanaan kegiatan kerjasama dalam negeri

P28. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri

Dengan kegiatan:

K151. Pemetaan kebutuhan, pengisian dan monev kerjasama luar negeri

K152. Pelaksanaan kegiatan kerjasama luar negeri

SS8 : Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi

Indikator:

54. Jumlah pendapatan BLU dari layanan Tridharma PT dan layanan lainnya

55. Jumlah *revenue* yang dihasilkan dari kerjasama

56. Jumlah pendapatan BLU yang bersumber dari pengelolaan aset

Program Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka disusun program strategis serta aktifitas sebagai berikut:

P29. Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNB

Dengan kegiatan:

K153. Pengelolaan kegiatan dan operasional layanan kerjasama pendidikan dan pengelolaan aset

K154. Pengelolaan kegiatan/operasional layanan Rumah Sakit Unand

P30. Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang *revenue generating activities* (RGA)

Dengan kegiatan:

K155. Pengelolaan kegiatan kerjasama yang menghasilkan *revenue*

K156. Sosialisasi dan promosi untuk peningkatan RGA

K157. Pengembangan dan pembentukan unit-unit usaha RGA

P31. Pengembangan *entrepreneurship* dan unit-unit bisnis

Dengan kegiatan:

K158. Pendirian dan pengembangan Badan Pengelola Usaha (BPU) dan unit-unit bisnis untuk pendayagunaan aset

K159. Pengelolaan operasional Unit Jasa Industri (UJI), unit bisnis dan Badan Pengelola Usaha (BPU)

Selanjutnya Sasaran strategis tersebut dikelompokkan menjadi lima kategori menurut perspektif *balance score card*:

A. Perspektif Mahasiswa

1. Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter (SS1)

B. Perspektif Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

2. Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip *Green Campus* (SS6)

C. Perspektif Proses Internal

3. Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa (SS2)
4. Mekuatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif (SS3)
5. Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumberdaya manusia (SS5)

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

6. Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT (SS4)
7. Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri (SS7)

E. Perspektif Finansial

8. Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi (SS8)

Sasaran menurut kategori dan rumusan program strategis Unand diperlihatkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Sasaran Menurut Bidang dan Rumusan Program Strategis Unand

Sasaran Strategis	Program Strategis
SS1: Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter	P1. Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi
	P2. Peningkatan kualitas input mahasiswa
	P3. Peningkatan afirmasi dan beasiswa mahasiswa
	P4. Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran kampus merdeka
	P5. Peningkatan optimalisasi pelayanan perpustakaan dan laboratorium
	P6. Pengembangan <i>softskill</i> , karakter dan prestasi mahasiswa
	P7. Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif
	P8. Penguatan internasionalisasi
	P9. Penguatan program Pascasarjana
SS2: Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa	P10. Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/ global
	P11. Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan penelitian
	P12. Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian
SS3: Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif	P13. Penguatan kelembagaan riset (<i>science techno park</i> , pusat unggulan iptek serta pusat studi)
	P14. Penguatan kapasitas hak kekayaan intelektual (HKI), <i>prototipe</i> , inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat
	P15. Penguatan riset unggulan/riset kerjasama
	P16. Pengembangan <i>start-up</i> bisnis berbasis hasil riset atau komersialisasi HKI
SS4: Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT	P17. Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT

Sasaran Strategis	Program Strategis
	P18. Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik
SS5: Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia	P19. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik
	P20. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan
SS6: Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip <i>Green Campus</i>	P21. Peningkatan kemampuan tendik dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi
	P22. Peningkatan kualitas lingkungan belajar
	P23. Peningkatan kualitas lingkungan kerja
	P24. Pengembangan dan integrasi sistem manajemen lingkungan terpadu
	P25. Penguatan sistem manajemen kinerja Unand
	P26. Penguatan sistem pengawasan internal
SS7: Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri	P27. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri
	P28. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri
SS8: Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi	P29. Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNBPN
	P30. Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang <i>revenue generating activities</i> (RGA)
	P31. Pengembangan <i>entrepreneurship</i> dan unit-unit bisnis

5.5. Kebijakan

Lingkungan yang dinamis begitu cepat bergerak membuat Unand juga harus dengan cepat melakukan langkah terukur dalam menjalankan rencana strategisnya. Untuk lebih memberikan arah yang jelas maka beberapa kebijakan umum dirumuskan sebagai berikut:

1. Secara umum jumlah total mahasiswa Unand yang terdaftar diupayakan tetap stabil, namun untuk menjawab kebutuhan lingkungan beberapa program studi yang sesuai dengan perkembangan zaman perlu dikembangkan, seperti yang berkaitan dengan industri kreatif dan pariwisata, ekonomi syariah yang sedang

- memiliki momentum untuk tumbuh, logistik serta program-program untuk mengantisipasi perkembangan Revolusi Industri 4.0.
2. Proses pembelajaran diarahkan untuk memanfaatkan ketersediaan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif, serta menyiapkan diri untuk pembelajaran daring untuk program yang relevan.
 3. Fakultas, Jurusan dan Program studi didorong untuk memperkuat program pascasarjana dari sisi kuantitas dan kualitas, sehingga rasio mahasiswa pascasarjana terhadap total jumlah mahasiswa dapat ditingkatkan hingga 35% di tahun 2028. Ini akan mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas riset dan publikasi.
 4. Riset-riset didorong untuk dilakukan secara sinergis dalam bentuk kelompok-kelompok riset (*research group*) yang fokus pada riset unggulan Unand untuk berkontribusi menuju kemandirian bangsa.
 5. Program studi didorong mendapatkan akreditasi internasional dan memposisikan diri sebagai tujuan bagi calon mahasiswa berkualitas dari dalam dan luar negeri melalui perbaikan kurikulum, pembelajaran serta standar pendidikan yang dilaksanakan secara berkesinambungan.
 6. Fungsi kantor urusan Internasional (*International office*) akan diperkuat untuk melayani dosen dan mahasiswa asing serta kerjasama-kerjasama yang dilakukan dengan berbagai instansi dari luar negeri.
 7. Pengembangan *softskill* dan karakter mahasiswa akan dilakukan melalui aktifitas intrakurikuler maupun ekstrakurikuler yang dilaksanakan dengan sistematis.
 8. Universitas akan mendorong tumbuhnya jiwa kewirausahaan mahasiswa dan memfasilitasi mahasiswa untuk memulai *startup business* sejak masih berstatus sebagai mahasiswa.
 9. Kampus II dan III akan dikembangkan untuk fokus pada arah perkembangan keunggulan masing-masing sehingga pada saatnya akan menjadi kampus otonom.

5.6. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan Unand dibangun berdasarkan *enviromental scanning* dengan menganalisis kondisi eksternal, kondisi internal serta mempertimbangkan isu-isu strategis yang berkembang yang diperkirakan akan mempengaruhi kinerja dan keberadaan Unand di masa yang akan datang.

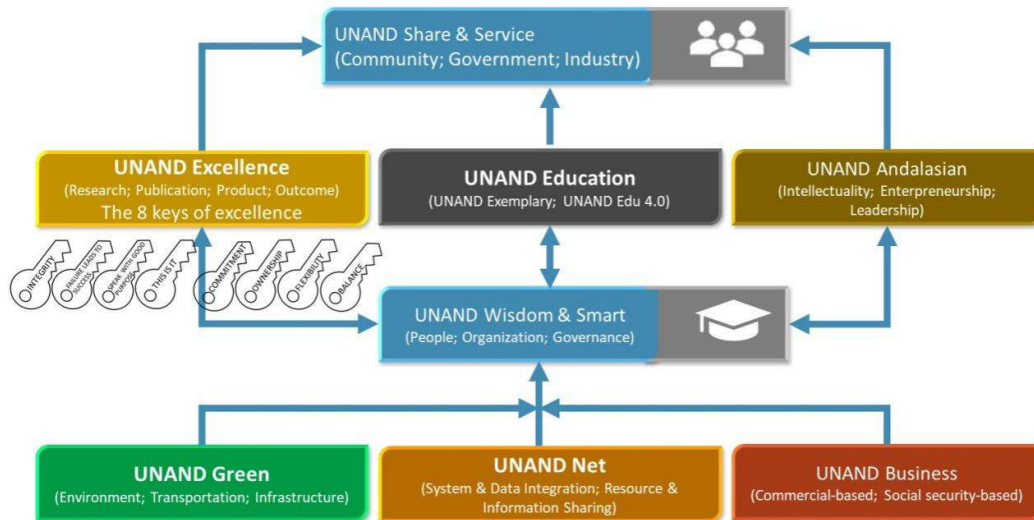
Dari analisis SWOT yang dilakukan strategi pengembangan Unand dikelompokkan atas empat, yakni:

- (1) Strategi pertumbuhan dengan mengembangkan kekuatan dan mengambil peluang yang ada, yang diformulasi dari analisis faktor kekuatan dan peluang;
- (2) Strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman, diformulasi dari analisis kekuatan dengan ancaman;
- (3) Strategi peningkatan efektifitas organisasi untuk memanfaatkan peluang, yang diformulasi dari analisis faktor kelemahan dan peluang, serta
- (4) Strategi penguatan organisasi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

5.7. Tema Strategis

Hasil analisis lingkungan Unand memberikan gambaran kompleksitas dan dinamisnya lingkungan yang mempengaruhi Unand. Ada banyak issue baik dari sisi eksternal maupun internal yang dihadapi. Karena dalam rencana strategis ini issue tersebut direspon dalam bentuk program atau inisiatif strategis serta dikawal dengan tema-tema strategis (*strategic themes*), atau *platform program*.

Tema strategis ini jauh lebih dari sekadar payung untuk tujuan strategis. Tema strategis ibaratkan pilar dan menunjukkan fokus kekuatan organisasi. Dengan keberadaan tema strategis ini diharapkan organisasi Unand mampu keluar dari kungkungan silo-silo fungsional, serta juga untuk memperjelas pelaksanaan setiap aspek manajemen strategi. Tema-tema strategis yang diformulasi menyediakan arsitektur yang memungkinkan tindakan lintas fungsi, lintas-bidang secara terpadu yang diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan strategi.



Gambar 5.1. Tema Strategis Unand Menjadi Universitas yang Otonom

Unand Business

Tema strategis/ platform ini merupakan kelompok program dan aktifitas dalam rangka mengoptimalkan aset Unand dalam kegiatan business. Aset dimaksud meliputi: SDM, Gedung, Fasilitas, Aset intelektual. Program strategis dalam platform ini meliputi penataan sistem prosedur dan tata kelola secara internal, serta pengelolaan jaringan dengan pihak eksternal. Tujuan program strategis ini adalah Unand mampu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya serta aset yang dimiliki dan menerjemahkan dalam bentuk bisnis sehingga mampu meningkatkan income, sebagai sumber pendapatan diluar sumber-sumber konvensional. *Income* yang dihasilkan akan digunakan lagi untuk meningkatkan pelayanan Tridharma Unand.

Unand Excellence

Platform ini memberikan ruang bagi program dan kegiatan untuk mengangkat prestasi civitas dan akademika Unand sehingga memiliki kualifikasi *excellent*. Prestasi ini meliputi prestasi dalam pembelajaran, penelitian serta karya-karya akademik lain. Unand *Excellent* ditunjukkan sebagai strategi untuk tercapainya prestasi unggul dalam karya mahasiswa, daya saing lulusan dan alumni, produk hasil penelitian yang dikenal luas dan diakui di dunia internasional. Bentuk pengakuan itu akan terlihat dari posisi Unand dalam

sistem perangsingan perguruan tinggi di dunia serta dijadikan *benchmark* oleh lembaga pendidikan lain.

Unand Share & Service

Share and Service menunjukkan bagaimana Unand memberikan manfaat, berbagi kepada masyarakat, serta memberikan pelayanan kepada *stakeholder* eksternal. Kegiatan dalam kelompok ini dihimpun dalam kelompok besar yang diberi nama Platform Unand *Share & Service*. Wujud kegiatan dalam tema ini adalah aktifitas pelayanan dan pemberdayaan yang sifatnya non bisnis. Kegiatan dapat mensinergikan lintas unit dalam lingkungan Unand, lembaga pemerintah, BUMN, organisasi masyarakat, dan lembaga swasta lainnya.

Unand Green

Unand berkomitmen untuk menjadi kampus hijau. Upaya dan kontribusi dalam penyelamatan lingkungan diterjemahkan dengan terus menerus melakukan upaya peningkatan efisiensi, penghematan listrik, air, penggunaan kertas, bahan bakar, serta berbagai praktek kerja yang hemat dan efisien.

Program strategis dalam platform *Unand green* ditujukan untuk menjadikan Unand sebagai lembaga yang sadar akan *sustainability*, serta ikut mempromosikan dan menjadi inspirasi dalam praktek pembangunan berkelanjutan. *Unand green* selanjutnya akan terlihat semua dalam aktifitas pelayanan Unand: 1) pelayanan pendidikan, 2) pelayanan penelitian dan 3) pelayanan pengabdian.

Unand Education

Program dalam platform ini ditujukan untuk menghasilkan pembelajaran kreatif inovatif, yang mengacu pada *exemplary education*. Program pendidikan diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, memiliki *hardskills*, *softskills* dan karakter yang unggul sehingga dalam unggul dalam persaingan di dunia kerja, atau dunia usaha.

Unand Net

Lingkungan bergerak dengan sangat dinamis, keputusan harus diambil dengan cepat. Dalam kondisi itu pengelolaan informasi menjadi krusial. Platform ini menjadi kerangka program dalam penyediaan *hardware, software, brainware*. Program strategis yang ada dalam platform ini adalah semua program yang mendukung efektif dan efisiensi pengelolaan sumberdaya informasi Unand menuju kampus digital.

Unand Wisdom & Smart

Unand yang otonom harus dilengkapi melalui terlaksananya tata kelola organisasi yang unggul. Fungsi-fungsi organisasi berjalan secara efisien dan efektif. Pengambilan keputusan berlangsung berdasarkan data dan informasi yang terkelola dengan sangat baik, sehingga ini akan mampu meningkatkan pelayanan yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat kepuasan pemangku kepentingan, baik yang internal seperti mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan, maupun pemangku kepentingan eksternal, yaitu masyarakat, pemerintah, dunia usaha dan pemangku kepentingan lainnya. Platform Unand *Wisdom & Smart* ini merupakan wahana dimana program strategis dan aktifitas yang terkait dengan tatakelola Unand ditempatkan.

Unand Andalasian

Program pembelajaran Unand bukan hanya ditujukan untuk mengembangkan *hardskill* dan *softskill* mahasiswa. Visi Unand dengan kata kunci terkemuka dan bermartabat, khusus untuk kata kunci kedua menghendaki Unand membangun juga aspek afektif yang mampu membangun akhlak, sikap dan perilaku yang unggul. Upaya untuk itu diawali dengan penetapan nilai-nilai inti/*core values* Unand serta panduan perilaku yang tertuang dalam rumusan karakter Andalasian.

Platform Unand Andalasian terbangun oleh program-program pengembangan dan pembangunan karakter mahasiswa, karakter tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan, karakter proses pembelajaran, proses administrasi keuangan dan proses pelayanan lainnya. Target dari program ini adalah Unand yang bermartabat, sesuai dengan *core values* dan karakter Andalasian.

Tema strategis yang dipilih Unand tersebut digunakan sebagai *platform* dalam menempatkan program-program kerja lintas bidang sehingga tercipta sinergi antar fungsi yang ada. Pimpinan Universitas hingga program studi dapat menjadikan tema strategis ini untuk menyeimbangkan antara tujuan strategis yang ada dalam Renstra.

Masing-masing tema strategis dimiliki oleh pejabat yang berbeda. Tugas dari pemilik tema adalah memastikan bahwa target yang hendak dicapai pada masing-masing tema strategis dapat dicapai. Untuk itu, dalam perencanaan tahunan dan dalam implementasi program, pemilik tema harus mengkoordinasikan program dan kegiatan yang berada dalam lintas fungsi atau lintas bidang.

Tabel 5.2. Daftar Tema Strategis dan Pemilik Tema

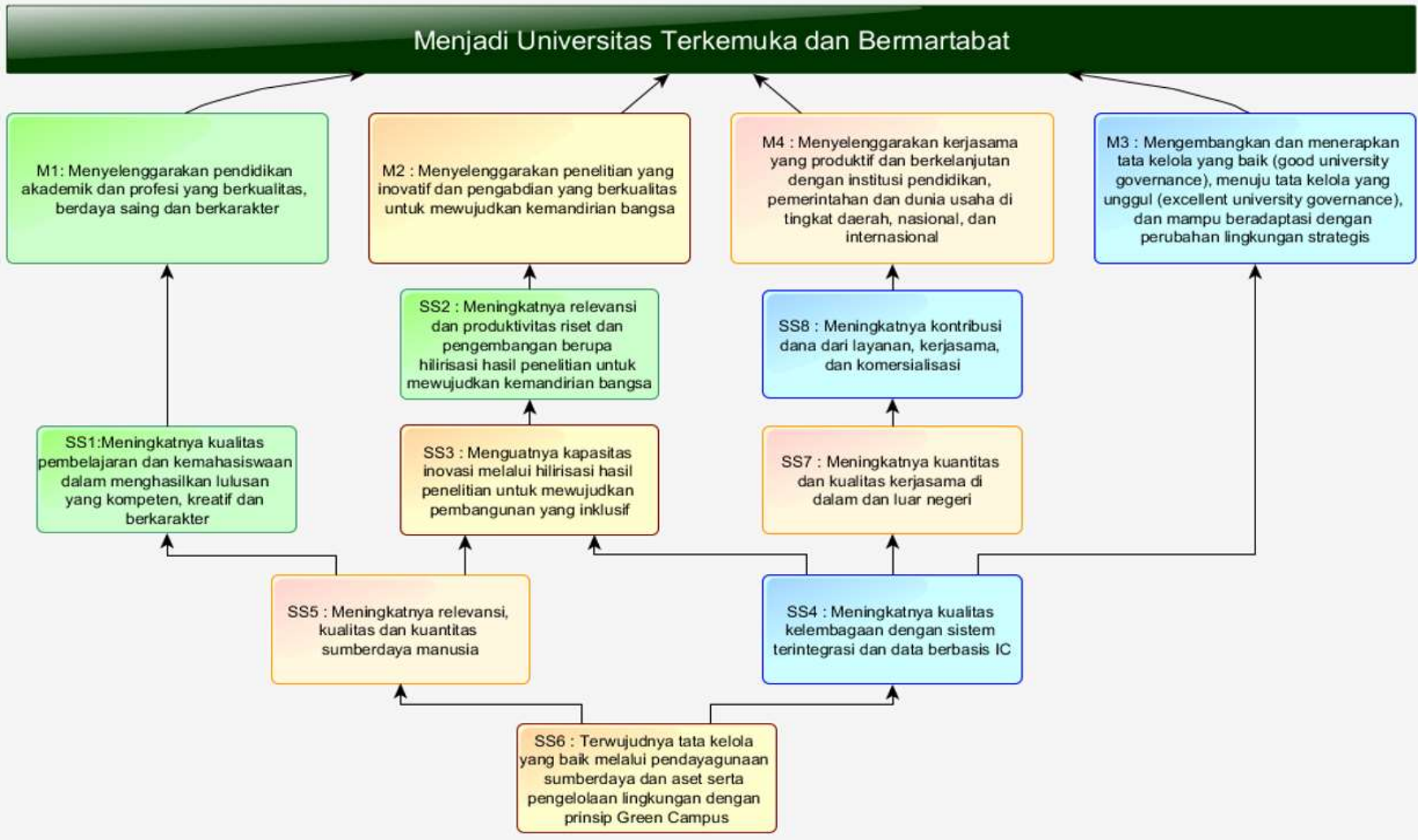
No	Tema Strategis	Pemilik Tema
1	Unand <i>Business</i>	Wakil Rektor IV
2	Unand <i>Excellence</i>	Wakil Rektor I, Wakil Rektor III, Ketua LPPM, Ketua LP3M
3	Unand <i>Share & Service</i>	Wakil Rektor IV, Ketua LPPM
4	Unand <i>Green</i>	Wakil Rektor II
5	Unand <i>Education</i>	Wakil Rektor I, Wakil Rektor III, Ketua LP3M
6	Unand <i>Net</i>	Ketua LPTIK
7	Unand <i>Wisdom & Smart</i>	Rektor
8	Unand <i>Andalasian</i>	Wakil Rektor II, Wakil Rektor III

Tabel 5.3. Indikator Kinerja Sasaran Strategis

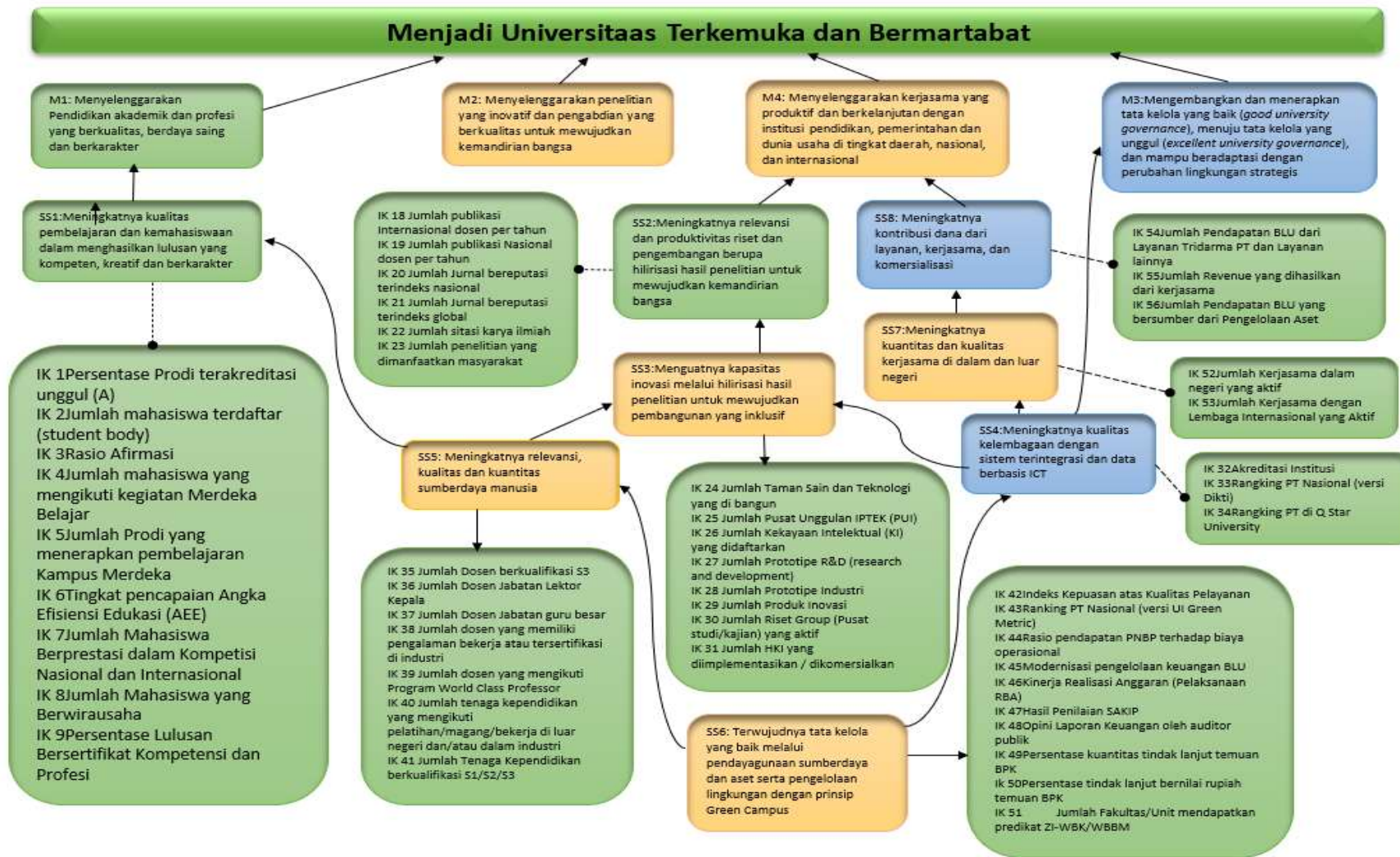
No.	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Pemilik KPI	2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Persentase Prodi terakreditasi unggul (A)	Rektor	45%	47%	48%	50%	52%	55%
2.	Jumlah mahasiswa terdaftar (<i>Student body</i>)	Rektor	29071	30151	30704	31056	31519	31934
3.	Rasio Afirmasi	WR 1	30%	30%	30%	30%	30%	30%
4.	Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan Merdeka Belajar	WR 1	985	1000	1500	3000	5000	8000
5.	Jumlah Prodi yang menerapkan pembelajaran Kampus Merdeka	WR 1	15	12	24	48	60	80
6.	Tingkat pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE)	WR 1	19.5%	20.1%	20.7%	21.3%	21.9%	22.6%
7.	Jumlah mahasiswa berprestasi dalam kompetisi Nasional dan Internasional	WR 3	37	155	175	193	211	219
8.	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	WR 3	120	211	248	285	313	355
9.	Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	WR 1	20%	21%	22%	23%	24%	26%
10.	Persentase Lulusan yang Langsung Bekerja (\pm 6 bulan setelah lulus)	Rektor	35%	37%	39%	41%	43%	45%
11.	Persentase lulusan dengan gaji minimum sebesar 1,5x UMR	Rektor	60%	80%	85%	90%	95%	100%
12.	Jumlah mahasiswa mengikuti <i>student exchange/mobility</i> dengan PT dalam dan luar negeri	WR 4	125	154	184	208	243	263
13.	Jumlah mahasiswa asing	WR 4	150	140	170	207	244	280
14.	Jumlah Prodi terakreditasi/sertifikasi internasional	LP3M	8	10	12	15	20	25
15.	Jumlah <i>Visiting Scholar</i> dari PT Luar Negeri	WR 1	40	68	82	96	111	121
16.	Jumlah mahasiswa Pascasarjana	WR 1	2616	2944	3148	3297	3447	3605
17.	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL)	WR 1	10	20	25	30	35	40
18.	Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun	WR 1	300	857	1051	1299	1624	2062
19.	Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun	WR 1	350	738	808	867	944	1040
20.	Jumlah Jurnal bereputasi terindeks nasional	LPPM	5	10	12	14	16	18
21.	Jumlah Jurnal bereputasi terindeks global	LPPM	18	20	22	24	26	28
22.	Jumlah sitasi karya ilmiah	WR 1	100	361	415	477	549	631

No.	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Pemilik KPI	2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
23.	Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat	LPPM	0	20	25	30	35	40
24.	Jumlah Taman Sain dan Teknologi yang di bangun	LPPM	1	1	1	1	1	1
25.	Jumlah Pusat Unggulan IPTEK (PUI)	LPPM	1	1	2	2	2	3
26.	Jumlah Kekayaan Intelektual (KI) yang didaftarkan	LPPM	50	196	217	234	260	282
27.	Jumlah Prototipe R&D (<i>research and development</i>)	LPPM	5	9	13	14	15	15
28.	Jumlah prototipe industri	LPPM	5	4	5	7	8	8
29.	Jumlah Produk Inovasi	LPPM	5	18	22	25	30	35
30.	Jumlah Riset Group (Pusat studi/kajian) yang aktif	LPPM	5	62	68	77	89	97
31.	Jumlah HKI yang diimplementasikan / dikomersialkan	LPPM	3	4	5	6	7	8
32.	Akreditasi Institusi	LP3M	A	A	A	A	A	A
33.	Rangking PT Nasional (versi Dikti)	LP3M	10	10	9	9	8	8
34.	Rangking PT di Q Star University	LPTIK	3 star	3 star	3 star	4 star	4 star	4 star
35.	Jumlah Dosen berkualifikasi S3	WR 2	40%	42%	43%	45%	48%	50%
36.	Jumlah Dosen Jabatan Lektor Kepala	WR 2	424	450	480	510	530	550
37.	Jumlah Dosen Jabatan guru besar	WR 2	147	152	155	160	165	170
38.	Jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri	WR 2	193	220	240	260	280	300
39.	Jumlah dosen yang mengikuti Program World Class Professor	WR 1	0	5	10	12	15	18
40.	Jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan/magang/ bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri	WR 2	0	0	5	10	15	20
41.	Jumlah Tenaga Kependidikan berkualifikasi S1/S2/S3	WR 2	294	300	310	320	330	340
42.	Indeks Kepuasan atas Kualitas Pelayanan	Rektor	80%	82%	85%	88%	90%	90%
43.	Ranking PT Nasional (versi UI <i>Green Metric</i>)	WR 2	26	20	15	10	8	5
44.	Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional	Rektor	60%	60%	61%	62%	63%	65%
45.	Modernisasi pengelolaan keuangan BLU	WR 2	70%	80%	90%	95%	100%	100%
46.	Kinerja Realisasi Anggaran (Pelaksanaan RBA)	Rektor	95%	95%	95%	95%	95%	95%
47.	Hasil Penilaian SAKIP	WR 2	B	A	AA	AA	AA	AA

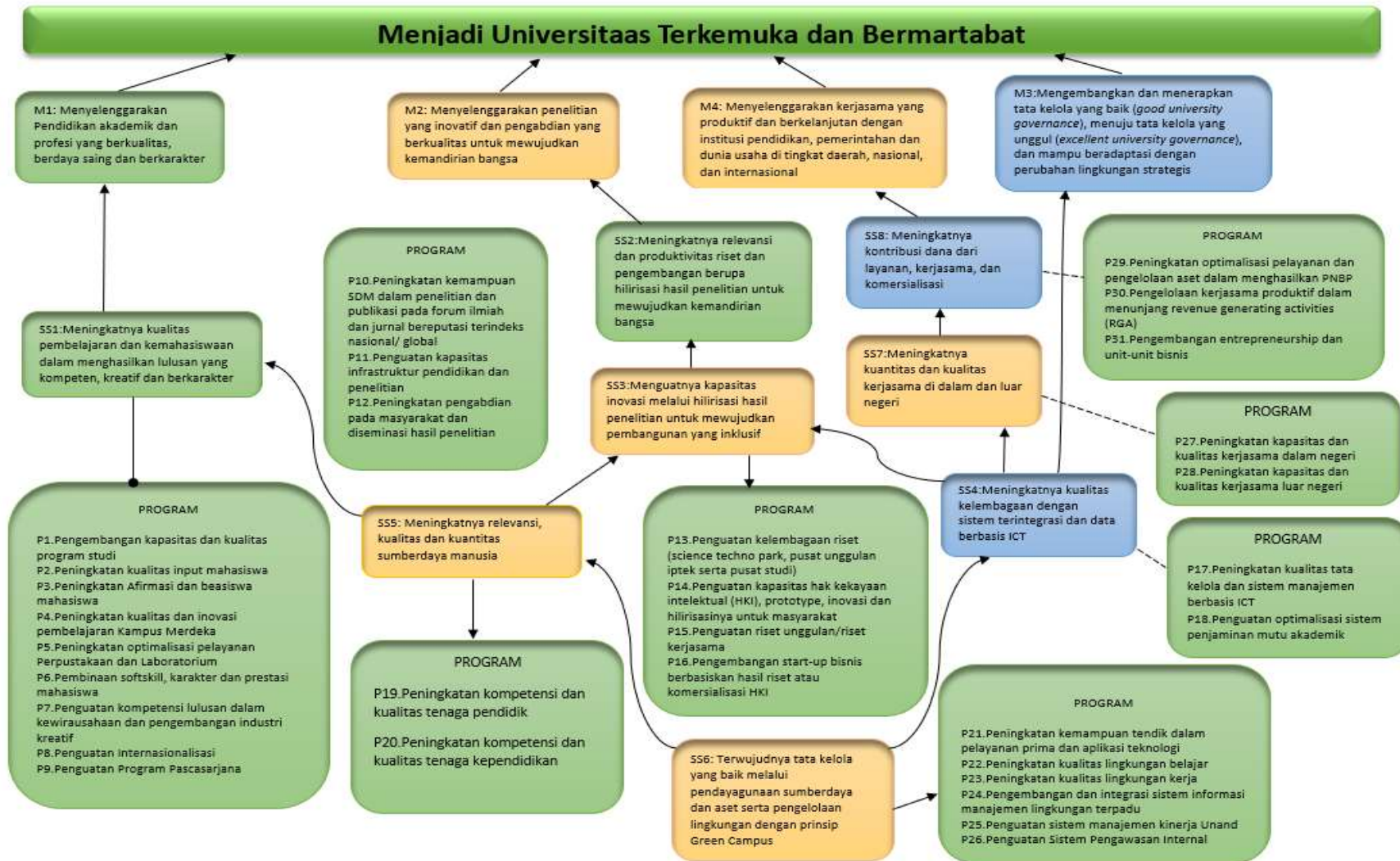
No.	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Pemilik KPI	2019 (Baseline)	2020	2021	2022	2023	2024
48.	Opini Laporan Keuangan oleh auditor publik	WR 2	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
49.	Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK	WR 2	100%	100%	100%	100%	100%	100%
50.	Persentase tindak lanjut bernilai rupiah temuan BPK	WR 2	100%	100%	100%	100%	100%	100%
51.	Jumlah Fakultas/Unit mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM	Rektor	0	1	5	10	15	20
52.	Jumlah Kerjasama dalam negeri yang aktif	WR4	129	140	150	160	170	180
53.	Jumlah Kerjasama dengan Lembaga Internasional yang Aktif	WR 4	40	71	81	91	103	112
54.	Jumlah Pendapatan BLU dari Layanan Tridarma PT dan Layanan lainnya	WR 2	294m	310m	320m	340m	350m	385m
55.	Jumlah Revenue yang dihasilkan dari kerjasama	WR 4	7.5	7.88	8.27	8.68	9.12	9.57
56.	Jumlah Pendapatan BLU yang bersumber dari Pengelolaan Aset	WR 2	4,5m	10m	12m	15m	18m	20m



Gambar Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 1



Gambar Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 2



Gambar Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 3

BAB VI

PROYEKSI KEUANGAN DAN ANGGARAN

6.1 Kerangka Sumber Pembiayaan Rencana Strategis Bisnis

Pada bab ini akan dibahas tentang rencana penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan oleh Universitas Andalas untuk 5 tahun ke depan. Rencana penerimaan dan pengeluaran ini dibuat berdasarkan program kerja yang telah disusun pada Bab 5 buku Rencana Strategis yang memiliki 27 program kerja yang dijabarkan dalam 140 kegiatan (*Lampiran 1*). Program-program tersebut disusun berdasarkan hasil analisis kondisi eksternal dan internal yang bertujuan untuk mencapai Visi, Misi dan Tujuan Universitas. Keberhasilan pelaksanaan Program dan kegiatan tersebut ditentukan oleh sinergi dari berbagai faktor. Salah satu diantaranya adalah ketersediaan pembiayaan yang mencukupi. Berdasarkan Pengalaman masa lalu, sumber pembiayaan yang dimiliki Universitas Andalas didominasi sumber penerimaan rupiah murni. Seiring dengan berjalannya waktu, untuk mempercepat pencapaian visi, misi dan tujuannya, Unand harus berupaya menggali potensi sumber pembiayaan yang berasal bukan saja dari rupiah murni namun perlu berupaya memaksimalkan sumber penerimaan di luar sumber pembiayaan tersebut. Sumber penerimaan Unand di luar rupiah murni pada selama ini dapat dikelompokkan menjadi 13 jenis sumber pendapatan. Dengan demikian jenis-jenis pendapatan harus dikembangkan lagi pada sumber-sumber lain yang sah secara hukum. Jenis-jenis penerimaan masing-masing kelompok yang direalisasi saat ini dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa jenis pendapatan. Kelompok dan jenis pendapatan yang diterima saat ini dan yang potensial untuk diterima pada saat pelaksanaan PK-BLU diperlihatkan pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Kelompok dan Jenis pendapatan Universitas Andalas 2020-2024

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Jasa Pelayanan Pendidikan<ol style="list-style-type: none">a. SPP (Mahasiswa D3, Mahasiswa Asing, dan Pasca Sarjana)b. UKTc. Uji Kompetensi Profesi (FDok, FKG, Fekon, FH, FT, Farmasi)d. Bidik Misie. Adik Papuaf. Cek Kesehatan calon mahasiswa di RS Unandg. Poliklinik dan RSGMPh. Biaya pendidikan non gelari. Makeup Test (FDok)j. Pendaftaran PPDS FDok |
|--|

- k. Penerimaan Mahasiswa Asing FDok
- l. Sumbangan Lainnya
 - 1) SMMPTN Barat
 - 2) Penjaringan
 - 3) Wisuda
 - 4) Semester Pendek
 - 5) Legalisir
- 2. Pendapatan Pendidikan Lainnya
 - a. Kerjasama pendidikan dalam dan luar negeri
 - b. Sumbangan Pengembangan Institusi
 - c. Asrama Mahasiswa
 - d. Pratikum Mahasiswa luar Unand
- 3. Hibah Bantuan Pemda Kabupaten/Kota
- 4. Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lain
 - a. Jasa Manajemen Fee
 - b. Laboratorium
 - c. Denda Pustaka
 - d. Percetakan
 - e. Guest House
 - f. Bus Kampus
- 5. Hibah Terikat Dalam Negeri
- 6. Hibah Tidak Terikat Dalam Negeri
- 7. Jasa Perbankan BLU
 - a. Giro
 - b. Deposito
- 8. Jasa lainnya (Dana Kelolaan)
 - a. Kontribusi listrik dan air
 - b. Dana Pengembangan institusi dari mitra kerjasama
 - c. Rumah Kompos
 - d. Komersialisasi Hak Kekayaan Intelektual*
- 9. Sewa Tanah dan Gedung
 - 1. Convention Hall
 - 2. Auditorium Unand
 - 3. Aula milik Unand
 - 4. Asrama Non reguler
 - 5. Gedung Futsal
 - 6. Lapangan dan sarana olah raga
 - 7. Sewa kantin/lapak
 - 8. Food Court*
 - 9. Sewa tanah dan bangunan lainnya oleh mitra
- 10. Sewa Peralatan dan mesin
- 11. Penerimaan dari unit usaha
 - a. Toko Buku
 - b. Percetakan
 - c. UPT Bahasa

- d. UPT Farm Peternakan
 - e. UPT Farm Pertanian
 - f. Poliklinik dan Rumah Sakit
 - g. Unit Jasa Industri
 - h. Komersialisasi Laboratorium
 - i. Mall dan Guest House, Hotel*
 - j. SPBU*
 - k. Unit Pencucian Kendaraan*
 - l. Sewa Lahan Parkir*
 - m. Sewa Gedung Pertunjukan*
 - n. KSO*
12. Sain Tekno Park (STP)*
- a. Hasil komersialisasi HKI
 - b. Dana Pengembangan institusi dari mitra STP
 - c. Pelayanan Pengurusan Paten dan HKI
13. Penerimaan dari semua Pusat Studi yang ada di lingkungan Universitas Andalas

Sejalan dengan prinsip pengelolaan keuangan BLU yang memberikan otonomi lebih luas kepada Unand, maka ke depannya potensi revenue harus terus dikembangkan. Potensi ini sebagiannya memiliki captive market yang besar. Selama ini pendapatan yang diperoleh dari Produk paten dan desain industri belum tergarap dengan baik.

Pendayagunaan tenaga akademik yang potensial berpotensi untuk dikembangkan namun perlu mempunyai aturan jelas. Di samping itu, pelaksanaan pendidikan berkelanjutan (continuing education) dan penyegaran (refreshment) bagi alumni atau masyarakat yang belum terpadu dan berkelanjutan harus dilaksanakan. Kegiatan yang berbentuk konsultatif berbasis knowledge dan kepakaran tenaga akademik dan manajemen yang belum dioptimalkan. Semua itu merupakan peluang yang sangat berpotensi besar dan patut didorong sebagai dasar untuk menambah pendapatan universitas. Tabel 6.2 memperlihatkan kegiatan akademik yang potensial pada masa yang akan datang sebagai peluang untuk menambah pemasukan bagi Universitas Andalas. Pada tabel tersebut dijelaskan masing-masing kegiatan, jenis pendapatan yang akan diperoleh dan pelaksana dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Tabel 6.2 Kegiatan akademik yang potensial dimasa depan menjadi pemasukan bagi Unand

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Program pendidikan non gelar, kursus, dan penyegaran	Biaya kursus	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
2.	Paten dan HKI	<i>Royalty/Licence</i>	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
3.	Transfer tenaga akademik	Biaya transfer	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
4.	Sertifikasi profesional/tenaga ahli	Biaya sertifikasi	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
5.	Inspeksi/Surveyor	Kontrak	Unand/ Fak/ Prodi/ Lembaga
6.	Sain Tekno Park (STP)	Biaya sertifikasi	Unand/ Fak
7.	Kegiatan yang dikelola Pusat Studi	Fee universitas	Pusat Studi
8.	Pemberian perawatan Pasien RS	Biaya perawatan dan penjualan obat	RS Unand

Di samping terdapat unit-unit yang berpotensi melakukan *revenue generating activities*, yaitu: Percetakan dan Penerbitan, UPT Bahasa, Laboratorium, Auditorium dan Asrama Mahasiswa merupakan aset dapat yang menghasilkan pendapatan legal dan efektif. Hal yang perlu ditingkatkan adalah aspek manajemen dan pengelolaan yang baik, sistem dan prosedur yang efektif, dukungan investasi yang memadai, dan sinergi antara sumber daya yang dimiliki yang akan memberikan dampak yang besar bagi peningkatan pendapatan Unand. Ketersediaan lahan Unand yang relatif luas dan tersebar di beberapa tempat dalam dan luar kota dapat diupayakan untuk menjadikannya sebagai penghasil pendapatan Unand. Kerja sama dengan investor dan manajemen yang baik akan memberikan tambahan pendapatan Unand dari manajemen aset. Secara umum rencana kedepan pengelolaan aset Unand dapat dilihat pada Tabel 6.3. Rencana dan potensi pendapatan dari manajemen aset ini diharapkan lebih maksimal, apalagi setelah diterapkannya pola PK-BLU di Unand yang memberikan keluwesan bagi Unand untuk mengelola sendiri sumber-sumber pendapatannya. Dalam proyeksi pendapatan ini, nilai pendapatan dari sumber aset diasumsikan menjadi pendapatan yang digulirkan.

Tabel 6.3 Rencana dan Potensi Pendapatan Unand dari Kegiatan Manajemen Aset

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Auditorium/ <i>Convention Hall</i> / Aula	Sewa / Kontribusi Pemeliharaan Gedung	Unand / Sub Bag
2.	Asrama mahasiswa	Sewa	Unand / Sub Bag
3.	Sewa tanah/gedung	Sewa	Unand / Sub Bag
4.	Kantin	Sewa/Kontrak	Unand / Sub Bag
5.	Percetakan	Sewa/Kontrak/ Usaha	UPT
6.	Poliklinik/ Medical Center	Biaya perawatan	Rumah sakit
7.	Penggemukan Sapi dan Inseminasi	Usaha	UPT Farm Peternakan
8.	Praktikum	Biaya praktikum	Laboratorium dasar dan sentral
9.	Gedung Science and Techno Park	Usaha	Unand
10.	Andalas University Convention Center	Sewa	Unand
11.	Gedung Pertunjukan	Sewa	Unand
12.	Laboratorium Vokasi (Bisnis dan Perhotelan)	Sewa	Unand
13.	Sport Center	Sewa	Unand
14.	Mall dan Guest House	Usaha / Sewa	Unand
15.	SPBU	Usaha	Unand
16.	Food Court	Usaha / Sewa	Unand

6.2 Asumsi-asumsi yang Digunakan untuk Proyeksi Pendapatan dan Biaya

6.2.1 Asumsi-asumsi Ekonomi Makro

Dalam rangka penyusunan rencana strategis ini digunakan indikator ekonomi makro berupa: pertumbuhan ekonomi, laju inflasi dan pertumbuhan penduduk seperti terlihat pada Tabel 6.4.

Tabel 6.4 Proyeksi indikator makro 2023

Uraian	Realisasi			Proyeksi			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pertumbuhan Ekonomi (%)	5.07	5.17	5.3	5.4	5.5	5.7	5.9
Laju Inflasi (%)	3.61	3.13	3.5	3.1	3.0	3.0	2.9
Jumlah Penduduk (jt)	261	264	267	270	272	275	277

Berdasarkan data dari Bappenas tentang Realisasi dan Sasaran Utama Indikator Pembangunan 2017-2019, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2017 terealisasi 5,07%. Selanjutnya tahun 2018 naik menjadi 5,17%, dan tahun 2019 kondisi ini berhasil dinaikkan menjadi 5.3% pada tahun 2019. Berdasarkan simulasi pertumbuhan potensial model Growth Accounting Bappenas, untuk tahun 2020, 2021, 2022, dan 2023 proyeksi pertumbuhan ekonomi berada pada kisaran 5,4%, sedikit meningkat dibanding tahun sebelumnya dan untuk tahun selanjutnya naik lagi menjadi 5.5%, 5.7% dan 5.9%. Proyeksi lima tahun ke depan hingga tahun 2023 rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan berkisar 5.5 % hingga 6.2 %. Menurut Menteri PPN/Kepala Bapenas kunci pertumbuhan Ekonomi terletak pada kebijakan dan realisasi Peningkatan produktivitas; Peningkatan investasi; Perbaikan kualitas SDM; dan Perbaikan pasar tenaga kerja. Oleh sebab itulah, Unand perlu mengambil peranan penting dalam rangka peningkatan kualitas SDM di Sumatera Barat khususnya dan Indonesia pada umumnya. Di Sumatera Barat, laju pertumbuhan ekonomi mengalami penurunan sejak tahun 2013 yakni sebesar 9.08% menjadi 5.14% pada tahun 2018. Namun, Bapenas punya keyakinan Pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat akan meningkat kembali pada tahun 2020 sebesar 5.88% pada tahun 2020 dan 6.88% pada tahun 2024.

Pertumbuhan ekonomi tersebut di atas merupakan perkembangan kegiatan ekonomi yang disebabkan oleh peningkatan produksi barang oleh masyarakat yang meningkat. Akan tetapi tingkat inflasi yang tinggi akan berdampak buruk pada pertumbuhan ekonomi. Karena jika tingkat inflasi tinggi, akan menurunkan pertumbuhan ekonomi suatu negara.

Tingkat infalsi di Indonesia mengalami penurunan di tahun 2018 yang bergerak dari 3.6% di tahun 2017 menjadi 3.13% di tahun 2018. Namun tingkat inflsi ini meningkat lagi menjadi 3.5% pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan menurunnya kemampuan perekonomian Indonesia pada tahun 2019. Akan tetapi, pemerintah, melalui Bapenas merasa optimis untuk dapat menurunkan tingkat inflasi kembali mulai tahun 2020 yakni pada tingkat 3.1%, pada tahun 2021 dan tahun 2022 menjadi 3.0%, dan pada tahun 2023 menjadi 2.9%. Dengan adanya

kebijakan pemerintah untuk mengawasi pembatasan import dan meningkatkan ekspor, diharapkan tingkat inflasi di Indonesia bisa diturunkan.

Sementara itu jumlah penduduk Indonesia menurut Biro Pusat Statistik akan mencapai jumlah 277 juta jiwa lebih pada tahun 2023. Suatu jumlah yang cukup besar dan potensial jika dikelola dengan baik. Jumlah penduduk yang sangat besar jika dikelola dengan baik, akan menjadi sumber daya manusia yang dapat diandalkan untuk meningkatkan perekonomian Indonesia. Sumberdaya manusia merupakan kunci utama dalam mengembangkan perekonomian suatu negara. Di samping perlunya sumberdaya lainnya, seperti sumber daya alam, sumberdaya manusia dapat dimanfaatkan dan ditingkatkan kualitasnya. Untuk itulah, peranan perguruan tinggi sangat diharapkan dalam hal ini. Unand dalam hal ini hendaknya dapat meningkatkan kualitas alumninya sebagai aset bangsa, sumberdaya manusia Indonesia yang dapat diandalkan. Oleh sebab itu, dalam rencana strategis ini, Unand diharapkan dapat mengembangkan program studi baru yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan industri kreatif. Di samping itu, menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan dan industri kreatif lainnya, di dalam maupun di luar negeri untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan dan metode pengajaran dosen serta meningkatkan kualitas kurikulum melalui penciptaan sistem standar mutu yang memadai. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta peningkatan partisipasi praktisi dalam proses pembelajaran juga sangat penting dalam peningkatan kualitas alumni sebagai tenaga siap pakai sebagai sumberdaya manusia di Indonesia.

6.2.2 Asumsi-asumsi Mikro Unand

Asumsi Mikro Unand berkaitan dengan variabel-variabel utama yang akan menentukan perkembangan Unand di masa mendatang. Variabel tersebut terdiri dari jumlah program studi, jumlah mahasiswa, tarif UKT, SPP dan tarif pendapatan pendidikan lainnya. Oleh sebab itu perlu penjelasan lebih lanjut tentang variabel-variabel ini.

a. Program Studi

Jumlah program studi pada tahun 2019 yang ada adalah sebagai berikut: Diploma 3 sebanyak 4 program studi, S1 sebanyak 47 prodi, S2 sebanyak 42 program studi dan S3 sebanyak 13 program studi. Berdasarkan rencana strategis yang disusun dan arah pengembangan yang diharapkan Unand, maka jumlah program studi akan semakin bertambah, khususnya pada program studi S2 dan S3. Sementara itu prodi S1 akan bertambah meskipun tidak secepat laju penambahan prodi pascasarjana.

Penambahan program studi S1 terutama direncanakan di Kampus II dan III, yang terus dikembangkan dengan target akan menjadi perguruan tinggi mandiri pada tahun 2020. Program studi D4 juga akan dibuka dimulai pada tahun 2020 yang terdiri dari program studi Akuntansi, Pemasaran, Keuangan Daerah, Sekretaris dan program studi Pariwisata dan Perhotelan. Diharapkan pada tahun 2020 akan dibuka Fakultas Vokasi Universitas Andalas. Proporsi mahasiswa pasca sarjana akan bertambah sebesar 10% tahun 2019. Dengan demikian daya tampung S1 akan disesuaikan dengan ratio dosen mahasiswa yang ideal. Ini sesuai dengan target perluasan akses untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Fakultas-fakultas baru ini akan dikembangkan terutama dari segi kualitas. Proyeksi lima tahun kedepan akan terjadi penambahan program studi seperti terlihat pada Tabel 6.5. Sesuai dengan arah pengembangan Unand direncanakan melakukan penambahan program studi, khususnya pasca sarjana seperti pada Tabel 6.5.

Tabel 6.5 Perkiraan Jumlah Program Studi sampai Akhir Tahun 2024

Jenjang Program	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Diploma 3	4	4	4	4	-	-
Diploma 4	-	4	4	5	5	5
S1	47	48	49	50	51	52
S2	42	43	44	45	46	47
S3	13	13	13	14	14	14

b. Mahasiswa

Proyeksi jumlah mahasiswa ditentukan oleh banyak faktor penentu. Prinsip yang digunakan dalam penetapan jumlah daya tampung disesuaikan dengan ketersediaan sumber daya dengan tetap mengutamakan mutu. Kondisi Kampus Unand di Padang saat ini sebenarnya sudah melampaui daya tampung yang di awal desain ditujukan untuk menampung sekitar 18 ribu mahasiswa saja. Aspek sumber daya yang sangat terasa adalah terutama terkait dengan sumber air dan ketersediaan lahan untuk memfasilitasi aktivitas akademik dan aktivitas penunjang. Karena itu ke depan Unand perlu melakukan terobosan diantaranya melakukan rasionalisasi jumlah mahasiswa di kampus utama. Dibarengi dengan peningkatan jumlah mahasiswa di kampus II dan III. Ditargetkan jumlah mahasiswa tahun 2024 adalah 33.000 mahasiswa. 3300 mahasiswa di antaranya berada di kampus II dan III. Dengan demikian secara bertahap akan dilakukan penambahan daya tampung di Kampus II dan III dalam rangka mencapai perluasan akses pendidikan.

Kampus II dan III ini direncanakan akan terus dikembangkan untuk menjadi cikal bakal berdirinya institusi perguruan tinggi baru yang akan sangat mendukung penyebaran kesempatan belajar. Berdasarkan semua faktor yang dipertimbangkan ini, maka jumlah mahasiswa di Unand secara total tidak akan bertambah dari jumlah saat ini. Adapun perkiraan penambahan jumlah mahasiswa Unand sampai akhir tahun 2024 dapat dilihat di Tabel 6.6.

Tabel 6.6 Perkiraan Jumlah Mahasiswa Sampai Akhir Tahun 2024

No	Program	Tahun		Proyeksi				
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Diploma III	985	985	770	555	290	-	-
2	Diploma IV			215	430	695	1100	1200
3	Strata 1 (S1)	24541	25214	25420	25516	25731	25946	26161
4	S2/SP1	2414	2373	2599	2770	2955	3196	3437
5	S3	349	456	512	552	602	638	674
6	Profesi	764	1050	1150	1220	1260	1310	1360
Total		29053	30589	30881	31258	31748	32290	32832

c. Dosen

Mengacu pada Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Unand menetapkan kebijakan bahwa dalam program studi S1 dan D3 diharapkan rasio dosen dipertahankan : mahasiswa ideal sesuai standar BAN dan Standar Pelayanan Minimum (SPM) Unand. Sampai akhir tahun 2018 rasio ini telah tercapai. Unand juga menargetkan angka efisiensi edukasi (AEE) yang menunjukkan persentase antara lulusan dengan jumlah populasi semakin membaik untuk semua prodi. Pada tahun 2018, nilai AEE mencapai 19,30 %. Jumlah dosen saat ini telah memenuhi rasio dosen : mahasiswa sebagaimana yang ditetapkan standar BAN. Jumlah dosen berkualifikasi S2 dan S3 adalah 91,67% (1.353 orang) dan ini telah melebihi target Ditjen Dikti Kemendikbud yaitu 75%. Posisi tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan bermuara pada mutu dan kualitas lulusan yang semakin baik. Namun masih harus ditingkatkan untuk mencapai target minimal 50 % S3. Untuk mengejar standar BAN PT BAN, minimal 35% S3, Unand perlu berupaya keras mengirim dosen untuk studi lanjut khususnya S3 di dalam dan luar negeri.

Tabel 6.7 Peningkatan Tenaga Dosen Tahun 2019

Th. Akademik Jenjang	2019		Keterangan
	Jumlah	Persentase (%)	
S1	13	0,88	
S2	820	55,56	
S3	533	36,11	
Sp1	87	5,89	
Sp2	23	1,56	
Jumlah	1.476	100,00	

6.2.3 Asumsi Tarif

Mulai tahun 2013, Universitas Andalas telah menerapkan sistem uang kuliah tunggal. Hal ini sejalan dengan kebijakan dirjen Dikti. Dengan sistem ini, mahasiswa tidak lagi dibebani kewajiban membayar dana sumbangan Pengembangan Institusi (PI), serta berbagai bentuk biaya-biaya lain. Besaran biaya UKT reguler telah diubah menjadi 7 tingkatan (level) pada tahun 2017 berdasarkan Kepmen No.216/KPT/2017 tentang biaya kuliah tunggal dan uang kuliah tunggal pada perguruan tinggi negeri di lingkungan Kemenristek Dikti tahun 2017. Besaran uang kuliah sesuai dengan Besaran biaya UKT ini dapat dilihat pada Tabel 6.8. Besaran uang kuliah bagi mahasiswa Mandiri tertuang dalam peraturan Rektor no.2114/UN16.R/XIV/KPT/2019. Besaran uang kuliah ini dapat terlihat pada tabel 6.9. Untuk mahasiswa asing, belum ada ketetapan tertulis besaran uang kuliah bagi mahasiswa asing. Saat ini di Universitas Andalas tarif uang kuliah mahasiswa asing diberlakukan sebesar Tarif Uang Kuliah Mandiri.

Tabel 6.8 Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Reguler 2019

FAKULTAS/PRODI	UKT LEVEL I	UKT LEVEL II	UKT LEVEL III	UKT LEVEL IV	UKT LEVEL V	UKT LEVEL VI	UKT LEVEL VII
Pertanian	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.300.000
Kedokteran	500.000	1.000.000	3.300.000	5.500.000	7.700.000	10.000.000	12.000.000
Kebidanan	500.000	1.000.000	2.600.000	4.000.000	5.400.000	6.800.000	8.300.000
Psikologi	500.000	1.000.000	2.500.000	3.750.000	5.100.000	6.400.000	7.700.000
MIPA	500.000	1.000.000	2.000.000	2.750.000	3.500.000	4.200.000	5.000.000
Hukum	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.300.000	2.700.000	3.000.000
Ekonomi	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.300.000	2.700.000	3.000.000
Peternakan	500.000	1.000.000	1.600.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.300.000
Ilmu Budaya	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.300.000	2.750.000	3.000.000
Teknik	500.000	1.000.000	2.000.000	2.750.000	3.300.000	4.200.000	4.750.000
ISIP	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.300.000	2.750.000	3.000.000
Farmasi	500.000	1.000.000	2.100.000	3.100.000	4.100.000	5.100.000	6.100.000
Teknologi Pertanian	500.000	1.000.000	1.750.000	2.500.000	3.250.000	3.750.000	4.500.000
Kesehatan Masyarakat	500.000	1.000.000	2.500.000	3.750.000	5.100.000	6.400.000	7.700.000
Keperawatan	500.000	1.000.000	1.750.000	2.500.000	3.100.000	3.800.000	4.400.000
Kedokteran Gigi	500.000	1.000.000	3.300.000	5.500.000	7.700.000	10.000.000	12.000.000
Teknologi Informasi	500.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.750.000	4.750.000	5.500.000

Tabel 6.9 Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Mandiri 2019

FAKULTAS/PRODI	SPP	Pengembangan Institusi (PI)
Pertanian	5.500.000	10.000.000
Kedokteran	14.500.000	100.000.000
Kebidanan	8.500.000	15.000.000
Psikologi	8.000.000	15.000.000
MIPA	7.500.000	12.000.000
Hukum	5.500.000	15.000.000
Ekonomi	6.000.000	15.000.000
Ekonomi Pembangunan (Kampus Payakumbuh)	6.000.000	12.000.000
Manajemen (Kampus Payakumbuh)	6.000.000	12.000.000
Peternakan	5.500.000	10.000.000
Peternakan (Kampus Payakumbuh)	5.500.000	10.000.000
Ilmu Budaya	5.500.000	15.000.000
Teknik	7.500.000	20.000.000
ISIP	5.500.000	15.000.000
Farmasi	10.000.000	25.000.000
Teknologi Pertanian	7.500.000	12.000.000
Kesehatan Masyarakat	7.700.000	15.000.000
Keperawatan	7.700.000	20.000.000
Kedokteran Gigi	14.500.000	65.000.000
Teknologi Informasi	7.500.000	18.000.000

Besaran uang kuliah tunggal dihitung berdasarkan besaran biaya real yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan setiap program studi. Besaran biaya tersebut berbeda-beda untuk setiap fakultas/program studi. Setelah mempertimbangkan target bantuan operasional dari Pemerintah, besaran uang kuliah tunggal kemudian ditetapkan. Untuk implementasinya, besaran UKT ini dibagi atas 7 level, dari level terendah Rp. 500 ribu per semester hingga tertinggi yang disesuaikan dengan hasil perhitungan setiap program studi.

6.2 Proyeksi Pendapatan dan Belanja

Sumber pendapatan yang digunakan oleh Unand direncanakan akan diperoleh dari pemerintah, masyarakat, pinjaman/hibah luar negeri dan usaha mandiri Unand. Berdasarkan pada data perolehan dana, maka proyeksi pendapatan Unand dengan penerapan pola PK-BLU untuk kurun waktu 2018 sampai dengan 2024 terlihat pada Tabel 6.9.

Tabel 6.10 Proyeksi Pendapatan Unand tahun 2018 sampai dengan 2024

No.	Uraian	Tahun						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
i.	Penerimaan :	608.828.339.000	619.925.769.900	719.603.175.135	799.379.242.905	893.301.000.416	1.002.741.765.107	1.015.374.544.557
1	Rupiah Murni (Rutin)	253.450.503.000	246.478.735.000	268.309.085.000	281.724.539.250	295.810.766.213	310.601.304.523	314.639.121.482
		42%	40%	37%	35%	33%	31%	31
2	Rupiah Murni (BOPTN)	64.163.735.000	62.700.000.000	65.835.000.000	69.126.750.000	72.583.087.500	76.212.241.875	77.203.001.019
		11%	10%	9%	9%	8%	8%	8
3	Pendapatan Alternatif (APBN, PHLN, SBSN, KPBU, dll)	14.171.342.000	6.000.000.000	35.000.000.000	45.500.000.000	61.425.000.000	82.923.750.000	84.001.758.750
		2%	1%	5%	6%	7%	8%	8
4	Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)	277.042.759.000	304.747.034.900	350.459.090.135	403.027.953.655	463.482.146.704	533.004.468.709	539.530.663.306
		46%	49%	49%	50%	52%	53%	53

Seperti terlihat pada Table 6.9, estimasi pendapatan Rupiah murni akan meningkat setiap tahunnya, baik untuk penerimaan Rupiah Murni Rutin maupun Rupiah Murni BOPTN. Pada tahun 2019 penerimaan Rupiah Murni yang bersifat rutin meningkat sebesar 40%. Diharapkan pada tahun berikutnya terjadi peningkatan sebesar 35%, 33% dan 31% untuk tahun 2021, 2022, dan 2023. Akan tetapi, peningkatan penerimaan dari Rupiah murni ini akan turun karena diharapkan penerimaan Unand pada masa yang akan datang adalah berasal dari penerimaan Pendapatan Alternatif dan Negara Bukan Pajak. Pendapatan Alternatif diharapkan peningkatannya meningkat sebesar 1% setiap tahunnya menjadi 5% pada tahun 2020, menjadi 6%, 7% dan 8% pada tahun 2021, 2022, dan 2023. Sedangkan untuk penerimaan Negara Bukan Pajak, diharapkan akan naik mulai tahun 2021 yakni naik dari 49% di tahun 2019 dan 2020 menjadi 52% di tahun 2022 dan 53% pada tahun 2023. Pendapatan yang berasal dari rupiah murni sebagian besar digunakan untuk belanja pegawai dalam bentuk gaji dan tunjangan PNS. Kemudian subsidi belanja barang, modal dan bantuan sosial dalam rangka pelaksanaan program prioritas nasional seperti beasiswa mahasiswa S1, beasiswa dosen studi lanjut S2/S3 dalam dan luar negeri. Sumber-sumber pendapatan masih terbatas, yang terutama masih bergantung dari pemerintah (rupiah murni) dan Mahasiswa (SPP). Kedepan direncanakan untuk lebih meningkatkan potensi pendapatan negara bukan pajak lainnya.

Rencana alokasi anggaran, selanjutnya dirinci untuk tiap kelompok program sesuai visi-misi serta hasil pemetaan strategis yang disusun. Rencana anggaran pada bagian operasional rutin, diarahkan dalam rancangan kegiatan setiap unit kerja sesuai dengan pos anggarannya. Anggaran untuk kelangsungan operasional ini didasarkan pada aturan penganggaran yang diterapkan oleh Unand. Pola Implementasi program disesuaikan dengan sistem penganggaran pola PK-BLU. Disamping untuk operasional rutin, Unand memberikan perhatian juga pada kegiatan dalam rangka pengembangan dan transformasi. Pengalokasiannya diberikan sesuai dengan program strategis, sebagaimana telah diuraikan pada Bab 5.

Estimasi Anggaran Biaya Rencana penggunaan anggaran untuk tahun 2019-2024 diarahkan untuk kegiatan yang menyokong pencapaian tujuan dan sasaran strategis Unand. Prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas tetap menjadi pegangan dalam penganggaran tersebut, yang dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kaedah good university governance. Proyeksi penggunaan anggaran dapat dikelompokkan menjadi 6 bagian yakni penggunaan anggaran untuk layanan perkantoran, layanan pembelajaran/pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, Sarana/ Prasarana Penunjang dan operasional Rumah Sakit Pendidikan. Tabel 6.10 memperlihatkan proyeksi komposisi penggunaan anggaran Unand tahun 2018 sampai 2024.

Tabel 6.11 Proyeksi Penggunaan Anggaran Unand tahun 2018-2024

No.	Jenis Penggunaan Anggaran	Tahun						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Layanan Perkantoran	342.884.478.000	359.551.507.900	377.529.083.295	396.405.537.460	416.225.814.333	437.037.105.049	437.037.105.049
2	Layanan Pembelajaran/Pendidikan	106.088.207.000	130.511.645.000	170.468.343.990	186.487.670.204	212.204.849.079	248.518.806.203	261.151.585.653
3	Penelitian	33.685.100.000	36.750.000.000	38.587.500.000	40.516.875.000	42.542.718.750	44.669.854.688	44.669.854.688
4	Pengabdian Masyarakat	3.635.500.000	3.391.500.000	3.561.075.000	3.739.128.750	3.926.085.188	4.122.389.447	4.122.389.447
5	Sarana/Prasarana Penunjang	19.127.050.000	54.721.117.000	87.457.172.850	121.830.031.493	157.921.533.067	195.817.609.720	195.817.609.720
6	Operasional Rumah Sakit Pendidikan	18.900.000.000	35.000.000.000	42.000.000.000	50.400.000.000	60.480.000.000	72.576.000.000	72.576.000.000
Jumlah		524.320.335.000	619.925.769.900	719.603.175.135	799.379.242.906	893.301.000.416	1.002.741.765.107	1.015.374.544.557

Menurut jenis belanja, anggaran Unand dapat dikelompokkan berdasarkan jenis belanjanya yang terdiri dari Belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal. Table 6.11 memperlihatkan proyeksi belanja Unand tahun 2019 sampai 2024.

Tabel. 6.12 Proyeksi Belanja tahun 2019 sampai 2024

Jenis Belanja	Tahun					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Belanja	619.925.769.900	719.603.175.135	799.379.242.905	893.301.000.416	1.002.741.765.107	1.015.374.544.557
Belanja Pegawai	227.055.835.000 37%	268.309.085.000 37%	242.165.885.000 30%	242.165.589.000 27%	252.655.589.000 25%	265.288.368.450 26%
Belanja Barang	279.628.929.449 45%	313.494.090.135 44%	379.613.357.905 47%	471.135.411.416 53%	480.086.176.107 48%	538.148.508.615 53%
Belanja Modal	113.241.005.451 18%	137.800.000.000 19%	177.600.000.000 22%	180.000.000.000 20%	270.000.000.000 27%	213.228.654.357 21%

Tabel 6.10 memperlihatkan bahwa pada tahun 2019 belanja Unand secara total (belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal) mencapai Rp. 619,9 milyar. Sedangkan tahun 2024 belanja Unand diproyeksikan mencapai Rp. 1.002,7 milyar. Presentase belanja pegawai diproyeksikan akan mengalami penurunan mulai di tahun 2021 sampai tahun 2024 karena Unand membutuhkan lebih banyak dana untuk belanja barang dan belanja modal. Rincian belanja modal dapat dilihat pada tabel 6.12

Tabel 6.13 Rincian Penggunaan Belanja Modal

Belanja Modal							
No.	Jenis Belanja	Tahun					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Fakultas Teknologi Pertanian	-	25.000.000.000	-	-	-	
2	Fakultas Kesehatan Masyarakat	-	25.000.000.000	-	-	-	
3	Fakultas Kedokteran Gigi	-	-	25.000.000.000	-	-	
4	Fakultas Teknologi Informasi	-	-	25.000.000.000	-	-	
5	Gedung Sain Tekno Park (STP)	6.000.000.000	-	-	12.000.000.000	-	12.000.000.000
6	Gedung Laboratorium Fakultas Hukum	-	35.000.000.000	-	-	-	
7	Andalas University Convention Center (Guest House + Mall + International Theater)	-	-	15.000.000.000	-	-	15.000.000.000
8	Peralatan & pengembangan STP	-	6.800.000.000	-	6.000.000.000	-	8.000.000.000
9	Labor Fakultas Kesehatan Masyarakat	-	-	-	3.600.000.000	-	
10	Labor Fakultas Teknologi Pertanian	-	-	-	3.600.000.000	-	
11	Labor Fakultas Kedokteran Gigi	-	-	6.000.000.000	-	-	6.000.000.000
12	Labor Fakultas Teknologi Informasi	-	-	3.600.000.000	-	-	3.600.000.000
13	Labor Fakultas Psikologi	-	-	-	-	3.600.000.000	
14	Labor Fakultas Kebidanan	-	-	-	-	3.600.000.000	
15	Gedung Sekolah Vokasi	-	25.000.000.000	-	-	-	
16	Alat Laboratorium	-	4.000.000.000	15.000.000.000	18.000.000.000	5.000.000.000	5.000.000.000
17	Belanja Modal Lainnya	-	-	-	-	5.000.000.000	

Belanja Modal							
No.	Jenis Belanja	Tahun					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
18	Pengadaan Belanja Modal Peralatan	-	5.000.000.000	10.000.000.000	10.000.000.000	10.000.000.000	
19	Sistem Informasi terintegrasi/Smart Building	-	-	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000	
20	Absensi Elektronik	-	1.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000	-	
21	Sistem Security Kampus	-	1.000.000.000	1.000.000.000	-	-	
22	Rehabilitasi Gedung-Gedung	-	-	-	-	6.000.000.000	
23	Selasar Antar Gedung	-	-	3.000.000.000	3.000.000.000	-	
24	Student Plaza dan Sport Centre	-	-	15.000.000.000	15.000.000.000	-	
25	Laboratorium Vokasi (Bisnis dan Perhotelan)	-	-	-	-	35.000.000.000	
26	Pengembangan di Kampus II	-	-	-	6.000.000.000	6.000.000.000	
27	Pengembangan di Kampus III	-	-	-	6.000.000.000	6.000.000.000	
28	Sarana Transportasi Kampus	-	5.000.000.000	5.000.000.000	5.000.000.000	5.000.000.000	5.000.000.000
29	Penyelesaian Gedung TI/TL	-	-	25.000.000.000	-	-	
30	Penyelesaian Gedung Mangkrak	-	-	25.000.000.000	25.000.000.000	-	
31	Pengembangan Auditorium	-	-	-	-	-	
32	Penyelesaian Sarana Pengembangan Karakter mahasiswa (Mesjid)	-	5.000.000.000	-	-	-	
Jumlah		6.000.000.000	137.800.000.000	177.600.000.000	123.200.000.000	87.200.000.000	54.600.000.000

Seperti terlihat pada Tabel 6.12, Unand akan membangun gedung Sain Tekno Park (STP) yang membutuhkan dana sebesar Rp 6 milyar. Untuk tahun 2020, dianggarkan dana sebesar Rp 137,8 Milyar untuk biaya modal yaitu untuk pembangunan Fakultas Teknologi Pertanian, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Gedung Laboratorium Fakultas Hukum, pengembangan Gedung dan pengadaan peralatan *Science and Techno Park*, Gedung Sekolah Vokasi, alat labor, Pengadaan Belanja Modal Peralatan, system security kampus, perbaikan sarana transportasi kampus dan penyelesaian masjid. Pada tahun 2021, dianggarkan dana belanja modal sebesar Rp177,6 Milyar untuk digunakan dalam membangun Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Teknologi Informasi, Andalas University Convention Center (Guest House+Mall), alat labor, penyelesaian gedung TI/TL, dan penyelesaian gedung mangkrak. Untuk tahun 2022, dianggarkan dana belanja modal sebesar Rp123,2 milyar untuk pengembangan gedung STP dan pembelian alat labir seta pengembangan gedung kampus II dan kampus III. Sedangkan pada tahun 2023, dianggarkan dana belanja modal sebesar Rp 87.2 milyar untuk pengembangan alat labor, terutama untuk labor vokasi.

6.3 Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas

Tabel 6.14 Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas Unand tahun 2018-2024

No.	Jenis Belanja	Tahun						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A	Aset							
1	Aset Lancar	86.344.572.807	90.661.801.447	95.194.891.520	99.954.636.096	104.952.367.900	110.199.986.296	115.447.604.691
2	Aset Tetap	6.676.878.716.677	6.706.878.716.677	6.841.016.291.011	6.977.836.616.831	7.117.393.349.167	7.259.741.216.151	7.615.610.883.609
3	Aset Lainnya	8.867.387.273	9.310.756.637	9.776.294.468	10.265.109.192	10.778.364.652	11.317.282.884	11.856.201.117
	Total Aset	6.772.090.676.757	6.806.851.274.761	6.945.987.476.999	7.088.056.362.118	7.233.124.081.719	7.381.258.485.330	7.742.914.689.417
B	Kewajiban dan Ekuitas							
	Kewajiban							
	Kewajiban Jangka Pendek	29.244.288.513	30.706.502.939	32.241.828.086	33.853.919.490	35.546.615.464	37.323.946.238	37.323.946.238
	Ekuitas							
	Ekuitas	6.742.846.388.244	6.776.144.771.822	6.913.745.648.913	7.054.202.442.629	7.197.577.466.255	7.703.813.412.406	7.703.813.412.406
	Total Kewajiban dan Ekuitas	6.772.090.676.757	6.806.851.274.761	6.945.987.476.999	7.088.056.362.118	7.233.124.081.719	7.381.258.485.330	7.741.137.358.644

BAB VII PENUTUP

7.1 Kesimpulan

- a. Universitas Andalas perlu memiliki arah dan pola yang jelas dalam pengembangan institusi dalam rangka mencapai tujuan yang sejalan dengan tujuan yang termuat dalam RPJP nasional, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Rencana Strategis Dikti. Untuk keperluan ini Universitas Andalas harus menyusun Rencana Strategis Bisnis 2020-2024. Didalam rencana tersebut termuat visi, misi, tujuan, sasaran strategis, kebijakan dan serangkaian program pengembangan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat hingga indikator keberhasilannya;
- b. Renstra Bisnis Universitas Andalas 2020-2024 ini disesuaikan dengan RPJP Nasional, RPJM, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Renstra Dikti, serta mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dianalisis untuk menentukan strategi pencapaiannya. Proses penyesuaian dalam edisi revisi ini sudah mempertimbangkan perubahan yang terjadi dalam Renstra Kementerian, khususnya sasaran Strategis dan Indikator sasaran strategis;
- c. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan terlihat bahwa Universitas Andalas memiliki peluang yang besar, serta kekuatan yang memadai, namun masih memiliki beberapa aspek kelemahan yang perlu diperkuat segera. Dengan posisi seperti itu, Unand perlu memprioritaskan konsolidasi internal pada tahap awal sambil bersiap mengambil peluang-peluang yang tersedia;
- d. Arah pengembangan Universitas Andalas difokuskan untuk mendukung kemandirian bangsa yang diterjemahkan Universitas Andalas dengan memilih tema menjadi “Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”;
- e. Target yang ingin dicapai pada periode ini 2020-2024 ini adalah mantapnya transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya serta terimplementasinya *good university government* secara bertanggung jawab dan konsekuen. Dengan modal ini Universitas Andalas bertekad

- menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional atau masuk universitas 5 besar di Indonesia;
- f. Universitas Andalas mempunyai kapasitas dalam meningkatkan kualitas pelayanan berbekal kuatnya sumber daya yang dimiliki sehingga berpotensi untuk didayagunakan dalam meningkatkan kemampuan pendanaan yang berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak dengan proporsi 33% pada tahun 2024.

7.2 Langkah-langkah Implementasi

- a. Langkah implementasi tujuan-tujuan strategis 2020-2024 ini akan diawali dengan mengkonsolidasikan kekuatan Universitas Andalas, sejalan dengan berlakunya Statuta dan SOTK baru Universitas Andalas;
- b. Seluruh unit kerja mengadopsi peta strategi yang ditetapkan dalam Rencana Strategis ini sehingga menjamin terjadinya sinergi antar sumber daya yang dimiliki Universitas Andalas;
- c. Program dan kegiatan disusun dengan mengacu pada hubungan yang terdapat dalam *strategy map* Renstra Bisnis Unand 2020-2024. Urutan prioritas pelaksanaan kegiatan disusun berdasarkan pertimbangan hubungan antara aktivitas serta penilaian dampaknya terhadap pencapaian sasaran strategis Universitas;
- d. Penguatan dalam aspek monitoring dan evaluasi akan dilakukan dengan memanfaatkan ketersediaan sistem informasi yang terintegrasi sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan didasarkan pada informasi yang akurat dan cepat sehingga kemajuan pencapaian target rencana strategis ini dapat dilakukan secara efektif.

Misi (M) / Sasaran Strategis (SS) / Indikator Kinerja (IK) / Program (P) / Kegiatan (K)
Renstra Bisnis Unand 2020-2024

M1	Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter		
	SS1	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter	
	P1	Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi	
	K1	Pengembangan dan pendirian program studi sesuai kebutuhan di era 4.0 dan era 5.0	IK 1 Persentase Prodi terakreditasi unggul (A)
	K2	Penyediaan fasilitas dan peralatan untuk atmosfer akademik program studi	
	K3	Pelaksanaan akreditasi program studi	
	P2	Peningkatan kualitas input mahasiswa	
	K4	Promosi dan roadshow universitas/fakultas/ jurusan/ program studi	IK 2 Jumlah mahasiswa terdaftar (student body)
	K5	Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru Diploma III, S1, dan intake S1	
	P3	Peningkatan Afirmasi dan beasiswa mahasiswa	
	K6	Seleksi/verifikasi mahasiswa penerima beasiswa dan pengelolaan beasiswa	
	K7	Pemberian bantuan/beasiswa untuk mahasiswa	IK 3 Rasio Afirmasi
	P4	Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka	
	K8	Implementasi pengambilan mata kuliah di luar prodi dalam kampus sendiri atau pengambilan mata kuliah di Perguruan Tinggi lain	IK 4 Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan Merdeka Belajar
	K9	Pelaksanaan magang mahasiswa bersertifikat di industri/lembaga profesi/lembaga lainnya	
	K10	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) mahasiswa, kegiatan mahasiswa di desa/nagari dalam rangka pengabdian masyarakat dan kegiatan sosial	
	K11	Pengelolaan operasional UPT Kuliah Kerja Nyata	
	K12	Pelaksanaan kegiatan/aktifitas Merdeka Belajar bagi mahasiswa di program studi	IK 5 Jumlah Prodi yang menerapkan pembelajaran Kampus Merdeka
	K13	Penguatan SCL dan pengembangan proses <i>blended and cyber learning</i>	
	K14	Pelaksanaan proses pembelajaran dan operasionalisasi pendidikan sesuai standar nasional pendidikan tinggi	IK 6 Tingkat pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE)
	K15	Pelaksanaan praktikum dan studi/praktek/kuliah lapangan	

	K16	Penyusunan bahan ajar berstandar nasional dan internasional	
	K17	Pengembangan kurikulum berbasis KKNI dan standarisasi nasional/internasional	
	K18	Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran	
P5		Peningkatan optimalisasi pelayanan Perpustakaan dan Laboratorium	
	K19	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Perpustakaan dan operasional ruang baca di prodi/jurusan	
	K20	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Laboratorium Dasar dan Sentral serta UPT Laboratorium Sumber Daya Hayati	
	K21	Pengelolaan kegiatan/operasional laboratorium-laboratorium di prodi/jurusan	
P6		Pembinaan softskill, karakter dan prestasi mahasiswa	
	K22	Pengelolaan/pembinaan aktivitas UKM (unit-unit kegiatan mahasiswa) dan lembaga organisasi kemahasiswaan	IK 7 Jumlah Mahasiswa Berprestasi dalam Kompetisi Nasional dan Internasional
	K23	Pelaksanaan Orientasi Proses Belajar Mengajar (OPBM)/ BAKTI mahasiswa baru	
	K24	Pelaksanaan pelatihan (<i>training</i>) Andalasian Karakter	
	K25	Pelatihan pemantapan Wawasan Kebangsaan mahasiswa dan pemahaman ideologi Pancasila	
	K26	Pembinaan mahasiswa berbasis asrama	
	K27	Pelaksanaan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM)	
	K28	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang penalaran dan akademik mahasiswa	
	K29	Pembiayaan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang penalaran dan akademik	
	K30	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang minat dan bakat mahasiswa	
	K31	Pembiayaan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang minat dan	
	K32	Pemberian apresiasi/penghargaan bagi mahasiswa Unand berprestasi	
P7		Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif	
	K33	Kuliah umum dan seminar Kewirausahaan	IK 8 Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha
	K34	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa	
	K35	Pendampingan, inkubasi dan pembiayaan <i>start-up</i> bisnis/wirausaha mahasiswa	IK 9 Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi
	K36	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Kewirausahaan dan pengembangan Pusat Kajian Kewirausahaan	IK 10 Persentase Lulusan yang langsung Bekerja
	K37	Pelaksanaan ujian kompetensi standar nasional/ internasional dan ujian sertifikasi profesi	IK 11 Persentase lulusan dengan gaji minimum sebesar 1,5 x UMR

	K38	Yudisium dan wisuda/pelepasan alumni diploma dan sarjana	
	K39	Wisuda/pelepasan alumni profesi, spesialis, magister dan doktor	
	K40	Pelaksanaan test TOEFL, TIK dan komunikasi bahasa asing	
	K41	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Pusat Bahasa	
	K42	Pelaksanaan tracer study	
	K43	Pelaksanaan <i>job fair</i> dan <i>expo</i> kreativitas mahasiswa	
	K44	Pengembangan Pusat Karir	
	P8	Penguatan Internasionalisasi	
	K45	Pelaksanaan <i>credit earning /transfer</i> mahasiswa di dalam negeri dan luar negeri	IK 12 Jumlah Mahasiswa mengikuti Student Exchange/Mobility dengan PT dalam dan luar negeri
	K46	Pelaksanaan student exchange/mobility	
	K47	Pelaksanaan <i>double degree / twinning program</i> antar fakultas dan universitas di dalam dan luar negeri	
	K48	Penerimaan dan pembiayaan mahasiswa asing	IK 13 Jumlah Mahasiswa asing
	K49	Pengelolaan mahasiswa internasional dan kegiatan darmasiswa	
	K50	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Layanan Internasional	
	K51	Pengelolaan kegiatan pembelajaran/kelas berbahasa Inggris sesuai standar internasional	
	K52	Pengusulan dan visitasi program studi akreditasi internasional	IK 14 Jumlah Prodi terakreditasi internasional
	K53	Pembiayaan dosen asing dan <i>visiting/scholar professor</i>	IK 15 Jumlah Visiting Scholar dari PT Luar Negeri
	P9	Penguatan Program Pascasarjana	
	K54	Promosi dan roadshow program studi Pascasarjana (profesi, spesialis, magister, doktor)	IK 16 Jumlah mahasiswa Pascasarjana
	K55	Seleksi penerimaan dan orientasi mahasiswa baru pascasarjana Unand	IK 17 Jumlah mahasiswa yang mengikuti program Rekognisi Pembelajaran Lampau
	K56	Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana	
	K57	Pengembangan kurikulum dan evaluasi pembelajaran Pascasarjana	
	K58	Pelaksanaan program <i>fast track</i> S1-S2 dan <i>double degree/twinning program</i> Pascasarjana	
M2	Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa		
SS2	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa		

SS3	P10	Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/ global		IK 18 Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun IK 19 Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun IK 20 Jumlah Jurnal bereputasi terindeks nasional IK 21 Jumlah Jurnal bereputasi terindeks global IK 22 Jumlah sitasi karya ilmiah
		K59	Pelaksanaan kegiatan seminar internasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah	
		K60	Pembiayaan publikasi internasional dan produksi artikel ilmiah berstandar internasional	
		K61	Pelaksanaan kegiatan seminar nasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah	
		K62	Pembiayaan publikasi nasional dan produksi artikel ilmiah berstandar nasional	
		K63	Pengelolaan dan akreditasi jurnal bereputasi terindeks nasional	
		K64	Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks nasional	
		K65	Pengelolaan dan akreditasi jurnal bereputasi terindeks global	
	K66	Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks global		
	P11	Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan penelitian		IK 23 Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat
		K67	Sosialisasi penyusunan, seleksi dan penilaian proposal penelitian	
		K68	Pembiayaan penelitian dan implementasi riset dasar, <i>subject matter</i> dan terapan	
		K69	Produksi proseding, buku, dan tulisan ilmiah lainnya	
		K70	Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian	
	P12	Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian		IK 23 Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat
		K71	Sosialisasi penyusunan proposal, seleksi dan penilaian proposal pengabdian pada masyarakat (PPM)	
		K72	Pelaksanaan/pembiayaan PPM	
		K73	Seminar dan publikasi hasil PPM	
		K74	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) tematik berbasis hasil riset	
		K75	Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus	
		K76	Monitoring dan evaluasi kegiatan PPM	
Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif				
P13	Penguatan kelembagaan riset (science techno park, pusat unggulan iptek serta pusat studi)			

		K77	Pengembangan dan pengelolaan STP (<i>science techno park</i>)	IK 24	Jumlah Taman Sain dan Teknologi yang di bangun
		K78	Pengembangan dan pengelolaan pusat unggulan iptek (PUI)	IK 25	Jumlah Pusat Unggulan IPTEK (PUI)
	P14	Penguatan kapasitas hak kekayaan intelektual (HKI), prototype, inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat		IK 26	Jumlah Kekayaan Intelektual (KI) yang didaftarkan
		K79	Workshop drafting dan pembiayaan pengusulan paten/HKI	IK 27	Jumlah Prototipe R&D (research and development)
		K80	Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe R&D	IK 28	Jumlah Prototipe Industri
		K81	Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe industri	IK 29	Jumlah Produk Inovasi
		K82	Pelaksanaan expo dalam rangka menawarkan hasil riset dan produk inovasi pada investor		
	P15	Penguatan riset unggulan/riset kerjasama		IK 30	Jumlah Riset Group (Pusat studi/kajian) yang aktif
		K83	Pengelolaan kelompok riset (<i>research group</i>) unggulan dan pusat-pusat studi/kajian		
		K84	Implementasi hasil riset untuk advokasi sistem dan kebijakan publik		
		K85	Implementasi kerjasama lembaga riset dan penguatan kerjasama hasil riset untuk pengabdian		
	P16	Pengembangan <i>start-up</i> bisnis berbasiskan hasil riset atau komersialisasi HKI		IK 31	Jumlah HKI yang diimplementasikan / dikomersialkan
		K86	Pengembangan tingkat kelayakan teknologi (TKT) hasil penelitian untuk komersialisasi produk		
		K87	Implementasi kerjasama industri berbasis hasil penelitian		
		K88	Inkubasi start-up bisnis sosial (<i>social enterprise</i>) and <i>private enterprise</i> berbasis hasil penelitian		
M3	Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (<i>good university governance</i>), menuju tata kelola yang unggul (<i>excellent university governance</i>), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis				
	SS4	Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT			
	P17	Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT		IK 32	Akreditasi Institusi
		K89	Implementasi sistem data terintegrasi berbasis teknologi informasi dan <i>resource sharing</i>	IK 33	Rangking PT Nasional (versi Dikti)
		K90	Pelaksanaan Audit dan Evaluasi Prodi serta monitoring pasca audit	IK 34	Rangking PT di Q Star University
		K91	Pelaksanaan akreditasi institusi berbasis ICT		
		K92	Implementasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas		
		K93	Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/ jurusan/prodi		
	P18	Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik			

		K94	Pelaksanaan audit dan tindak lanjut pasca audit sistem manajemen mutu perguruan tinggi	
		K95	Evaluasi sistem penjaminan mutu akademik dan kajian pengembangan institusi	
SS5	Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia			
	P19	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik		
		K96	Pembiayaan dosen mengikuti studi lanjut S2/S3 di dalam dan luar negeri	IK 35 Jumlah Dosen berkualifikasi S3
		K97	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi dosen	IK 36 Jumlah Dosen Jabatan Lektor Kepala
		K98	Seleksi dan pemberian penghargaan dosen berprestasi	IK 37 Jumlah Dosen Jabatan guru besar
		K99	Pelaksanaan reuiu/evaluasi kinerja akademik dan kompetensi dosen	IK 38 Jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri
		K100	Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan, sertifikasi profesi, magang, dll	IK 39 Jumlah dosen yang mengikuti Program World Class Professor
	P20	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan		
		K101	Pembiayaan tendik mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri	IK 40 Jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
		K102	Pembiayaan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut S1/S2/S3	IK 41 Jumlah Tenaga Kependidikan berkualifikasi S1/S2/S3
		K103	Seleksi dan pemberian penghargaan tenaga kependidikan berprestasi	
		K104	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi tenaga kependidikan	
		K105	Pelaksanaan reuiu/evaluasi kinerja dan kompetensi tenaga kependidikan	
SS6	Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip <i>Green Campus</i>			
	P21	Peningkatan kemampuan tendik dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi		
		K106	Implementasi e-office dan unit layanan terpadu	IK 42 Indeks Kepuasan atas Kualitas Pelayanan
		K107	Implementasi kearsipan berbasis teknologi informasi	
		K108	Survei kepuasan stakeholder	
		K109	Upgrading/penyusunan dan revisi peraturan serta standar-standar pembiayaan dan kinerja	
		K110	Pelaksanaan <i>benchmarking</i> untuk perbaikan berkelanjutan atas layanan pendidikan	
	P22	Peningkatan kualitas lingkungan belajar		
		K111	Pengelolaan dan penataan lingkungan belajar sesuai standar nasional pendidikan tinggi	

	K112	Penambahan/pemeliharaan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris gedung kuliah	
	K113	Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik gedung kuliah dan peralatan	
P23	Peningkatan kualitas lingkungan kerja		
	K114	Penerapan sistem keamanan dan kesehatan lingkungan kerja	
	K115	Pengelolaan dan penataan lingkungan kerja sesuai standar green campus	IK 43
	K116	Pengelolaan dan operasional sarana dan fasilitas olahraga	Ranking PT Nasional (versi UI Green Metric)
	K117	Pengelolaan layanan lalu lintas, perparkiran, dan layanan bus/transportasi mahasiswa	
	K118	Pengelolaan sistem penanganan limbah dan sampah	
	K119	Pengelolaan kegiatan/operasional penanganan pandemi Covid-19	
	K120	Penanganan darurat kesehatan dan bencana	
	K121	Penambahan sarana dan prasarana fisik kampus serta fasilitas RS	
P24	Pengembangan dan integrasi sistem informasi manajemen lingkungan terpadu		
	K122	Pelaksanaan Dies Natalis dan upacara hari besar nasional/keagamaan	
	K123	Pengelolaan operasional perkantoran dan organ universitas untuk mendukung proses pendidikan berkualitas	
	K124	Pengelolaan langganan dan layanan daya/jasa	
	K125	Pengelolaan dan penatausahaan aset/inventaris	IK 44
	K126	Pemeliharaan sarana/fasilitas fisik dan peralatan inventaris kantor	Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional
	K127	Pengelolaan dan operasional sarana pengairan, jaringan dan kelistrikan kampus	
	K128	Penyusunan/revisi dokumen perencanaan dan anggaran	
	K129	Perencanaan berbasis kinerja dengan menerapkan manajemen risiko	IK 45
	K130	Pengembangan layanan terintegrasi berbasis office automation	IK 46
	K131	Implementasi sistem informasi data dan digitalisasi data universitas/fakultas/jurusan/prodi di era 4.0 dan era 5.0	IK 47
	K132	Pengembangan sistem informasi perencanaan dan anggaran berbasis kinerja dan prodi	Hasil Penilaian SAKIP
	K133	Pengembangan sistem informasi monev pelaksanaan kegiatan dan anggaran	

		K134	Pengembangan sistem informasi keuangan dan aset serta sistem akuntansi dan pelaporan	
		K135	Pengembangan sistem informasi kepegawaian	
		K136	Pengembangan sistem informasi akademik dan kemahasiswaan	
		K137	Pengembangan sistem informasi kerjasama berbasis virtual account	
		K138	Pengembangan sistem informasi remunerasi berbasis kinerja	
	P25	Penguatan sistem manajemen kinerja Unand		
		K139	Pelaksanaan rapat koordinasi dan rapat kerja tahunan	
		K140	Pengembangan sistem manajemen dan tata kelola Unand serta pengelolaan dan sertifikasi sistem manajemen untuk unit kerja	
		K141	Pengembangan sistem navigasi perjanjian kontrak kinerja berbasis teknologi informasi	
		K142	Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kinerja	
		K143	Pemilihan dan pemberian penghargaan pencapaian kinerja	
	P26	Penguatan Sistem Pengawasan Internal		
		K144	Pelaksanaan Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (SPIP)	IK 48 Opini Laporan Keuangan oleh auditor publik
		K145	Penyusunan dan rekonsiliasi serta reviu laporan keuangan dan laporan aset/barang milik negara	IK 49 Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK
		K146	Pelaksanaan reviu dan audit oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) secara rutin	
		K147	Pelaksanaan audit khusus menindaklanjuti temuan BPK dan temuan lainnya	IK 50 Persentase tindak lanjut bernilai rupiah temuan BPK
		K148	Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas (WBK/WBBM) dan Reformasi Birokrasi	IK 51 Jumlah Fakultas/Unit mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM
M4	Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional			
	SS7	Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri		
	P27	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri		
		K149	Penjajakan, pengisian dan monev kerjasama dalam negeri	IK 52 Jumlah Kerjasama dalam negeri yang aktif
		K150	Pelaksanaan kegiatan kerjasama dalam negeri	IK 53 Jumlah Kerjasama dengan Lembaga Internasional yang Aktif
	P28	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri		
		K151	Pemetaan kebutuhan, pengisian dan monev kerjasama luar negeri	
		K152	Pelaksanaan kegiatan kerjasama luar negeri	

SS8	Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi		
	P29	Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNBPN	IK 54 Jumlah Pendapatan BLU dari Layanan Tridarma PT dan Layanan lainnya
		K153 Pengelolaan kegiatan dan operasional layanan kerjasama pendidikan dan pengelolaan aset	IK 55 Jumlah Revenue yang dihasilkan dari kerjasama
		K154 Pengelolaan kegiatan/operasional layanan Rumah Sakit Unand	IK 56 Jumlah Pendapatan BLU yang bersumber dari Pengelolaan Aset
	P30	Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang revenue generating activities (RGA)	
		K155 Pengelolaan kegiatan kerjasama yang menghasilkan revenue	
		K156 Sosialisasi dan promosi untuk peningkatan RGA	
		K157 Pengembangan dan pembentukan unit-unit usaha RGA	
	P31	Pengembangan entrepreneurship dan unit-unit bisnis	
		K158 Pendirian Badan Pengelola Usaha (BPU) dan unit-unit bisnis untuk pendayagunaan aset	
K159 Pengelolaan operasional unit jasa industry (UJI), unit bisnis dan Badan Pengelola Usaha (BPU)			

Lampiran 2

Penjelasan Revisi Perubahan Sinkronisasi Renstra Bisnis Universitas Andalas dengan Renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

No	Deskripsi	Sebelum Revisi	Setelah Revisi
1	Penambahan pada Indikator Kinerja 11 (IK 11)	-	Persentase lulusan dengan gaji minimum sebesar 1,5 x UMR
2	Penambahan pada Indikator Kinerja 17 (IK 17)	-	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL)
3	Penambahan pada Indikator Kinerja 38 (IK 38)	-	Jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri
4	Penambahan pada Indikator Kinerja 39 (IK 39)	-	Jumlah dosen yang mengikuti Program World Class Professor
5	Penambahan pada Indikator Kinerja 40 (IK 40)	-	Jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
6	Penambahan pada Indikator Kinerja 46 (IK 46)	-	Kinerja Realisasi Anggaran (Pelaksanaan RBA)
7	Penambahan pada Indikator Kinerja 51 (IK 51)	-	Jumlah Fakultas/Unit mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM
8	Pengurangan kalimat pada Program P4 (P4)	Peningkatan kualitas Merdeka Belajar dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka	Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka
9	Penambahan pada Kegiatan 7 (IK 7)	-	Pemberian bantuan/beasiswa untuk mahasiswa
10	Penambahan kalimat pada Kegiatan 56 (IK 56)	Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Pascasarjana	Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana
11	Penambahan pada Kegiatan 100 (IK 100)	-	Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan dan sertifikasi profesi
12	Penambahan pada Kegiatan 101 (IK 101)	-	Pembiayaan tendik mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
13	Penambahan pada Kegiatan 120 (IK 120)	-	Penanganan darurat kesehatan dan bencana
14	Penambahan pada Kegiatan 148 (IK 148)	-	Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas (WBK/WBBM) dan Reformasi Birokrasi