



RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM 2020-2044 UNIVERSITAS ANDALAS



Kementerian Kependidikan dan Kebudayaan

Universitas Andalas

Gedung Rektorat Universitas Andalas

Kampus Limau Manis Padang – 25163

Telepon: 0751-71181,71175,71086,71087,71699 Faksimile : 0751-71085

Laman : [http : //www.unand.ac.id](http://www.unand.ac.id)

e-mail : rektor@unand.ac.id



KATA PENGANTAR

Berdasarkan analisis SWOT sebagaimana pada dokumen Evaluasi Diri maka telah dirumuskan Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) PTN-BH Unand untuk masa 25 (dua puluh lima) Tahun, yaitu 2020-2044. Dokumen RPJP ini terdiri dari: a) Latar belakang yang memuat rasional dan konteks perubahan Unand menjadi PTN-BH berdasarkan hasil analisis di dalam Evaluasi Diri; b) Mandat, Visi, Misi, dan tujuan sebagai PTN-BH; c) Sistem Penjaminan Mutu Internal sebagai PTN-BH; d) Penyelenggaraan dan pengembangan bidang akademik yang mencakup Tridharma Perguruan Tinggi pada PTN-BH baik bidang pendidikan maupun bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; e) Penyelenggaraan dan pengembangan bidang non-akademik pada PTN-BH, yang mencakup: i) bidang organisasi dan tatakelola, ii) bidang pengelolaan dan pengembangan sumberdaya baik sumberdaya manusia, sumberdaya sarana dan prasarana, sumberdaya keuangan maupun sumberdaya informasi; f) Penyelenggaraan dan pengembangan bidang kemahasiswaan pada PTN-BH; g) Sistem akuntabilitas PTN-BH; h) Analisis resiko perubahan Unand menjadi PTN-BH; dan i) Tahapan RPJP dan Indikator Kinerja Program.

Dokumen RPJP ini akan mempermudah perumusan: 1) Statuta PTN-BH sebagai landasan hukum dalam organisasi dan tata kelola Unand setelah memperoleh Peraturan Pemerintah untuk menjalankan PTN-BH; dan 2) Rencana Peralihan yang mencakup: 2 (dua) tahun pemenuhan syarat PTN-BH dan target capaian dalam 5 (lima) tahun periode pertama. Selanjutnya, kami berkeyakinan bahwa dokumen RPJP ini dapat mewujudkan visi Unand, yaitu menjadi “Perguruan Tinggi Terkemuka dan Bermartabat” pada skala internasional atau menjadi *World Class University*.

Dengan selesainya dokumen RPJP ini, kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang terlibat. Semoga dokumen RPJP bermanfaat sebagai pedoman mewujudkan visi, menyelenggarakan misi dan mencapai tujuan Unand pada status PTN-BH.

Padang, 16 November 2020

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



RINGKASAN EKSEKUTIF

Berdasarkan realisasi RIP Periode 2015 – 2019, Unand sudah sangat rasional berubah status dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Beberapa capaian penting dari Renstra periode 2014 - 2019 diantaranya: 1) mempertahankan peringkat A pada reakreditasi institusi; b) tujuh program studi telah memperoleh sertifikasi Asean dan akreditasi internasional ((AUN-QA, ABEST, IABEE); c) Unand masuk perguruan tinggi klaster I sejak tahun 2015 dan ranking 10 dan 11 berturut-turut tahun 2018 dan 2019; c) meraih bintang tiga pada pemeringkatan perguruan tinggi versi QS Star; d) masuk klaster Perguruan Tinggi Mandiri dalam bidang penelitian dan menduduki posisi 4 nasional berdasarkan kinerja penelitian, serta peringkat 7 untuk kinerja bidang Inovasi; e) menempati posisi 11 Nasional untuk kinerja Pengabdian pada Masyarakat; f) menghasilkan 412 artikel yang dipublikasikan pada jurnal internasional bereputasi (Scopus) dan memiliki 473 sertifikat hak kekayaan intelektual; g) 22 prestasi prestasi mahasiswa peringkat pertama pada tingkat nasional mencapai dan 1 prestasi tingkat internasional dalam tiga tahun terakhir; h) memperoleh status Wajar Tanpa Pengecualian berturut-turut dalam dua tahun terakhir; j) menempati posisi peringkat 13 versi webometrik pada tahun 2019 di Indonesia; k) mampu mendapatkan dana PNPB yang bukan bersumber dari mahasiswa sebanyak Rp. 112.459,20 juta pada tahun 2019; l) menjalankan tanggungjawab sosial melalui pemberian beasiswa kepada mahasiswa berlatar belakang ekonomi lemah dan bagi mahasiswa daerah 3T, serta berpartisipasi dalam menangani kebencanaan; dan viii) berperan dalam pembangunan ekonomi melalui kegiatan pembinaan Usaha mikro kecil menengah (UMKM), dan pembangunan nagari.

Konteks Perubahan Unand dari PTN-BLU menjadi PTN-BH beranjak dari isu-isu strategis baik eksternal maupun internal. Isu eksternal mencakup: i) arah pembangunan nasional; ii) otonomi daerah; iii) mutu dan persaingan; iv) kompetensi dan daya saing lulusan; dan v) daya tampung. Isu internal mencakup: i) budaya penelitian; ii) model pembelajaran; iii) peralatan dan pengelolaan laboratorium; iv) fasilitas pendukung; iv) komposisi mahasiswa sarjana dan pascasarjana; v) keseimbangan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi; tata kelola; dan pendanaan.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal 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. Posisi Unand berdasarkan analisis SWOT ini menunjukkan bahwa Unand berada dalam posisi lingkungan di mana secara internal faktor yang menjadi kekuatan lebih dominan. Di sisi eksternal, hasil analisis ini menunjukkan bahwa ancaman dari faktor eksternal lebih dominan dibanding peluang.

Dalam menerima mandat Menristekdikti dalam perubahan status Unand menjadi PTN-BH maka arah kebijakan adalah untuk: 1) menjadi perguruan tinggi berkelas dunia melalui meningkatkan mutu tridharma perguruan tinggi; 2) memperkuat kemandirian dan daya saing bangsa melalui produk-produk inovatif yang bermanfaat langsung bagi pemerintah dan industri. Atas dasar arah kebijakan tersebut maka visi dan misi telah diterjemahkan menjadi Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) untuk 25 tahun ke depan, yang dibagi atas 5 (lima) *milestones*. Masing-masing tahap dijelaskan dengan ringkas, sebagai berikut:



- 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 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. Prosentase mahasiswa asing telah mencapai 1,5% populasi.
- 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%. Program pertukaran mahasiswa dan dosen serta *credit transfer system* dan *dual degree* berjalan dengan efektif. 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. 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. Jumlah mahasiswa asing mulai signifikan, didukung oleh akreditasi internasional yang telah dicapai oleh 35% program studi. Jumlah mahasiswa asing telah mencapai proporsi 5% dari total populasi mahasiswa. Di bidang riset dan pengembangan 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 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%.



Dengan berpedoman RPJP 2020-2044, maka bidang akademik dan non akademik telah menyusun rencana pengembangan jangka panjang, sebagai berikut:

a. Organisasi dan tata kelola

- Tahapan I (2020 -2024), Penguatan Kapasitas Internal Universitas, mencakup:
 - 1) Pembentukan dan penyesuaian Peraturan Organisasi dan Tata Kelola Unand sebagai PTN-BH.
 - 2) Internalisasi organisasi dan tatakelola PTN-BH.
 - 3) Penguatan sumber daya manusia, budaya tertib organisasi dan reformasi kelembagaan yang relevan dengan kebutuhan PTN-BH.
- Tahapan II (2025 -2029), Organisasi dan tata kelola yang efektif dan efisien didukung IT, mencakup:
 - 1) Integrasi sistem tata kelola dan organisasi berbasis IT pada semua organ PTN BH.
 - 2) Penguatan organisasi menuju organ yang ramping dan efektif (*Lean Organization*).
 - 3) Peningkatan implementasi prinsip transparansi dan akuntabilitas kelembagaan berbasis IT.
- Tahapan III (2030 -2034), Organisasi dan tatakelola yang berdaya saing (*Smart Organization*), mencakup:
 - 1) Pengembangan tata kelola dan organisasi dengan konsep SMART.
 - 2) Internasionalisasi tata kelola dan organisasi
- Tahapan IV (2035 -2040), Organisasi dan tatakelola yang unggul dan setara dengan WCU, mencakup:
 - 1) *Benchmarking* tata kelola kriteria *World Class University*.
 - 2) Penilaian, perankingan, dan pengakuan Unand sebagai PT internasional
- Tahapan V (2040-2044), Mempertahankan reputasi Organisasi dan Tatakelola WCU, mencakup:
 - 1) Peninjauan sistem tata kelola sebagai *World Class University*.
 - 2) Penguatan tata kelola yang *good governace* sebagai *World Class University*.

b. Sumber daya manusia

- Tahapan I (2020 -2024), Penguatan profesionalisme SDM, mencakup:
 - 1) Membuat perencanaan dan pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan dan disain pengembangan Unand sesuai Peraturan Organisasi dan Tata Kelola Unand sebagai PTN-BH.
 - 2) Melaksanakan perencanaan dan pengembangan SDM sesuai kebutuhan Organisasi dan Tatakelola PTN-BH
 - 3) Penguatan SDM, budaya tertib organisasi dan reformasi kelembagaan yang relevan dengan kebutuhan PTN-BH.
 - 4) Meningkatkan kompetensi dan kualitas Dosen dan tenaga kependidikan menuju organisasi dan tatakelola yang efisien dan efektif secara terintegrasi
- Tahapan II (2025 -2029), Peningkatan efektifitas dan efisiensi SDM, mencakup:
 - 1) Peningkatan pemanfaatan IT oleh untuk proses pembelajaran.
 - 2) Peningkatan kemampuan IT tendik dalam pelayanan. *Stakeholders*.
 - 3) Pengembangan SDM untuk menjalankan prinsip *Good University Governance*.



- Tahapan III (2030 -2034), Peningkatan produktivitas sumberdaya dosen, mencakup:
 - 1) Peningkatan kemampuan dosen untuk berkarya inovatif bagi industri dan pembangunan ekonomi.
 - 2) Peningkatan peran dosen dalam pembangunan daerah
 - Tahapan IV (2035 -2040), Internasionalisasi tenaga dosen sebagai organisasi WCU, mencakup:
 - 1) *Resource sharing* dosen asing yang bereputasi internasional
 - 2) Perluasan jaringan penelitian tingkat internasional
 - Tahapan V (2040-2044), Pemantapan kapasitas dosen bereputasi internasional dalam pendidikan dan penelitian, mencakup:
 - 1) Pelibatan dosen dalam proses pembelajaran di PT luar negeri.
 - 2) Pelibatan dosen sebagai asesor akreditasi internasional
- c. Sumberdaya keuangan
- Tahapan I (2020 -2024), Pemantapan kapasitas internal, mencakup:
 - 1) Penguatan Target Indikator Kinerja untuk Meningkatkan Daya Saing Unand.
 - 2) Penguatan Dasar Target Pencapaian Pendapatan Setiap Unit Kerja.
 - 3) Penguatan Dasar Alokasi Perencanaan dan Penganggaran Setiap Unit Kerja dengan menggunakan Analisis Standar Biaya (ASB).
 - 4) Penguatan Teknologi Informasi dalam Perencanaan Terintegrasi
 - Tahapan II (2025 -2029), Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi, yaitu:
 - 1) Penetapan dan Implementasi Rasio-Rasio Anggaran yang mempertimbangkan upaya pencapaian standard Internasional
 - Tahapan III (2030 -2034), Ekspansi Inovasi, yaitu:
 - 1) Penetapan dan Implementasi Program Pengurangan Biaya dengan Manajemen Berbasis Aktivitas (Activity Based Management) dan Strategi Pengurangan Biaya (Strategic Cost Reduction)
 - Tahapan IV (2035 -2040), Penguatan Ekspansi Inovasi, mencakup:
 - 1) Penggunaan dana untuk kegiatan yang berorientasi outcome tridharma PT.
 - 2) Pengembangan Unit Usaha Berbadan Hukum.
 - Tahapan V (2040-2044), Pemantapan Unand sebagai agen of economy development, mencakup:
 - 1) Pengembangan Target Pendapatan pada unit penghasil sesuai dengan potensi optimalnya.
 - 2) Pembatasan dan Penghapusan Alokasi pada Biaya-Biaya Tidak Bernilai Tambah

Keberhasilan dalam mencapai target akademik dari setiap tahapan RPJP dikendalikan oleh sistem penjaminan mutu. Sasaran sistem penjaminan mutu yaitu:

- 1) terbentuknya budaya mutu untuk daya saing global lulusan, dengan arah kebijakan:
 - a) penguatan SPMI untuk SPME;
 - b) Akselerasi peringkat akreditasi B menjadi A (unggul);
 - c) Akselerasi program studi yang terakreditasi A untuk sertifikasi AUN-QA.
 - d) Akselerasi program studi yang tersertifikasi AUN-QA mendapatkan akreditasi internasional



- 2) masuknya Unand menjadi 500 perguruan tinggi kelas dunia:
 - e) penjaminan mutu proses pendidikan dan penelitian berorientasi *outcome*;
 - f) Penjaminan mutu berorientasi *outcome* dan *impact* pendidikan
 - g) Internasionalisasi *faculty members*;

Keberhasilan dalam mencapai target dari setiap tahapan RPJP maka dipertanggungjawabkan dengan prinsip tata kelola yang akuntabel. Untuk mendukung terlaksananya sistem akuntabilitas tersebut dengan baik, maka Unand menerapkan sistem akuntabilitas melalui dua kelompok akuntabilitas, yakni akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan. Akntabilitas kinerja bidang akademik dikendalikan oleh sistem penjaminan mutu. Akntabilitas keuangan dan pengembangan sumberdaya sarana dan prasarana serta informasi dikendalikan oleh SPI. Perubahan Unand menjadi PTN-BH akan menimbulkan risiko pada bidang akademik dan non akademik. Hasil analisis risiko menunjukkan bahwa bidang akademik menerima tingkat risiko (*level of risk*) mulai dari medium sampai high. Keuangan menerima tingkat risiko dari high sampai very high, sumber daya manusia menerima tingkat risiko dari medium sampai high, *governance* dengan risiko low sampai medium, selanjutnya program studi, kurikulum, mutu lulusan dan fasilitas dengan risiko medium.



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	ii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I LATAR BELAKANG	1
1.1 Rasional Perubahan Unand menjadi PTN-BH	1
1.2 Konteks Perubahan PTN menjadi PTN-BH	11
1.3 Rencana Jangka Panjang Menjadi Universitas yang Otonom	20
BAB II MANDAT, VISI, DAN MISI	23
2.1 Mandat	23
2.2 Visi, Misi, dan Tujuan	24
2.3 Integrasi Visi dan Misi	27
2.4 Indikator Capaian Tujuan	28
BAB III Sistem Penjaminan Mutu	30
3.1 Rasionalitas	30
3.2 Organisasi	30
3.3 Pelaksanaan	32
3.4 Evaluasi Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu	33
3.5 Rencana Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu	34
BAB IV PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG AKADEMIK	38
4.1 Bidang Pendidikan	38
4.2 Bidang Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi	58
BAB V PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK PADA PTN BADAN HUKUM (PTNBH)	68
5.1 Bidang Organisasi dan Tata Kelola	68
5.2 Bidang Pengelolaan Dan Pengembangan Sumberdaya	72
5.3 Pengelolaan Dan Pengembangan Sumberdaya Keuangan	82
5.4 Pengelolaan Sumberdaya Informasi	98
BAB VI PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN	107
6.1 Kegiatan Kemahasiswaan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler	107
6.2 Kegiatan Organisasi Kemahasiswaan	107
BAB VII SISTEM AKUNTABILITAS PTN-BH	111
7.1 Akuntabilitas Kinerja	111
7.2 Akuntabilitas Finansial (<i>Financial Accountability</i>)	116
BAB VIII ANALISIS RESIKO PERUBAHAN PTN MENJADI PTN-BH	130
BAB IX TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG DAN INDIKATOR KINERJA PROGRAM	152
9.1 Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang	152
9.2 Indikator Kinerja Program	158



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman	
2.1	Integrasi Visi, Misi dan Tujuan Unand	27
2.2	Indikator Capaian Tujuan	28
3.1	Perbandingan Perubahan Standar SPMI UNAND	33
3.2	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Pendidikan UNAND	35
3.3	Tahapan Pengembangan Penjaminan Mutu	36
4.1	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Bidang Pendidikan	41
4.2	Tahapan Pengembangan Bidang Pendidikan	42
4.3	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Kebebasan Akademik dan Mimbar	45
4.4	Tahapan Pengembangan Kebebasan Akademik dan Mimbar	45
4.5	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Pembukaan dan Penutupan Program Studi	48
4.6	Tahapan Pengembangan Pembukaan dan Penutupan Program Studi	48
4.7	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Kurikulum	49
4.8	Tahapan Pengembangan Kurikulum	50
4.9	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Proses Pembelajaran	52
4.10	Tahapan Pengembangan Proses Pembelajaran	52
4.11	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Proses Pembelajaran	56
4.12	Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Proses Pembelajaran	57
4.13	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	61
4.14	Tahapan Pengembangan Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi	63
4.15	Tahapan Pengembangan Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi serta pencapaian target ranking QS	65
5.1	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Organisasi dan Tata Kelola	71
5.2	Tahapan Pengembangan Organisasi dan Tata Kelola	71
5.3	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan SDM	76
5.4	Tahapan Pengembangan SDM	76
5.5	Perkembangan dan rencana peningkatan fasilitas fisik hingga tahun 2028	81
5.6	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Anggaran	82
5.7	Tahapan Pengembangan Anggaran	83
5.8	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Tarif Setiap Jenis Layanan Pendidikan	84
5.9	Tahapan Pengembangan Jenis Layanan Pendidikan	85



5.10	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Penerimaan, Pembelanjaan dan Pengelolaan Uang	87
5.11	Tahapan Pengembangan Kebijakan Penerimaan, Pembelanjaan dan Pengelolaan Uang	89
5.12	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Investasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang	90
5.13	Tahapan Pengembangan Investasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang	90
5.14	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan Unit Usaha	92
5.15	Tahapan Pengembangan Badan Usaha Non-Akademik	93
5.16	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kerjasama dengan Pihak Lain	94
5.17	Tahapan Pengembangan Kerjasama dengan Pihak Lain	94
5.18	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Utang Piutang Jangka Pendek dan Jangka Panjang	95
5.19	Tahapan Pengembangan Utang Piutang Jangka Pendek dan Jangka Panjang	96
5.20	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pelaporan Keuangan Unand	97
5.21	Tahapan Pengembangan Pelaporan Keuangan	97
5.22	Sasaran, Indikator, Strategi, dan Arah Kebijakan Sumberdaya Informasi	103
5.23	Tahapan Pengembangan Sumberdaya Informasi	105
6.1	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kemahasiswaan	109
6.2	Tahapan Pengembangan Bidang Kemahasiswaan	110
7.1	Sasaran, Indikator, Strategi, dan Arah Kebijakan Sistem Akuntabilitas	111
7.2	Tahap-tahap Pengembangan Sistem Akuntabilitas setiap 5 Tahun	117
8.1	Jumlah dosen dan tenaga kependidikan pada masing-masing fakultas pada tahun 2019	131
8.2	Analisis risiko bidang akademik, keuangan, SDM, governance, program studi, kurikulum, mutu lulusan, fasilitas pada perubahan Unand menjadi PTN-BH	146
9.1	Indikator Kinerja Program Berdasarkan Misi, Tujuan, dan Sasaran	159



DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.1	Rangking dan klasterisasi Unand pada Perguruan Tinggi Non Vokasi menurut Ristekdikti tahun 2018 dan 2019	4
1.2	Posisi Peta Matrix Unand saat ini	20
1.3	Milestone Unand Menjadi Universitas yang Otonom	22
3.1	Struktur Organisasi Penjaminan Mutu UNAND	31
5.1	Struktur Organisasi Unand	70
9.1	Milestone Unand Menjadi Universitas yang Otonom	153



I. LATAR BELAKANG

1.1 Rasional Perubahan Unand menjadi PTN-BH

Sejak tahun 2009 Unand sudah banyak mengalami perubahan dalam organisasi dan tata kelola. Pertama, perubahan status dari PTN-Satker menjadi PTN-BLU berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009, tanggal 17 Desember 2009. Kepmen ini memberikan kepada Unand keleluasaan dalam mengelola keuangan yang bersumber dari pendapatan negara bukan pajak (PNBP). Kedua pada tahun 2012, Unand telah mempunyai Organisasi dan Tata Kerja (OTK) baru berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 25/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas, tertanggal 18 April 2012. Ketiga, Unand memiliki Statuta baru yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 tahun 2013, tertanggal 13 April 2013. Statuta menjadi pedoman bagi Universitas Andalas untuk melaksanakan tata kelola yang baik (*good university governance*) secara bertanggungjawab dan konsekuen dalam mewujudkan visi dan misi Unand.

Unand dalam mewujudkan visi “Menjadi universitas terkemuka dan bermatabat” telah diterjemahkan menjadi Rencana Induk Pengembangan (RIP) tahun 2009-2028, yang terdiri atas 4 (empat) tahap jangka menengah sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama adalah periode 2009-2013, yang merupakan tahap pembenahan institusi dan pemenuhan standar-standar pendidikan nasional dan internasional.
- 2) Tahap kedua adalah periode 2014-2018. Pada tahap ini dilakukan pematapan transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya. Target yang ingin dicapai adalah terimplementasinya prinsip tata kelola yang baik (*good university governance*) secara bertanggung jawab dan konsekuen. Hasil akhir yang diharapkan adalah Unand menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional dan masuk universitas 5 besar di Indonesia.
- 3) Tahap ketiga adalah periode 2019-2023. Pada periode ini, Unand diharuskan masuk kategori 100 perguruan tinggi terbaik di Asia. Tata kelola dan pembelajaran di Unand telah memenuhi standar kualitas *Asean University Network of Quality Assurance* (AUN-QA). Unand mulai menjadi tujuan bagi calon-calon mahasiswa yang berasal dari berbagai wilayah di Indonesia namun juga dari berbagai negara lain.
- 4) Tahap keempat adalah periode 2024-2028. Pada periode ini, Unand diharapkan telah mempunyai reputasi internasional dan jumlah mahasiswa asing mengalami peningkatan yang signifikan. Pelaksanaan kelas berbahasa Inggris sudah dilaksanakan secara masif. Program pertukaran mahasiswa dan dosen serta *dual degree* sudah menjadi program rutin yang dijalankan pada mayoritas program studi.

Dari dua tahap yang telah dilewati yaitu periode 2009-2013 dan 2014-2019 (d disesuaikan Renstra Kemenristekdikti 2015-2019), Unand dengan menerapkan strateginya yang tepat maka telah banyak kemajuan yang dicapai baik di bidang akademik dan non akademik. Masing-masing capaian Renstra Jangka Menengah Unand diuraikan di bawah ini.



1.1.1 Capaian Renstra Bisnis periode 2009 - 2013

Unand telah menggunakan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (PKBLU) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai persyaratan PKBLU saat itu, Unand telah menyusun Rencana Strategis Bisnis Unand 2009-2013 yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran strategis, kebijakan dan serangkaian program pengembangan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sumberdaya manusia, penerapan good university governance, kerjasama dan peningkatan penerimaan serta indikator kinerja.

Rencana Strategi Bisnis (Renstrabis) Unand 2009-2013 mengacu kepada HELTS 2003-2010 dan Renstra Depdiknas 2004-2009. Tiga pilar kebijakan pendidikan dan kinerja yang harus dicapai oleh perguruan tinggi telah terdokumentasi pada Renstra Bisnis Unand 2009-2013.

Beberapa capaian selama periode ini diantaranya adalah,

- a) Unand mengalami peningkatan pendapatan dari berbagai unit usaha yang telah dikembangkan pada saat itu. Proporsi penerimaan unit usaha mengalami peningkatan dari total PNBPN. Sebagai catatan dari kinerja selama periode ini, pendapatan Unand mengalami peningkatan rata-rata sekitar 13 % per tahun
- b) Menurut majalah Tempo pada tahun 2009 menempatkan Unand di peringkat ke-14 atau posisi pertama di luar Pulau Jawa dalam analisisnya terhadap kapasitas alumninya yang diserap oleh dunia usaha.
- c) Webometrics menobatkan Unand sebagai 100 perguruan tinggi terbaik di ASEAN (peringkat ke-26) atau peringkat ke-8 di Indonesia (terbaik di luar Pulau Jawa) pada Januari 2011.
- d) Dalam bidang lingkungan kampus, Unand bertengger pada peringkat ke-8 di Indonesia berdasarkan UI *Green Metric World Class University* bersamaan dengan penghargaan upaya penghijauan kampus dari Menteri Kehutanan Republik Indonesia pada tahun 2011.
- e) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan Unand Tahun 2012. Predikat WTP itu menunjukkan bahwa pertanggungjawaban Unand dalam pelaksanaan keuangan tahun 2012 telah sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan.

1.1.2 Realisasi RIP Periode 2015 - 2019

Pada periode ini dilakukan pemantapan transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya. Targetnya adalah terimplementasikan good university government secara bertanggung jawab dan konsekuen. Hasil akhir yang diharapkan adalah Unand menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional atau masuk universitas 10 besar di Indonesia.

Beberapa capaian dari Renstra periode 2014 - 2019 diantaranya 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 (21%) pada tahun 2015 menjadi 49 Prodi (42,68%) 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)
- 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.

Berdasarkan capaian pada dua periode sebelumnya, maka Unand sangat rasional berubah status dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Perubahan status menjadi PTN-BH maka Unand akan memiliki otonomi yang seluas-luasnya dalam organisasi dan tata kelola yang efektif dan efisien serta produktif. Pada hakikatnya Unand berubah status menjadi PTN-BH adalah meningkatkan derajat kemampuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang bermutu. Target Unand dalam satu atau periode yang dirancang dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) masuk dalam universitas berkelas dunia (*World Class University*).

1.1.3 Unand menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang bermutu

a) Akreditasi dan pemeringkatan

Akreditasi institusi dan program studi

Unand pertama sekali memperoleh akreditasi institusi peringkat A pada tahun 2014 dan peringkat tersebut dipertahankan untuk kedua kalinya pada tahun 2019. Jumlah program studi yang memiliki peringkat A oleh BAN-PT mengalami peningkatan sejak tahun 2015 sampai tahun 2019 (data Evaluasi Diri). Pada tahun 2015 akreditasi A sebanyak 19 Program Studi (21,84%), dan sampai bulan Oktober tahun 2019 terjadi peningkatan yang sangat berarti, yaitu mencapai 49 Program Studi (42,61%). Hal ini menunjukkan bahwa terjadinya peningkatan tata kelola program studi di lingkungan Unand. Peningkatan peringkat akreditasi program studi menjadi A dan hilangnya C merupakan hasil dari upaya-upaya yang dilakukan oleh LP3M melalui tindak lanjut dari hasil audit mutu internal dan tindaklanjutnya melalui pembinaan serta pendampingan program studi secara intensif setiap tahun.

Bagi program studi yang akreditasinya sudah peringkat A, diasilitasi untuk mendapatkan sertifikasi regional dan akreditasi internasional. Hasilnya sampai akhir tahun 2019 telah berhasil tiga program studi mendapatkan sertifikasi regional oleh AUN-QA (Program Studi Pendidikan Profesi Dokter, Program Studi Sarjana Biologi dan Program Studi Sarjana Akuntansi) dan tiga program studi terakreditasi internasional IABEE (Teknik Industri, Teknik Lingkungan, Teknik Elektro) serta oleh satu terakreditasi ABEST21 untuk Program Studi Magister Manajemen. Tiga program studi



(Teknik Industri, Teknik Lingkungan, Teknik Mesin) di Fakultas Teknik sudah divisitasi auditor ABET pada bulan Oktober 2019 dan hasilnya akan diperoleh pada tahun 2020. Pada tahun 2020, empat program studi (Farmasi, Sarjana Manajemen, Ekonomi Pembangunan, dan Fisika) akan divisitasi oleh tim asesor AUN-QA. Dengan demikian maka jumlah prodi yang memperoleh akreditasi internasional akan bertambah pada tahun 2020.

Posisi Unand dalam sistem peringkatan PT Nasional

Unand dalam sistem peringkatan PT Nasional pada tahun 2015 sudah menempati posisi 12. Pada tahun 2016, ranking Unand naik menjadi 11 dan masuk PT klaster I, tetapi tahun 2016 turun menjadi ranking 12. Pada tahun 2018, ranking Unand naik menjadi ranking 10 (10 PT terbaik nasional) dan turun lagi menjadi ranking 11 tahun 2018 (Gambar 1.1). Ranking dan klasterisasi Unand sudah masuk dalam kelompok 11 PTN-BH dan dua PT lainnya yang mendapat mandat berubah menjadi PGN-BH (UB dan UNS).



Gambar 1.1. Ranking dan klasterisasi Unand pada Perguruan Tinggi Non-Vokasi menurut Ristekdikti tahun 2018 dan 2019

QS Stars World Ranking

Pada tanggal 3 Agustus 2017, Unand telah menandatangani kontrak dengan *Quacquarelly Symonds Intelligence Unit* (QSIU) yang berpusat di London untuk mengaudit Unand untuk meningkatkan performansinya. Berdasarkan hasil audit *QS Stars* maka Unand masih memperoleh Bintang 3 dengan skor 463, artinya terkenal di negara sendiri. Untuk mencapai bintang empat (*four stars*) dengan skor 550, atau universitas sangat khas internasional (*highly international*) harus menunjukkan keunggulan dalam penelitian dan pengajaran. Selanjutnya, Untuk mencapai bintang lima (*five stars*) dengan skor 700, atau universitas yang khas kelas dunia di berbagai bidang, maka Unand harus menikmati reputasi tinggi dan memiliki fasilitas canggih untuk penelitian dan pengajaran yang terkenal secara internasional.



Publikasi internasional dan paten/HaKI

Berdasarkan perangkingan yang dilakukan oleh Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat Kemristek Dikti, Unand termasuk perguruan Tinggi Klaster Mandiri dalam bidang penelitian. Pada perangkingan Kinerja Penelitian Tahun 2019, Unand berada dirangking 4, naik 8 tingkat dari rangking 12 pada tahun 2014. Kinerja Inovasi Unand berada pada rangking 14 pada tahun 2018 dan meningkat menjadi rangking 7 pada tahun 2019 (data Evaluasi Diri).

Selama lima tahun terakhir jumlah penelitian yang dilakukan dosen Unand berjumlah sebanyak 5.281 judul, yang terdiri dari 1.059 judul penelitian didanai oleh Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Kementerian Ristek Dikti, sebanyak 3.885 judul didanai BOPTN Unand dan 337 judul merupakan riset kerjasama dengan berbagai lembaga pemerintah, swasta dan industri (data Evaluasi Diri).

Dalam hal produktivitas luaran penelitian berupa publikasi ilmiah, pemakalah dalam forum ilmiah, KI, dan luaran penelitian lainnya dalam lima tahun terakhir juga banyak dihasilkan oleh Dosen Universitas Andalas. Publikasi ilmiah meliputi data artikel yang dimuat di jurnal internasional bereputasi, jurnal nasional terakreditasi, jurnal nasional tidak terakreditasi, buku teks dan buku ajar. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir produktivitas dosen-dosen Unand dalam menghasilkan karya ilmiah cukup baik. Jumlah publikasi dosen Unand dalam bentuk artikel pada jurnal internasional terindeks Scopus mencapai 1.345 dokumen, artikel pada jurnal internasional sebanyak 279 dokumen, artikel pada jurnal nasional terakreditasi sebanyak 96 dokumen dan artikel pada jurnal nasional ber-ISSN sebanyak 2.237 (data Evaluasi Diri). Dalam lima tahun terakhir berhasil diterbitkan sebanyak 578 judul buku ajar dan buku teks, 635 dokumen KI (data Evaluasi Diri).

Pada tahun 2018, Unand menduduki peringkat ke-4 permohonan Paten universitas di tingkat nasional. Jumlah pendaftaran KI dalam bentuk Paten mengalami peningkatan dalam periode 2014-2018 (data Evaluasi Diri). Hingga saat ini, Universitas Andalas telah mendaftarkan sebanyak 791 Kekayaan Intelektual. Dari jumlah tersebut, sebanyak 473 Kekayaan Intelektual telah memperoleh sertifikat granted yang terdiri atas 25 Paten, 446 Hak Cipta, 1 Desain Industri, dan 1 Perlindungan Varietas Tanaman.

Prestasi mahasiswa

Secara umum prestasi mahasiswa Unand mengalami peningkatan (data Evaluasi Diri). Peningkatan yang signifikan prestasi mahasiswa diperlihatkan pada tingkat nasional. Pada tahun 2016 hanya memperoleh juara II dan III sebanyak 8 orang, pada tahun 2017 perolehan juaran meningkat menjadi 12 orang dimana 4 orang juara I, dan pada tahun 2018 mengalami peningkatan signifikan menjadi 48 orang dimana juara I sebanyak 18 orang. Sementara itu, pada kejuaraan internasional dalam periode 2016-2018, prestasi mahasiswa Unand juga ada kecenderungan mengalami peningkatan. Pada tahun 2018 mahasiswa Unand berhasil memperoleh peringkat I ditingkat internasional.

b) Unand menjalankan organisasi berdasarkan prinsip tata kelola yang baik

Laporan keuangan

Pada tahun 2018, Auditor Independen memberikan opini bahwa laporan keuangan sudah disajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan Badan Layanan Umum Unand tanggal 31 Desember 2017, serta kinerja keuangan dan arus kasnya. Opini Auditor Independen terkait Laporan Keuangan BLU Unand sudah



disajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, neraca BLU Universitas Andalas, tanggal 31 Desember 2018, realisasi anggaran serta kinerja keuangan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan di Indonesia. Kesimpulan hasil audit eksternal dari KAP bahwa penggunaan dana Unand dinyatakan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dalam dua tahun terakhir. Dari capaian akuntabilitas penggunaan dana menurut KAP menunjukkan bahwa SPI Unand sudah berfungsi melakukan pengawasan melalui audit internal untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan penggunaan dana.

Laporan kinerja

Laporan Kinerja yang dibuat berdasarkan Renstra Unand Tahun 2015-2019 serta realisasinya dengan capaian sasaran dan indikator kinerjanya dicantumkan pada Tabel 1.6. Realisasi pada sasaran strategis meningkatnya kualitas pembelajaran pada umumnya sudah terpenuhi untuk tingkat pencapaian angka efisiensi edukasi (102,77%) dan jumlah mahasiswa mengikuti studen exchange/mobility dengan PT dalam dan luar negeri (100,00%), kecuali Rasio Afirmasi (68,20%). Realisasi pada sasaran strategis meningkatnya kualitas pembelajaran sudah terpenuhi untuk kualitas dan daya saing mahasiswa dan lulusan (139,40%) dan persentasi lulusan yang langsung bekerja, tetapi target persentasi lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi terealisasi 72,94% dan jumlah mahasiswa yang berwirausaha 81,43%. Selanjutnya, semua indikator pada sasaran strategis pada meningkatnya perluasan dan pemerataan akses pendidikan sudah tercapai dengan realisasi berkisar dari 106,99% sampai 151,59%.

Realisasi pada sasaran strategis meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan sudah mencapai diatas 100% untuk semua indikator kinerja. Realisasi pada sasaran strategis percepatan deliveri hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi sudah mencapai 122,56% sampai 400%.

Capaian realisasi anggaran Unand berkisar dari 98,03% sampai 99,97% dengan rata-rata 99,03% (data Evaluasi Diri). Realisasi kegiatan penyediaan dana bantuan operasional untuk perguruan tinggi negeri dan bantuan pendanaa PTN-BLU mencapai Rp. 64,163,735,636 (99,94%) dari total anggaran Rp. 64,200,000,000. Realisasi kegiatan dukungan manajemen perguruan tinggi mencapai Rp. 253,373,472,667 (99,97%) dari Rp. 253,451,313,000. Realisasi anggaran untuk kegiatan peningkatan layanan tridharma perguruan tinggi mencapai 290,320,097,105 (98,03%) dari Rp. 296,143,297,000. Dengan demikian realisasi anggaran sesuai dengan perencanaan sehingga penggunaan anggaran untuk kegiatan terrealisasi secara efektif.

c) Unand memenuhi standar kelayakan finansial

Anggaran

Anggaran Unand bersumber dari dana rupiah murni (rutin dan BOPTN) dan penerimaan negara bukan pajak (PNBP), dengan proporsi anggaran yang bersumber dari Rupiah Murni dan PNBP masing-masing 60,03 % dan 39,97%. Kontribusi UKT mahasiswa dalam PNBP Unand sebesar 88,55% (data Evaluasi Diri). Dengan demikian PNBP yang bersumber dari masyarakat di luar UKT mahasiswa selama tiga tahun terakhir hanya berkontribusi sebesar Rp. 27.923.540.000.- atau 11,45%.

Disamping anggaran bersumber dari Kmenristekdikti dan mahasiswa, Unand juga memperoleh sumber dana dari kerjasama, pelayanan dengan jumlah total Rp. 112.459,20 juta per September 2019 (data Evaluasi Diri). Jenis dana dari kerjasama



mencakup Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat dengan jumlah Rp. 11.196,39 juta, Pusat Studi/Kajian dengan jumlah Rp. 34.362,22 juta, dan kerjasama lainnya dengan jumlah Rp. 37.881,75 juta. Jenis dana pelayanan Rumah Sakit dengan jumlah Rp29.018,65 juta. Perolehan dana yang bersumber bukan dari mahasiswa dengan Rp. 112.459,20 juta maka persyaratan Unand menjadi sudah terpenuhi.

Peningkatan PNBPN diluar UKT memiliki potensi untuk ditingkatkan melalui optimalisasi asset dengan membentuk Badan Pengelolaan Usaha (BPU). Unand sebagai Perguruan Tinggi dengan status BLU saat ini memiliki keunggulan strategis untuk lebih maju dan fleksibel dalam mengelola aset dan sumber daya yang dimilikinya. Keunggulan untuk mengembangkan sumber pendapatan yang dibutuhkan untuk keperluan rutin, operasional dan pengembangan institusi. Apabila selama ini, sumber pendapatan terbesar berasal dari APBN dan UKT mahasiswa, dengan status BLU-nya Unand dapat menggali sumber-sumber pendapatan melalui usaha-usaha produktif sehingga dapat memperoleh penerimaan dana selain APBN dan UKT. Usaha produktif dimaksud berupa kegiatan usaha yang dilaksanakan dalam koridor hukum sebagai BLU, yang memungkinkan Unand memperoleh pendapatan melalui kegiatan, seperti; optimalisasi asset yang dimilikinya (sarana dan prasarana, SDM), pengembangan layanan jasa dan penjualan atau komersialisasi hasil ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang dimilikinya.

d) Peran Unand dalam menjalankan tanggung jawab sosial

Beasiswa bagi mahasiswa ekonomi lemah, Adik Papua dan daerah 3T

Sebagai salah satu universitas yang mendapat amanah untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi maka sejak tahun 2010 telah memberikan kepada mahasiswa beasiswa bidik misi, Adik Papua dan daerah 3T serta zakat (data Evaluasi Diri). Meskipun proporsi jumlah mahasiswa bidik misi menurun dari tahun 2014 sampai 2018, namun proporsi penerima beasiswa bidik misi yang sudah mencapai lebih dari 20% atau sekitar 22%. Pada 2018, Unand menunjukkan angka peningkatan jumlah mahasiswa Adik Papua dan daerah 3T dari tahun ke tahun. Pada tahun 2018 Unand melayani beasiswa ADik sebanyak 27 orang mahasiswa yang tersebar di beberapa program studi. Selain menerima mahasiswa bidik misi, daerah 3T dan Adik Papua, Unand juga memberikan keringanan terhadap pembayaran Uang Kuliah Tunggal (UKT) kepada mahasiswa yang tidak mampu dan mengelola beasiswa dari berbagai sumber seperti beasiswa Badan Amil Zakat Nasional dan Cendikia dan Beasiswa LAZ Nurul Ilmu Unand yang jumlah penerimanya juga cukup signifikan.

Pelayanan masyarakat, peduli bencana, kesehatan dan lingkungan

Sebagai Perguruan Tinggi yang berjuang untuk menjadi *World Class University*, Unand dalam menjalankan Tri Darma PT yang salah satunya darma pengabdian masyarakat. Pengabdian Masyarakat tersebut tidak saja dalam hal pemberdayaan masyarakat dari segi ekonomi dan pembangunan namun bergiat aktif juga dalam program penanggulangan bencana dan pelayanan kesehatan. Kota Padang adalah daerah dengan tingkat waspada gempa yang cukup tinggi, oleh karena itu diperlukan penanganan siaga bencana atau *Disaster Management* yang baik. Universitas Andalas sudah memiliki:

- Pusat Studi Bencana (PSB) dan telah berkontribusi dalam penanganan bencana di hari pertama pasca bencana tidak hanya di wilayah Sumatera Barat namun juga di wilayah Indonesia lainnya.



- RS Universitas Andalas, organisasi mahasiswa seperti HET dari Fakultas Kedokteran, dan melibatkan staf pengajar dari berbagai bagian di lingkungan Fakultas Kedokteran.
- Keberadaan Fakultas di bidang kesehatan seperti Fakultas Kedokteran, Fakultas Keperawatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Psikologi, Fakultas Teknik dan Fakultas Farmasi sangat memungkinkan terbentuknya Pusat Siaga Bencana yang terintegrasi dan holistic (Pusat Studi dan Siaga Bencana).
- Terdapatnya Helipad di gedung rektorat juga memberikan peluang yang besar untuk mendirikan Pusat Siaga Bencana yang terintegrasi tersebut.

Tercatat berbagai kegiatan sudah dilakukan dalam memperlihatkan kepedulian terhadap sesama. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya adalah pengiriman bantuan tenaga kesehatan ke beberapa lokasi bencana antara lain:

- 1) Bencana Gempa di Aceh 12-14 Desember 2016
- 2) Bencana Gempa di Lombok 21-28 Agustus 2018
- 3) Kota Palu dan Kab Donggala yang terkena musibah gempa dan tsunami 1-7 Oktober 2018.
- 4) Bencana Gempa dan Tsunami di Banten 4 – 10 Januari 2019.

RS. Unand dalam operasionalnya bertanggung jawab secara langsung kepada Rektor., RS. Unand menyelenggarakan fungsi:

- a) Pengabdian masyarakat, dalam bentuk pelayanan kesehatan baik untuk masyarakat umum, maupun civitas akademika Unand, menggunakan berbagai bentuk pembiayaan kesehatan, termasuk BPJS dan asuransi lainnya.
- b) Pendidikan dan pelatihan, dalam hal ini sebagai wahana pendidikan bagi semua fakultas/prodi yang ada di lingkungan Unand serta menyelenggarakan berbagai pelatihan yang berhubungan dengan kesehatan, internal maupun eksternal.
- c) Penelitian, khususnya riset yang bersifat translasional yang dapat menjadi sumber pemasukan rumah sakit dan meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dengan kolaborasi interprofesi yang ada di lingkungan Unand.

e) Peran Unand dalam pembangunan perekonomian

Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Unand berkomitmen kuat mendorong perkembangan usaha rakyat terutama di Sumatera Barat menjadi pondasi perekonomian daerah. Peran Unand tersebut dapat dilihat dari jumlah, nilai, dan kualitas kegiatan pengabdian Unand, terutama yang melibatkan UMKM yang tersebar di desa-desa (Nagari) Sumatera Barat.

Nilai pengabdian kepada masyarakat Unand mengalami peningkatan setiap tahunnya, yang pada tahun 2019 mencapai Rp. 1,75 milyar dengan akumulasi menembus hampir Rp. 11 milyar selama lima tahun terakhir. Kegiatan pengabdian khusus UMKM menunjukkan trend peningkatan dalam jumlah dan nilai kegiatan selama lima tahun terakhir. Pada tahun 2018, Unand melakukan 15 kegiatan terkait pengembangan UKM dengan nilai sekitar Rp 225 juta jauh melebihi jumlah kegiatan lima tahun sebelumnya yang hanya 7 kegiatan dengan nilai sekitar Rp 109 juta (data Evaluasi Diri).



Pemecahan Masalah-Masalah di Pemerintahan dan Industri

Unand sudah memiliki upaya aktif untuk meningkatkan kualitas tatakelola yang baik (*good governance*) melalui beberapa kegiatan *capacity building* dan penyusunan dokumen perencanaan, evaluasi pembangunan, dan potensi daerah. Untuk kegiatan diklat di bidang pengelolaan keuangan Negara dan Daerah, bekerjasama dengan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kemenkeu RI sedangkan untuk diklat bidang Perencanaan Pembangunan Daerah, Unand melalui Pusat Studi Keuangan dan Pembangunan bekerjasama dengan Pusbindiklatren Kementerian Pembangunan Nasional /BAPPENAS. Peserta diklat adalah para Aparatur Sipil Negara berbagai daerah (Kabupaten / Kota dan Provinsi) dari seluruh Indonesia. Untuk penyusunan dokumen perencanaan, evaluasi dan potensi daerah, PSKP Unand bekerja dengan hampir semua pemerintahan daerah kabupaten/kota di Provinsi Sumatera Barat bahkan juga dengan beberapa kabupaten / kota di Provinsi Riau, Provinsi Kepulauan Riau, dan Provinsi Jambi.

Kegiatan pendampingan dan peningkatan mutu perencanaan dan evaluasi pembangunan:

- a) Penyusunan Rancangan RPJMD Teknokratik Kota Padang Panjang 2018 -2023, Kerjasama PSKP dengan BAPPEDA Kota Padang Panjang. (2018)
- b) Penyusunan Dokumen Perencanaan Pengembangan Ekonomi Masyarakat Kota Sungai Penuh, Kerjasama PSKP dengan BAPPEDA Kota Sungai Penuh, (2018)
- c) Penelitian Analisis Potensi Peningkatan PAD di Kota Solok, Kerjasama PSKP dengan Balitbangda Kota Solok, (2018)
- d) Penyusunan Dokumen ICOR dan ILOR Kota Solok, kerjasama PSKP dengan BAPPEDA Kota Solok, (2018)
- e) Perhitungan Potensi Pajak Daerah Provinsi Sumatera Barat, Kerjasama PSKP dengan Badan Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Barat, (2018)
- f) Kajian Investasi Daerah Kabupaten Pasaman Barat, kerjasama PSKP dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat, (2018)
- g) Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran dan Pembangunan, kerjasama dengan Bappeda Kota Sungai Penuh, Jambi (2017).
- h) Kajian Potensi Retribusi daerah Kota Padang, kerjasama dengan Bappeda Kota Padang, Sumbar (2017).
- i) Penyusunan Rencana Umum Penanaman Modal (RUPM) Kota Padang Panjang, kerjasama dengan Pemko Padang Panjang, Sumbar (2017)
- j) Penyusunan Dokumen Perkembangan Indikator Makro-Ekonomi Kota Payakumbuh, kerjasama dengan Bappeda Kota Payakumbuh, Sumbar (2017)
- k) Kajian Potensi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Solok Selatan, kerjasama dengan Bappeda Kabupaten Solok Selatan (2017)
- l) Penyusunan Dokumen Kajian Peningkatan Daya Saing Industri Kecil dan Menengah Daerah Kota Payakumbuh, kerjasama dengan Bappeda Kota Payakumbuh, Sumbar (2017).
- m) Penyusunan Kajian Perhitungan Nilai Tukar Petani (NTP) di Kabupaten Solok, kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Solok (2017).
- n) Penyusunan Naskah Akademik Kajian Pertumbuhan Ekonomi Wilayah Kabupaten Solok, kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Solok (2017).
- o) Penyusunan Masterplan Pengembangan Balai Benih Ikan (BBI) Kab. Solok, kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Solok (2016).



- p) Penyusunan Cetak Biru (Masterplan) Pengembangan Penanaman Modal Kab. Pasaman Barat Tahun 2016, kerjasama dengan Pemkab Pasaman Barat (2016)
- q) Penelitian Kependudukan dan KB Bidang Pengembangan dan Penguatan Jejaring Kemitraan, kerjasama dengan BKKBN Pusat (2016).
- r) Penyusunan RPJMD Kota Sungai Penuh, kerjasama dengan Pemko Sungai Penuh, Jambi (2016).
- s) Penyusunan Analisa Standar Belanja Pemerintah Kabupaten Kampar, kerjasama dengan Setda Kabupaten Kampar, Tahun 2015;
- t) Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kawasan Agropolitan Kabupaten Pasaman, kerjasama dengan Bappeda Kabupaten Pasaman, Tahun 2015;
- u) Penyusunan Action Plan Perencanaan Ekonomi Kerakyatan Kab. Pasaman, kerjasama dengan Bappeda Kabupaten Pasaman, Tahun 2015;
- v) Penyusunan Rancangan Perda Tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah Kab. Merangin, kerjasama dengan BPKAD kabupaten Merangin, Tahun 2015;
- w) Penyusunan Analisa Standar Belanja Pemerintah Kabupaten Merangin, kerjasama dengan BPKAD kabupaten Merangin, Tahun 2015;
- x) Penyusunan Pedoman Analisis Standar Belanja (ASB) Kab. Solok, kerjasama dengan Bappeda Kabupaten Solok, Tahun 2015
- y) Penyusunan Buku Rencana Tindakan (Action Plan) Penanaman Modal Kab. Solok Selatan Tahun 2015-2025, kerjasama dengan Bappeda dan PM Kab. Solok Selatan, Tahun 2015;
- z) Penyusunan Naskah Akademik dan Ranperda Penanaman Modal Kab. Solok Selatan, kerjasama dengan Bappeda dan PM Kab. Solok Selatan, Tahun 2015;
- aa) Evaluasi Tiga Tahun RPJMD Kab. Kep. Mentawai, kerjasama dengan Bappeda Kab. Kepulauan Mentawai, Tahun 2015;
- bb) Penyusunan Grand Design Perencanaan Ekonomi TA. 2014, kerjasama dengan Bappeda Kab. Pasaman;
- cc) Fasilitasi Pengembangan Inkubator Teknologi dan Bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kota Solok Tahun 2014, kerjasama dengan Bappeda Kab. Pasaman;
- dd) Koordinasi Pengembangan Kawasan Agropolitan Tahun 2014, kerjasama dengan Bappeda Kab. Pasaman;
- ee) Penyusunan Roadmap Industri Kecil dan Menengah Kota Solok Tahun 2015-2020, kerjasama dengan Dinas Koperasi dan Perindustrian Kota Solok;
- ff) Penyusunan Rencana Umum Penanaman Modal Kab. Agam 2014, kerjasama dengan Kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kab. Agam;
- gg) Evaluasi RPJMD Kab. Tanah Datar tahun 2014, kerjasama dengan Bappeda & PM Kab. Tanah Datar;

Unand telah menunjukkan kinerja dalam pemecahan masalah yang terdapat dalam dunia industri. Secara umum, kontribusi Unand dalam dunia industri terus mengalami peningkatan. Unand semakin relevan dalam memberikan solusi dalam dunia industri. Hal ini terlihat dari:

- a) Berperan aktif sebagai anggota komite audit dan komite manajemen risiko independen pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di Sumatera Barat



- seperti PT. Semen Padang dan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Bank Nagari).
- b) Memberikan jasa dan kepakaran kepada dunia industri sebagai komisaris independen dan komisaris utama. Sebagai komisaris, dosen Unand berperan dalam melakukan pengawasan dan pemberian nasihat kepada manajemen PT. Semen Padang, Bank Nagari, PT. Asuransi Bangun Askrida.
 - c) Unand aktif melakukan penelitian bekerjasama dengan dunia industri, sebagai contoh penelitian mengenai pemanfaatan gas CO₂ unit refinery Dumai PT. Pertamina menghasilkan produk Precipitated Calcium Carbonate (PCC) sebagai filler untuk aplikasi pada industri kertas, cat, PVC dan ban. Proses pembuatan PCC tersebut sudah mendapatkan paten.
 - d) Dosen Unand aktif dalam berbagai asosiasi profesi seperti menjadi anggota Dewan Standar Akuntansi Indonesia. Dewan inilah yang merumuskan standar akuntansi yang menjadi dasar penyusunan laporan keuangan industry di Indonesia, baik industry keuangan atau non keuangan.
 - e) Pembangunan PLTMH kerjasama Fakultas Teknik dan Kementrian ESDM

Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan

Pimpinan Unand memiliki komitmen sangat tinggi untuk menggerakkan kewirausahaan. Pertama, kewirausahaan sudah menjadi mata kuliah wajib yang dilaksanakan oleh semua fakultas, yang didesain untuk meningkatkan motivasi berwirausaha, memiliki semangat kewirausahaan yang bisa ditransformasikan ke dalam organisasi, serta kemampuan analitik dan konseptual seperti *business plan*. Kedua, kuliah umum kewirausahaan sudah menjadi kegiatan regular di Unand dengan menghadirkan narasumber beragam dari tokoh, pengusaha, dan pemimpin korporasi level nasional serta alumni Unand yang berkecimpung di dunia usaha.

Unand memiliki tiga unit terkait antara lain: Science Techno Park (STP), Inkubator Bisnis Teknologi (Inbistek), dan Entrepreneurship Centre (EC). STP menjadi tonggak baru bagi inovasi dan kewirausahaan. Dari 1400 dosen Unand sudah ada 120 produk yang potensial untuk komersialisasi, dan 26 hasil riset inovatif diidentifikasi berpotensi untuk komersialisasi (data Evaluasi Diri).

1.2 Konteks Perubahan PTN menjadi PTN-BH

1.2.1 Isu Strategis

Isu Eksternal

- a. **Arah pembangunan nasional yang ditujukan untuk memperkuat kemandirian dan daya saing bangsa Indonesia.** Arah pembangunan nasional diterjemahkan ke dalam RPJP dan RPJM Nasional, 9 prioritas pembangunan (Nawa Cita) dan penerjemahan selanjutnya yang akan dikeluarkan untuk menajamkan arah dan fokus pembangunan. Kesemua arah dan prioritas pembangunan tersebut bisa menjadi peluang bagi Unand untuk berperan strategis dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia serta menghasilkan IPTEKS dan inovasi untuk mewujudkan Indonesia yang mandiri adil dan makmur.
- b. **Otonomi daerah.** Unand dapat mengambil posisi sebagai pusat pengembangan pengetahuan yang perlu memberikan kontribusi maksimal dalam rangka mengatasi persoalan yang dihadapi kawasan Sumatera Bagian Tengah.



- c. **Isu mutu dan persaingan.** Perkembangan lingkungan dan kawasan yang dinamis menuntut setiap lembaga pendidikan agar mencari posisi untuk dapat memenangkan persaingan terutama dengan adanya rencana implementasi kawasan Bebas Asean 2015 yang juga meliputi aspek kualitas SDM dan pendidikan.
- d. **Kompetensi lulusan.** Tuntutan dunia kerja yang sangat dinamis memiliki konsekuensi tersedianya sumber daya manusia yang kompeten. Peningkatan pengangguran pada kalangan terdidik atau berkualifikasi sarjana menunjukkan adanya persoalan dalam kompetensi yang dimiliki para lulusan perguruan tinggi. Lembaga pendidikan tinggi harus menyikapi ini untuk secara dinamis berusaha menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran yang mampu menghasilkan kompetensi yang relevan selaras atau sejalan dengan implementasi KKND .
- e. **Relevansi pendidikan.** Belum mantapnya relevansi pendidikan pada Unand dengan kebutuhan masyarakat terhadap tenaga terampil dalam bidang keilmuan atau teknologi tepat guna, maka evaluasi intensif terhadap lulusan (output) menjadi hal yang perlu dilakukan untuk menyempurnakan mutu output selanjutnya.
- f. **Daya tampung (*Equity*).** Tuntutan untuk meningkatkan Angka Partisipasi Kasar (APK) secara nasional membutuhkan perluasan akses pendidikan yang berkualitas yang diemban oleh perguruan tinggi negeri. Hal ini merupakan peluang untuk pengembangan daya tampung namun di sisi lain perluasan akses pendidikan ini menimbulkan permasalahan dengan terbatasnya ketersediaan lahan yang dimiliki kampus Unand. Oleh karena itu hal ini perlu menjadi pertimbangan dalam peningkatan kualitas.

Isu Internal

- a. **Budaya penelitian.** Budaya penelitian di Unand selama ini belum terintegrasi dan terkonsolidasi kedalam fokus pengembangan riset yang menjadi target dan kebutuhan universitas, fakultas dan pusat-pusat studi. Budaya penelitian ini masih perlu dipertajam melalui pembentukan *cluster* sesuai kebutuhan dan tuntutan nasional.
- b. **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 belum sepenuhnya berbasis *learning outcome* dan sistem pembelajaran berpusat pada mahasiswa perlu diperkuat.
- c. **Peralatan laboratorium.** Ketersediaan peralatan laboratorium berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas penelitian yang dihasilkan. Peralatan laboratorium yang tersedia di Unand untuk menghasilkan penelitian berstandar internasional masih sangat jauh dari yang diharapkan.
- d. **Pengelolaan laboratorium.** Disamping aspek peralatan laboratorium, pengelolaan laboratorium Unand belum tertata dan terkoordinasi dengan baik, serta belum ada yang memenuhi standar ISO. Hal ini berkontribusi terhadap kurang produktifnya laboratorium dalam menghasilkan penelitian lintas jurusan.
- e. **Fasilitas pendukung.** Isu ini terkait dengan kurang baiknya pengelolaan fasilitas pendukung kehidupan kampus, antara lain: tata kelola instalasi listrik dan air bersih yang belum efektif dan efisien, terbatasnya fasilitas umum kampus yang tidak seimbang dengan peningkatan populasi civitas akademika Unand. Termasuk sistem transportasi, perpustakaan dan pengelolaan limbah.
- f. **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 minim untuk mendukung berbagai proses pembelajaran dan penelitian. Hal ini perlu menjadi perhatian di masa yang akan datang.

- g. **Komposisi mahasiswa.** Upaya pengembangan penelitian dan produk keilmuan lainnya sangat dipengaruhi oleh kuatnya program pascasarjana, karena penelitian unggulan dosen dapat dilakukan dengan efektif melalui keterlibatan mahasiswa pascasarjana. Saat ini, jumlah mahasiswa pascasarjana masih sangat sedikit dibandingkan dengan mahasiswa S1 dan DIII, dan bahkan ada program studi masih belum memiliki program studi pascasarjana.
- h. **Keseimbangan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.** Masalah Tridharma Perguruan Tinggi adalah masalah bobot, relevansi, independensi, dari masing-masing komponen Tridharma, yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Permasalahan sekarang adalah belum banyak penelitian yang diarahkan untuk mencapai sasaran kemandirian bangsa seperti yang diamanatkan dalam Visi Nasional Indonesia, akibatnya belum banyak hasil karya dan pemikiran perguruan tinggi yang dapat dilihat kontribusinya terhadap kebutuhan kemandirian bangsa, baik dari sisi kemandirian pangan, kemandirian teknologi, kemandirian obat dan teknologi kesehatan, kemandirian pertahanan, hukum, sosial budaya dan sebagainya.
- i. **Tata kelola.** Pelaksanaan tata kelola Unand masih banyak dikerjakan secara konvensional dan cenderung bergerak lambat. Sementara itu tantangan untuk menjadikan Unand sebagai universitas yang terkemuka sangat diperlukan para profesional yang handal untuk mengerjakan perencanaan dan pengembangan yang terukur keberhasilannya pada semua aspek.
- j. **Sumber pendanaan.** Sumber pendanaan Universitas Andalas masih berasal dari pemerintah berupa pendanaan APBN (Rutin dan Pembangunan), SPP mahasiswa dan kontrak kegiatan penelitian serta hibah. Sumber pendanaan dari kegiatan yang berasal dari produktivitas IPTEK perlu dijadikan *revenue generating activity* (RGA).

1.2.2 Analisis Faktor-faktor internal dan Eksternal

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 kuisioner. Terdapat 20 butir pertanyaan yang disebar secara online untuk memonev proses pembelajaran dalam kelas. LP3M dan LPTIK bekerja sama mengolah dan menempatkan kuisioner 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 multitahun (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.



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 menunjang 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.

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 aset 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. 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 (Dhyrhamma, 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.

Ancaman

1. Keterbatasan alokasi dana dari pemerintah (T)

Sejak dimekarkannya pengelolaan pendidikan menjadi dua kementerian, maka dalam RAPBN tiga tahun terakhir Kementerian RISTEK DIKTI tidak lagi termasuk ke dalam lima kementerian dengan anggaran terbesar. 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.

Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang Diambil ke Depan

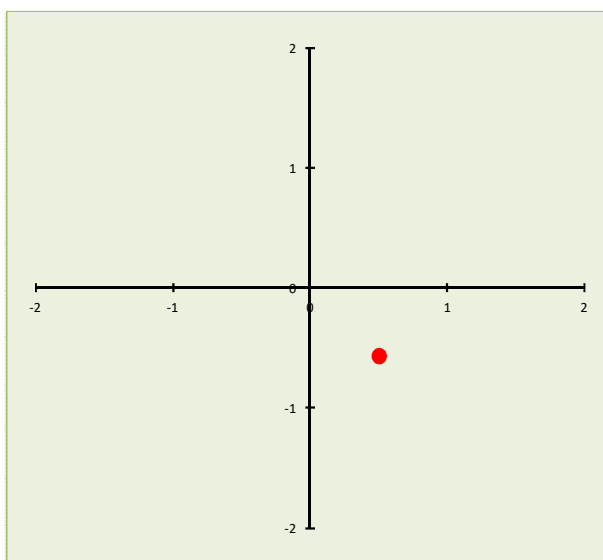
Posisi Peta Matrix SWOT Renstra Unand 2019-2023

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 memnagku 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 (data Evaluasi Diri).

Gambar 1.2 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. 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 Unand.



Gambar 1.2. Posisi Peta Matrix Unand saat ini

1.3 Rencana Jangka Panjang Menjadi Universitas yang Otonom

Untuk mewujudkan visi, menyelenggarakan misi dan mencapai tujuan maka dirancang Rencana Jangka Panjang (RPJP) 25 tahun ke depan (2020-2044) sebagai rujukan untuk pengembangan jangka panjang dan jangka menengah setiap unit atau bidang di lingkungan Unand sebagai PTN-BH. RPJP PTN-BH Unand terdiri atas lima tahapan 5 (lima) dimana untuk satu tahapan dengan masa 5 (lima) tahun (Gambar 1.3). Masing-masing tahapan diuraikan berikut ini.

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 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. Prosentase mahasiswa asing telah mencapai 1,5% populasi Suasana akademik mulai kental dengan *internasional atmosphere*, 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 kerja sama 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. Jumlah mahasiswa asing mulai signifikan, didukung oleh akreditasi internasional yang telah dicapai oleh 35% program studi. Jumlah mahasiswa asing telah mencapai proporsi 5% dari total populasi mahasiswa. Di bidang riset dan pengembangan 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

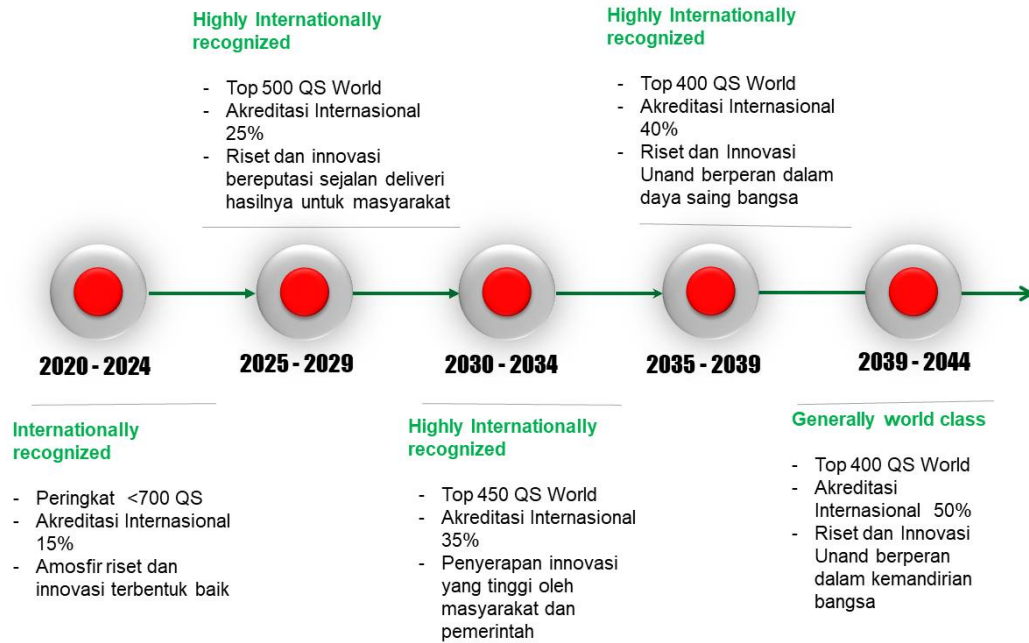
Pada tahapan ini Internasionalisasi Unand semakin kuat, sehingga student mobility dan faculty mobility berjalan intensif. Jumlah mahasiswa asing sudah mencapai 7% populasi mahasiswa. Unand semakin dikenal luas di dunia internasional, dibuktikan dengan capaian posisi Unand masuk dalam posisi 400 terbaik 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 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.



Gambar 1.3. Milestone Unand Menjadi Universitas yang Otonom



II. MANDAT, VISI, DAN MISI

2.1 Mandat

Unand bersama Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta dan Universitas Brawijaya (UB) Malang memperoleh Mandat untuk menjadi PTN-BH yang disampaikan oleh Menristekdikti pada rapat Majelis Rektor Perguruan Tinggi Negeri Indonesia (MRPTNI) di Kemeristekdikti tanggal 2 Oktober 2015 di Jakarta dan MRPTNI pada tanggal 12 Oktober 2015 di Ambon. Menristek Dikti bahwa Unand mendapat mandat untuk menjadi PTN-BH bersama Universitas Brawijaya dan Universitas Sebelas Maret. Dengan demikian peluang Unand menjadi PTN-BH bukanlah kehendak sendiri namun adalah karena dimandatkan oleh Menristek Dikti atas prestasi yang sudah dicapai hingga tahun 2015. Peluang perubahan status Unand dari PTN-BLU menjadi PTN-BH makin kuat pada tahun 2019 karena semakin meningkatnya kinerja Unand dalam 5 (lima) tahun terakhir.

Adapun dasar dan beberapa peraturan yang terkait dengan dengan PTN-BH, di antaranya adalah:

- UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada Pasal 65 ayat -1; Pasal 66 ayat-2; Pasal 89 ayat-3.
- PP no. 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi pada Pasal 22 ayat-2; Pasal 24; Pasal 25; Pasal 27 ayat-1 huruf c dan ayat-4; Pasal 30 ayat-1, ayat-6, ayat-8, dan ayat-9; Pasal 32 ayat-3; Pasal 33 ayat-1.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2014 Tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta Dan Organisasi Perguruan Tinggi.
- PP No.26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan PTN Badan Hukum

Kebijakan pemerintah terkait pengembangan PTN menuju PTNBH (Permendikti No 88/2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum) ditujukan untuk:

- meningkatkan daya saing perguruan tinggi Indonesia dalam persaingan global
- peningkatan kesempatan kerja lulusan, akan tetapi belum terdapat mandat yang dikhususnya untuk Unand. Pengembangan PTN menuju PTNBH hanya sebatas himbauan.

Potensi dan kekuatan Unand untuk menuju PTNBH:

- 1) Situasi tata kelola Unand
- 2) Potensi minat calon mahasiswa



- 3) Peringkat Unand (satu satunya PTN BLU yang berada pada Klaster satu)
- 4) Ketersediaan sumber daya manusia
- 5) Produk penelitian untuk hilirisasi
- 6) Pengembangan badan usaha akademik
- 7) Peran aktif dan daya saing di tingkat nasional serta internasional

2.2 Visi, Misi, dan Tujuan

2.2.1 Visi

Gambaran cita-cita ideal yang ingin diwujudkan oleh Unand sebagai PTN-BH pada tahun 2044 dinyatakan visi: “Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat”.

Keberadaan Unand sebagaimana dicita-citakan oleh para pendahulu adalah untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan bangsa, dengan motto “Untuk Kedjajaan Bangsa”.

Terkemuka ditunjukkan dengan indikator *outcome* dan *impact* dari bidang akademik pada skala internasional mencakup:

- Menghasilkan lulusan berdaya saing global.
- Menghasilkan Hak Kekayaan atas Intelektual (HaKI) dan yang dipakai oleh industri/perusahaan multinasional.

Bermartabat ditunjukkan dengan rekognisi pada skala internasional mencakup:

- Lulusan mendapat pengakuan oleh pengguna lulusan pada industri/perusahaan multinasional.
- Karya inovatif dosen memperoleh penghargaan oleh badan internasional.

2.2.2 Misi

Unand sebagai PTN-BH mewujudkan visi yang bereputasi internasional, mengemban amanah melalui 5 (lima) misi sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan pendidikan akademik, vokasi dan profesi yang berkualitas dan berkarakter untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing global.
- b) Menyelenggarakan penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif untuk meningkatkan publikasi ilmiah, kekayaan intelektual, dan pengembangan IPTEKS dan pembangunan yang bereputasi dunia.
- c) Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan berskala nasional dan internasional.
- d) Menyelenggarakan tata kelola yang baik (*good university governance*) untuk mendukung pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas.
- e) Menyelenggarakan usaha-usaha dan kerjasama yang produktif untuk mendukung keberlanjutan dan pengembangan universitas.



2.2.3 Tujuan

Unand dalam mencapai kelima misi tersebut telah diturunkan menjadi , mendetailkannya ke dalam 11 (sebelas) tujuan, yang akan memberi arah yang lebih jelas dalam pencapaian misi. Adapun tujuan dimaksud adalah:

- a) Meningkatkan daya tampung, akses, pemerataan, proporsi jenjang pendidikan dan internasionalisasi calon mahasiswa.
- b) Menghasilkan lulusan berdaya saing global yang memiliki karakter dan jiwa kewirausahaan.
- c) Meningkatkan sumberdaya penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.
- d) Meningkatkan publikasi ilmiah dan kekayaan intelektual yang bereputasi internasional.
- e) Mengembangkan IPTEKS dan meningkatkan kontribusi untuk pembangunan nasional.
- f) Meningkatkan sumberdaya pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.
- g) Meningkatkan manfaat pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan.
- h) Meningkatkan sumberdaya untuk mendukung tata kelola pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas.
- i) Meningkatkan tata kelola dan kinerja untuk mendukung universitas yang bereputasi tingkat nasional dan internasional.
- j) Menumbuhkembangkan usaha-usaha yang menguntungkan untuk pengembangan universitas.
- k) Memperluas dan meningkatkan kerjasama yang produktif untuk mendukung universitas yang bereputasi nasional dan internasional.

2.2.4 Sasaran strategis

Berdasarkan visi dan misi dan tujuan tersebut maka sasaran strategis Unand dirumuskan sebagai berikut:

Tujuan a: Meningkatkan daya tampung, akses, pemerataan, proporsi jenjang pendidikan dan internasionalisasi calon mahasiswa, dengan sasaaran strategis:

- 1) Meningkatnya akses dan pemerataan pendidikan bagi mahasiswa ekonommi lemah, berasal daerah tertinggal, terdepan dan terluar.
- 2) Meningkatnya proporsi pascasarjana dan profesi/spesialis
- 3) Meningkatnya proporsi mahasiswa asing.

Tujuan b: Menghasilkan lulusan berdaya saing global yang memiliki karakter dan jiwa kewirausahaan, dengan sasaaran strategis:

- 4) Meningkatnya daya saing global lulusan dan mendapatkan pengakuan oleh dunia kerja.
- 5) Meningkatkan jumlah lulusan yang berwirausaha.



- Tujuan c:* Meningkatkan sumberdaya penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif, dengan sasaran strategis:
- 6) Meningkatnya jumlah penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.
 - 7) Meningkatnya dana penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri.
- Tujuan d:* Meningkatkan publikasi ilmiah dan kekayaan intelektual yang bereputasi internasional, dengan sasaran strategis:
- 8) Meningkatnya publikasi ilmiah pada jurnal internasional yang bereputasi.
 - 9) Meningkatnya sitasi artikel ilmiah dosen,
 - 10) Meningkatnya perolehan kekayaan intelektual.
- Tujuan e:* Meningkatkan manfaat pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan, dengan sasaran strategis:
- 11) Meningkatnya jumlah kekayaan intelektual yang dimanfaatkan oleh industri.
- Tujuan f:* Meningkatkan sumberdaya pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional, dengan sasaran strategis:
- 12) Meningkatnya jumlah pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.
 - 13) Meningkatnya dana pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri.
- Tujuan g:* Meningkatkan manfaat pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan, dengan sasaran strategis:
- 14) Meningkatnya jumlah pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS yang bermanfaat mendukung pembangunan.
- Tujuan h:* Meningkatkan sumberdaya untuk mendukung tata kelola pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas, dengan sasaran strategis:
- 15) Meningkatnya kualifikasi SDM.
 - 16) Meningkatnya penggunaan dana untuk operasional pendidikan.
- Tujuan i:* Meningkatkan tata kelola dan kinerja untuk mendukung universitas yang bereputasi tingkat nasional dan internasional, dengan sasaran strategis:
- 17) Meningkatnya reputasi Unand nasional dan internasional
- Tujuan j:* Menumbuhkembangkan usaha-usaha yang menguntungkan untuk pengembangan universitas, dengan sasaran strategis:
- 18) Meningkatnya jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari badan usaha.
- Tujuan k:* Memperluas dan meningkatkan kerjasama yang produktif untuk mendukung universitas yang bereputasi nasional dan internasional, dengan sasaran strategis:
- 19) Meningkatnya jumlah dan tindak lanjut kerjasama



2.3 Integrasi visi dan misi serta Tujuan

Cita-cita Unand adalah menjadi universitas bereputasi internasional akan dicapai dalam lima tahap sampai tahun 2044. Ungkapan visi bereputasi internasional ditunjukkan dengan dihasilkannya lulusan yang berdaya saing global, publikasi hasil penelitian yang berkualitas yang diikuti dengan *delivery* hasil riset tersebut dalam rangka mendukung kemandirian bangsa. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *entrepreneurship* sehingga warna yang akan dipilih Unand adalah memiliki konteks *Entrepreneurial University*. Untuk menghasilkan lulusan berdaya saing global, Unand bertekad membangun karakter yang dilandasi dengan nilai-nilai inti (*core values*) yang akan menjadi landasan filosofi pendidikan. Hal ini menjadi sumber inspirasi Unand untuk menjadi “**Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)**”.

Cita-cita Unand menjadi universitas bereputasi internasional melalui penyelenggaraan visi dan pencapaian tujuan secara terintegrasi. Integrasi Misi, dan Tujuan Unand diperlihatkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Integrasi Visi dan Misi

Misi	Tujuan
M1. Menyelenggarakan pendidikan akademik, vokasi dan profesi yang berkualitas dan berkarakter untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing global	T1. Meningkatkan daya tampung, akses, pemerataan, proporsi jenjang pendidikan dan internasionalisasi calon mahasiswa
	T2. Menghasilkan lulusan berdaya saing global yang memiliki karakter dan jiwa kewirausahaan
M2. Menyelenggarakan penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif untuk meningkatkan publikasi ilmiah, kekayaan intelektual, dan pengembangan IPTEKS dan pembangunan yang bereputasi dunia	T3. Meningkatkan sumberdaya penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.
	T4. Meningkatkan publikasi ilmiah dan kekayaan intelektual yang bereputasi internasional.
	T5. Mengembangkan IPTEKS dan meningkatkan kontribusi untuk pembangunan nasional
M3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan berskala nasional dan internasional	T6. Meningkatkan sumberdaya pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.
	T7. Meningkatkan manfaat pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan
M4. Menyelenggarakan tata kelola yang baik (<i>good university governance</i>) untuk mendukung pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas	T8. Meningkatkan sumberdaya untuk mendukung tata kelola pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas
	T9. Meningkatkan tata kelola dan kinerja untuk mendukung universitas yang bereputasi tingkat nasional dan internasional
M.5. Menyelenggarakan usaha-usaha dan kerjasama yang produktif untuk mendukung keberlanjutan dan pengembangan universitas	T10. Menumbuhkembangkan usaha-usaha yang menguntungkan untuk pengembangan universitas.
	T11. Memperluas dan meningkatkan kerjasama yang produktif untuk mendukung universitas yang bereputasi nasional dan internasional



2.4 Indikator Capaian Tujuan

Sebelas tujuan yang ingin dicapai oleh Unand diperjelas dengan mendefinisikan sasaran strategis yang ingin dicapai. Terdapat 19 sasaran strategis Unand yang telah dituliskan pada Sub-Bab 2.2 di atas, dengan indikator keberhasilan setiap sasaran strategis tersebut diperlihatkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Indikator Capaian Tujuan

Tujuan	Saasaran Strategis	Indikator Program
T1. Meningkatkan daya tampung, akses, pemerataan, proporsi jenjang pendidikan dan internasionalisasi calon mahasiswa	SS1. Meningkatkan akses dan pemerataan pendidikan bagi mahasiswa ekonommi lemah, berasal daerah tertinggal, terdepan dan terluar.	Persentase beasiswa bagi mahasiswa ekonomi lemah dan daerah 3T
	SS2. Meningkatnya proporsi pascasarjana dan profesi/spesialis	Persentase mahasiswa pascasarjana, profesi dan spesialis
	SS3. Meningkatnya proporsi mahasiswa asing.	Persentase mahasiswa asing
T2. Menghasilkan lulusan berdaya saing global yang memiliki karakter dan jiwa kewirausahaan	SS4. Meningkatnya daya saing global lulusan dan mendapatkan pengakuan oleh dunia kerja.	Jumlah lulusan yang bekerja dalam 6 bulan pertama
		Persentase lulusan yang bekerja sesuai bidang
	SS5. Meningkatnya jumlah lulusan yang berwirausaha.	Jumlah lulusan yang berwirausaha
T3. Meningkatkan sumberdaya penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.	SS6. Meningkatnya jumlah penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.	Rata-rata jumlah judul penelitian per dosen
	SS7. Meningkatnya dana penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri	Rata-rata jumlah dana penelitian per dosen
T4. Meningkatkan publikasi ilmiah dan kekayaan intelektual yang bereputasi internasional.	SS8. Meningkatnya publikasi ilmiah pada jurnal internasional yang bereputasi.	Jumlah publikasi pada jurnal ilmiah internasional bereputasi
	SS9. Meningkatnya sitasi artikel ilmiah dosen,	Indeks sitasi artikel ilmiah dosen
	SS10. Meningkatnya perolehan kekayaan intelektual.	Jumlah kekayaan intelektual
T5. Mengembangkan IPTEKS dan meningkatkan kontribusi untuk pembangunan nasional	SS11. Meningkatnya jumlah kekayaan intelektual yang dimanfaatkan oleh industry	Jumlah kekayaan intelektual yang dimanfaatkan oleh industry
T6. Meningkatkan sumberdaya pengabdian kepada masyarakat, inovasi	SS12. Meningkatnya jumlah pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan	Rata-rata jumlah judul pengabdian kepada masyarakat per dosen



dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.	hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.	
	SS13. Meningkatnya dana pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri	Rata-rata jumlah dana pengabdian kepada masyarakat per dosen
T7. Meningkatkan manfaat pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan	SS14. Meningkatnya jumlah pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS yang bermanfaat mendukung pembangunan	Jumlah pengabdian kepada masyarakat yang bermanfaat bagi masyarakat
T8. Meningkatkan sumberdaya untuk mendukung tata kelola pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas	SS15. Meningkatnya kualifikasi SDM.	Persentase dosen berpendidikan S3 Persentase dosen berjabatan Profesor Jumlah dan kualifikasi tenaga kependidikan fungsional
	SS16. Meningkatnya penggunaan dana untuk operasional pendidikan.	Raata jumlah dana operasional per mahasiswa
T9. Meningkatkan tata kelola dan kinerja untuk mendukung universitas yang bereputasi tingkat nasional dan internasional	SS17. Meningkatnya reputasi Unand nasional dan internasional	Persentase program studi terakreditasi A
		Persentase program studi terakreditasi internasional
		Peringkat Unand dalam perankingan perguruan tinggi terbaik nasional
		Peringkat Unand dalam perankingan perguruan tinggi terbaik internasional
T10. Menumbuhkembangkan usaha-usaha yang menguntungkan untuk pengembangan universitas.	SS18. Meningkatnya jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari badan usaha.	Jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari kerjasam
		Jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari badan usaha
T11. Memperluas dan meningkatkan kerjasama yang produktif untuk mendukung universitas yang bereputasi nasional dan internasional	SS19. Meningkatnya jumlah dan tindak lanjut kerjasama	Jumlah MoU/MoA dengan institusi dalam negeri
		Jumlah MoU/MoA dengan institusi dalam luar negeri
		Jumlah MoU/MoA yang ditindaklanjuti



III. SISTEM PENJAMINAN MUTU

3.1 Rasionalitas

Era globalisasi pada dua puluh tahun mendatang memberikan tantangan dan kesempatan bagi Unand untuk meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan dalam rangka mengangkat daya saing secara nasional dan global. Unand dituntut untuk memperoleh pengakuan berupa ranking universitas tingkat global dan pemastian mutu universitas (*university quality assurance*) yang baik sebagai bentuk akuntabilitas publik kepada *stakeholders* dan sebagai bagian upaya peningkatan daya saingnya secara internasional.

Suatu universitas disebut berkelas dunia (*World Class University, WCU*) bila telah memenuhi kriteria dan standar unggul yang diakui secara internasional. Hamilton (2012) menyebutkan bahwa predikat WCU diperoleh dari: (1) Sumber daya manusia yang mumpuni, (2) riset unggul yang fokus dan diakui secara internasional (3) komitmen yang tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan (4) tata kelola yang mampu menumbuhkan otonomi, visi strategis, inovatif, manajemen sumber daya yang efisien dan memiliki fleksibilitas.

Diperlukan sistem penjaminan mutu internal yang dapat membantu mewujudkan visi Unand yang terkemuka dengan recognisi sebagai universitas yang masuk dalam deretan 500 terbaik dunia pada *milestone* ke tiga (2030-2034) sebagaimana tercantum milestone RPJP Unand. Saat ini, Unand telah memasuki siklus ke tiga SPMI. Standar mutu telah disusun melebihi SN-DIKTI dengan mengadopsi standar mutu akreditasi/sertifikasi internasional seperti ABET, ABEST21 dan AUN-QA. Proses evaluasi dan monitoring pelaksanaan standar mutu telah dilakukan setiap tahun. Beberapa hal yang masih harus diwujudkan Unand terkait SPMI di masa depan adalah:

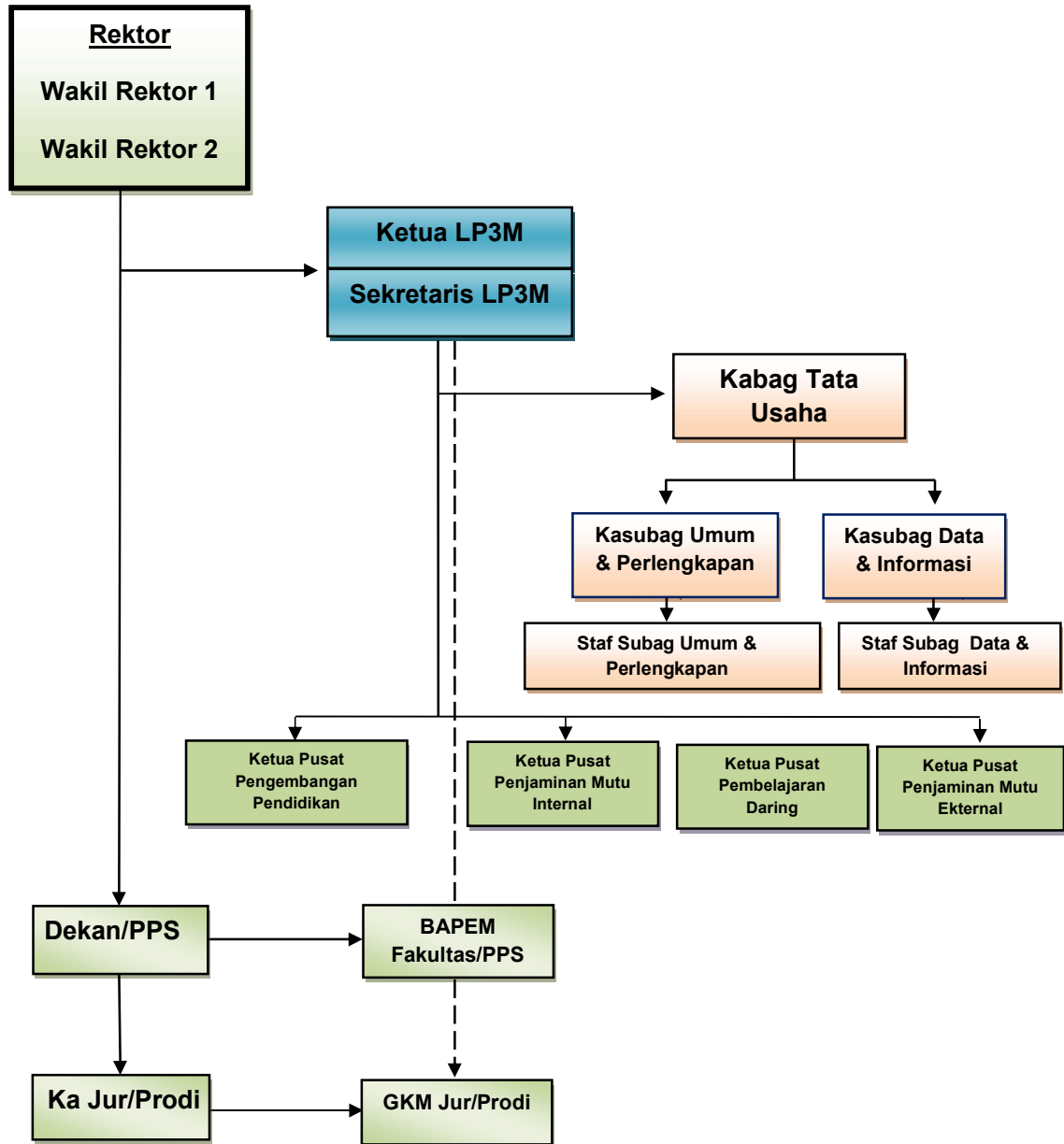
1. Meningkatkan kesadaran pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal Unand untuk menerapkan budaya mutu dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara terus menerus dan senantiasa meningkatkan standar mutu.
2. Mendorong program studi yang sudah unggul (akreditasi A) secara nasional untuk mengajukan akreditasi internasional.
3. Mendorong seluruh laboratorium terakreditasi oleh ISO.
4. *Benchmarking* sistem penjaminan mutu standar WCU
5. Meningkatkan kemampuan audit mutu internal dan efisiensi kinerja SPMI yang telah ada sesuai standar WCU.

3.2 Organisasi

SPMI Unand dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) yang berada langsung dibawah koordinasi Rektor (Gambar 3,1). Untuk tingkat fakultas dibentuk Badan Penjaminan Mutu (BAPEM) dan tingkat program studi dibentuk Gugus Kendali Mutu (GKM) berdasarkan SK Dekan. Unand telah melaksanakan SPMI berdasarkan manajemen PPEPP (penetapan, pelaksanaan,



evaluasi (pelaksanaan), pengendalian (pelaksanaan), dan peningkatan Standar mutu) secara terencana, konsisten, dan berkelanjutan dengan mengacu kepada standar nasional pendidikan tinggi (SN-DIKTI) dan standar yang dikembangkan oleh Unand sesuai dengan Visi dan Misinya yang berorientasi internasional.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Penjaminan Mutu Unand



Tuntutan untuk penjaminan mutu pendidikan di masa depan memerlukan perluasan tugas organisasi dari LP3M, seperti: perubahan metode pembelajaran dari metode tatap muka menjadi kombinasi dengan pembelajaran daring (*blended learning*) dan perubahan pendidikan yang berbasis *input* menjadi pendidikan berbasis *output* dan *impact*. Hal itu menjadi tantangan bagi LP3M untuk menjalankan fungsi penjaminan mutu yang semakin kompleks dan harus menyesuaikan diri untuk menjawab tuntutan tersebut.

3.3 Pelaksanaan

SPMI Unand mulai dilaksanakan tahun 2008 yang merupakan siklus I. Pada siklus I, BAPEM (badan penjaminan mutu) Universitas memperkenalkan sistem penjaminan mutu internal yang bekerjasama dengan Kantor Penjaminan Mutu UGM (Universitas Gajah Mada) dengan kegiatan: sosialisasi dan pelatihan auditor AMAI (Audit Mutu Akademik Internal). Audit mutu mulai dilaksanakan dengan mengadaptasi instrumen AMAI UGM yang khusus mengevaluasi kegiatan akademik dengan menggunakan 11 standar. Pada siklus I ini sudah terbentuk organisasi penjaminan mutu di level fakultas yang bernama BAPEM fakultas dan GKM (gugus kendali mutu) di level program studi. Pada siklus II Tahun 2013, mulai dibentuk lembaga yang bernama LP3M yang merupakan gabungan dari P3AI (Program Peningkatan Proses Akademik Internal) dan BAPEM pada tingkat universitas, dibentuk juga BAPEM di Fakultas dan GKM di program studi. Pada saat ini sudah dikembangkan instrumen audit sendiri yang mengacu pada borang BAN-PT, cakupan lebih luas yaitu: bidang akademik dan non akademik yang terdiri dari 17 standar (Tabel 3.1). Audit mutu telah dilakukan pada berbagai aras, mulai dari program studi (D3, S1, S2, S3), fakultas, dan unit-unit kerja di level universitas.

Mulai tahun 2018, pada siklus ke III ini dengan keluarnya Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang SN-Dikti dan Permenristekdikti No. 50 Tahun 2018 tentang perubahan SN-Dikti, dokumen SPMI diperbaharui dengan mengadopsi akreditasi (ABET, ABEST21) dan sertifikasi internasional AUN-QA. Dengan berdirinya lembaga akreditasi mandiri prodi kesehatan (LAM-PT KES) maka ruang lingkup audit di perluas untuk profesi dokter, dokter gigi, apoteker, ners, bidan dan dokter spesialis.

Pada siklus pertama, SPMI Unand belum digunakan untuk mendukung SPME. Pada siklus ke II, sudah ada sinkronisasi antara standar SPMI Unand dengan standar dari BAN-PT, sehingga SPMI sudah membantu prodi dalam mempersiapkan akreditasi. Selanjutnya LP3M melakukan pendampingan untuk setiap prodi yang akan di akreditasi dan divisitasi. Sehingga terjadi peningkatan akreditasi di masing-masing fakultas. Pada siklus III ini SPMI Unand sudah melebihi standar nasional pendidikan tinggi, baik secara vertikal dan horisontal.



Tabel 3.1 Perbandingan Perubahan Standar SPMI Unand

Siklus I	Siklus II	Siklus III
1. Standar Isi	1. Standar Identitas	1. Standar Visi dan Misi
2. Standar Proses	2. Standar Kurikulum	2. Standar Tata Kelola
3. Standar Kompetensi Lulusan	3. Standar Proses	3. Standar Kode Etik
4. Standar Pendidik dan Tenaga Pendidik	4. Standar Evaluasi	4. Standar Kerjasama
5. Standar Sarana dan Prasarana	5. Standar Suasana akademik	5. Standar Mahasiswa
6. Standar Peneglolaan	6. Standar Kemahasiswaan	6. Standar Ektrakurikuler
7. Standar Pembiayaan	7. Standar Lulusan	7. Standar Kelulusan
8. Standar Penilaian	8. Standar SDM	8. Standar Sumber Daya Manusia
9. Standar Penelitian	9. Standar Sarana dan Prasarana	9. Standar Pendidikan
10. Standar PkM	10. Standar Sistem Informasi dan Komunikasi	10. Standar Suasana Akademik
11. Standar Kerjasama	11. Standar Pembiayaan	11. Standar Penelitian
	12. Standar Pengelolaan	12. Standar Pengabdian Kepada Masyarakat
	13. Standar Penelitian	13. Standar Sarana dan Prasarana
	14. Standar PkM	14. Kebersihan, Kesehatan, Ketertiban, dan Keamanan
	15. Standar Kerjasama	15. Standar Laboratorium
	16. Standar Kode Etik	16. Standar Perpustakaan
	17. Standar Keamanan, Ketertiban, Kebersihan, Kesehatan, dan Keindahan.	17. Standar Sistem Informasi
		18. Standar Layanan Umum dan Keuangan

3.4. Evaluasi Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu

Sistem penjaminan mutu internal yang sudah berjalan dalam tiga siklus di Unand perlu dievaluasi agar memberikan dampak yang nyata terhadap mutu lulusan. Evaluasi harus bersifat komprehensif dan utuh, sehingga bukan hanya hasil (*output*) yang dinilai melainkan juga dampak (*outcomes*) dari proses SPMI yang telah dijalankan. Proses evaluasi dimaksudkan bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk menemukan ruang peningkatan guna perbaikan mutu secara berkelanjutan. Hasil audit mutu internal sudah disosialisasikan dalam lokakarya kepada seluruh pengelola baik ditingkat program studi, fakultas dan Universitas. Jika temuan audit (*findings*) menunjukkan bahwa pelaksanaan isi standar telah sesuai dengan apa yang telah dicantumkan di dalam Standar SPMI Unand, maka dilakukan langkah pengendalian



berupa upaya agar pencapaian tersebut dapat dipertahankan dan harus ditingkatkan. Namun, apabila terdapat temuan bahwa pelaksanaan SPMI belum mencapai standar mutu Unand pada unit kerja tertentu, perlu dilakukan tindakan koreksi terhadap pelaksanaan standar tersebut. Tindakan koreksi dilakukan secara terstruktur melalui rapat tinjauan manajemen baik ditingkat Fakultas maupun Universitas. Idealnya tindakan koreksi tergambar dalam rencana kegiatan unit kerja tahun berikutnya dan diimplikasikan dalam RKAK-L Fakultas dan Universitas.

Temuan-temuan audit itu, meskipun belum seluruhnya, dilanjutkan dengan tindakan koreksi oleh unit kerja terkait, terutama apabila menyangkut proses yang dapat mempengaruhi akreditasi program studi atau institusi. Sebagian lagi, untuk temuan-temuan yang tindaklanjutnya memerlukan koordinasi lintas unit memang masih terdapat aspek yang perlu diperbaiki. LP3M telah mengidentifikasi peluang perbaikan tersebut dan mendorong komitmen kuat dari pimpinan universitas secara melembaga baik komitmen dalam bentuk kebijakan maupun penyediaan sumberdaya. Contohnya, jumlah mahasiswa asing pada sebagian besar program studi belum memenuhi standar mutu Unand. Perlu komitmen dari pimpinan universitas dalam memfasilitasi adanya mahasiswa asing di Unand mulai dari menyiapkan kelas internasional, peningkatan fasilitas yang berstandar internasional, sampai merancang sistem penjarangan mahasiswa yang menasar negara-negara yang warganya berpotensi untuk mendaftar sebagai calon mahasiswa Unand.

Unand perlu merancang sistem pemberian beasiswa dari universitas untuk menarik minat mahasiswa asing menjadi mahasiswa Unand. Untuk itu diperlukan komitmen yang kuat dari pimpinan universitas dan dukungan dana yang cukup agar standar mutu tersebut dapat dicapai.

Satu hal lagi yang masih perlu diperbaiki adalah penjatuhan tindakan koreksi tertentu, seperti teguran, peringatan, penghentian kegiatan, investigasi atau pemeriksaan mendalam, dan penjatuhan sanksi ringan, sedang, hingga berat terhadap unit kerja yang belum memenuhi standar SPMI. Hal ini mungkin disebabkan pelaksanaan SPMI oleh LP3M sampai siklus ketiga ini lebih bersifat pembinaan dari pada pemberian hukuman. Pada siklus kedua pelaksanaan SPMI, LP3M mengusulkan kepada Rektor untuk memberikan *rewards* kepada program studi terbaik 1, 2 dan 3 dalam hasil audit mutu internal. Tetapi belum disertai dengan *punishments* untuk program studi yang belum memenuhi standar SPMI. Mungkin dimasa yang akan datang, seiring meningkatnya kompetisi perguruan tinggi dalam mencari pengakuan internasional, LP3M dan Rektor perlu menerapkan sistem *rewards* dan *punishments* secara berimbang agar semua unit kerja memiliki semangat yang tinggi dalam membudayakan mutu dalam rangka mencapai cita-cita Unand menjadi WCU.

3.5. Rencana Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu

Sejalan dengan keinginan untuk meningkatkan kualitas kelembagaan serta perubahan status dari PTN BLU menjadi PTN-BH, maka sistem penjaminan mutu Unand juga terus ditingkatkan. Targetnya, sistem penjaminan mutu Unand berjalan sebagai bagian



dari proses manajemen harian, dimana setiap unit telah mengimplementasikannya dalam operasional sehari-hari. Sistem penjaminan mutu ditargetkan telah terintegrasi secara penuh dalam sistem informasi manajemen universitas, sehingga mendukung pengambilan keputusan manajemen berbasis data secara kontinyu dan berkelanjutan. Indikator kinerja, sasaran dan strategi pencapaian SPMI Unand dalam 5 milestone ke depan dapat dilihat pada Tabel 3.2. Selanjutnya, tahapan pengembangan SPMI Unand dicantumkan pada Table 3.3

Tabel 3.2. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Penjaminan Mutu

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Terbentuknya budaya mutu untuk daya saing global lulusan	Persentase jumlah program studi yang terakreditasi A (unggul)	Perluasan cakupan standar mutu SPMI dengan mengadopsi kriteria ISO17025, AUN-QA, ABET dan badan akreditasi internasional	Penguatan SPMI untuk SPME
		Monitoring dan evaluasi ketercapaian standar mutu pada program studi terakreditasi B	Akselerasi peringkat akreditasi B menjadi A (unggul)
		Pembinaan dan pendampingan mutu bagi program studi terakreditasi B	
		Reward bagi program studi yang memperoleh akreditasi A	
		Menunda pembukaan program studi baru sebelum terpenuhi target 80% program studi terakreditasi A	
		Jumlah program studi yang tersertifikasi AUN-QA	
	Monitoring dan evaluasi program studi terakreditasi A untuk sertifikasi AUN-QA		
	Pelatihan penyusunan dokumen AUN-QA		
	Pembinaan program studi terakreditasi A untuk tersertifikasi AUN-QA		
	Pengajuan program studi untuk sertifikasi AUN-QA		
	Training dosen untuk asesor AUN-QA		
	Reward bagi prodi yang		



		memperoleh sertifikasi AUN-QA	
	Jumlah program studi yang terakreditasi internasional	Monitoring dan evaluasi program studi tersertifikasi AUN-QA untuk akreditasi internasional	<ul style="list-style-type: none"> Akselerasi program studi yang tersertifikasi AUN-QA mendapatkan akreditasi internasional
		Pelatihan penyusunan dokumen akreditasi internasional	
		Pembinaan program studi terakreditasi A untuk akreditasi internasional	
		Pendaftaran program studi pada asosiasi internasional sejenis	
		Pengajuan usulan akreditasi ke berbagai Badan akreditasi internasional	
		Reward bagi prodi yang memperoleh akreditasi intrnasional	
Masuknya Unand menjadi 500 perguruan tinggi kelas dunia	Rangking Unand pada QS Ranking	Monitoring dan evaluasi kebijakan dan implementasi kurikulum	Penjaminan mutu proses pendidikan dan penelitian berorientasi <i>outcome</i>
		Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran	
		Monitoring dan evaluasi kepuasan pengguna lulusan	Penjaminan mutu berorientasi <i>outcome</i> dan <i>impact</i> pendidikan
		Meningkatkan jumlah <i>academic referee</i>	
		Monitoring dan evaluasi mutu <i>outcome</i> penelitian	Penjaminan mutu <i>outcome</i> penelitian
	Status bintang pada QS Stars	Meningkatkan jumlah mahasiswa asing	Internasionalisasi <i>faculty members</i>
		Meningkatkan jumlah dosen asing	

Tabel 3.3. Tahapan Pengembangan Penjaminan Mutu

Tahapan I (2020-2024) Budaya mutu untuk daya saing global lulusan	Penguatan SPMI untuk SPME	
	1.	Perumusan kebijakan SPMI dengan lingkup standard nasional dan internasional
	2.	Penyusunan manual SPMI dengan lingkup standard nasional dan internasional
	3.	Penyusunan standar SPMI dengan lingkup standard nasional dan internasional
	4.	Penyusunan formulir SPMI dengan lingkup standard nasional dan internasional



	<ol style="list-style-type: none"> 5. Audit mutu internal pada tingkat universitas, fakultas dan program studi 6. Pembinaan dan pendampingan program studi untuk memperoleh peringkat akreditasi A 7. Penguatan SPMI di level universitas untuk mendukung pengajuan sertifikasi ISO 21000:2018. 8. Promosi program studi terakreditasi A untuk akreditasi/ sertifikasi internasional 9. Promosi program studi tersertifikasi AUN-QA untuk akreditasi internasional 10. Penguatan SPMI untuk perankingan QS Stars 11. Pemanfaatan IT dalam melaksanakan AMI
Tahapan II (2025-2029) SPMI Unand sebagai organisasi <i>World Class University</i>	<p>Pemenuhan kriteria <i>World Class University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kebijakan SPMI Unand sebagai <i>World Class University</i> 2. Penguatan SPMI terintegrasi untuk pemenuhan kriteria QS Stars bintang 4. 3. Peningkatan standar mutu SPMI yang mencakup kriteria QS Stars bintang 4. 4. Manajemen sudah menerapkan ISO 21000:2018 dalam pengelolaan institusi. 5. Tahun 2028 QS Stars bintang 4 sudah diperoleh. 6. Penguatan SPMI untuk monitoring dan evaluasi kepuasan pengguna lulusan. 7. Peningkatan jumlah program studi tersertifikasi AUN-QA dan terakreditasi internasional 8. <i>Continuous quality improvement</i> bagi program studi tersertifikasi AUN-QA dan terakreditasi internasional
Tahapan III (2030-2034) Pengembangan SPMI Unand sebagai <i>World Class University</i>	<p>Peningkatan peringkat Unand sebagai <i>World Class University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kebijakan SPMI Unand untuk perbaikan ranking QS Stars bintang 5 dan <i>World Class University</i> 2. Penguatan SPMI terintegrasi untuk pemenuhan kriteria QS Stars bintang 5. 3. Peningkatan Internasionalisasi <i>faculty members</i> 4. Penguatan <i>International benchmarking</i> kurikulum 5. Penguatan SPMI untuk monitoring dan evaluasi kepuasan pengguna lulusan. 6. Peningkatan jumlah program studi terakreditasi internasional 7. <i>Continuous quality improvement</i> bagi program studi terakreditasi internasional
Tahapan IV (2035-2039) Penguatan SPMI Unand sebagai <i>World Class University</i>	<p>Peningkatan mutu Unand menjadi <i>internationally recognized</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu universitas berdasarkan <i>academic referee (recognized by academia internationally)</i> 2. Peningkatan mutu lulusan berdasarkan <i>internationally employability category</i> 3. Peningkatan <i>faculty members</i>
Tahapan V (2040-2044) Sustainability Unand sebagai <i>World Class University</i>	<p>Peningkatan mutu Unand menjadi <i>internationally highly recognized</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan <i>academic reputation</i>. 2. Peningkatan <i>graduate employment rate</i>



IV. PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG AKADEMIK

4.1. Bidang Pendidikan

A. Arah dan kebijakan

Unand didirikan “...guna mempertinggi ketjerdasan Bangsa Indonesia dalam arti jang seluas-luasnja dalam berbagai-bagai Ilmu Pengetahuan”, sebagaimana yang dituliskan dalam piagam pendirian tanggal 13 September 1956. Pada lambang Unand tertera “Unand Untuk Kedjayaan Bangsa”. Oleh karena itu cita-cita mendirikan Unand adalah untuk menghasilkan insan cerdas dan berdaya saing untuk kejayaan bangsa. Secara lebih spesifik, Unand bertanggungjawab untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, unggul dan produktif, menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, mempersatu bangsa, serta mengawal perjalanan demokrasi. Tanggungjawab tersebut mengalami perkembangan sejalan dengan kemajuan tingkat sosial ekonomi masyarakat, teknologi informasi dan persaingan global dalam segala bidang yang tidak dapat dihindari oleh suatu bangsa.

Unand mengacu pada Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dalam menerapkan otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi di bidang akademik dan bidang non akademik. Penyelenggaraan otonomi Perguruan Tinggi diberikan secara selektif berdasarkan evaluasi kinerja oleh Menteri kepada perguruan tinggi negeri (PTN), salah satunya dengan membentuk PTN Badan Hukum (PTNBH) untuk menghasilkan Pendidikan Tinggi bermutu.

Beberapa regulasi yang menjadi dasar Unand dalam implementasi PTN-BH diantaranya sebagai berikut:

- 1) Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- 2) Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Perguruan Tinggi Badan Hukum;
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
- 4) Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2020 Tentang Perubahan atas peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan Nomor 88 tahun 2014 tentang perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
- 5) Peraturan Menteri Keuangan No. 139/PMK.02/2015 tentang Tata Cara Penyediaan, Pencairan, dan Pertanggungjawaban Pemberian Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Badan Hukum.

Rencana pengembangan akademik di Unand perlu direvisi dari rencana sebelumnya disebabkan beberapa perubahan mendasar yang perlu dilakukan untuk menjadikan Unand sebagai PTNBH. Namun, pembinaan dan pengembangan pendidikan tinggi tetap meneruskan arah kebijakan empat pilar pembangunan, yaitu perluasan dan



pemerataan kesempatan belajar, peningkatan relevansi (*link and match*), peningkatan mutu, dan peningkatan efisiensi pendidikan. Beberapa pertimbangan dalam melakukan revisi rencana pengembangan akademik di Unand adalah:

1. Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia¹ yang membagi jalur pendidikan menjadi 3 jalur yaitu: program akademik, program vokasi dan program profesi. Penegasan jalur program tersebut punya konsekuensi terhadap Unand dalam melakukan pengembangan sumber daya.
2. Pelaksanaan Otonomi Perguruan Tinggi yang sebelumnya bersifat sentralisasi berangsur menjadi lebih otonom. Perubahan dari sentralisasi ke otonomi Perguruan Tinggi membuat setiap program studi (prodi) pada masing-masing fakultas menjadi ujung tombak pelaksanaan dan penyempurnaan sistem pendidikan dan pembelajaran.
3. Pembangunan sarana dan prasarana fisik kampus Unand masih akan berlanjut untuk memenuhi standar nasional ataupun internasional.
4. Penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan, baik dalam pengembangan prodi, pelaksanaan penelitian, kualitas tenaga pendidik (terutama jenjang S3) dan tenaga kependidikan yang menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta semakin terbukanya hubungan perekonomian dunia.
5. Fokus bidang unggulan yang ditetapkan untuk menjadikan Unand sebagai *center of excellence* dalam bidang tertentu di Indonesia

Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal menjadi dasar penetapan cita-cita Unand untuk menjadi universitas yang terkemuka dan bermartabat yang akan dicapai dalam lima tahap sampai dengan tahun 2044. Ungkapan visi **terkemuka** ditunjukkan dengan reputasi baik yang dimiliki untuk tingkat nasional dan internasional. Reputasi ini ditunjukkan dengan dihasilkannya lulusan yang berdaya saing global, publikasi hasil penelitian yang berkualitas yang diikuti dengan *delivery* hasil riset tersebut dalam rangka mendukung kemandirian bangsa. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *entrepreneurship* sehingga warna yang akan dipilih Unand adalah memiliki konteks *entrepreneurial University*. Di samping itu, sejalan dengan cita-cita leluhur pendiri Negara Indonesia untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya baik “badannya” dan juga “jiwanya” diterjemahkan Unand menjadi visi **Bermartabat**. Bermartabat menunjukkan bahwa di samping memiliki kemampuan dan ilmu pengetahuan, warga dan lulusan Unand juga memiliki karakter yang unggul. Karakter ini dirumuskan menjadi karakter Andalasian, yang dibangun oleh empat elemen, yakni elemen spiritual, keilmuan, amal dan sosial. Wujud dari cita-cita Unand ini adalah bahwa di samping membangun pengetahuan, Unand juga bertekad membangun karakter bangsa. Kedua hal ini menjadi sumber inspirasi Unand untuk menjadi “**Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan** (*leader in character building*)”

¹ Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia



and entrepreneurship)". Kondisi Unand terkemuka dan bermartabat ini nantinya akan dicirikan dengan:

- Peringkat Akreditasi BAN PT harus mencapai peringkat tertinggi (harkat A atau Unggul), dan reputasi keunggulan didasarkan pada kriteria berdasarkan peringkat universitas dunia (QS World Ranking) dan Unand harus mencapai 10 terbaik di Indonesia.
- Status hukum Unand sebagai perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTNBH)
- Unand memiliki staf akademik yang kuat, dengan kualifikasi kemampuan dalam melakukan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta memiliki karakter yang unggul.
- Unand memiliki tema riset unggulan terutama dalam bidang: 1) Ketahanan Pangan, obat dan kesehatan, 2) Inovasi sains, teknologi dan industri, 3) Pengembangan SDM dan karakter bangsa.
- Unand memiliki 9 (sembilan) *center of excellence* yang melaksanakan tema-tema unggulan tersebut.
- Kuatnya publikasi Unand yang berbasiskan sumber daya dan kearifan sosial dan budaya lokal. Area kekuatan ini akan meliputi bidang-bidang yang terkait dengan sumber daya alam hayati, kekuatan sosial budaya lokal yang unik yang menjadi modal dan kontribusi signifikan bagi kemandirian bangsa.
- Unand memiliki jaringan kerjasama yang luas dan menjadi lokomotif kerjasama bagi perguruan tinggi di kawasan Indonesia bagian Barat, sekaligus menjadi *partner* peneliti Internasional untuk bidang-bidang unggulan Unand.
- Unand menjadi 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 2024 proporsi mahasiswa asing akan mencapai 1% dari total populasi mahasiswa. Jumlah ini akan terus ditingkatkan sehingga mencapai 15% pada 2044.
- 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.
- Unand memiliki Karakter Unggul terinternalisasi dalam diri semua warga Unand, terlihat dalam cara berfikir, cara bersikap maupun cara bertindak.
- Peringkat Akreditasi BAN-PT harus mencapai peringkat unggul dan 10 besar perguruan tinggi Indonesia, serta top 400 QS-World.



Tabel 4.1. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Bidang Pendidikan

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya daya saing global lulusan dan mendapatkan pengakuan oleh dunia kerja	Jumlah lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam 6 (enam) bulan pertama	Mengembangkan kurikulum dengan melibatkan pengguna lulusan secara berkala.	Menekankan pendidikan yang berorientasi outcome dan <i>impact</i>
	Meningkatnya jumlah perusahaan/ instansi global sebagai pengguna lulusan	Meningkatkan jumlah program studi terakreditasi internasional	
	Jumlah program studi yang menyelenggarakan <i>credit earning / double degree</i> dengan perguruan tinggi luar negeri		
	Jumlah perusahaan/ instansi yang sangat puas terhadap kompetensi lulusan	Meningkatkan kemampuan lulusan dalam penguasaan literasi-literasi baru seperti literasi manusia (<i>attitude, high order thinking, and lifelong learning</i>), literasi teknologi dan literasi data.	
	Jumlah lulusan yang mempunyai sertifikat keahlian khusus	Meningkatkan kegiatan kemahasiswaan yang berorientasi untuk mendapatkan sertifikat keahlian khusus	Memberikan pengakuan akademik terhadap mahasiswa yang memiliki sertifikat keahlian khusus sesuai bidangnya.
	Jumlah lulusan yang menjalankan wirausaha sesuai bidangnya	Mengembangkan konsep, praktek dan mentoring kapasistas kewirausahaan lulusan	Meningkatkan layanan fasilitas start up bisnis dan inkubator bisnis bagi mahasiswa dan alumni
	Jumlah prodi yang mengintegrasikan penelitian dalam proses pendidikan	Meningkatkan jumlah mahasiswa yang terlibat dalam publikasi ilmiah internasional terindeks, bereputasi dan berfaktor dampak	Memberikan pengakuan akademik dan insentif terhadap mahasiswa yang memiliki publikasi ilmiah tingkat internasional terindeks, bereputasi dan berfaktor dampak.



	Jumlah prodi yang mengintegrasikan pengabdian kepada masyarakat dalam proses pendidikan	Meningkatkan jumlah kegiatan KKN reguler dan tematik yang terintegrasi dengan aktivitas Unand dalam menjalankan tanggungjawab sosial dan pembangunan ekonomi	Memberikan pengakuan akademik terhadap mahasiswa yang melakukan kegiatan yang terintegrasi dengan aktivitas Unand dalam menjalankan tanggung jawab sosial dan pembangunan ekonomi.
	Jumlah dosen bergelar doktor	Rekrutmen dosen bergelar Doktor	Peningkatan mutu akademik dosen
	Jumlah dosen berjabatan Profesor	Hibah percepatan Guru Besar	

Tabel 4.2. Tahapan Pengembangan Bidang Pendidikan

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan Mutu Proses Pendidikan	Pemantapan proses pendidikan berorientasi <i>Output</i> dan <i>Outcome</i> (<i>Outcome-Based Curriculum, Outcome-Based Teaching and Learning, dan Outcome-Based Assessment</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan target kualitas produk pendidikan Unand yaitu mandiri dan berdaya guna dengan berbasis kompetensi dan kekhususan Unand melalui reorientasi pembangunan kurikulum Unand yang berdasarkan pada <i>character building</i> dan kewirausahaan. 2. Pembentukan kebijakan sistem penyelenggaraan pendidikan termasuk pengembangan kurikulum, metoda pembelajaran, dan asesmen mahasiswa yang mempromosikan target kualitas produk pendidikan Unand, termasuk meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam pengembangan <i>character building</i>, inovasi dan kewirausahaan. 3. Pengembangan sistem, sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung perwujudan target kualitas produk pendidikan Unand yang berbasis revolusi industri 4.0. 4. Peningkatan kapasitas managerial untuk SDM pengelola Pendidikan. 5. Pengembangan orientasi pembangunan <i>Science Techno Park</i> Unand. 6. Pemberdayaan kerjasama Unand dengan institusi dalam dan luar negeri di Bidang Pendidikan.
Tahapan II (2025-2029) Penguatan Daya Saing Lulusan	Peningkatan daya saing lulusan melalui pengembangan inovasi dan kewirausahaan yang berorientasi pada kebutuhan penyelesaian permasalahan sosial-budaya dan ekonomi masyarakat, serta lingkungan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembangunan sistem pendidikan terintegrasi dengan pengembangan inovasi melalui pemantapan peran unit usaha Unand sebagai sarana <i>start-up</i> bisnis dan



	<p>kewirausahaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Peningkatan kualitas kemanfaatan penelitian dan hasil penelitian berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar (pemerintah, masyarakat dan industri) dengan berbasis pada kekhususan pendidikan Unand melalui kompetisi, hibah dan insentif 3. Peningkatan partisipasi sivitas akademika Unand dalam diskusi pengembangan budaya IPTEK tingkat nasional-internasional. 4. Pengembangan pemanfaatan teknologi informasi dalam integrasi pengelolaan sistem pendidikan yang memudahkan, fleksibel, dinamis, berjangkauan luas dan berkualitas unggul.
Tahapan III (2030-2034) Pemantapan Prestasi Dan Karir Lulusan	<p>Inovasi sistem manajemen pendidikan untuk pemantapan prestasi dan karir lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan standarisasi kurikulum berdaya saing intenasional melalui benchmarking.
Tahapan IV (2035-2039) Penguatan Daya Saing Global	<p>Inovasi Kelembagaan untuk Mewujudkan Daya Saing Global Unand sebagai Organisasi Unggul dan Berperan dalam Penciptaan Daya Saing Bangsa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan citra Unand melalui kerjasama, perluasan akses pendidikan, dan partisipasi masyarakat dan industri dalam penyerapan hasil penelitian dan inovasi. 2. Pengembangan <i>Science Techno Park</i> Unand.
Tahapan V (2040-2044) Sustainability Unand sebagai <i>World Class University</i>	<p>Keberlangsungan Unand sebagai <i>World Class University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kebijakan yang masih relevan untuk keberlangsungan Unand <i>World Class University</i>

Hasil analisis situasi menunjukkan bahwa pilihan strategi yang tepat untuk Unand adalah pilihan strategi stabil. Unand berada dalam situasi dimana peluang besar, namun masih memiliki beberapa hal yang harus diperkuat dari sisi internal. Berdasarkan hal itu, Unand akan fokus kepada kualitas. Dimana dari sisi jumlah daya tampung akan relatif stabil, mengingat keterbatasan daya dukung lahan, keterbatasan jumlah tenaga dosen yang juga cenderung stabil serta batas kapasitas sistem transportasi di lingkungan kampus Limau Manis. Meski demikian khusus untuk pendidikan pascasarjana akan lebih diperkuat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Penguatan pendidikan pascasarjana ini diharapkan akan mampu mempercepat cita-cita Unand untuk menjadi salah satu pusat keunggulan (*center of excellent*) di bidang pendidikan dan penelitian.

B. Kebebasan Akademik dan Mimbar Akademik dan Otonomi Keilmuan

Statuta Unand (Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2013 Tentang Statuta Unand) mejamin kebebasan akademik dan otonomi keilmuan bagi sivitas akademika. Pimpinan Unand dituntut untuk melakukan upaya dan memastikan bahwa setiap anggota komunitas akademik



mempunyai kebebasan dalam forum akademik. Kebebasan akademik tersebut harus dapat dipertanggung jawabkan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dan dipandu oleh etika dan norma ilmu pengetahuan. Dalam melaksanakan kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik, setiap anggota sivitas akademika:

- a. mengupayakan agar kegiatan dan hasilnya dapat meningkatkan output dan outcome tridharma perguruan tinggi;
- b. mengupayakan agar kegiatan dan hasilnya bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, negara, dan kemanusiaan;
- c. bertanggung jawab secara pribadi atas pelaksanaan dan hasilnya serta akibatnya pada diri sendiri atau orang lain;
- d. melakukan dengan cara yang tidak bertentangan dengan norma agama, nilai etika, dan kaidah akademik;
- e. tidak melanggar hukum serta tidak mengganggu kepentingan umum

Kebebasan akademik sebagaimana dimaksud diatas dilaksanakan dalam upaya mendalami, menerapkan, dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya melalui kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara berkualitas dan bertanggung jawab.

Pelaksanaan kebebasan mimbar akademik sebagaimana dimaksud:

- a. merupakan tanggung jawab setiap anggota sivitas akademika yang terlibat;
- b. menjadi tanggung jawab Unand, apabila universitas, atau unit organisasi di dalamnya secara resmi terlibat dalam pelaksanaannya;
- c. sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan dilandasi etika serta norma/kaidah keilmuan.

Kebebasan mimbar akademik merupakan kebebasan setiap anggota sivitas akademika dalam menyebarluaskan hasil penelitian dan menyampaikan pandangan akademik melalui kegiatan perkuliahan, ujian sidang, seminar, diskusi, simposium, ceramah, publikasi ilmiah, dan pertemuan ilmiah lain yang sesuai dengan kaidah keilmuan. Kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik dimanfaatkan oleh Unand untuk:

- a. melindungi dan mempertahankan hak kekayaan intelektual;
- b. melindungi dan mempertahankan kekayaan dan keragaman alami, hayati, sosial, dan budaya Bangsa dan Negara Indonesia;
- c. menambah dan/atau mutu kekayaan intelektual Bangsa dan Negara Indonesia; dan
- d. memperkuat daya saing bangsa dan negara Indonesia.

Kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik sebagaimana dimaksud di atas mewajibkan mengupayakan dan menjamin agar setiap anggota sivitas akademika melaksanakan otonomi keilmuan secara bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilandasi etika dan norma/kaidah keilmuan. Otonomi keilmuan yang diartikan kemandirian dan kebebasan sivitas akademika suatu cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni yang melekat pada kekhasan/keunikan cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni, yang bersangkutan, dalam menemukan, mengembangkan, mengungkapkan, dan/atau mempertahankan kebenaran menurut kaidah keilmuannya untuk menjamin keberlanjutan perkembangan cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni.



Tabel 4.3. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Kebebasan Akademik dan Mimbar

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Terciptanya budaya akademik yang mendukung produktivitas akademik	Rata-rata jumlah penelitian per dosen	Penguatan kemampuan dosen memperoleh sumber dana penelitian	Penelitian berorientasi <i>output</i> dan <i>outcome</i>
	Jumlah tugas akhir mahasiswa yang terlibat dalam penelitian dosen	Penguatan interaksi dosen dan mahasiswa dalam penelitian	
	Jumlah hasil penelitian sivitas akademika yang dipublikasikan melalui prosiding seminar internasional terindeks	Memfasilitasi hasil penelitian sivitas akademika untuk diseminasikan pada skala internasional	
	Jumlah hasil penelitian sivitas akademika yang publikasi dosen pada jurnal internasional bereputasi	Penguatan <i>outcome</i> penelitian sivitas akademika	
	Jumlah paten dan HaKI	Penguatan hilirisasi hasil penelitian	
	Jumlah buku ajar dan buku teks	Penguatan <i>outcome</i> penelitian inovasi	Pengintegrasian penelitian dengan mutu pembelajaran

Tabel 4.4. Tahapan Pengembangan Kebebasan Akademik dan Mimbar

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan Mutu Proses Pendidikan	Pemantapan dan pengembangan budaya inovasi dan keterbukaan ilmiah di dalam kampus
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembangunan kebijakan Unand dalam pengembangan budaya dan perlindungan kebebasan mimbar akademis melalui redefinisi kebebasan mimbar akademis Unand yang bertanggungjawab baik secara agama, moral budaya bangsa. 2. Penguatan media diskusi ilmiah Unand (jurnal, seminar, konferensi) menuju reputasi internasional. 3. Peningkatan kesempatan partisipasi bagi seluruh sivitas akademika dalam menyampaikan gagasan inovasi dan pemikiran akademis berbasis kompetensinya ditingkat kampus, nasional, maupun internasional.
Tahapan II (2025-2029) Penguatan Daya Saing Lulusan	Peningkatan tingkat partisipasi seluruh sivitas akademika dalam pengembangan inovasi dan kewirausahaan yang berorientasi pada kebutuhan penyelesaian permasalahan social-budaya dan ekonomi masyarakat, serta lingkungan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan media diskusi ilmiah Unand (jurnal, seminar, konferensi) menuju reputasi internasional. 2. Penguatan SDM terutama dosen sebagai pengajar maupun tenaga peneliti dalam kapasitasnya sebagai pelaku mimbar



	<p>akademik melalui recruitment, peningkatan kualitas pendidikan, wawasan, dan interaksinya dalam skala global.</p> <p>3. Peningkatan jumlah baru berprestasi sebagai sumber pengembangan insan akademis yang berkualitas melalui beasiswa, pertukaran pelajar, dsb</p>
Tahapan III (2030-2034) Pemantapan Prestasi dan Karir Lulusan	<p>Inovasi sistem manajemen pendidikan demi ekspansi Unand</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas kemanfaatan penelitian dan hasil penelitian berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar (pemerintah, masyarakat dan industry) dengan berbasis pada kekhususan pendidikan Unand melalui peran kelembagaan dalam ‘bridging’ antara peneliti dan pemanfaatan hasil penelitian. 2. Pengembangan pemanfaatan teknologi informasi dalam integrasi pengelolaan sistem pendidikan yang memudahkan, fleksibel, dinamis, berjangkauan luas dan berkualitas unggul
Tahapan IV (2035-2039) Penguatan Daya Saing Global	<p>Inovasi kelembagaan untuk mewujudkan jati diri Unand sebagai organisasi unggul dan berperan dalam penciptaan daya saing bangsa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan interaksi antara sivitas akademika dengan pasar produk pendidikan, penelitian dan bisnis inovasi 2. Peningkatan akses masyarakat terhadap kegiatan akademik Unand
Tahapan V (2040-2044) Sustainability Unand sebagai <i>World Class University</i>	<p>Inovasi kelembagaan untuk mewujudkan Unand menjadi sangat dikenal secara global</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan jaringan penelitian pada skala internasional 2. Peningkatan aktifitas riset kolaborasi Internasional

C. Pembukaan, Perubahan, dan Penutupan Program Studi

Berdasarkan Undang-Undang No.12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, program pendidikan dilaksanakan melalui Program studi. Program studi merupakan kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi (Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi No. 44 tahun 2015, diperbaharui dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta menyebutkan bahwa pembukaan program studi bertujuan untuk meningkatkan akses, pemerataan, mutu dan relevansi pendidikan tinggi di seluruh wilayah Indonesia serta meningkatkan mutu dan relevansi penelitian ilmiah serta pengabdian kepada masyarakat untuk mendukung pembangunan nasional. Pembukaan program studi merupakan penambahan jumlah program studi pada perguruan tinggi yang telah memiliki izin pendirian PTN/PTS, sedangkan pengurangan program studi merupakan pengurangan



jumlah program studi yang telah ada pada perguruan tinggi yang telah memiliki izin pendirian perguruan tinggi. Selanjutnya menurut Pasal 37 ayat (2) Permendikbud No. 5 Tahun 2020 Tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, yaitu pembukaan program studi baru harus memiliki akreditasi minimum. Mengacu pada Peraturan tersebut diatas, maka untuk dapat membuka program studi baru di Unand harus:

- 1) Mencantumkan rencana pembukaan Program Studi dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang Unand Periode 2020-2044;
- 2) Menyusun kurikulum program studi berdasarkan capaian pembelajaran lulusan sesuai standar nasional pendidikan tinggi dan mengacu pada perhimpunan/asosiasi/konsorsium program studi sejenis;
- 3) Memiliki minimal 6 dosen yang sesuai dengan bidang program studi baru;
- 4) Program studi baru yang diusulkan harus memiliki pasar kerja yang jelas;
- 5) Program studi dikelola oleh unit pengelola program studi dengan organisasi dan tata kerja berdasar ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penutupan program studi di Unand dapat dilakukan jika:

- 1) Terjadi perubahan kebijakan pemerintah dan/atau praturan perundang-undangan;
- 2) Program studi dikenai sanksi administratif oleh Dirjen Pendidikan Tinggi;
- 3) Program studi yang tidak diminati oleh calon mahasiswa;
- 4) Program studi yang memiliki akreditasi C setelah reakreditasi minimal;
- 5) Diusulkan untuk dibubarkan setelah mendapat pertimbangan dari senat perguruan tinggi dan/atau persetujuan Badan Penyelenggara.

Semenjak didirikan, Unand telah mengembangkan beberapa strata program pendidikan, yakni D3, S1, profesi, S2, pendidikan dokter spesialis, dan S3. Pada lima tahun terakhir, terjadi peningkatan jumlah program studi dari 112 di tahun 2015 menjadi 126 di tahun 2019 atau terjadi peningkatan 12 prodi (13%). Peningkatan jumlah program studi yang paling tinggi adalah pada program S3, yaitu 8 prodi pada tahun 2015 meningkat menjadi 13 prodi pada tahun 2019, dengan peningkatan sebesar 62,5%. Pada level S2 terjadi peningkatan dari 38 prodi pada tahun 2015 menjadi 43 prodi tahun 2019, dengan peningkatan sebesar 13,16%. Untuk prodi S1, peningkatan tidak terlalu besar, yakni dari 45 prodi tahun 2015 menjadi 47 prodi di tahun 2019, hanya meningkat 4,44%. Dalam rangka perluasan akses pendidikan, Unand perlu menetapkan kebijakan pembukaan program studi baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan pembangunan nasional. Pembukaan program studi baru lebih diprioritaskan pada program studi profesi, S2, dan S3.



Tabel 4.5. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Pembukaan dan Penutupan Program Studi

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya mutu program studi	Jumlah lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam 6 (enam) bulan pertama	Membuka program studi yang dibutuhkan pasar dan pembangunan nasional	Pembukaan dan penutupan program studi berdasarkan kebutuhan pasar dan pembangunan nasional
		Menutup program studi yang tidak diminati oleh calon mahasiswa	
Meningkatnya jumlah mahasiswa profesi dan pascasarjana	Persentase mahasiswa profesi dan pascasarjana	Meningkatkan mutu layanan proses pembelajaran	Peningkatan mutu program profesi dan pascasarjana
		Meningkatkan mutu layanan administrasi	
		Memperluas jejaring pendidikan dengan <i>external stakeholders</i>	

Tabel 4.6. Tahapan Pengembangan Pembukaan dan Penutupan Program Studi

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan Mutu Proses Pendidikan	<p>Pembangunan dasar pengembangan program studi sebagai wadah aktivitas pendidikan dan pengembangan inovasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembangunan kebijakan Unand dalam pengembangan program studi berbasis keunggulan/kekhususan Unand dan sesuai dengan kebijakan nasional pengembangan pendidikan tinggi serta memperhatikan kebutuhan pasar produk pendidikan dan penelitian 2. Pengembangan media dalam kampus diskusi multi disiplin ilmu melalui penelitian dan pengembangan inovasi 3. Peningkatan akreditasi Program Studi di level nasional maupun internasional 4. Pemberdayaan sistem pengendalian mutu untuk membangun keberlanjutan kualitas PS
Tahapan II (2025-2029) Penguatan Daya Saing Lulusan	<p>Inovasi kelembagaan dalam mewadahi kebutuhan fleksibilitas pengembangan IPTEK dengan daya saing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan program pasca sarjana Unand sebagai lembaga pengembangan inovasi pendidikan multi disipliner 2. Peningkatan akses pendidikan bagi masyarakat 3. Peningkatan kerjasama dengan pengguna hasil pendidikan dan penelitian untuk meningkatkan kemampuan Unand dalam memahami dan menanggapi perkembangan global
Tahapan III (2030-2034) Pemantapan Prestasi Dan Karir Lulusan	<p>Inovasi sistem manajemen pendidikan demi ekspansi Unand</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan program-program studi di luar kampus utama dengan meningkatkan nilai akreditasinya 2. Pengembangan manajemen kelembagaan pengelola



	pendidikan berbasis system informasi yang memudahkan, efisien, dan terintegrasi
Tahapan IV (2035-2039) Penguatan Daya Saing Global	Inovasi kelembangaan untuk mewujudkan jati diri Unand sebagai organisasi unggul dan berperan dalam penciptaan daya saing bangsa 1. Pembukaan program-program studi baru berbasis kekhususan dan keunggulan Unand dengan kurikulum berpendekatan mutakhir
Tahapan V (2040 -2044) Sustainability Unand sebagai <i>World Class University</i>	Inovasi kelembangaan untuk mewujudkan Unand menjadi sangat dikenal secara global 1. Pembukaan program-program studi baru <i>dual degree</i> dengan perguruan tinggi luar negeri

D. Kurikulum Program Studi

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020). Penyelenggaraan dan pengembangan kurikulum PTNBH Unand ditujukan untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, berkarakter dan mandiri sehingga mampu bersaing untuk mengisi lapangan kerja global yang memerlukan tenaga kerja yang kompeten, inovatif, dan efektif. Pengembangan kurikulum juga ditujukan untuk menjadikan Unand sebagai destinasi pilihan institusi pendidikan tinggi bagi calon mahasiswa baik domestik maupun internasional melalui peningkatan mutu dan efisiensi pendidikan. Keberadaan mahasiswa internasional diharapkan membawa pengaruh positif terhadap perkembangan literasi humanistik mahasiswa terutama kemampuan berbahasa asing dan *cultural agility*.

Tabel 4.7. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Kurikulum

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Terimplementasinya filosofi pendidikan Unand di semua program studi	Jumlah program studi yang mengintegrasikan filosofi pendidikan Unand dalam kurikulum dan proses pembelajaran	Penetapan filosofi pendidikan Unand	<i>Leading in character building and Entrepreneurship</i>
Berkembangnya kurikulum program studi yang sesuai dengan kompetensi / <i>learning outcomes</i> yang ditetapkan oleh asosiasi profesi / keilmuan internasional	Jumlah prodi melaksanakan reorientasi kurikulum sesuai dengan kompetensi / <i>learning outcomes</i> yang ditetapkan oleh asosiasi profesi / keilmuan	Keikutsertaan program studi dalam organisasi profesi / keilmuan internasional	Pengembangan kurikulum mengacu pada kompetensi / <i>learning outcomes</i> yang ditetapkan oleh asosiasi profesi / keilmuan internasional



	internasional		
Berkembangnya kurikulum program studi mengikuti perkembangan IPTEK dan hasil riset	Jumlah prodi melaksanakan reorientasi kurikulum dengan melibatkan pengguna lulusan secara berkala	Mengembangkan kurikulum dengan melibatkan pengguna lulusan secara berkala.	Pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pengguna lulusan, IPTEK dan hasil riset
	Jumlah program studi yang melaksanakan reorientasi kurikulum sesuai dengan perkembangan IPTEK dan hasil riset	Mengembangkan isi kurikulum sesuai dengan perkembangan IPTEK dan hasil riset	

Tabel 4.8. Tahapan Pengembangan Kurikulum

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan mutu proses pendidikan	<p>Pemantapan mutu kurikulum</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan relevansi pendidikan dengan pekerjaan melalui implementasi <i>outcome based curriculum</i> berdasarkan KKNi, dengan melibatkan stakeholders internal dan eksternal 2. Monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum secara berkala menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Unand. 3. Pengembangan kurikulum untuk peningkatan kapasitas kognitif mahasiswa berupa <i>higher order mental skills, critical, systemic</i> dan <i>lateral thinking</i> 4. Pengembangan kurikulum untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam penguasaan literasi baru: data, teknologi, dan humanistik (komunikasi, <i>cultural agility</i>, kepemimpinan, bekerja dalam tim, dan entrepreneurship). 5. Pengembangan kurikulum untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam pembelajaran sepanjang hayat. 6. Meningkatkan efisiensi kurikulum melalui pemetaan kontribusi mata kuliah terhadap capaian pembelajaran lulusan. 7. Menggunakan hasil asesmen pembelajaran dengan efektif untuk memonitor perkembangan studi mahasiswa 8. Meningkatkan fleksibilitas kurikulum agar mahasiswa dengan prestasi akademik dan non akademik tinggi dapat menyelesaikan studi lebih awal dari masa studi. 9. Membangun kesadaran dan budaya mutu kurikulum melalui monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum berkesinambungan.
Tahapan II (2025-2029) Penguatan daya saing lulusan	<p>Penguatan daya saing lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Universitas mendorong dan memfasilitasi prodi dalam meningkatkan jumlah dan kualitas kerjasama dengan organisasi dan perusahaan untuk pemutakhiran dan penyesuaian kurikulum prodi dengan kebutuhan dunia kerja.



	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pengembangan kurikulum prodi mengacu kepada standar kurikulum internasional prodi sejenis. 3. Universitas mendorong dan memfasilitasi prodi untuk menjalin kerjasama <i>credit transfer system</i> dan dual <i>degree/ twinning program</i> dengan prodi sejenis dari universitas lain baik domestik maupun internasional.
Tahapan III (2030-2034) Pemantapan prestasi dan karier lulusan	<p>Pemantapan prestasi dan karier lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan, memantapkan, dan meningkatkan jumlah dan kualitas kebijakan yang masih relevan untuk mendukung pencapaian yang telah ditetapkan.
Tahapan IV (2035-2039) Penguatan daya saing global	<p>Penguatan daya saing global</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan, memantapkan, dan meningkatkan jumlah dan kualitas kebijakan yang masih relevan untuk mendukung pencapaian yang telah ditetapkan.
Tahapan V (2040-2044) Sustainability	<p>Sustainability</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan, memantapkan, dan meningkatkan jumlah dan kualitas kebijakan yang masih relevan untuk mendukung pencapaian yang telah ditetapkan.

Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi). Standar proses pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang pelaksanaan pembelajaran pada program studi untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan. Standar proses pembelajaran mencakup: i) karakteristik proses pembelajaran; ii) perencanaan proses pembelajaran; iii) pelaksanaan proses pembelajaran; dan iv) beban belajar mahasiswa.

Proses pembelajaran PTN-BH Unand dirancang sedemikian rupa untuk mencapai kompetensi / learning outcomes yang ditetapkan program studi yang mencakup penguasaan pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan pada era industri 4.0, serta internalisasi nilai-nilai filosofi pendidikan Unand, kepercayaan, dan kebiasaan kerja yang efektif, efisien, dan inovatif. Proses pembelajaran ini diharapkan dapat membentuk lulusan yang memiliki kapabilitas untuk bekerja sebagai profesional dengan *softskill* dan karakter yang kuat atau sebagai wirausahawan yang dapat mendorong peningkatan ekonomi secara signifikan.



Tabel 4.9. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Proses Pembelajaran

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya mutu proses pembelajaran	Jumlah program studi yang melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan kompetensi/ <i>learning outcomes</i> dan kebutuhan belajar generasi Z untuk penguatan daya saing lulusan dan pengakuan prestasi alumni di lapangan kerja dan masyarakat	Pengembangan strategi pembelajaran yang memberikan hak kepada mahasiswa untuk memiliki pengalaman belajar di luar kampus untuk penguatan relevansi kurikulum (<i>link and match</i>)	Pengembangan mutu proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan Generasi Z yaitu fleksibilitas dalam proses pembelajaran yang berorientasi kepada dunia kerja dan kebutuhan masyarakat
		Pelatihan dosen dalam strategi dan metode pembelajaran heutagogi	
		Penyediaan buku pedoman strategi dan metode pembelajaran heutagogi	
		Penyediaan hibah pengembangan pembelajaran heutagogi	
		Pengembangan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran heutagogi	

Tabel 4.10. Tahapan Pengembangan Proses Pembelajaran

Tahapan I (2020 - 2024)	Penguatan dan peningkatan mutu proses pendidikan
Penguatan dan peningkatan mutu proses pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan dan peningkatan mutu strategi pembelajaran <i>Student Center Learning</i> (SCL) untuk membangun kapasitas kognitif mahasiswa berupa <i>higher order thinking / mental skills</i>. 2. Penguatan dan peningkatan mutu strategi pembelajaran <i>Student Center Learning</i> (SCL) untuk membangun kapasitas mahasiswa dalam penguasaan literasi humanistik (komunikasi, <i>cultural agility</i>, kepemimpinan, <i>team work</i>, dan <i>entrepreneurship</i>). 3. Penguatan dan peningkatan mutu strategi pembelajaran <i>Student Center Learning</i> (SCL) untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam pembelajaran sepanjang hayat. 4. Peningkatan efektifitas dan efisiensi penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran dalam proses pendidikan (<i>blended learning</i>) untuk meningkatkan kapasitas



	<p>mahasiswa dalam literasi data dan teknologi, serta keterjangkauan pendidikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Penguatan dan peningkatan mutu <i>project based learning</i>, <i>problem based learning</i> dan <i>internship</i> dalam rangka mendekatkan hubungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja, serta pembangunan kapasitas kewirausahaan lulusan. 6. Penguatan dan peningkatan keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat Unand dalam rangka pembangunan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotor mahasiswa. 7. Peningkatan intensitas penggunaan bahasa asing dalam proses pendidikan. 8. Peningkatan efektifitas dan efisiensi program <i>visitting professor</i> dan dosen asing dalam rangka meningkatkan atmosfer internasional dalam proses pendidikan di Unand. 9. Peningkatan efektifitas dan efisiensi program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dalam rangka meningkatkan kapasitas kognitif, humanistik, dan <i>cultural agility</i>.
Tahapan II (2025 - 2029) Penguatan daya saing lulusan	<p>Penguatan daya saing lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemantapan mutu strategi pembelajaran <i>Student Center Learning</i> (SCL) untuk membangun kapasitas kognitif mahasiswa berupa <i>higher order thinking / mental skills</i>. 2. Pemantapan mutu strategi pembelajaran <i>Student Center Learning</i> (SCL) untuk membangun kapasitas mahasiswa dalam penguasaan literasi humanistik (komunikasi, <i>cultural agility</i>, kepemimpinan, <i>team work</i>, dan <i>entrepreneurship</i>). 3. Pemantapan mutu strategi pembelajaran <i>Student Center Learning</i> (SCL) untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam pembelajaran sepanjang hayat. 4. Pemantapan penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran dalam proses pendidikan (<i>blended learning</i>) untuk meningkatkan kapasitas mahasiswa dalam literasi data dan teknologi, serta keterjangkauan pendidikan. 5. Pemantapan mutu <i>project based learning</i>, <i>problem based learning</i> dan <i>internship</i> dalam rangka mendekatkan hubungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja, serta pembangunan kapasitas kewirausahaan lulusan. 6. Pemantapan keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat Unand dalam rangka pembangunan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotor mahasiswa. 7. Pemantapan intensitas penggunaan bahasa asing dalam proses pendidikan. 8. Pemantapan program <i>visitting professor</i> dan dosen asing dalam rangka meningkatkan atmosfer internasional dalam proses pendidikan di Unand. 9. Pemantapan program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dalam rangka meningkatkan kapasitas kognitif, humanistik, dan <i>cultural agility</i>.
Tahapan III (2030 - 2034) Pemantapan prestasi dan	<p>Pemantapan prestasi dan karier lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center



<p>karier lulusan</p>	<p>Learning (SCL) untuk membangun kapasitas kognitif mahasiswa berupa higher order thinking / mental skills.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk membangun kapasitas mahasiswa dalam penguasaan literasi humanistik (komunikasi, cultural agility, kepemimpinan, team work, dan entrepreneurship). 3. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam pembelajaran sepanjang hayat. 4. Optimalisasi penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran dalam proses pendidikan (blended learning) untuk meningkatkan kapasitas mahasiswa dalam literasi data dan teknologi, serta keterjangkauan pendidikan. 5. Optimalisasi mutu project based learning, problem based learning dan internship dalam rangka mendekatkan hubungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja, serta pembangunan kapasitas kewirausahaan lulusan. 6. Optimalisasi keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat Unand dalam rangka pembangunan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotor mahasiswa. 7. Optimalisasi intensitas penggunaan bahasa asing dalam proses pendidikan. 8. Optimalisasi program visiting professor dan dosen asing dalam rangka meningkatkan atmosfer internasional dalam proses pendidikan di Unand. 9. Optimalisasi program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dalam rangka meningkatkan kapasitas kognitif, humanistik, dan <i>cultural agility</i>.
<p>Tahapan IV (2035 - 2039) Penguatan daya saing global</p>	<p>Penguatan daya saing global</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk membangun kapasitas kognitif mahasiswa berupa higher order thinking / mental skills. 2. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk membangun kapasitas mahasiswa dalam penguasaan literasi humanistik (komunikasi, cultural agility, kepemimpinan, team work, dan entrepreneurship). 3. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam pembelajaran sepanjang hayat. 4. Optimalisasi penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran dalam proses pendidikan (blended learning) untuk meningkatkan kapasitas mahasiswa dalam literasi data dan teknologi, serta keterjangkauan pendidikan. 5. Optimalisasi mutu project based learning, problem based learning dan internship dalam rangka mendekatkan hubungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja, serta pembangunan kapasitas kewirausahaan lulusan. 6. Optimalisasi keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat Unand dalam rangka pembangunan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotor mahasiswa. 7. Optimalisasi intensitas penggunaan bahasa asing dalam



	<p>proses pendidikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Optimalisasi program visiting professor dan dosen asing dalam rangka meningkatkan atmosfer internasional dalam proses pendidikan di Unand. 9. Optimalisasi program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dalam rangka meningkatkan kapasitas kognitif, humanistik, dan cultural agility.
Tahapan V (2040 - 2044) Sustainability	<p>Sustainability</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk membangun kapasitas kognitif mahasiswa berupa higher order thinking / mental skills. 2. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk membangun kapasitas mahasiswa dalam penguasaan literasi humanistik (komunikasi, cultural agility, kepemimpinan, team work, dan entrepreneurship). 3. Optimalisasi mutu strategi pembelajaran Student Center Learning (SCL) untuk peningkatan kapasitas mahasiswa dalam pembelajaran sepanjang hayat. 4. Optimalisasi penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran dalam proses pendidikan (blended learning) untuk meningkatkan kapasitas mahasiswa dalam literasi data dan teknologi, serta keterjangkauan pendidikan. 5. Optimalisasi mutu project based learning, problem based learning dan internship dalam rangka mendekatkan hubungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja, serta pembangunan kapasitas kewirausahaan lulusan. 6. Optimalisasi keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat Unand dalam rangka pembangunan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotor mahasiswa. 7. Optimalisasi intensitas penggunaan bahasa asing dalam proses pendidikan. 8. Optimalisasi program visiting professor dan dosen asing dalam rangka meningkatkan atmosfer internasional dalam proses pendidikan di Unand 9. Optimalisasi program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dalam rangka meningkatkan kapasitas kognitif, humanistik, dan cultural agility.

Asesmen Pembelajaran

Asesmen (penilaian) pembelajaran mencakup penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi). Penilaian pembelajaran proses dan hasil belajar mahasiswa mencakup: i) prinsip penilaian; ii) teknik dan instrumen penilaian; iii) mekanisme dan prosedur penilaian; iv) pelaksanaan penilaian; v) pelaporan penilaian; vi) kelulusan mahasiswa.

Asesmen pembelajaran pada PTN-BH Unand dikembangkan dari standar minimal asesmen pembelajaran sebagaimana yang telah ditetapkan oleh SN Dikti. Pengembangan asesmen pembelajaran dilakukan tidak hanya untuk pengambilan



keputusan kelulusan mahasiswa berdasarkan ujian sumatif (*summative assessment – assessment of learning*), tetapi asesmen pembelajaran juga dikembangkan untuk membantu mahasiswa dalam mencapai kemampuan yang diharapkan sesuai dengan kompetensi / *learning outcomes* (*formative assessment – assessment for learning*). Hasil asesmen mahasiswa dapat digunakan sebagai dasar memberikan umpan balik yang membangun dan metode remediasi yang tepat untuk mahasiswa yang bersangkutan. Fungsi lain dari hasil asesmen mahasiswa adalah sebagai dasar peningkatan mutu kurikulum, proses dan sarana serta prasarana penunjang pendidikan.

Tabel 4.11. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Proses Pembelajaran

Sasaran	Indikator Kinerja	Strategi	Arah Kebijakan
Terukurnya semua domain kompetensi / <i>learning outcomes</i> baik proses maupun hasil pembelajaran	Jumlah program studi yang mengembangkan asesmen pembelajaran yang mampu mengukur semua domain kompetensi / <i>learning outcomes</i>	Pelatihan dosen dalam pengembangan asesmen proses dan hasil pembelajaran yang mampu mengukur semua domain kompetensi / <i>learning outcomes</i>	Pengembangan strategi dan metode asesmen hasil dan proses pembelajaran yang mampu mengukur semua domain kompetensi / <i>learning outcomes</i>
		Penyediaan buku pedoman asesmen proses dan hasil pembelajaran yang mampu mengukur semua domain kompetensi / <i>learning outcomes</i>	
		Penyediaan hibah pengembangan asesmen proses dan hasil pembelajaran yang mampu mengukur semua domain kompetensi / <i>learning outcomes</i>	
		Pengembangan sistem ujian berbasis teknologi informasi	
		Implementasi prosedur komplain dan banding hasil asesmen	



Tabel 4.12. Sasaran, Indikator Kinerja, Strategi, dan Arah Kebijakan Proses Pembelajaran

<p>Tahapan I (2020-2024) Penguatan dan peningkatan mutu asesmen pembelajaran</p>	<p>Penguatan dan peningkatan mutu asesmen pembelajaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan dan peningkatan <i>performance based asesment</i> dalam rangka menjamin kualitas lulusan yang sesuai kebutuhan dunia kerja. 2. Penguatan dan peningkatan <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi umpan balik yang spesifik untuk peningkatan kapasitas pembelajran mahasiswa. 3. Penguatan dan peningkatan <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi mahasiswa yang memiliki resiko gagal dalam masa studi dan mengidentifikasi strategi remediasi yang tepat untuk mahasiswa yang bersangkutan. 4. Penguatan dan peningkatan <i>performance based asesment</i> dalam rangka peningkatan mutu kurikulum, proses dan sarana serta prasarana penunjang pendidikan. 5. Penguatan dan peningkatan mutu kolaborasi dalam pelaksanaan <i>performance based asesment</i> dengan program studi sejenis di tingkat nasional dalam rangka <i>benchmarking</i> kurikulum, proses pembelajaran dan mutu lulusan.
<p>Tahapan II (2025-2029) Penguatan daya saing lulusan</p>	<p>Penguatan daya saing lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemantapan <i>performance based asesment</i> dalam rangka menjamin kualitas lulusan yang sesuai kebutuhan dunia kerja. 2. Pemantapan <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi umpan balik yang spesifik untuk peningkatan kapasitas pembelajran mahasiswa. 3. Pemantapan <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi mahasiswa yang memiliki resiko gagal dalam masa studi dan mengidentifikasi strategi remediasi yang tepat untuk mahasiswa yang bersangkutan. 4. Pemantapan <i>performance based asesment</i> dalam rangka peningkatan mutu kurikulum, proses dan sarana serta prasarana penunjang pendidikan. 5. Penguatan dan peningkatan mutu kolaborasi dalam pelaksanaan <i>performance based asesment</i> dengan program studi sejenis di tingkat internasional dalam rangka <i>benchmarking</i> kurikulum, proses pembelajaran dan mutu lulusan.
<p>Tahapan III (2030 - 2034) Pemantapan prestasi dan karier lulusan</p>	<p>Pemantapan prestasi dan karier lulusan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka menjamin kualitas lulusan yang sesuai kebutuhan dunia kerja. 2. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi umpan balik yang spesifik untuk peningkatan kapasitas pembelajran mahasiswa. 3. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi mahasiswa yang memiliki resiko gagal dalam masa studi dan mengidentifikasi strategi remediasi



	<p>yang tepat untuk mahasiswa yang bersangkutan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka peningkatan mutu kurikulum, proses dan sarana serta prasarana penunjang pendidikan. 5. Pemantapan mutu kolaborasi dalam pelaksanaan <i>performance based asesment</i> dengan program studi sejenis di tingkat internasional dalam rangka <i>benchmarking</i> kurikulum, proses pembelajaran dan mutu lulusan.
<p>Tahapan IV (2035-2039) Penguatan daya saing global</p>	<p>Penguatan daya saing global</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka menjamin kualitas lulusan yang sesuai kebutuhan dunia kerja. 2. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi umpan balik yang spesifik untuk peningkatan kapasitas pembelajaran mahasiswa. 3. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi mahasiswa yang memiliki resiko gagal dalam masa studi dan mengidentifikasi strategi remediasi yang tepat untuk mahasiswa yang bersangkutan. 4. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka peningkatan mutu kurikulum, proses dan sarana serta prasarana penunjang pendidikan. 5. Optimalisasi mutu kolaborasi dalam pelaksanaan <i>performance based asesment</i> dengan program studi sejenis di tingkat internasional dalam rangka <i>benchmarking</i> kurikulum, proses pembelajaran dan mutu lulusan.
<p>Tahapan V (2040-2044) Sustainability</p>	<p>Sustainability</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka menjamin kualitas lulusan yang sesuai kebutuhan dunia kerja. 2. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi umpan balik yang spesifik untuk peningkatan kapasitas pembelajaran mahasiswa. 3. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka mengidentifikasi mahasiswa yang memiliki resiko gagal dalam masa studi dan mengidentifikasi strategi remediasi yang tepat untuk mahasiswa yang bersangkutan. 4. Optimalisasi <i>performance based asesment</i> dalam rangka peningkatan mutu kurikulum, proses dan sarana serta prasarana penunjang pendidikan. 5. Optimalisasi mutu kolaborasi dalam pelaksanaan <i>performance based asesment</i> dengan program studi sejenis di tingkat internasional dalam rangka <i>benchmarking</i> kurikulum, proses pembelajaran dan mutu lulusan.

4.2. Bidang Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi Arah dan kebijakan penelitian

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Penelitian di Perguruan Tinggi diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta



meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa. Kebijakan penelitian dicantumkan dalam Rencana Strategis Penelitian Unand. Renstra merupakan arahan kebijakan dalam pengelolaan penelitian institusi Unand. Peta jalan penelitian Unand dimaksudkan untuk merealisasikan kontribusi Unand yang berdaya guna dan berhasil guna pada pembangunan nasional dan daerah serta IPTEK, peningkatan publikasi dan HaKI. Renstra Penelitian Unand tahun 2019-2024 dibuat terintegrasi, komprehensif dan berkelanjutan. Rencana Induk Penelitian Unand terdiri dari tiga Klaster Riset Utama :

1. Klaster Riset Ketahanan Pangan, Obat dan Kesehatan: berfokus pada riset Ketahanan Pangan, Obat-obatan, Gizi dan Kesehatan.
2. Klaster Riset Inovasi Sains, Teknologi dan Industri, dan Kebencanaan, berfokus pada Inovasi Sains, Inovasi Teknologi Mitigasi Bencana, Inovasi Teknologi dan Industri, dan Kemaritiman.
3. Klaster Riset Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Karakter Bangsa: berfokus pada aspek Pembangunan Karakter Bangsa, Ekonomi dan Sumber Daya Manusia, Hukum, Politik dan *Civil Society*.

Arah dan kebijakan pengabdian kepada masyarakat

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Pengabdian kepada Masyarakat adalah kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Kebijakan Unand dalam bidang pengabdian kepada masyarakat adalah:

1. Meningkatkan peran serta Unand dalam rangka pembangunan pendidikan sains dan teknologi, ekonomi, serta budaya dan seni, baik lokal maupun nasional dan internasional;
2. Mengembangkan pendidikan dan latihan bidang sains dan sosial budaya kepada masyarakat untuk pendayagunaan potensi-potensi masyarakat (SDM dan SDA) secara efektif dan efisien;
3. Membina dan mendorong mahasiswa dan akademisi untuk menumbuhkan semangat kewirausahaan di era industri 4.0 dan berkontribusi dalam perekonomian lokal dan nasional.

Arah dan kebijakan inovasi

Berdasarkan UU No. 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Inovasi adalah hasil pemikiran, Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan/atau Penerapan, yang mengandung unsur kebaruan dan telah diterapkan serta memberikan kemanfaatan ekonomi dan/atau sosial. Inovasi ditujukan untuk peningkatan produktivitas pembangunan, kemandirian, dan daya saing bangsa. Inovasi dan Inovasi ditujukan untuk menjadi solusi permasalahan nasional, memadukan sudut pandang dan/atau konteks teknis, fungsional, bisnis, sosial budaya, dan estetika, dan menghasilkan nilai tambah dari produk dan/ atau proses produksi bagi kesejahteraan masyarakat. Penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi dilakukan oleh



sivitas akademika sesuai dengan otonomi keilmuan, kebebasan akademik, dan kebebasan mimbar keilmuan yang dilaksanakan dengan mengacu pada kompetensi, kompetisi dan penugasan.

Hasil penelitian dan inovasi bermanfaat untuk:

1. Peningkatan khasanah ilmu pengetahuan dan teknologi
2. Pengayaan metode dan substansi pembelajaran;
3. Peningkatan reputasi Perguruan Tinggi dan kejayaan bangsa;
4. Peningkatan kemandirian, kemajuan, ketahanan, dan daya saing bangsa;
5. Pemenuhan kebutuhan dan akselerasi pembangunan nasional;
6. Perubahan masyarakat Indonesia berbasis pengetahuan menjadi masyarakat madani.

Hasil penelitian wajib disebarluaskan dengan cara didiseminasikan, dipublikasikan, dan/atau diajukan Kekayaan Intelektualnya oleh Perguruan Tinggi. Hasil penelitian boleh tidak disebarluaskan jika ada hal-hal yang menyangkut kepentingan tertentu. Menurut Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi, pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan sivitas akademika dalam mengamalkan dan membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa yang dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan sesuai dengan budaya akademik, keahlian, dan/atau otonomi keilmuan sivitas akademika serta kondisi sosial budaya masyarakat.

Dalam mengelola pengabdian kepada masyarakat yang memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan dalam Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Ruang lingkup Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat adalah: standar hasil pengabdian kepada masyarakat, standar isi pengabdian kepada masyarakat, Standar proses pengabdian kepada masyarakat, Standar penilaian pengabdian kepada masyarakat, Standar pengabdian kepadamasyarakat, Standar sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat, Standar pengelolaan pengabdian kepada masyarakat dan standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat.

Sebagaimana tertuang dalam Lampiran Permen Ristekdikti No. 13 Tahun 2015, sasaran program dan indikator kinerja program yang berkaitan langsung dengan luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat meliputi:

1. meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan pendidikan tinggi;
2. meningkatnya kualitas kelembagaan Iptek dan Dikti;
3. meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya Iptek dan Dikti;
4. meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan; dan
5. menguatnya kapasitas inovasi.

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagai industri pelayanan yang memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan kebutuhan, tujuan, dan harapan pemilik kepentingan atau *stakeholders* (baik pemilik kepentingan eksternal yakni mahasiswa, orang tua mahasiswa, masyarakat, pemerintah, dan pihak lain yang memanfaatkan hasil



pendidikan tinggi maupun pemilik kepentingan internal yakni dosen, unsur pimpinan, unsur administrasi, dan unsur pelaksana teknis) secara terpadu, harmonis, dan sinergis. Di samping itu, kegiatan kepada masyarakat dilaksanakan dengan menganut azas kelembagaan, azas ilmu-amaliah dan amal-ilmiah, azas kerjasama, azas kesinambungan, dan azas edukatif.

Hasil pengabdian kepada masyarakat digunakan sebagai proses pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengayaan sumber belajar, dan/atau untuk pembelajaran dan pematangan sivitas akademika. Pemerintah memberikan penghargaan atas hasil pengabdian kepada masyarakat yang diterbitkan dalam jurnal internasional, memperoleh paten yang dimanfaatkan oleh dunia usaha dan dunia industri, dan/atau teknologi tepat guna.

Tabel 4.13 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya pemanfaatan dan hilirisasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan dunia usaha, industri, pemerintah dan masyarakat	Jumlah proposal kerjasama penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan inovasi yang didanai oleh dunia usaha, industri, pemerintah dan masyarakat (nasional/ internasional)	Meningkatkan jumlah kerjasama berorientasi peningkatan kualitas penelitian, pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi.	Penyediaan sistem informasi, monitoring, evaluasi kerjasama untuk penelitian, pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi.
	Total nilai anggaran kerjasama penelitian dan inovasi yang didanai oleh dunia usaha, industri, pemerintah dan masyarakat	Optimalisasi sistem kerjasama berbasis penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta Inovasi yang responsif dan tepat sasaran bagi peneliti dan mitra	Peningkatan pengelolaan sistem kontrak kerjasama dan pendanaan yang responsif dan tepat sasaran bagi peneliti dan mitra
	Peringkat Unand di tingkat nasional dan internasional terutama di bidang KI dan inovasi hasil penelitian	Mengoptimalkan sinergi Sentra KI, Inkubator Bisnis, <i>Science Techno Park</i> (STP) dan badan pengelola usaha (BPU)	Penguatan kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar Universitas untuk mengembangkan industri nasional.
	Jumlah hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bersertifikasi KI	Unand untuk meningkatkan KI dan hilirisasi hasil	



	Jumlah hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dimanfaatkan oleh dunia usaha, industri, pemerintah dan masyarakat (nasional dan internasional)	penelitian oleh dunia usaha, industri, pemerintah dan masyarakat.	
	Total dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang diperoleh dari dunia usaha, industri, pemerintah dan masyarakat untuk mendukung penelitian dosen/ pemanfaatan KI dosen/mahasiswa.		
Meningkatnya komersialisasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	Jumlah produk inovasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang komersial	Penguatan program dan kegiatan pengembangan start-up bisnis yang inovatif dan berdaya saing melalui kompetisi, pengembangan jejaring, pameran inovasi dan start-up bisnis berbasis kerja sama	Pembentukan Badan Pengelola Usaha dan Pengembangan unit usaha Unand
	Jumlah usaha yang diinisiasi dari produk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dosen/ mahasiswa		
	Jumlah Produk dari hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang tersertifikasi/terstandarisasi		



Tabel 4.14. Tahapan Pengembangan Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi

<p>Tahapan I (2020-2024) Peningkatan akademik atmosfer penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi</p>	<p>Pemerataan dan peningkatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang terdiri dari kebijakan, regulasi, perencanaan kelembagaan, program dan penganggaran, dan para pelaksana serta pemangku kepentingan. 2. Pemerataan pencapaian kinerja penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi diseluruh fakultas, prodi, level guru besar, lektor kepala, hingga asisten ahli. 3. Penguatan infrastruktur (teknologi informasi) dalam manajemen luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi. 4. Pemantapan tema-tema utama penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi institusional Unand menjadi payung penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi unit/fakultas/prodi Unand. 5. Penguatan Sains Tekno Park dan Badan Pengelola Usaha (BPU) Unand dibawah LPPM, untuk hilirisasi dan komersialisasi hasil-hasil penelitian dosen-dosen Unand untuk menghasilkan revenue universitas. 6. Pemberdayaan pusat-pusat studi dan pengembangan sebagai ujung tombak penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi tema-tema unggulan Unand.
<p>Tahapan II (2025-2029) Reputasi internasional dan pemanfaatan untuk pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi</p>	<p>Peningkatan luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi. 2. Peningkatan luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mendukung tercapainya peringkat 500 dunia versi <i>QS World University Ranking</i> 3. Peningkatan akses peneliti asing/internasional 4. Peningkatan kerjasama riset dan inovasi internasional 5. Peningkatan produk inovasi berstandar nasional dan internasional 6. Penguatan pengelolaan jurnal internasional yang bereputasi. 7. Peningkatan sitasi internasional artikel dosen Unand.



<p>Tahapan III (2030-2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah</p>	<p>Peningkatan pemanfaatan dan komersialisasi produk penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi untuk dunia usaha, masyarakat dan pemerintah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi. 2. Peningkatan kualitas luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan.
<p>Tahapan IV (2035-2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa</p>	<p>Penguatan Peranan Unand dengan tema-tema utama penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi secara menyeluruh dan intensif pada peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi. 2. Peningkatan kualitas luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan. 3. Peningkatan pemanfaatan dan komersialisasi produk penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi untuk dunia usaha, masyarakat dan pemerintah.
<p>Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara</p>	<p>Peningkatan peranan Unand pada peningkatan daya saing nasional yang mempengaruhi Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi. 2. Peningkatan kualitas luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan. 3. Peningkatan pemanfaatan dan komersialisasi produk penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi untuk dunia usaha, masyarakat dan pemerintah. 4. Penguatan Peranan Unand dengan tema-tema utama penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi secara menyeluruh dan intensif pada peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa



Tabel 4.15. Tahapan Pengembangan Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Inovasi serta pencapaian target ranking QS

Tahapan I (2020-2024) Peningkatan akademik atmosfer penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi	Tahapan II (2025-2029) Reputasi Internasional dan Pemanfaatan untuk Pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi	Tahapan III (2030-2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah	Tahapan IV (2035-2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa	Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara
800-1000 QS	500 QS	450 QS	400 QS	300 QS

I. Kondisi Unand di akhir tahun 2024

Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar ASEAN/Asia Tenggara					
Tahapan IV (2035 -2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa					
Tahapan III (2030 -2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah					
Tahapan II (2025 -2029) Reputasi Internasional dan Pemanfaatan untuk Pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					
Tahapan I (2020 -2024) Peningkatan akademik atmosfer penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					

II. Kondisi Unand di akhir tahun 2029

Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara					
Tahapan IV (2035 -2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa					
Tahapan III (2030 -2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah					
Tahapan II (2025 -2029) Reputasi Internasional dan Pemanfaatan untuk Pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					
Tahapan I (2020 -2024) Peningkatan akademik atmosfer penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					



III. Kondisi Unand di akhir tahun 2034

Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara					
Tahapan IV (2035 -2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa					
Tahapan III (2030 -2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah					
Tahapan II (2025 -2029) Reputasi Internasional dan Pemanfaatan untuk Pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					
Tahapan I (2020 -2024) Peningkatan akademik atmosfir penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					

IV. Kondisi Unand di akhir tahun 2040

Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara					
Tahapan IV (2035 -2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa					
Tahapan III (2030 -2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah					
Tahapan II (2025 -2029) Reputasi Internasional dan Pemanfaatan untuk Pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					
Tahapan I (2020 -2024) Peningkatan akademik atmosfir penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					

V. Kondisi Unand di akhir tahun 2044

Tahapan V (2040-2044) Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara					
Tahapan IV (2035 -2040) Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa					
Tahapan III (2030 -2034) Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah					



Tahapan II (2025 -2029) Reputasi Internasional dan Pemanfaatan untuk Pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					
Tahapan I (2020 -2024) Peningkatan akademik atmosfer penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi					



V. PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK

5.1. Bidang Organisasi dan Tata Kelola

Dari hasil evaluasi diri terkait organisasi dan tata kelola teridentifikasi berbagai permasalahan dan tantangan. Pertama terkait hubungan antar organ Universitas. Secara umum organ yang ada saat ini dapat dikatakan sudah berjalan secara harmonis dan bersinergi dan berjalan sesuai statuta. Namun permasalahan yang dihadapi adalah terbatasnya kewenangan Rektor dalam hal melakukan re-organisasi. Rektor bahkan tidak punya kewenangan untuk mengubah struktur dibawahnya bahkan di Fakultas, Lembaga dan Biro dalam rangka efisiensi dan efektifitas. Kebutuhan untuk mengubah struktur organisasi untuk merespon kondisi secara cepat harus mengajukan revisi Peraturan Menteri. Sehingga Rektor terkadang terpaksa membentuk organisasi yang bersifat *ad-hoc* (kepanitian) untuk fungsi yang semestinya terbagi habis ke seluruh organ dibawahnya.

Terkait dengan evaluasi terhadap tatakelola di Unand yang saat ini sebagai PTN-BLU, permasalahannya sama dengan organisasi yaitu berkaitan dengan keterbatasan kewenangan Rektor. Kewenangan yang terbatas dalam melakukan rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan yang professional mengakibatkan tatakelola sumber daya manusia (SDM) di belum sepenuhnya berbasis *merit system*. Pengelolaan SDM masih didominasi oleh sistem kepewiaan PNS baik untuk dosen maupun tenaga kependidikan. Saat ini untuk tenaga kependidikan dan Dosen yang Non-PNS belum ada tatakelola yang jelas terkait karir dan insentif.

Berbasis hasil evaluasi diri tersebut, dapat disimpulkan bahwa status PTN-BH merupakan salah satu jawaban terhadap permasalahan yang dihadapi PTN-BLU terkait OTK. PTN-BH memiliki kewenangan untuk menetapkan struktur organisasi dan tata kelola kelembagaan secara mandiri. Sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, kebijakan menyangkut organisasi dan tata kerja PTN-BH merupakan otonomi non akademik yang dimiliki PTN-BH. Walaupun demikian, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 diatur bahwa struktur PTN-BH paling sedikit terdiri atas: Majelis Wali Amanat, pemimpin perguruan tinggi (Rektor), dan Senat Akademik (Gambar 5.1). Organ tersebut menjalankan fungsinya sesuai prinsip saling mengawasi dan mengimbangi (*checks and balances principle*). Dalam implemetasi prinsip tersebut, Majelis Wali Amanat (MWA) memiliki posisi dan kewenangan yang lebih kuat, khususnya dalam pengangkatan dan pemberhentian Rektor. Selanjutnya, masing-masing organ Unand tersebut menjalankan fungsinya sesuai prinsip tata kelola organisasi yang baik.

Berdasarkan panduan yang termuat dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, dalam Statuta PTN-BH Unand diatur bahwa Organ Unand terdiri atas MWA, Rektor dan Senat Akademik. MWA dalam menjalankan fungsinya membentuk Komite Audit yang akan melaksanakan pengawasan di bidang nonakademik. Senat Akademik melaksanakan fungsi pemberian pertimbangan dan pengawasan dibidang akademik. Rektor menjalankan fungsi pengelolaan perguruan tinggi.



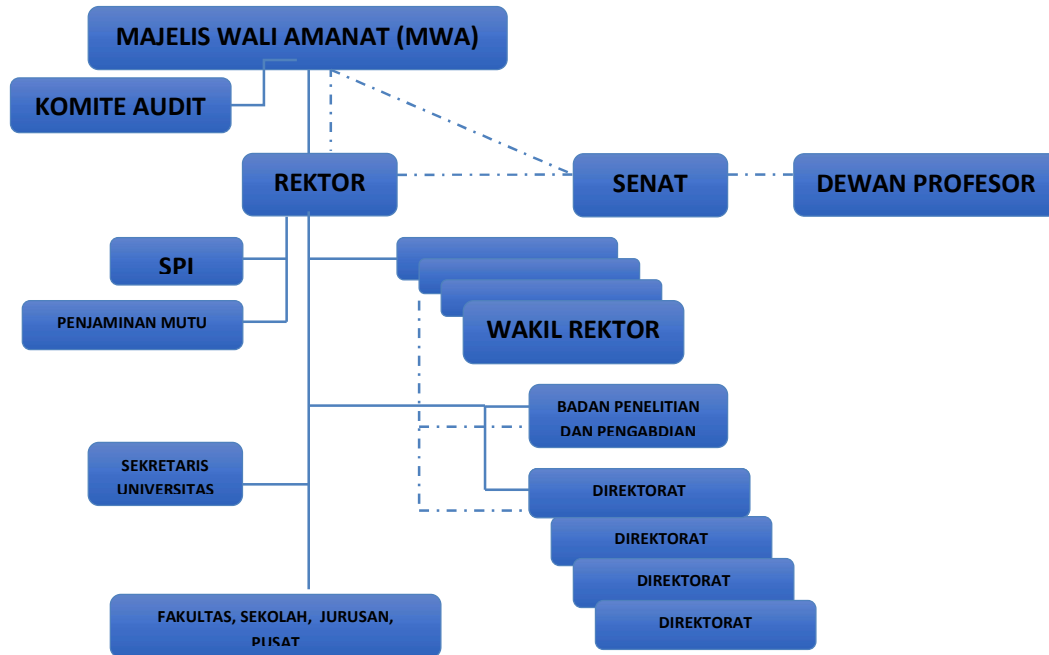
MWA merupakan organ Universitas yang berwenang menetapkan kebijakan umum dan melakukan pengawasan non akademik. MWA terdiri dari 1 (satu) orang ketua, 1 (satu) orang wakil ketua, 1 (satu) orang sekretaris, dan anggota MWA. Anggota MWA berjumlah 19 (sembilan belas) orang yang terdiri dari Menteri, Gubernur Provinsi Sumatera Barat, Rektor; Ketua Senat Akademik, wakil masyarakat, wakil Dosen, wakil alumni, wakil tenaga kependidikan, dan wakil mahasiswa. MWA berwenang mengangkat dan memberhentikan Rektor, mengangkat anggota Komite Audit, menetapkan rencana induk pengembangan, rencana strategis dan rencana kerja tahunan, dan wewenang di bidang non akademik lainnya. Dalam melaksanakan fungsi pengawasan di bidang non akademik, MWA membentuk Komite Audit yang beranggotakan 5 (lima) orang dan dipimpin oleh seorang ketua yang berasal dari anggota MWA. Komite Audit bertugas, mengawasi dan/atau melakukan supervisi proses audit internal dan eksternal atas pengelolaan di bidang non akademik, melaksanakan fungsi manajemen risiko; dan menyampaikan laporan tahunan kepada MWA.

Rektor merupakan organ Unand yang menjalankan fungsi pengelolaan Unand. Untuk menjalankan fungsi tersebut, Rektor mempunyai wewenang diantaranya menyusun dan menetapkan kebijakan operasional akademik dan nonakademik, menyusun rencana induk pengembangan, rencana strategis dan rencana kegiatan serta anggaran tahunan, mengelola pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, dan wewenang akademik dan non akademik lainnya. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Rektor dibantu oleh organ Rektor yang terdiri dari wakil rektor, pelaksana akademik pada fakultas dan sekolah, satuan pengembangan dan penjaminan mutu pendidikan, satuan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, satuan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, satuan pengawas internal, pelaksana administrasi, unsur pengembang dan pelaksana tugas strategis, dan unsur lain yang diperlukan.

Senat Akademik merupakan organ Unand yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan, pemberian pertimbangan, dan pengawasan di bidang akademik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, Senat Akademik memiliki wewenang: (1) menyusun dan menetapkan kebijakan akademik mengenai, kurikulum program studi, persyaratan akademik untuk pembukaan, perubahan, dan penutupan Program Studi, persyaratan akademik untuk pemberian gelar akademik, dan persyaratan akademik untuk pemberian penghargaan akademik; (2) menyusun dan mengawasi pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan; (3) menyusun dan mengawasi pelaksanaan norma, etika, dan peraturan akademik Sivitas Akademika; (4) merekomendasikan sanksi terhadap pelanggaran norma, etika, dan peraturan akademik oleh Sivitas Akademika kepada Rektor; (5) mengawasi kebijakan dan pelaksanaan kegiatan akademik oleh Rektor berdasarkan norma dan arah yang ditetapkan SA; (6) memberikan pertimbangan kepada MWA mengenai rencana induk pengembangan, rencana strategis, serta rencana kerja dan anggaran bidang akademik Unand yang diusulkan Rektor; (7) bersama MWA dan Rektor menyusun dan menyetujui rancangan perubahan Statuta Unand, dan wewenang lainnya terkait pengawasan, pertimbangan, pemberian rekomendasi. Sebagai institusi pengawas di bidang akademik, anggota Senat Akademik terdiri atas Rektor, wakil Rektor, Dekan, Dosen yang mewakili Fakultas, dan unsur lain yang ditetapkan oleh Peraturan SA. Selain tiga organ



utama universitas di atas, juga dibentuk satu organ untuk menampung peran guru besar dalam memberikan pertimbangan kepada pimpinan melalui Senat Akademik. Organ tersebut dinamai dengan Dewan Profesor.



Gambar 5.1. Struktur Organisasi Unand

Terkait organ yang ada di bawah Rektor, akan disusun sesuai prinsip efektif dan efisiensi. Efektif dalam arti struktur yang ada sesuai dengan kebutuhan pengelolaan universitas menuju world class university. Efisien berarti penentuan postur organisasi dengan mempertimbangkan beban organisasi. Sehubungan dengan itu, maka jabatan wakil rektor paling banyak adalah empat wakil rektor. Selain itu, dalam rangka melakukan pengembangan terhadap tugas-tugas strategis rektor dibentuk sejumlah direktorat yang bertugas melakukan pengembangan di bidang akademik, perencanaan, pengembangan SDM, dan pengembangan sistem informasi dan komunikasi. Selain itu, juga lembaga penelitian dan pengabdian ditingkatkan peran dan efektifitas kinerjanya. Adapun di level pelayanan administrasi, Rektor dibantu oleh seorang Sekretaris Universitas yang membawahi biro-biro yang ada. Lebih jauh rangka membantu rektor dalam mengontrol kinerja universitas, rektor dibantu oleh Satuan Pengawas Internal dan Satuan Penjaminan Mutu.



Tabel 5.1. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Organisasi dan Tata Kelola

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya organisasi yang efektif dan tata kelola yang terintegrasi dan berkualitas di semua bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Cek and balances antar Organ berjalan dengan baik • Fungsi pengawasan di bidang akademik dan non akademik berjalan dengan baik • Fungsi pengelolaan PT berjalan dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menata sistim organisasi PTN BH yang efektif • Menata sistim dan mekanisme tata kelola antar organ yang berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Penataan Organisasi yang efektif • Pengembangan sistim dan komunikasi efektif antar organ PTN BH
Berkembangnya sistem tata kelola yang responsif terhadap perubahan kebutuhan penyelenggaraan pendidikan tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan stakeholder terhadap pelayanan PT • Peningkatan jumlah dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan tinggi 	Mengembangkan sistim tata kelola untuk peningkatan pelayanan kebutuhan stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas pelayanan stakeholder • Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan

Tabel 5.2. Tahapan Pengembangan Organisasi dan Tata Kelola

Tahap I (2020-2024) Penguatan Kapasitas Internal Universitas	<p>Sistem Organisasi dan Tata Kelola yang responsif dan melayani</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan dan penyesuaian Peraturan Organisasi dan Tata Kelola Unand sebagai PTN-BH 2. Internalisasi Organisasi dan Tata kelola PTN-BH 3. Penguatan sumber daya manusia, budaya tertib organisasi dan reformasi kelembagaan yang relevan dengan kebutuhan PTN-BH.
Tahap II (2025-2029) Organiasi dan Tata kelola Yang Efektif dan Efisien didukung IT	<p>Optimalisasi IT untuk Organisasi dan Tata Kelola yang berdaya saing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi Sistem Tata Kelola dan Organisasi Berbasis IT pada semua organ PTN BH 2. Penguatan Organisasi menuju Organ yang Ramping dan efektif (<i>Lean Organization</i>) 3. Peningkatan implementasi prinsip transparansi dan akuntabilitas kelembagaan berbasis IT
Tahap III (2030-2034) Organiasi dan Tata kelola Yang Berdayasaing (<i>Smart Organization</i>)	<p>Internasionalisasi dan Membangun <i>Smart University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Tata Kelola dan Organisasi dengan konsep SMART 2. Intenasionalisasi Tata Kelola dan Organisasi
Tahap IV (2035-2039) Organiasi dan Tata kelola Yang Unggul dan setara dengan WCU	<p>Mencapai Reputasi dan Pengakuan sebagai <i>World Class University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking tata kelola kriteria <i>World Class University</i>. 2. Penilaian, perankingan, dan pengakuan Unand sebagai PT internasional
Tahap V (2040-2044) Mempertahankan reputasi Organiasi dan Tata kelola WCU	<p>Memelihara Pengakuan Unand sebagai <i>World Class University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peninjauan sistem tata kelola sebagai <i>World Class University</i> 2. Penguatan tata kelola (<i>good governace</i>) sebagai <i>World Class University</i>



5.2 Bidang Pengelolaan Dan Pengembangan Sumberdaya

5.2.1. Pengelolaan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

1) Penerimaan Sumber Daya Manusia

Unand memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari Tenaga Pendidik (dosen) dan Tenaga Kependidikan (tendik/pegawai) dengan status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Kontrak (Non-PNS). Proses rekrutmen untuk dosen dan pegawai (tendik) Unand yang berstatus PNS dilakukan sesuai dengan sistim penerimaan yang berlaku di lingkungan Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi berdasarkan PP No. 4 tahun 2014 tentang penerimaan PNS dan PP No.5 tahun 2014 tentang manajemen pengelolaan PNS. Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, rekrutmen calon Dosen adalah minimal berkualifikasi pendidikan magister (S-2), sementara untuk tenaga kependidikan adalah minimal D-3 dan telah memiliki keterampilan untuk teknisi, operator, programer seperti ahli komputer dan sistem informasi. Sementara proses rekrutmen untuk dosen dan tendik yang berstatus kontrak dilakukan sesuai dengan Peraturan Rektor No. 12 tahun 2016 tentang Pengangkatan, Pelaksanaan Tugas dan Pemberhentian Tenaga Non PNS di lingkungan Unand melalui proses evaluasi dan identifikasi kebutuhan di fakultas dan unit lainnya.

Pada tahun akademik 2019, jumlah dosen yang bertugas di Unand relatif kurang ideal, yang mana sebanyak 1.555 orang dosen melayani 25.023 mahasiswa. Dengan demikian berarti rasio dosen mahasiswa adalah 1:16. Untuk mencapai status sebagai Universitas Kelas Dunia maka rasio ini perlu ditingkatkan. Sasarannya adalah agar dosen juga dapat makin fokus dalam melakukan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Kebijakan penambahan dosen direncanakan dengan memperhatikan jumlah dosen yang akan pensiun pada tahun 2020-2044. Untuk itu diidentifikasi jumlah dosen yang berusia di atas 65 tahun pada tahun 2020-2044 adalah 50 orang. Sehingga Unand perlu mempersiapkan pengganti dosen yang akan pensiun untuk menambah upaya perbaikan rasio dosen : mahasiswa, rata-rata diperlukan penambahan dosen tiap tahun adalah minimal 55 orang, agar rasio dosen terhadap mahasiswa dapat mencapai angka ideal pada tahun 2044. Dengan dasar bahwa tiap program studi mempunyai beban minimal sebanyak 144 sks, maka diperlukan penyediaan dosen untuk program studi yang akan dibuka minimal sebanyak 5 orang. Pengadaan dosen ini harus dilakukan 2 tahun sebelum program studi dibuka.

Pada saat ini, proporsi dosen Unand yang bergelar S2 dan S3 dari total dosen keseluruhan adalah sebesar 92,4 %, dengan rincian 57,4 % untuk S2 dan 35 % untuk S3 (data Evaluasi Diri). Hal ini sudah melampaui persyaratan minimal yang ditetapkan oleh Depdiknas tahun 2005 yakni 50 %. Namun demikian upaya-upaya ke arah peningkatan kualifikasi dosen menjadi kebijakan penting pada masa-masa yang akan datang. Kebijakan yang dilakukan adalah mengupayakan komposisi proporsi dosen yang bergelar S2 dan S3 pada tahun 2028 menjadi 60 % dan 40 %. Sementara sebaran dosen berdasarkan jabatan fungsional (data Evaluasi Diri) terlihat bahwa jabatan Lektor (32,3%) adalah yang terbesar jumlahnya dibanding dengan Lektor Kepala (28,3%) dan Guru Besar (9,81%) dari jumlah total dosen PNS. Sedangkan untuk jabatan Asisten Ahli dan yang belum ada jabatan



fungsional serta CPNS adalah 14,95%, 4,07% dan 10,55%. Sehingga perlu ada upaya meningkatkan proporsi jabatan fungsional dosen Unand untuk jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar.

Tenaga Administrasi (Kependidikan)

Kebutuhan tenaga kependidikan (Tendik) menurut RIP lama diubah menjadi pendekatan kebutuhan organisasi universitas dan fakultas. Pada tahun 2019 terdapat tiga biro, yaitu 1). Biro Administrasi Umum. 2). Sumber Daya, Biro Administrasi Akademik, dan 3). Biro Perencanaan Pengembangan dan Kerjasama. Tiga biro tersebut di pecah lagi menjadi 19 Bagian dan 62 Sub-Bagian. Pada data Evaluasi Diri terdapat total jumlah Tendik 1784 orang dengan rincian 728 PNS dan 1056 untuk Non-PNS. Jumlah terbanyak dari tendik adalah dengan pendidikan SMU adalah 663 (37%). Sedangkan untuk Tendik dengan pendidikan Sarjana (S1) adalah 515 orang (28,86%). Untuk golongan kepangkatan Tendik terdapat sebaran mulai dari golongan I a sampai IV e. Total tendik yang berstatus PNS adalah 728 orang dengan jumlah terbesar adalah Golongan III b (31%), III c (16,34%), III d (15,7%) dan selebihnya untuk golongan lainnya.

2) Penugasan, Pembinaan, dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Revolusi Industri Keempat dicirikan oleh perpaduan teknologi yang mengaburkan batas antara bidang fisik, digital, dan biologis. Schwab (2016) menunjukkan bahwa 4IR didorong teknologi seperti hadirnya otomatisasi, *additive manufacturing* dan Internet Industri di mana teknologi cenderung menggantikan pekerja berketerampilan rendah sambil melengkapi pekerja berketerampilan lebih tinggi. RI 4.0 tidak pro pada tenaga kerja yang memiliki pekerjaan rutin, tapi sangat memberi peluang pada pkerja yang memiliki keterampilan tertentu yaitu keterampilan kreatif, inovatif dan sosial, seperti yang terkait dengan kewirausahaan. Organisasi pada RI 4.0 cenderung memiliki skala kecil agar lebih kompetitif dan efisien dengan memberi dan menciptakan nilai tambah perangkat kerja, memili kustomisasi massal, otomatisasi lebih murah dan mengurangi biaya operasional institusi.

3) Target Kerja dan Jenjang Karir Sumberdaya Manusia

Pelayanan dan manajemen yang terintegrasi secara system

Creating Efficiency and Downsizing - proyeksi kebutuhan karyawan secara jumlah akan berkurang namun tuntutan pada kualitas pelayanan akan meningkat sebagai dampak pelayanan yang terintegrasi secara system menuju pelayanan yang digitalized.

- 10 thn kedepan Unand sudah bisa mengurangi jumlah karyawan secara signifikan (30%-60%) karena pelayanan sudah banyak yang online. Proses adm sudah berganti pada e-office, pelayanan langsung dan off-line semakin berkurang.
- Pekerjaan-pekerjaan yang bersifat supporting atau non-core (seperti Cleaning Service, Satpam, maintenance dan sejenisnya akan memakai outsourcing)
- Fokus perekrutan karyawan pada pelayanan inti (seperti karyawan yang memiliki kemampuan IT, disain dan programming) agar mampu berkoordinasi, berkolaborasi



dgn LPTIK, LPPM, Pustaka, Labor dan memfasilitasi PBM serta pengembangan pelayanan adm pada unitnya masing2 secara terintegrasi.

- Perencanaan SDM akan menghilangkan tumpang tindih peran dan kegiatan
- Program pelatihan dan pengembangan karyawan pada ketrampilan, kemampuan dan sikap untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi dan supporting system untuk PBM yang terintegrasi (digitalized)
- Mendisain manajemen karir untuk karyawan tetap guna menghindari turnover, meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja serta perpindahan status dari karyawan menjadi dosen

A. Dosen

- Rekrutmen untuk dosen adalah Zero Growth. Rencana pembukaan Prodi Baru/Fakultas Baru/Merging antar fakultas akan diupayakan bahwa kebutuhan dosen berdasarkan jumlah yang relative stabil tapi secara kualitas akan ditingkatkan baik dari segi jenjang Pendidikan, kepangkatan dan jumlah Jumlah Guru Besar
- Target thn 2024 jumlah Doktor (S3) menjadi 50% dari 37,7% dari total jumlah dosen di thn 2020. Strategi yang dilakukan dengan melakukan:
 - Earlier Recruitment Rerekrut calon dosen yang studi S3 yang berkualitas (tamatan LN dan DN dari universitas bereputasi) melalui program kerja sama antar universitas
 - Penguatan program doctor internal Unand dengan cara *twinning program, collaborative/exchange professor*, dll
 - Status dosen dijaga keseimbangannya: dosen tetap diarahkan pada core business Unand, sedangkan dosen kontrak baik dosen DN dan asing diarahkan untuk supporting dan bidang keilmuan yang baru atau kelangkaan SDM.
 - Melakukan *talent pool* dan insentif khusus bagi dosen yang memiliki prestasi luar biasa di bidang Tridarma PT atau yang memiliki potensi besar untuk melanjutkan studi ke LN pada Universitas Bereputasi (dalam rangka mendorong internasionalisasi dan network, mengimplementasikan kelas berbahasa Inggris pada setiap prodi serta mendorong terjadinya lecturers' mobility)
 - Upaya dan program utk mendorong dosen memperoleh gelar S3 dari jumlah total) dengan memfasilitasi accessibility pada Universitas bereputasi (DN dan LN) melalui program kerjasama, memberikan pelatihan persiapan untuk studi lanjut (Bahasa Inggris), memfasilitasi program beasiswa.
 - Menyediakan hibah/grant riset khusus mahasiswa doctor setara dengan Program PMDSU.
 - Menyediakan beasiswa S3 berprestasi dengan persyaratan adanya jumlah publikasi pada jurnal internasional bereputasi yang dihasilkan oleh penerima beasiswa dalam periode tertentu.



- Attractive Incentive Program - Memberi beragam *incentive* penelitian dan publikasi bagi mahasiswa S3 yang outputnya publikasi di jurnal internasional bereputasi, paten, KI, buku dan Artikel pada prosiding internasional bereputasi.
- Peningkatan jumlah professor tahun 2024 melalui program:
 - *Attractive Incentive Program* - Memberi beragam *incentive* penelitian yang outputnya publikasi di jurnal bereputasi, paten, buku untuk percepatan guru besar.
 - Membentuk peer group research untuk menstimulasi *research atmosphere*
 - *Enriching Personal Development* dosen dalam Tri Dharma PT melalui aktivitas training, workshop, seminar, internship, pencangkokan (Teaching and research Collaborations, International Publications, Blended Learning, I-learned, Community Services activities)

B. Tenaga Kependidikan/karyawan

- Mengarahkan pengembangan dan rekrutmen karyawan pada posisi *key services* yang membantu manajemen Rektorat, Fakultas, Lembaga, UPT dan RS karyawan yang memiliki kemampuan dalam IT dan mampu berkomunikasi dan berkorespondensi Bahasa Inggris.
- Memperhatikan kebutuhan dan kompetensi karyawan secara menyeluruh tentang kebutuhan untuk bidang Kerjasama Institusi LN dan Kantor Pelayanan International (both for lecturers and Students)
- Mengupgrade kompetensi karyawan dalam memberikan pelayanan berkualitas (Pengetahuan, Kemampuan, Ketrampilan dan Karakter)
- Memilah dan mengurangi peran dosen dalam jabatan adm dan mengalihkan pada tendik.

C. Manajemen

- Optimalisasi peran dan fungsi manajemen level menengah untuk memperkuat kinerja institusi baik pada level Universitas, Fakultas, Lembaga, Prodi, UPK, RS dll, terkait dengan *Technical, Managerial dan Leadership Skills*.

1. Building characters and entrepreneurship

Arah pengembangan kedepan akan diperlukan sebuah badan khusus Lembaga khusus yang terintegrasi '*Building characters and entrepreneurship*' maka perencanaan SDM nya dibuatkan secara utuh (status, arah pengembangan kompetensinya, serta ruang lingkup tanggungjawabnya)

2. SDM untuk Business & Supporting Units - RS, Tekno Park dan Unit Usaha di Lingkungan Unand



Membenahi dan membuat perencanaan kebutuhan dan manajemen karier SDM untuk *Business & Supporting Units* (seperti RS, *Science Techno Park* dan Unit Usaha) yang ada dilingkungan serta mensinkronkannya dengan arah pengembangan Universitas secara institusi.

3. Struktur Organisasi Unand

Restrukturisasi Organisasi perlu dilakukan agar sesuai dengan status dan tuntutan kebutuhan organisasi (PTN-BH dan Downsizing sebagai akibat digitalisasi) yang mampu mengakomodasi Unand sekarang dan kedepan. Maka peta kebutuhan dan pengembangan SDM mengacu pada struktur organisasi.

Tabel 5.3. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan SDM

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya kemampuan SDM dalam menjalankan dan melayani aktivitas tri dharma PT	<ol style="list-style-type: none"> Jumlah dosen bergelar doktor. Jumlah dosen berjabatan Guru Besar. Kuantitas dan kualitas tenaga kependidikan fungsional 	<ol style="list-style-type: none"> Rekrutmen dosen kontrak Promosi dosen Lektor dan Lektor Kepala menjadi Guru Besar Rekrutmen tenaga kependidikan fungsional kontrak 	<ol style="list-style-type: none"> Akselerasi jumlah doktor dan Guru Besar Pengurangan jumlah tenaga administrasi dan penambahan jumlah tenaga kependidikan fungsional kontrak
Berkembangnya sistem tata kelola SDM yang responsif terhadap perubahan kebutuhan penyelenggaraan tri dharma PT	<ol style="list-style-type: none"> Kepuasan terhadap mahasiswa proses pembelajaran. Kepuasan <i>stakeholders</i> terhadap pelayanan tri dharma PT 	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan sistem IT untuk mendukung efektifitas proses pembelajaran Mengembangkan sistem IT peningkatan pelayanan <i>stakeholders</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kualitas pelayanan <i>stakeholders</i> Pengembangan sistem IT untuk layanan tri dharma PT

Tabel 5.4. Tahapan Pengembangan SDM

Tahap I (2020-2024) Penguatan profesionalisme SDM	<p>Sistem Organisasi dan Tata Kelola yang responsif dan melayani</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat perencanaan dan pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan dan disain pengembangan Unand sesuai Peraturan Organisasi dan Tata Kelola Unand sebagai PTN-BH Melaksanakan perencanaan dan pengembangan SDM sesuai kebutuhan Organisasi dan Tata kelola PTN-BH Penguatan SDM, budaya tertib organisasi dan reformasi kelembagaan yang relevan dengan kebutuhan PTN-BH. Meningkatkan kompetensi dan kualitas Dosen dan tenaga kependidikan menuju organisasi dan tata kelola yang efisien dan efektif secara terintegrasi
Tahap II (2025-2029) Peningkatan efektifitas dan efisiensi SDM	<p>Optimalisasi sumber daya dosen dan tenaga kependidikan yang berdaya saing</p> <ol style="list-style-type: none"> Peningkatan pemanfaatan IT oleh untuk proses pembelajaran.



	<ol style="list-style-type: none"> 2. Peningkatan kemampuan IT tendik dalam pelayanan. <i>Stakeholders.</i> 3. Pengembangan SDM untuk menjalankan prinsip <i>Good University Governance.</i>
Tahap III (2030-2034) Peningkatan produktivitas sumberdaya dosen	<p>Produktivitas tenaga dosen dalam meningkatkan daya saing bangsa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kemampuan dosen untuk berkarya inovatif bagi industri dan pembangunan ekonomi 2. Peningkatan peran dosen dalam pembangunan daerah
Tahap IV (2035-2039) Internasionalisasi tenaga dosen sebagai organisasi WCU	<p>Prestasi dosen untuk rekognisi <i>World Class University</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Resosource sharing</i> dosen asing yang bereputasi internasional 2. Perluasan jaringan penelitian tingkat internasional
Tahap V (2040-2044) Pemantapan kapasitas dosen bereputasi internasional dalam pendidikan dan penelitian	<p>Internasionalisasi dosen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelibatan dosen dalam proses pembelajaran di PT luar negeri 2. Pelibatan dosen sebagai asesor akreditasi internasional

5.2.2 Bidang Pengelolaan Dan Pengembangan Sarana dan Prasarana

Peningkatan mutu proses belajar dan mengajar tidak cukup hanya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perbaikan metoda mengajar dan penjaminan mutu saja, tetapi harus diikuti pula dengan penyediaan sarana dan prasarana pendukung serta lingkungan yang nyaman. Atas dasar itu Unand selalu memperhatikan pembangunan dan pengembangan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung proses belajar yang bermutu sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan secara nasional. Arah dan target pengembangan fisik ditentukan dengan mempertimbangkan:

- Proyeksi pertumbuhan mahasiswa, staf akademik dan tenaga kependidikan
- Kebutuhan pelayanan dalam pelaksanaan aktifitas-aktifitas utama dan aktifitas pendukung
- Perkembangan teknologi
- Standar yang harus dipenuhi dalam rangka mewujudkan konsep *green campus.*

Secara garis besar, infrastruktur Unand dapat dibedakan atas ketersediaan lahan, gedung dan fasilitas pendukung lainnya. Sebagian besar infrastruktur ini mengalami peningkatan selama periode 2005-2014 dan akan terus ditingkatkan hingga tahun 2028 sesuai kebutuhan.

1) Kepemilikan Tanah/Lahan

Tanah atau lahan yang dimiliki Unand tersebar di beberapa lokasi, yakni Kota Padang, Kota Payakumbuh, dan Kabupaten Limapuluh Kota. Total luas lahan pada tahun 2014 adalah 6,284,403.00 meter persegi, lebih rendah dari luas lahan Unand pada tahun 2005 yaitu 6,422,633.00 karena kampus Air Tawar telah diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Negeri Padang (data Evaluasi Diri). Di antara lahan-lahan tersebut, lahan di Kota Padang telah dimanfaatkan untuk pendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan, perkantoran, laboratorium, kebun percobaan dan hutan pendidikan. Selama ini tidak terjadi peningkatan luas lahan Unand, namun pada masa yang akan datang tidak tertutup kemungkinan terjadi penambahan lahan. Peluang kerjasama dengan pemerintah daerah pada masa yang akan datang masih



memungkinkan Unand untuk mendapatkan lahan hibah dari pemerintah daerah, khususnya terkait dengan kegiatan multi kampus.

2) Kepemilikan Gedung

Penambahan gedung Unand selama periode 2005-2014 dilakukan secara bertahap. Pada tahun 2007 pembangunan gedung Perpustakaan Utama Unand telah dapat dituntaskan. Pembangunan Gedung Perpustakaan seluas 10,418 m² ini berlangsung selama 13 tahun. Jangka waktu pembangunan yang panjang ini disebabkan keterbatasan pendanaan yang dimiliki Unand untuk menyelesaikan pembangunan yang berskala besar. Selain Perpustakaan Pusat, Unand juga mempunyai Perpustakaan Fakultas Kedokteran dengan luas lantai 1.142 m² yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan Padang. Jika luas kedua gedung perpustakaan ini digabung, maka luas total gedung perpustakaan Unand meningkat dari 1.110 m² pada tahun 2005 menjadi 6.937 m² pada tahun 2006 hingga menjadi 11.560 m² pada tahun 2009, atau hampir dua kali lipatnya. Selanjutnya ruang belajar telah mengalami peningkatan dari 20.167 m² pada tahun 2005 menjadi 36,746.62 m² pada tahun 2014. Ruang belajar ini tersebar pada 19 blok ruang kuliah baik di Padang maupun di luar Padang yang difungsikan menjadi ruang kuliah bersama (*shared resources*). Sampai tahun 2028 dengan kebijakan mempertahankan jumlah total mahasiswa maka tidak akan ada penambahan ruang kuliah kecuali di Kampus II (Payakumbuh), Kampus III (Dharmasraya) dan Kampus IV (Sawahlunto) sebagaimana dicantumkan pada dokumen Evaluasi Diri.

Ruang dosen juga mengalami peningkatan selama periode 2005-2014. Selama periode tersebut, peningkatan ini telah dapat mengantisipasi pertambahan dosen yang memerlukan ruang perkantoran. Luas ruang dosen telah mengalami peningkatan dari 46.284,91 m² pada tahun 2005 menjadi 48.279.91 m² pada tahun 2014. Ukuran ruangan ini secara umum sudah memenuhi syarat kebutuhan ruang berdasarkan standar nasional pendidikan. Namun demikian, dengan rencana pendirian beberapa program studi baru, hingga tahun 2028 diperlukan penambahan ruang dosen seluas 1.800 m². Ruang laboratorium dan rumah kaca tidak mengalami pertambahan yang berarti selama periode 2005-2014. Meskipun pada tahun 2009 didirikan Laboratorium Sentral, namun hal ini tidak menambah luas laboratorium karena masih menggunakan gedung Laboratorium Dasar. Untuk meningkatkan standar pelayanan penyelenggaraan pendidikan, beberapa program studi masih membutuhkan penambahan fasilitas berupa studio, laboratorium serta *mute court* untuk fakultas hukum. Hingga tahun 2028 diperlukan penambahan 18.600 m² bangunan laboratorium untuk berbagai fakultas dan program studi. Disamping laboratorium di berbagai program studi/fakultas maupun di tingkat universitas, Unand juga memiliki fasilitas rumah kaca yang digunakan untuk kegiatan penelitian di Fakultas Pertanian. Pada masa yang akan datang direncanakan penambahan rumah kaca untuk Fakultas Peternakan seluas 360 m². Untuk pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, Unand telah memiliki berbagai Gedung administrasi di tingkat universitas maupun fakultas. Sejalan dengan rencana pengembangan fakultas-fakultas baru, sampai dengan tahun 2028 akan diperlukan penambahan beberapa gedung baru dengan total tambahan luas lantai sebesar 7.741 m² (data Evaluasi Diri).



Sejalan dengan berbagai upaya peningkatan pelayanan kepada mahasiswa, Unand juga telah memiliki Asrama Mahasiswa yang berlokasi di Kampus Limau Manis. Pada tahun 2005, Unand baru memiliki dua unit gedung asrama. Secara bertahap dilakukan penambahan 2 unit tahun 2006, dan satu unit lagi pada tahun 2009 sehingga jumlah gedung asrama telah mencapai 5 unit dengan total luas 17.268,3 m² dan total daya tampung 1.400 orang mahasiswa. Untuk dapat menampung semua mahasiswa baru, Unand masih memerlukan penambahan daya tampung untuk sekitar 3000 orang lagi. Selain itu, sesuai dengan target penerimaan mahasiswa asing sebanyak 15% pada tahun 2028 dan rencana mendatangkan Profesor tamu, diperlukan juga asrama yang lebih representatif serta *university guest house*. Proses penambahan kapasitas asrama ini akan dilakukan secara bertahap, sehingga tahun 2028 semua mahasiswa baru Unand dapat ditampung di asrama. Untuk kebutuhan seminar, konferensi serta berbagai *event* yang melibatkan keikutsertaan orang dalam jumlah besar, Unand memiliki beberapa aula. Di samping itu, tersedia mess yang dapat digunakan oleh tamu yang berkunjung ke Unand ataupun kegiatan dosen yang memerlukannya. Dalam upaya peningkatan *softskill* dan karakter mahasiswa serta sesuai dengan motto “*Leader in Character Building dan Entrepreneurship*”, Unand memiliki fasilitas tempat ibadah dan pendukung kegiatan mahasiswa. Untuk peningkatan dukungan bagi kegiatan kemahasiswaan direncanakan pembangunan plaza mahasiswa seluas 1.200 m² (data Evaluasi Diri).

Unand juga memiliki fasilitas gedung lain seperti rumah jaga, gedung percetakan, mess, kafetaria dan lain-lain. Dibandingkan dengan tahun 2005, pertambahan luas total fasilitas tersebut sangat besar dengan didirikannya Rumah Sakit Pendidikan dan Rumah Sakit GMP. Hingga tahun 2028, dalam rangka menuju *world class university* dan direncanakan menjadi universitas terdepan dalam perwujudan *green campus*, masih diperlukan penambahan beberapa bangunan pendukung dengan total luas lantai 3.500 m² (data Evaluasi Diri).

3) Kepemilikan Fasilitas Pendukung

Berbagai fasilitas pendukung yang diperlukan Unand antara lain meliputi fasilitas pendukung pembelajaran, sarana transportasi, fasilitas internet, Instalansi Air, Listrik dan Pemadam Kebakaran serta sarana Pendukung Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Lingkungan Kerja.

a. Fasilitas Pembelajaran

Salah satu sarana proses belajar mengajar yang penting adalah kelengkapan setiap ruang kuliah dengan peralatan audio visual seperti laptop dan LCD *projector*. Sejak tahun 2009 semua ruang kuliah sudah dilengkapi dengan LCD *projector*, sedangkan *laptop/notebook* dapat disediakan tergantung pada permintaan dan kebutuhan dosen. Di samping itu, berbagai program studi dan fakultas memiliki fasilitas *wireless amplifier* yang dapat digunakan jika diperlukan.

b. Fasilitas Transportasi

Kampus Unand saat ini hanya memiliki satu akses masuk. Pelayanan transportasi umum sangat terbatas dan tidak mencukupi untuk melayani mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan setiap hari. Oleh sebab itu semenjak tahun 2002, Unand memberi pelayanan bis



kampus untuk mobilitasi mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan dengan *route* Kampus Unand Limau Manis - Pasar Baru. Unand memiliki 31 bus kampus ukuran menengah dengan kapasitas 50 orang penumpang dan 4 bus besar dengan kapasitas 100 orang. Sampai saat ini kondisi bus layak pakai dan sangat diperlukan oleh mahasiswa. Pada masa yang akan datang, fokus utama perhatian adalah terkait dengan tata kelola dan manajemen transportasi serta proses peremajaan bus-bus yang sudah mendekati batas umur ekonomis. Aktifitas yang perlu dilakukan dibagi atas 2 kelompok yaitu:

- *Overhaul* untuk mengembalikan kondisi bus hingga mendekati kondisi semula
- *Replacement* atau penggantian bus jika telah sampai pada batas umur ekonomis.

Untuk keperluan itu diperlukan investasi yang terjadwal sesuai dengan perkembangan fisik bus kampus ini. Prasarana penunjang proses belajar dan mengajar terus mengalami penambahan untuk memenuhi tuntutan pelayanan yang efektif dan efisien. Pada tahun 2006 Unand telah memiliki ambulans sendiri, mobil kebakaran dan truk, dan pada akhir tahun 2007, Unand menambah satu buah truk untuk keperluan transportasi barang dan aktivitas operasional bagian umum. Dengan demikian, berbagai pelayanan kepada mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan sudah semakin lancar dan meningkat.

4) Rencana Pengembangan

Untuk pelaksanaan kuliah, sampai dengan 2014 Unand telah memiliki ruang kuliah dengan luas 36.746,62 meter persegi (data Evaluasi Diri). Dengan jumlah mahasiswa sebesar 26.700 orang, maka rata-rata luas ruang kuliah per mahasiswa adalah 1.38 meter persegi. Angka ini belum memperhitungkan luas laboratorium dan berbagai gedung lain yang dapat diakses oleh mahasiswa. Jika semua bangunan yang diakses oleh mahasiswa diperhitungkan, maka Unand memiliki luas ruangan rata-rata per mahasiswa yang jauh melampaui standar BNSP yang hanya mensyaratkan 2.5 m² per mahasiswa. Sampai dengan tahun 2028, dengan rencana pengembangan program studi dan fakultas baru tanpa meningkatkan jumlah mahasiswa secara signifikan, maka penambahan gedung fakultas dan laboratorium baru akan makin meningkatkan rasio tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah terpenuhinya kebutuhan ruangan tanpa mengabaikan standar-standar untuk menuju *green campus*.

Persoalan yang dihadapi Unand adalah daya dukung lahan di kampus utama Limau Manis, idealnya hanya untuk kurang dari 20.000 mahasiswa. Pada masa yang akan datang, jumlah mahasiswa di kampus utama Unand di Padang perlu dirasionalisasi. Sementara upaya mendukung perluasan akses dapat dilakukan dengan fokus pengembangan daya tampung di kampus II dan Rencana di Kampus III (Payakumbuh dan Dharmasraya), yang akan didorong tumbuh agar dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder* akan pendidikan tinggi untuk bidang-bidang yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah.

Dengan rencana demikian, program penambahan ruang kuliah akan didistribusikan di kampus Utama, kampus II dan Kampus III. Khusus untuk kampus luar Padang, program pengembangannya akan dilakukan melalui kerja sama dengan pemerintah daerah setempat. Di samping itu, dalam rangka upaya untuk meningkatkan taraf Unand menuju *world class university*, Unand harus sudah mempersiapkan berbagai hal yang diperlukan agar dapat menjadi tujuan bagi mahasiswa asing untuk melanjutkan pendidikan pada tingkat sarjana dan



pasca sarjana. Di samping itu, konsep ini juga menghendaki Unand untuk mendatangkan *visiting professor* dalam rangka penguatan pembelajaran dan penelitian.

Guna mendukung hal tersebut, banyak aspek yang perlu dipersiapkan Unand, mulai dari pembenahan tata kelola dan pelayanan, peningkatan kurikulum dan standar pendidikan, hingga pelayanan untuk pemondokan.

Hal yang terkait dengan pembangunan fisik adalah penyediaan asrama dan *guest house* yang memadai dan sesuai dengan standar internasional. Asrama mahasiswa internasional diperlukan untuk mengakomodasi mahasiswa baru dari negara lain, sebagai bentuk pelayanan yang diberikan Unand. Sementara *guest house* akan dapat dimanfaatkan oleh *visiting scholar* atau *visiting professor* yang datang ke Unand.

Secara keseluruhan, ketersediaan berbagai gedung hingga tahun 2014 dan rencana kebutuhan fasilitas fisik hingga tahun 2028 disajikan pada Tabel 5.5

Tabel 5.5. Perkembangan dan rencana peningkatan fasilitas fisik hingga tahun 2028

NO	URAIAN	DIMENSI	Perkembangan 2005 - 2014			Proyeksi			PENAMBAHAN 2014-2028
			2005	2010	2014	2018	2023	2028	
I	TANAH / LAHAN	Luas, m2	6,422,633.00	6,284,403.00	6,284,403.00	6,284,403.00	6,284,403.00	6,284,403.00	-
II	GEDUNG								
1	Gedung Perkuliahan	Luas, m2	20,167.00	29,641.82	36,746.62	42,196.62	43,286.62	43,286.62	6,540.00
2	Ruang Jurusan	Luas, m2	46,284.91	46,802.91	48,279.91	53,079.91	53,079.91	53,079.91	4,800.00
3	Administrasi	Luas, m2	19,062.53	21,906.30	21,906.30	24,486.66	29,647.38	29,647.38	7,741.08
4	Laboratorium	Luas, m2	52,955.98	58,295.67	59,247.86	66,247.86	75,847.86	77,847.86	18,600.00
5	Pustaka	Luas, m2	1,110.00	11,560.00	11,560.00	11,560.00	11,560.00	11,560.00	-
6	Rumah Kaca	Luas, m2	1,379.20	1,379.20	1,379.20	1,739.20	1,739.20	1,739.20	360.00
7	Gedung Penunjang Kegiatan Mahasiswa	Luas, m2	12,956.00	12,956.00	13,513.37	14,713.37	14,713.37	14,713.37	1,200.00
8	Gedung Aula	Luas, m2	1,846.58	1,846.58	2,494.58	4,994.58	7,494.58	7,494.58	5,000.00
9	Fasilitas Ibadah	Luas, m2	2,642.18	3,987.68	6,473.36	6,941.36	7,409.36	7,877.36	1,404.00
10	Mess	Luas, m2	2,251.68	2,251.68	2,251.68	2,251.68	2,251.68	2,251.68	-
11	Fasilitas Lain	Luas, m2	4,112.03	4,112.03	26,156.07	29,656.07	29,656.07	29,656.07	3,500.00
12	Fasilitas Asrama Mahasiswa	Luas, m2	3,130.50	17,268.30	17,268.30	29,678.10	42,087.90	48,292.80	31,024.50
14	Fasilitas Kerjasama	Luas, m2	-	-	468.00	468.00	468.00	468.00	-
	TOTAL LUAS GEDUNG	Luas, m2	167,898.59	212,008.17	247,745.25	288,013.41	319,241.93	327,914.83	80,169.58
III	JALAN	Panjang, m	4,200.00	5,900.00	6,300.00	8,300.00	9,500.00	9,500.00	3,200.00

Dalam menyikapi upaya peningkatan perluasan akses untuk mendapatkan pendidikan tinggi yang berkualitas, Unand, bekerjasama dengan pemerintah daerah telah mengembangkan konsep multi kampus. Saat ini telah ada untuk 2 lokasi, yakni di Payakumbuh dan Dharmasraya.

Untuk mendukung pelaksanaan kegiatan dan pelayanan, maka berbagai sarana-prasarana yang diperlukan akan terus dikembangkan yang meliputi:

- Gedung perkuliahan
- Gedung Perkantoran
- Ruang Dosen
- Ruang Baca dan Pustaka,
- Ruang laboratorium dan perlengkapannya
- Ruang untuk mendukung Unit Kegiatan Mahasiswa
- Sarana perparkiran
- Sarana pengelolaan air bersih



- Asrama mahasiswa
- Sarana pengelolaan limbah, serta
- Sarana dan prasarana untuk memenuhi standar tata kelola dan standar *green campus*.

Kegiatan pengembangan keseluruhan fasilitas tersebut akan dilaksanakan sejalan dengan pertumbuhan program studi dan jumlah mahasiswa dengan bekerja sama dengan pemerintah daerah tempat masing-masing kampus berada.

5.3. Pengelolaan Dan Pengembangan Sumberdaya Keuangan

1) Anggaran jangka pendek dan jangka panjang

Menurut PP No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, pendanaan PTN-BH dapat bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta selain anggaran pendapatan dan belanja negara. Anggaran pendapatan dan belanja negara diberikan dalam bentuk bantuan pendanaan PTN-BH dan/atau bentuk lain sesuai perundang-undangan. Bantuan pendanaan PTN-BH dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara setiap tahun anggaran pada kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendidikan Tinggi yang merupakan bagian dari 20% alokasi anggaran fungsi pendidikan yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak. Bantuan pendanaan PTN-BH digunakan untuk mendanai biaya operasional, biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya investasi dan biaya pengembangan.

Tabel 5.6. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Anggaran

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya sistem informasi anggaran yang terintegrasi dan terkait dengan arah pengembangan Renstra dan RPJP Universitas	Persentase capaian sistem informasi anggaran yang semakin terintegrasi	Meningkatkan sistem informasi anggaran yang terintegrasi dengan proses bisnis lainnya	Sistem informasi anggaran yang terintegrasi dengan proses bisnis lainnya termasuk pengukuran kinerja
	Tersedianya perencanaan berbasis kinerja dan terkait dengan rencana pengembangan RPJP dan Renstra	Membuat perencanaan anggaran berbasis kinerja dan terkait dengan rencana pengembangan (RPJP dan Renstra)	Anggaran konsisten dengan arah pengembangan RPJP dan Renstra
Tersedianya prioritas dan alokasi anggaran yang didasarkan atas kebutuhan unit kerja dan efisiensi anggaran	Tersedianya rencana anggaran yang sesuai dengan prioritas dan plafon anggaran serta kebijakan analisis standar biaya	Menyusun prioritas anggaran yang sesuai dengan plafon anggaran kebijakan Analisis Standar Biaya (ASB)	Anggaran disusun atas dasar prioritas dan plafon anggaran dan kebijakan analisis standar biaya (ASB)



	% pagu belanja modal unit kerja yang sesuai dengan prioritas pengembangan universitas	Menetapkan pagu belanja unit kerja berdasarkan prioritas pengembangan universitas	Pagu belanja modal unit kerja atas dasar prioritas pengembangan universitas
	% pagu belanja operasional ditetapkan berdasarkan indikator kunci	Menetapkan belanja operasional berdasarkan konstanta:	Pagu belanja operasional ditetapkan atas dasar konstanta (indikator kunci):
		• Pendapatan;	• Pendapatan
		• Aset;	• Asset
		• Pegawai;	• Pegawai
		• Mahasiswa;	• Mahasiswa
		• Program studi;	• Prodi
		• Kinerja periode sebelumnya	• Capaian kinerja tahun sebelumnya
	Tingkat efisiensi belanja semakin baik dilihat dari rasio- rasio efisiensi dan produktivitas biaya	Membuat perencanaan belanja berdasarkan skenario efisiensi spesifik yang menunjukkan rasio efisiensi dan produktivitas biaya	Belanja direncanakan dengan mengedepankan efisiensi belanja yang terukur dengan rasio-rasio biaya yang menunjukkan adanya pengurangan biaya yang tidak bernilai tambah

Tabel 5.7. Tahapan Pengembangan Anggaran

Tahap I (2020-2024) Pemantapan kapasitas internal	Restrukturisasi Tata Kelola Perencanaan dan Anggaran PTN BH	
	1. Penguatan Target Indikator Kinerja untuk Meningkatkan Daya Saing Unand	
	2. Penguatan Dasar Target Pencapaian Pendapatan Setiap Unit Kerja	
	3. Penguatan Dasar Alokasi Perencanaan dan Penganggaran Setiap Unit Kerja dengan menggunakan Analisis Standar Biaya (ASB)	
	4. Penguatan Teknologi Informasi dalam Perencanaan Terintegrasi	
Tahap II (2025-2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	Efisiensi Anggaran untuk Menciptakan Organisasi Berstandar Internasional	
	1. Penetapan dan Implementasi Rasio-Rasio Anggaran yang mempertimbangkan upaya pencapaian standard Internasional	
Tahap III (2030-2034) Ekspansi Inovasi	Efisiensi Anggaran untuk Menciptakan Organisasi Berbiaya Rendah	
	1. Penetapan dan Implementasi Program Pengurangan Biaya dengan Manajemen Berbasis Aktivitas (Activity Based Management) dan Strategi Pengurangan Biaya (Strategic Cost Reduction)	
Tahap IV (2035-2039) Penguatan Ekspansi Inovasi	Efisiensi Anggaran untuk Menciptakan Organisasi yang Mandiri dalam Pendanaan	
	1. Penggunaan dana untuk kegiatan yang berorientasi outcome tridharma PT.	
	2. Pengembangan Unit Usaha Berbadan Hukum	
Tahap V (2040 -2044)	Produktivitas anggaran PTN-BH	



Pemantapan Unand sebagai agen of economy development	1. Pengembangan Target Pendapatan pada unit penghasil sesuai dengan potensi optimalnya 2. Pembatasan dan Penghapusan Alokasi pada Biaya-Biaya Tidak Bernilai Tambah
--	--

2) Tarif setiap jenis layanan pendidikan

Menurut PP No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, PTN Badan Hukum menetapkan tarif biaya pendidikan berdasarkan pedoman teknis penetapan tarif yang ditetapkan oleh menteri. Dalam menetapkan tarif biaya pendidikan, PTN-BH wajib berkonsultasi dengan menteri. Tarif biaya pendidikan ditetapkan dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi:

- a. Mahasiswa
- b. Orang tua mahasiswa
- c. Pihak lain yang membiayai mahasiswa

Tabel 58. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Tarif Setiap Jenis Layanan Pendidikan

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terselenggaranya tarif layanan pendidikan yang dikonsultasikan dengan kementerian terkait dan selanjutnya ditetapkan oleh Rektor	% tarif layanan pendidikan ditetapkan oleh Rektor	Merestrukturisasi prosedur dan legalitas tarif layanan	Restrukturisasi Prosedur dan Legalitas Tarif Layanan
Terdianya tarif layanan yang berkeadilan dan proporsional guna penyediaan pendidikan yang berkualitas	% tarif layanan berdasar unit cost, daya beli dan ROI	Menentukan besaran tarif layanan berdasar unit cost dan daya beli, serta layanan tertentu mempertimbangkan ROI	Restrukturisasi Prosedur dan Legalitas Tarif Layanan - SUNandbag Akuntansi Manajemen sebagai PIC - Tarif Layanan Tarif layanan berdasar unit cost, daya beli masyarakat, persaingan, dan kembalian investasi
	% tarif layanan yang ditetapkan oleh rektor	Meningkatkan komposisi tarif layanan yang semuanya ditetapkan oleh Rektor	Semua tarif layanan menggunakan Peraturan Rektor



	% tarif yang proporsional dan kompetitif	Meningkatkan tarif layanan yang proporsional dan berdaya saing	- Tarif layanan UKT Proporsional
			- Penundaan Pembayaran
			- Diskon tarif layanan non-pendidikan untuk meraih pangsa pasar

Tabel 59. Tahapan Pengembangan Jenis Layanan Pendidikan

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan kapasitas internal	Restrukturisasi Prosedur dan Legalitas Tarif Layanan PTN BH
	1. Pengembangan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Tarif Layanan PTN BH
	2. Analisis Biaya Layanan dan Harga Pesaing untuk Tarif Unand PTN BH
	3. Penetapan Tarif PTN BH
Tahapan II (2025-2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	4. Penetapan SUnandsidi Tarif oleh PTN BH
	Akuntabilitas Tarif Layanan dengan Penciptaan Nilai Tambah bagi Pengguna Layanan
	1. Analisis Nilai Tambah Pelanggan untuk Penentuan Tarif Layanan
	2. Penetapan Tarif Layanan Unand berbasis Segmetasi dan Nilai Tambah Bagi Pelanggan
Tahapan III (2030-2034) Ekspansi Inovasi	Akuntabilitas Tarif Layanan dengan Penciptaan Nilai Tambah bagi Pengguna Layanan sehingga Menciptakan Nilai Tambah Ekonomis bagi Unand
	1. Implementasi Tarif Layanan sesuai dengan standard internasional untuk beberapa produk layanan
	2. Analisis Tarif Layanan yang menciptakan kemandirian dan nilai tambah ekonomis bagi Unand
	3. Penetapan kontribusi Unand dalam pengembangan pendidikan melalui kebijakan SUnandsidi Silang antar Produk dan antar Pelanggan
Tahapan IV (2035-2039) Pemantapan Unand sebagai agen of economy development	Akuntabilitas Tarif Layanan dengan Penciptaan Nilai Tambah bagi Pengguna Layanan sehingga Menciptakan Nilai Tambah Bagi Pengembangan Daya Saing Bangsa
	1. Analisis kontribusi tariff layanan untuk peningkatan nilai tambah bagi pembangunan baik secara langsung maupun tidak langsung
	2. SUnandsidi silang antar daerah sebagai kontribusi Unand dalam pembanguna berbasis kewilayahan



3) Penerimaan, pembelanjaan dan pengelolaan uang

Pendanaan PTN-BH yang berumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara diberikan dalam bentuk:

- a. Bantuan Pendanaan PTN-BH dan/atau
- b. Bentuk lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bantuan Pendanaan PTN-BH dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara setiap tahun anggaran pada kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendidikan Tinggi. Bantuan Pendanaan PTN-BH yang dialokasikan dari anggaran pendapatan dan belanja negara merupakan bagian dari 20% (dua puluh persen) alokasi anggaran fungsi pendidikan. Bantuan Pendanaan PTN-BH merupakan penerimaan PTN-BH yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak.

Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum digunakan untuk mendanai:

- a. biaya operasional;
- b. biaya dosen;
- c. biaya tenaga kependidikan;
- d. biaya investasi; dan
- e. biaya pengembangan.

Biaya operasional digunakan untuk:

- a. penyelenggaraan pendidikan;
- b. penyelenggaraan penelitian;
- c. penyelenggaraan pengabdian kepada masyarakat; dan
- d. pengelolaan manajemen.

Biaya dosen merupakan bantuan biaya untuk dosen non PNS yang digunakan untuk:

- a. gaji dan tunjangan;
- b. tunjangan jabatan akademik;
- c. tunjangan profesi;
- d. tunjangan kehormatan;
- e. uang makan; dan/atau
- f. honorarium sesuai dengan penugasan dari pemimpin PTN Badan Hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Biaya tenaga kependidikan merupakan bantuan biaya untuk tenaga kependidikan non PNS pada PTN-BH yang digunakan untuk:

- a. gaji dan tunjangan;
- b. uang makan; dan/atau
- c. tunjangan kinerja.

Biaya investasi merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk pengadaan sarana dan



prasarana penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi:

- a. gedung dan bangunan;
- b. jalan dan jembatan
- c. irigasi dan jaringan;
- d. peralatan dan mesin;
- e. aset tetap lainnya;
- f. aset tidak berwujud; dan/atau
- g. aset lainnya.

Biaya pengembangan merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk:

- a. pengembangan program penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
- b. pengembangan keilmuan/keahlian dosen dan tenaga kependidikan;
- c. pengembangan lainnya yang disebutkan dalam rencana strategis PTN-BH; dan/atau
- d. pengembangan yang merupakan penugasan dari Pemerintah.

Pendanaan PTN-BH yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara yang diberikan dalam bentuk lain berupa pinjaman yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tabel 5.10. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Penerimaan, Pembelanjaan dan Pengelolaan Uang

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya efisiensi dan efektivitas anggaran	% pendapatan di luar mahasiswa	Meningkatkan sumber pendapatan di luar mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % pendapatan di luar mahasiswa • 15% pendapatan dari unit usaha



	% ketepatan alokasi belanja sesuai dengan prioritas kegiatan dan objek belanja	Meningkatkan prioritas alokasi belanja dan menuangkannya dalam kebijakan anggaran yang proporsional	<ul style="list-style-type: none"> • Pencairan dana ke unit kerja dengan pertimbangan: <ul style="list-style-type: none"> - Prioritas pengadaan - Realisasi pendapatan - Capaian kinerja periode sebelumnya - Alokasi belanja per kegiatan - Maks. 30% biaya pegawai - 20% operasional pendidikan - Min. 10% penelitian dan pengabdian - 5% kemahasiswaan - 5% pengembangan SDM - 20% pengembangan sarpras - 10% administrasi umum • Alokasi per objek belanja: <ul style="list-style-type: none"> - 30 % belanja pegawai - 50% belanja barang dan jasa - 20% belanja modal
	% efisiensi belanja yang terukur	Meningkatkan efisiensi belanja berdasarkan rasio biaya yang ideal	5 % pengurangan biaya tidak bernilai tambah per tahun selama 5 tahun pertama
		Meningkatkan transaksi <i>paperless</i> dan non tunai	<ul style="list-style-type: none"> • Transaksi <i>paper-less</i> • Transaksi non-tunai
	% transaksi <i>paper-less</i> dan non tunai dalam pencairan dana	dalam proses pencairan dana	<ul style="list-style-type: none"> • Progress transaksi <i>real-time</i>
Terwujudnya <i>management cash</i> yang handal	% ketepatan <i>management cash</i> yang sesuai <i>timing</i>	Terselenggaranya manajemen kas yang sesuai dengan <i>timing</i> , kebutuhan belanja,	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran Kas -1 bulan dan - 3 bulan • Penetapan saldo kas minimal • Pembayaran kas terjadwal
	% <i>idle cash</i> yang dialokasikan dalam portofolio investasi	Meningkatkan kinerja manajemen <i>idle cash</i> yang lebih menguntungkan	<i>Idle cash</i> minimal dan alokasi investasi



Tabel 5.11. Tahapan Pengembangan Kebijakan Penerimaan, Pembelanjaan dan Pengelolaan Uang

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan kapasitas internal	Penguatan Tata Kelola Keuangan PTN BH berbasis Teknologi Informasi Terintegrasi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan dengan Sistem PTN BH 2. Pengintegrasian business process semua lini dengan sistem pengelolaan keuangan berbasis On-Line dan Real Time
Tahapan II (2025-2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	Pengelolaan Keuangan yang Mengedepankan Efisiensi Anggaran
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan Rasio-Rasio Keuangan sebagai Parameter Kebijakan ALokasi Anggaran 2. Penguatan Cash Management dengan lebih terstruktur, real time, dan akuntabel 3. Penetapan Rencana Strategis Pengurangan Biaya (<i>Cost Reduction</i>)
Tahapan III (2030-2034) Ekspansi Inovasi	Pengelolaan Keuangan yang Menciptakan Nilai Tambah Unand (Unand-Value Added)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan model komposisi pendapatan dan nilai tambah bagi Unand baik ekonomis maupun non ekonomis 2. Peningkatan strategi komposisi keuangan untuk meningkatkan kemandirian keuangan 3. Pengurangan biaya-biaya tidak bernilai tambah dalam rangka implementasi <i>strategic cost reduction</i>
Tahapan IV (2035-2039) Pemantapan Unand sebagai agen of economy development	Penciptaan Unand sebagai Organisasi Mandiri secara Keuangan dan BerKontribusi Bagi Masyarakat (Unand Value Added)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi berbagai sumber pendanaan sebagai Unand Entreprise untuk menciptakan kemandirian keuangan (<i>financial self sustained</i>) 2. Peningkatan nilai tambah keuangan Unand untuk pengembangan dan pemberdayaan masyarakat

4) Investasi jangka pendek dan jangka panjang

Menurut PP No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, investasi merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk pengadaan sarana dan prasarana penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi:

- a. Gedung dan bangunan
- b. Jalan dan jembatan
- c. Irigasi dan jaringan
- d. Peralatan dan mesin
- e. Aset tetap lainnya
- f. Aset tidak berwujud, dan/atau
- g. Aset lainnya.

Biaya investasi tidak dapat digunakan untuk pengadaan aset berupa tanah. Unand melakukan investasi peningkatan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan tridharma



perguruan tinggi dan manajemen Unand. Selain investasi, Unand dapat melakukan investasi dalam badan/satuan usaha komersial. Investasi pada badan/satuan usaha komersial tidak boleh bertentangan dengan falsafah, nilai luhur Unand, dan tujuan pendidikan karakter bangsa.

Nilai aset Unand yang dapat diinvestasikan untuk usaha komersial paling banyak 20% (dua puluh persen) dari nilai aset tetap dan aset bergerak. Nilai aset Unand merupakan nilai aset yang tercantum dalam laporan keuangan terakhir yang dibuat oleh pihak auditor independen. Keuntungan yang diperoleh dari kegiatan investasi merupakan pendapatan Unand. Investasi hanya dapat dilakukan oleh Rektor setelah mendapat persetujuan MWA. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara investasi, kegiatan usaha, dan pengawasannya diatur dengan Peraturan MWA.

Tabel 5.12. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Investasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya skema investasi Unand yang <i>feasible</i> dan terukur guna mendapatkan tingkat pengembalian yang berkelanjutan	% ketepatan skema investasi dengan kriteria yang ditetapkan	Memenuhi kriteria skema investasi yang berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • % <i>BCR</i> untuk layanan TUSI positif tahun ke-3 investasi • % Return on Investment (<i>ROI</i>) untuk non TUSI positif mulai tahun ke-4 investasi • Pembentukan anak perusahaan di bawah PTN BH
	Jumlah investasi semakin luas, sesuai prosedur dan tingkat pengembalian yang layak (<i>profitable</i>)	Meningkatkan dan memperluas kinerja investasi jangka pendek dan panjang secara terukur	<ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasi investasi dan kemanfaatannya harus jelas dan terukur • Investasi didukung dengan SKB yang dapat teruji secara profesional • % <i>ROI</i> untuk usaha non TUSI sekurang-kurangnya 2 x suku bunga bebas risiko

Tabel 5.13. Tahapan Pengembangan Investasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Tahapan I (2020 -2024) Pemantapan kapasitas internal	Penguatan Sistem Manajemen Investasi Unand
	1. Pengembangan Skema Investasi Unand Jangka Pendek maupun Jangka Panjang
	2. Penetapan Mekanisme, Prosedur dan Target Investasi Jangka Pendek maupun Jangka Panjang
	3. Penetapan Monitoring dan Evaluasi Investasi Unand



Tahapan II (2025 -2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	Investasi Usaha berbasis Potensi Sumber Daya Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan anak-anak perusahaan dengan kepemilikan penuh Unand dengan mendasarkan pada potensi sumber daya Unand yang tersedia 2. Pemantauan kinerja investasi secara rutin dan terukur dengan tingkat pengembalian investasi yang memadai
Tahapan III (2030-2034) Ekspansi Inovasi	Investasi Unand Berbasis Pendekatan Enterprises
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan investasi Unand pada perusahaan lain atau bentuk investasi pada instrument keuangan yang memungkinkan memberikan hasil keuangan yang menguntungkan 2. Pemberdayaan Holding Company Unand sebagai sarana penyaluran investasi
Tahapan IV (2035-2039) Pemantapan Unand sebagai agen of economy development	Investasi Unand yang Memberikan Hasil Keuangan yang Memadai
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan investasi Unand pada perusahaan lain atau bentuk investasi pada instrument keuangan yang memungkinkan memberikan hasil keuangan yang dapat memperkuat struktur keuangan Unand dan membantu mendukung penyelenggaraan Tri Dharma Unand

5) Pengembangan unit usaha

Menurut Peraturan Rektor Nomor 62 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Badan Usaha dan Unit Usaha, Badan Usaha adalah satuan usaha di bawah pengelolaan BPU yang menjalankan jenis usaha tertentu melalui Unit Usaha. Unit Usaha adalah satuan usaha di bawah Badan Usaha yang menjalankan jenis usaha tertentu sesuai peraturan perundang- undangan. Badan Usaha Unand terdiri atas:

- a. Badan Usaha Akademik Unand;
- b. Badan Usaha Non-Akademik Unand;
- c. Rumah Sakit Unand;
- d. Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Unand;
- e. Rumah Sakit Hewan Pendidikan Unand; dan
- f. Poliklinik Unand

Badan Usaha Akademik Unand terdiri dari Unit Usaha:

- a. *Unand Press*;
- b. Unit Pengembangan Bahasa;
- c. Institut Biosains;
- d. *Unand Smart School*;
- e. Laboratorium Terpadu;
- f. Agro Technopark;
- g. *Unand Forest*;
- h. Institut Atsiri; dan
- i. Unand TV dan Radio



Badan Usaha Non-Akademik Unand terdiri dari Unit Usaha:

- a. *Sport Center*;
- b. Unand Media;
- c. *Unand Guest House*;
- d. Unand Kantin; dan
- e. Griya Unand

Tabel 5.14. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan Unit Usaha

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya Unit Usaha Akademik dan Non Akademik Unand yang sesuai dengan badan hukum dan jenis usaha sesuai dengan ketentuan berlaku	% unit usaha yang berbadan hukum tersendiri (PT/CV)	Melakukan pendampingan Unit Usaha dalam mempersiapkan badan hukum usahanya	<ul style="list-style-type: none"> • Unit usaha memiliki badan hukum tersendiri (PT/CV) • Restrukturisasi pengelolaan Badan Usaha <ul style="list-style-type: none"> - Usaha akademik yang tidak menguntungkan dikembalikan menjadi UPT - Usaha non akademik menjadi PT/CV - Usaha RS dan Poliklinik tetap
Tersedianya penyertaan modal yang sesuai dengan kontrak dan pendanaan eksternal yang lebih fleksibel	Jumlah investasi (permodalan) yang <i>profitable</i> dan didasarkan atas kesepakatan dalam kontrak	Melakukan investasi yang terukur dan pembagian keuntungan yang jelas	Investasi yang terukur atas dasar pembagian keuntungan yang ditetapkan dalam kontrak
		Memperhitungkan kombinasi struktur pendanaan (<i>capital structure</i>) yang optimal	Struktur pendanaan (<i>capital structure</i>) ditetapkan pada tingkat kombinasi yang optimal
Terwujudnya entitas bisnis yang jelas dalam mencapai unit usaha yang kompetitif	Tersedianya kontrak bisnis yang jelas antara Unit Usaha dengan para pemangku kepentingan	Menyiapkan kontrak bisnis yang legal dan pembagian keuntungan yang jelas	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak bisnis yang legal dan • pembagian keuntungan yang • jelas • % pembagian keuntungan harus mengakomodasi risiko investasi. Sekurang- kurangnya 2 kali suku bunga bebas risiko
		Membentuk unit pengendali Manajemen Risiko bisnis yang terkait dengan Unit Usaha Unand	Manajemen risiko bisnis dikendalikan oleh unit tertentu di bawah direktur keuangan (WR Bidang Keuangan)



Tabel 5.15. Tahapan Pengembangan Badan Usaha Non-Akademik

Tahapan I (2020 -2024) Pemantapan kapasitas internal	Restrukturisasi dan Reformulasi Badan Usaha Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan organisasi dan SDM Badan Usaha Unand 2. Pengembangan badan usaha yang berbadan hukum untuk peningkatan profesionalisme kelembagaan 3. Pengembangan mekanisme investasi, penilaian kinerja dan pembagian hasil ekonomis (laba) 4. Penguatan sistem manajemen risiko badan usaha
Tahapan II (2025 -2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	Ekspansi Usaha Berbasis Potensi Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan usaha-usaha potensial Unand dalam skema badan usaha untuk menghasilkan laba 2. Penataan sistem pembiayaan usaha dari Unand maupun dari luar Unand (hutang) 3. Evaluasi Kinerja Keuangan atas Ekspansi Usaha
Tahapan III (2030 -2034) Ekspansi Inovasi	Ekspansi Usaha Berbasis Potensi Ekonomis di Luar Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspansi badan usaha di luar Unand untuk mendukung pencapaian pendapatan dengan mengoptimalkan pemanfaatan struktur modal yang dimiliki 2. Ekspansi struktur modal untuk pengembangan Unand dengan melibatkan Investor di luar Unand untuk penanaman saham pada perusahaan Unand
Tahapan IV (2035 -2039) Pemantapan Unand sebagai agen of economy development	Peningkatan Kontribusi Badan Usaha Unand untuk Peningkatan Kemandirian Keuangan Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi hasil keuntungan keuangan (laba) badan usaha untuk pembiayaan operasional Unand dalam kegiatan Tri Dharma PT

6) Perjanjian dengan pihak ketiga dalam lingkup Tridharma Perguruan Tinggi

Unand menjalin kerjasama akademik dan/atau nonakademik secara institusional dengan perguruan tinggi lain, dunia usaha, dan masyarakat di dalam negeri maupun di luar negeri untuk mendukung penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kerjasama dibangun dan dikembangkan berdasarkan asas kesetaraan, bermanfaat, saling menguntungkan, keterbukaan, berkeadilan, etika bisnis, profesional, dan berkelanjutan. Unand mendukung dan memfasilitasi Sivitas Akademika untuk menjalin kerjasama secara institusional dengan pihak lain di dalam maupun di luar negeri untuk pengembangan Unand. Kerjasama akademik dan nonakademik dapat dilakukan Unand secara institusional setelah mendapat pertimbangan SA dan persetujuan MWA. Hasil kerjasama wajib digunakan untuk pengembangan penyelenggaraan perguruan tinggi dan dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam hal perjanjian kerjasama dengan pihak lain yang berdasarkan evaluasi MWA berpotensi merugikan Unand, perjanjian kerjasama wajib ditinjau ulang. Ketentuan lebih lanjut mengenai kerjasama diatur dengan Peraturan Rektor setelah mendapat pertimbangan SA.



Tabel 5.16. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kerjasama dengan Pihak Lain

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Adanya kerjasama tingkat Internasional dan nasional yang mendukung upaya kontribusi Unand sebagai agent pengembangan ekonomi dan agent pengembangan social- budaya masyarakat	Jumlah MoU kerjasama yang ditindaklanjuti	Meningkatkan sinergi akademik Unand dengan pendidikan tinggi lain (dalam maupun luar negeri)	Peningkatan kualitas kurikulum, sistem pendidikan, dan penelitian Unand berstandar internasional Peningkatan peran serta Unand dalam aktivitas pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian di tingkat nasional maupun internasional
	Jumlah PS atau lembaga yang terakreditasi internasional	Meningkatkan kinerja pusat unggulan, lembaga penelitian dan unit usaha sebagai sumber daya untuk mendukung kegiatan strategic dalam bidang tridharma	Peningkatan atensi mitra untuk bekerja sama dan meningkatkan level implementasi kerjasama
	• Jumlah kontribusi dana pengembangan infrastruktur pendidikan dan penelitian berbasis kerjasama	Meningkatkan kualitas kerjasama	Peningkatan kinerja sistem monitoring dan evaluasi kerjasama

Tabel 5.17 Tahapan Pengembangan Kerjasama dengan Pihak Lain

Tahapan I (2020 -2024) Pemantapan kapasitas internal	Penguatan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Kerjasama
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan SOP dan Teknologi Informasi dalam Administrasi dan Promosi Kerjasama 2. Penguatan tata kelola dan mekanisme manajemen kerjasama (perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian) 3. Pengidentifikasian potensi kerjasama Unand atas sumber daya yang tersedia termasuk pengembangan Pusat Unggulan
Tahapan II (2025-2029) Pemberdayaan daya saing dan ketersediaan inovasi	Pemantapan Kerjasama Internasional untuk Dukungan Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan kerjasama internasional dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat 2. Peningkatan atensi mitra untuk bekerja sama dan meningkatkan level implementasi kerjasama Peningkatan kinerja sistem monitoring dan evaluasi kerjasama 3. Peningkatan kinerja sistem monitoring dan evaluasi kerjasama



Tahapan III (2030-034) Ekspansi Inovasi	Pemanfaatan Kerjasama untuk Peningkatan Kemandirian dan Nilai Tambah Ekonomis Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan kerjasama di berbagai bidang potensial untuk meningkatkan pendapatan dan nilai tambah ekonomis (keuntungan) bagi operasional Unand 2. Pengembangan kombinasi kerjasama yang terintegrasi dengan kebijakan investasi dan pengembangan usaha
Tahapan IV (2035 -039) Pematapan Unand sebagai agent of economy development	Peningkatkan Kontribusi Kerjasama Unand dalam Peningkatan Taraf Hidup dan Kesejahteraan Masyarakat
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan derajat ekonomi dan partisipasi masyarakat

7) Hutang dan piutang jangka pendek dan jangka panjang

Untuk menjaga kesinambungan pengelolaan keuangan, Unand menerapkan kebijakan tentang pengelolaan hutang dan piutang baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan dari manajemen hutang dan piutang adalah:

1. Menjamin ketersediaan dana untuk keperluan operasional dan pengembangan Unand
2. Menjaga posisi likuiditas Unand untuk menghindari risiko gagal bayar sistematis (*technical insolvency risk*) dan risiko kebangkrutan
3. Mendorong optimalisasi pemanfaatan dana untuk alternative yang lebih menguntungkan
4. Menjaga keberlangsungan Unand dengan debitur dan kreditur

Tabel 5.18. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Utang Piutang Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terimplementasikan pedoman (regulasi) mengenai mekanisme kebijakan hutang dan piutang (jangka pendek dan panjang) yang sesuai dengan SOP dan peruntukannya	% ketercapaian piutang jangka pendek bagi semua pengguna layanan Unand	Menyediakan peraturan tentang kebijakan piutang jangka pendek sesuai peruntukannya	Kebijakan piutang jangka pendek memuat: (1) ketentuan pemberian piutang, (2) jatuh tempo, (3) penagihan, (4) penyisihan kerugian dan (5) penghapusan
	% ketepatan waktu hutang jangka pendek dalam proses <i>working capital management</i>	Menyediakan peraturan tentang kebijakan hutang jangka pendek sesuai peruntukannya	Kebijakan hutang jangka pendek memuat: (1) persyaratan hutang jk pendek, (2) jatuh tempo, (3) Pembayaran



	% ketepatan penyelesaian piutang jangka pendek	Menyelesaikan kewajiban piutang jangka pendek sesuai jatuh tempo	Tidak diperkenankan adanya piutang jangka panjang
	Tersedianya rencana investasi yang feasible, profitable dan legal	Mengarahkan hutang jangka panjang guna keperluan investasi yang <i>profitable</i>	Hutang jangka panjang digunakan untuk pembiayaan investasi untuk TUSi maupun badan usaha dengan pertimbangan kemampuan angsuran dan tingkat keuntungan/BCR positif

Tabel 5.19. Tahapan Pengembang Utang Piutang Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Tahapan I (2020-2024) Pemantapan kapasitas internal	Penguatan Mekanisme dan Tata Kelola Hutang Piutang
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan SOP Pengelolaan Hutang Piutang 2. Penjajakan alternatif pendanaan Unand melalui mekanisme Hutang Jangka Panjang untuk Ekspansi Usaha
Tahapan II (2025-2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	Optimalisasi Struktur Pendanaan dan Modal Kerja Unand
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan struktur modal berbasis Hutang untuk pendanaan Badan Usaha 2. Penentuan Rasio Modal Kerja Potensial
Tahapan III (2030 -2034) Ekspansi Inovasi	Selesai Tahapan I & II
Tahapan IV (2035 -2039) Pemantapan Unand sebagai agen of economy Development	Selesai Tahapan I & II

8. Sistem pencatatan dan pelaporan keuangan

Rektor menyelenggarakan sistem informasi manajemen keuangan sesuai dengan kebutuhan, pengawasan, dan praktik bisnis yang sehat. Akuntansi dan laporan keuangan diselenggarakan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang diterbitkan oleh Asosiasi Profesi Akuntansi Indonesia. KA melakukan pengawasan penyelenggaraan sistem akuntansi, evaluasi sistem pengendalian internal, dan audit atas laporan keuangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai mekanisme dan tata cara penyelenggaraan akuntansi dan laporan keuangan dalam lingkup Unand diatur dengan Peraturan Rektor

Laporan keuangan tahunan Unand diaudit oleh akuntan publik. Laporan keuangan



merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan tahunan Unand dan diumumkan kepada publik. Administrasi dan pengurusan audit dilakukan oleh akuntan publik merupakantanggungjawab Rektor. Dalam rangka penyusunan laporan keuangan pemerintah pusat, laporan keuangan disampaikan setiap semester dan setiap tahun kepada Menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Penyampaian laporan keuangan kepada Menteri yang menyelenggarakan urusan keuangan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaporan diatur dengan Peraturan MWA.

Tabel 5.20. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pelaporan Keuangan Unand

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya pelaporan keuangan yang akuntabel dan memenuhi harapan para penggunanya	Opini Laporan Keuangan Wajar Tanpa Pengecualian	Pengembangan Sistem Akuntansi Terintegrasi dengan Pendekatan ERP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan Keuangan disusun berbasis IT 2. Pembentukan Entitas Pelaporan dan Entitas Akuntansi 3. Pembentukan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Evaluasi Kinerja 4. Akuntansi Induk dan Anak untuk Hubungan Konsolidasi Badan Usaha

Tabel 5.21. Tahapan Pengembangan Pelaporan Keuangan

Tahapan I (2020 -2024) Pemantapan kapasitas internal	Penguatan Sistem Akuntansi Berbasis ERP
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sistem dan prosedur, bagan akun standar (BAS), jurnal, buku besar, laporan keuangan berbasis komputer 2. Integrasi dengan sistem pengelolaan keuangan, perencanaan dan anggaran, dan seluruh proses bisnis Unand
Tahapan II (2025 -2029) Pemberdayaan daya saing dan keterserapan inovasi	Pemberdayaan Pelaporan Keuangan untuk Pengambilan Keputusan dan Evaluasi Kinerja
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja manajerial 2. Interkoneksi dengan Decision Support System (DSS) untuk pengambilan keputusan manajerial
Tahapan III (2030 -2034) Ekspansi Inovasi	Pemberdayaan Pelaporan Keuangan untuk Ekspansi Usaha
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan akuntansi keuangan untuk ekspansi bisnis internal (merger, akuisisi, dan pelepasan saham eksternal) 2. Pengembangan market valuation dan penilaian usaha/prospek bisnis



Tahapan IV (2035 -2039) Pemantapan Unand sebagai agen of economy development	Pemberdayaan Pelaporan Keuangan untuk Tanggungjawab Sosial 1. Pemberdayaan akuntansi untuk pelaporan tanggungjawab sosial kepada masyarakat dan stakeholders
---	--

5.4. Pengelolaan Sumberdaya Informasi

1) Sistem Informasi Bidang Akademik dan Non-Akademik

Pengguna layanan iLearn ini diintegrasikan dari *database* pengguna pada laman portal akademik Unand yang terdiri dari mahasiswa dan dosen. Sehingga kata sandi dan nama pengguna yang digunakan bisa identik pada kedua layanan, yang memudahkan pengguna. LPTIK telah membangun *data warehouse* untuk keperluan *Bussiness Intelligence*. Layanan ini memungkinkan para pengambil keputusan untuk membuat kebijakan berdasarkan data yang tersedia di Unand. Dengan adanya layanan *Bussiness Intelligence* ini, data di lingkungan Unand telah terpusat dan terintegrasi dengan baik sehingga dapat digunakan secara maksimal.

Beberapa aplikasi telah dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan dan operasional Unand. Selain aplikasi dari pengembang eksternal, Divisi Pendataan juga telah mengembangkan sendiri aplikasi untuk berbagai keperluan di Unand. Saat ini terdapat beberapa aplikasi yang digunakan untuk mengelola data dan menunjang proses bisnis Unand, antara lain:

1. Sistem Informasi Pra-Registrasi
2. Sistem Registrasi
3. Sistem Informasi Akademik (SIA)
4. Portal Akademik
5. Simlayar (Sistem Informasi Layanan Pembayaran)
6. SIMTB
7. SIMPB
8. SAPS (*Student Activities Performance System*).
9. Sistem Informasi Pendaftaran Mahasiswa Baru.
10. SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian)
11. BSS ONLINE
12. Sihereg (Sistem Informasi Heregistrasi).

Unand telah menggunakan layanan *e-Office* untuk surat masuk dan surat keluar yang terintegrasi dan tercatat dengan baik. Hal ini sangat mempermudah proses administrasi perkantoran di lingkungan LPTIK khususnya dan di Unand secara umum. Dengan sistem *online* terintegrasi ini, pimpinan mendapatkan informasi surat masuk secara cepat dan mempermudah pengarsipan surat menyurat.

2) Sarana dan Prasarana Informasi

Internet

Seluruh kampus Unand telao terkoneksi secara fisik yang mencakup 15 fakultas, 1 program pascasarjana, rumah sakit, dan 9 gedung kuliah di kampus utama Limau Manih Padang, kampus dalam kota (Kampus di Jl. Jati, Kampus di Jl. Pancasila, dan Kampus di Jl.



Pondok), dan 2 kampus luar kota (Payakumbuh dan Dharmasraya). Dengan demikian, akses internet dan intranet telah dapat digunakan oleh dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan untuk menunjang aktifitas kampus.

Saat ini, jaringan di dalam kampus utama dihubungkan dengan media *multicore* fiber optik. Infrastruktur fiber optik ini memungkinkan koneksi yang stabil, baik akses ke dalam maupun ke luar kampus. Selain itu, untuk kampus luar kota yang berada di Payakumbuh (124 kilometer dari kota Padang) dan kampus Dharmasraya (203 kilometer dari kota Padang) telah terintegrasi dengan jaringan induk melalui koneksi Metro Telkom.

Untuk memberikan layanan internet secara maksimal, LPTIK telah memiliki *multihome internet gateway* dengan menggandeng 2 (dua) *provider Internet*, yaitu PT. Telkom dan PT. Indosat. Pada tahun 2002, Unand menggunakan koneksi *leased line* ASTINET PT. Telkom sebesar 128 Kbps untuk menghubungkan sivitas academica Unand ke Internet. Kemudian, secara bertahap pada tahun 2005 meningkat menjadi 1 Mbps, dan sejak tahun 2017 LPTIK Unand mengimplementasikan IP transit untuk manajemen komunikasi data ke Internet.

Tahun 2019, kecepatan akses Unand ke internet yang dilanggan adalah sebesar 2,3 Gbps, dengan kombinasi 2 Gbps dilayani oleh PT Telkom dan 300 Mbps dari PT Indosat. Seiring dengan perkembangan teknologi dan kemampuan LPTIK Unand, saat ini pembagian kuota bukan lagi terhadap *router* yang ada pada setiap gedung, tetapi langsung kepada perangkat yang terhubung ke jaringan. Setiap perangkat dijamin pemakaian *bandwidth* sebesar sampai dengan 25 Mbps, yang berarti setiap *user* di Unand boleh dikatakan diberikan akses ke internet melalui jaringan Unand sampai 25 Mbps per orang. Namun dalam kenyataannya, karena saat ini hampir setiap orang memiliki *mobile phone* ataupun gawai sejenis, dan diperkirakan hampir separuh dari total mahasiswa, dosen dan tendik memiliki *laptop*, maka bisa disebut bahwa setiap orang yang terhubung di Unand memanfaatkan *bandwidth* sebesar lebih daripada 25 Mbps. Bila dihitung dari besar total *bandwidth* yang dilanggan (2,3 Gbps), dan didistribusikan terhadap jumlah mahasiswa, maka setiap mahasiswa akan menerima jumlah *bandwidth* sebesar lebih besar daripada 50 Kbps per mahasiswa.

Pada skala nasional, jaringan Unand juga telah terkoneksi dengan jaringan riset nasional melalui idREN (*Indonesian Research and Education Network*) yang dikelola oleh Kemenristekdikti. Jaringan ini memungkinkan Unand untuk berbagi sumberdaya maupun konten dengan berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Diharapkan dengan adanya layanan *sharing resource* ini dapat meningkatkan kolaborasi pendidikan dan riset, baik pada level nasional maupun internasional.

Dari sisi keamanan jaringan, divisi jaringan LPTIK Unand juga sudah mengimplementasikan beberapa langkah strategis untuk menjamin keamanan data pada server-server di Unand. Sejak tahun 2017, LPTIK Unand telah memiliki blok IP Publik sendiri yang alokasikan APNIC dengan jumlah 254 IP Publik. Dengan blok IP yang telah dimiliki sendiri, LPTIK telah memiliki otorisasi dalam pengelolaan semua sistem berbasis IP di jaringan internet dan tidak bergantung kepada provider manapun. Dengan demikian, pengelolaan server di lingkungan Unand dapat dilakukan secara maksimal, khususnya dalam penangan keaman jaringan. Selain itu, dalam pengelolaan *datacenter*, LPTIK Unand telah



mengimplementasikan skenario keamanan akses logik dengan *firewall* menggunakan DMZ (*Demilitarized Zone*). Konsep ini dipakai untuk memperkecil peluang akses perangkat melalui jaringan oleh pihak-pihak yang tidak berhak. Dengan skenario DMZ, kemungkinan intrusi melalui akses jaringan computer bisa ditekan.

LPTIK juga telah mengembangkan sistem autentikasi setiap pengguna jaringan Unand, sehingga semua mahasiswa, dosen, dan tendik dikontrol pemanfaatan jaringannya oleh LPTIK Unand. Penggunaan internet disediakan layanan berbasis *user* dengan mendaftar terlebih dahulu ke LPTIK Unand. Dengan adanya layanan autentikasi ini diharapkan layanan internet yang disediakan oleh kampus dapat digunakan secara optimal dan tepat guna oleh sivitas akademika Unand. Gambar 2 memperlihatkan halaman muka dari *hotspot* Unand untuk autentikasi. Dengan fasilitas tersebut, proses utama dalam administrasi akademik telah dapat dijalankan sepenuhnya secara *online*. Meskipun demikian, Universitas belum sepenuhnya dapat mengimplementasikan sistem informasi secara terintegrasi dan masih belum optimal memenuhi keperluan pelayanan administrasi keuangan, kepegawaian, kependidikan dan kemahasiswaan serta perpustakaan. Permasalahan yang dihadapi terutama berkaitan dengan ketersediaan *database* yang memerlukan *crash program* untuk proses melengkapi dan *input* berbagai data yang diperlukan.

3) Bidang Pengelolaan dan Pengembangan Sumberdaya Informasi

Pengelolaan sumberdaya informasi menjadi tanggung jawab Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK). Sedangkan pengembangan sumber daya informasi, selain oleh LPTIK, dapat juga dilakukan oleh Fakultas Teknologi Informasi (FTI). Kerjasama LPTIK dan FTI sangat dibutuhkan untuk pengelolaan dan pengembangan sumberdaya informasi ini. Sementara itu, FTI Unand saat ini memiliki dua jurusan yang sangat relevan dengan pengembangan sumberdaya informasi, yaitu Jurusan Sistem Komputer dan Jurusan Sistem Informasi. Jurusan Sistem Komputer dapat berperan dalam pengembangan *hardware* dari sumberdaya informasi, sedangkan Jurusan Sistem Informasi akan sangat berperan dalam pengembangan *software* sumberdaya informasi.

LPTIK Unand, dengan dukungan staf dosen FT, FIB, dan FTI Unand, menyediakan berbagai layanan informasi. Informasi kegiatan Unand ditampilkan melalui *website* universitas (<http://www.unand.ac.id/id/>). Selain menyajikan berita seputar kampus, *website* tersebut juga berperan sebagai portal yang menyajikan tautan ke fakultas-fakultas, *Learning Management System*, direktori eJournal, e-library, e-skripsi, *repository*, *local content*, portal akademik, e-office, registrasi mahasiswa, serta beberapa layanan lainnya. Selain berbahasa Indonesia, *website* Unand juga tersedia dalam bahasa Inggris. Untuk tampilan, *website* Unand telah responsif sehingga tampilan *website* dapat menyesuaikan dengan berbagai ukuran layar *gadget*. Saat ini, sebagian besar *website* fakultas dan lembaga telah menggunakan template yang sama dengan *website* induk Unand. LPTIK Unand juga menyediakan layanan elearning dengan nama iLearn pada *website* <http://ilearn.unand.ac.id>. Server ilearn ini dipisah kepada 15 fakultas dan satu Program Pascasarjana, dengan masing-masingnya menggunakan sebuah server tersendiri. Sebelum tahun 2013, LPTIK menggunakan satu buah server untuk semua fakultas dan program pascasarjana. Karena utilisasi yang cukup tinggi, dan untuk memastikan layanan per fakultas bisa dipenuhi, maka dipisah menjadi satu *server* per unit kerja. Untuk



layanan iLearn ini disediakan 2 (dua) buah *virtual machine* yang dibagi kepada kelompok fakultas Sains dan Teknologi, dan Sosial Humaniora. Spesifikasi CPU setiap *virtual machine* itu adalah Intel Xeon E5-2620 v3, 2.40 GHz, 3 core. Besar RAM yang dialokasikan adalah 4 GB dengan 150 GB ruang *harddisk* termasuk untuk dipakai oleh sistem operasi. Sistem operasi yang dipergunakan adalah Debian Linux. *Subdomain server elearning* fakultas memakai format nama: <namafakultas>.ilearn.unand.ac.id, seperti ft.ilearn.unand.ac.id untuk subdomain Fakultas Teknik.

Masalah utama yang dirasakan oleh LPTIK adalah terbatasnya jumlah SDM yang dimiliki, yang sangat kontras dengan jumlah unit dan layanan yang disediakan, serta tuntutan terhadap kinerja LPTIK. Biasanya satu orang staf bertanggung jawab untuk beberapa layanan. Hal ini tentunya menjadi beban ekstra dan dapat mengurangi efektifitas layanan. Untuk layanan, beberapa kelemahan yang perlu dibenahi seperti keterbatasan sistem *backup datacenter*, keterbatasan alokasi anggaran, dan keterbatasan cakupan WiFi. Saat ini sistem *backup datacenter* hanya tersedia di satu lokasi saja yaitu di kampus utama, untuk kampus di luar kota belum dilengkapi dengan sistem *backup*. Hal ini tentunya akan membuat pelayanan sedikit terganggu, khususnya jika terjadi pemadaman listrik. Dana pengembangan infrastruktur *datacenter* juga belum maksimal untuk pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur *datacenter*. Pada tahun 2017, kurang dari 25% anggaran yang dialokasikan oleh Universitas untuk pengembangan infrastruktur di perangkat jaringan dan *datacenter*. Keterbatasan anggaran ini tentunya menghambat optimalisasi sistem *datacenter* dan pengelolaan jaringan di Unand. Dengan perkembangan kebutuhan akses internet yang semakin tinggi, dukungan *hardware* juga masih kurang maksimal. Saat ini hampir 50% *hardware* yang ada telah berumur lebih dari 3 tahun.

Aspek keamanan sistem, terutama di keamanan lalu lintas data dari sistem yang dikelola ke internet juga perlu perhatian khusus bagi LPTIK. Untuk ini, LPTIK perlu melakukan pengawasan terhadap lalulintas (*traffic*) jaringan dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan yang mencurigakan di dalam sebuah sistem jaringan yang dikenal dengan *Intrusion Detection System (IDS)* dan *IPS (Intrusion Prevention System)* untuk mencegah serangan yang akan masuk ke jaringan lokal dengan memeriksa dan mencatat semua paket data serta mengenali paket dengan sensor, pada saat serangan telah teridentifikasi. IPS akan terintegrasi dengan mekanisme *firewall* dan IDS yang telah ada.

LPTIK Unand masih memiliki beberapa keterbatasan dalam memberikan pelayanan secara maksimal, khususnya diseminasi pemanfaatan aplikasi, kelengkapan peralatan pendukung, peningkatan keamanan aplikasi dan *website*, serta penambahan jumlah staf. Upaya untuk meningkatkan pemanfaatan aplikasi dan layanan, LPTIK Unand telah memberikan pelatihan dan *workshop*, baik untuk dosen maupun tenaga kependidikan. Namun demikian, pemanfaatan aplikasi masih dirasakan belum maksimal. Sebagai contoh, masih ada fakultas dan dosen yang belum memanfaatkan layanan *iLearn* secara maksimal. Selain itu, untuk konten *iLearn* juga dirasa masih belum maksimal, belum banyak dosen yang mau berpartisipasi aktif dalam memproduksi bahan ajar dalam bentuk teks, dan audio video pembelajaran.

Ketersediaan peralatan dan staf produksi video yang terbatas saat ini, membuat LPTIK Unand kekurangan sumberdaya dalam melayani permintaan produksi video.



Ditambah lagi dengan belum adanya studio produksi, kualitas video hasil produksi masih kurang, khususnya dalam audio dan narasi video. Keterbatasan keahlian dalam *video editing* juga masih menjadi keterbatasan dalam melayani permintaan terkait. Upaya memaksimalkan *video streaming* masih terkendala oleh beberapa hal dari aspek teknis, seperti kurangnya tenaga juru kamera untuk meliput *live streaming*, keterbatasan jumlah kamera dan peralatan audio, serta adanya beberapa lokasi di kampus yang kekuatan *bandwidth* jaringan belum optimal sehingga mengurangi kualitas video yang didistribusikan. Namun demikian, perangkat *live streaming* yang dimiliki tersebut sudah memungkinkan untuk pelaksanaan liputan jarak jauh. Peliputan terjauh adalah dari Alahan Panjang (60 km dari kota Padang) yang ditayangkan *realtime* di *server live streaming* Unand.

Beberapa kelemahan lain yang menjadi perhatian LPTIK antara lain berhubungan dengan keterbatasan SDM, belum tersedianya SOP layanan, aplikasi yang belum terintegrasi, serta beberapa masalah teknis lainnya. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang besar, jumlah personil yang ada saat ini masih dirasa kurang sehingga tidak jarang seorang staf bertanggung jawab terhadap beberapa tugas. Hal ini tentunya menjadi beban bagi staf tersebut yang berdampak pada efektifitas dan optimalisasi pelayanan. Pada jadwal padat, seperti pada saat pendaftaran ulang, sering kali mahasiswa harus mengantri lama karena keterbatasan personil yang memberikan pelayanan.

Hal lain yang masih perlu menjadi perhatian adalah optimalisasi penggunaan aplikasi yang telah disediakan oleh LPTIK. Sebagai contoh, dalam penggunaan portal akademik, masih banyak mahasiswa yang tidak menggunakan portal akademik, terutama mahasiswa Program S2 dan S3. Padahal pada Portal Akademik banyak memuat info akademik yang sangat bermanfaat bagi mahasiswa. Begitu juga halnya untuk aplikasi BSS ONLINE, mahasiswa sering kali tidak menggunakan jalur *online* dikarenakan masalah administratif dan ketidaksesuaian kalender akademik. Hal teknis lain adalah kurangnya pemahaman pengguna layanan aplikasi dalam mengoperasikan aplikasi, seperti penggunaan SAPS yang belum optimal pada beberapa fakultas, dan masih banyak dosen atau pegawai yang belum memahami cara penggunaan aplikasi Simpeg, serta keterlambatan mengetahui jadwal pengisian BKD secara *online*, dan melaporkan permasalahan ketika periode pengisian telah berakhir. Permasalahan-permasalahan ini muncul karena kurangnya sosialisasi penggunaan aplikasi, kejelasan administrasi, dan sinergi antar LPTIK dan fakultas.

Unand, sebagai salah satu universitas terbesar di luar Pulau Jawa, harus mampu memberikan pelayanan secara optimal. Hal tersebut memerlukan dukungan pengelolaan dan pengembangan sumberdaya informasi yang baik. Pemanfaatan sumberdaya informasi membuat proses bisnis yang dijalankan dalam unit-unit di Unand dapat dilaksanakan secara terkomputerisasi. Oleh karena penggunaan sistem informasi yang cukup tinggi, maka permintaan akan pengembangan sumberdaya informasi juga meningkat, apalagi pada era Revolusi Industri 4.0 ini. LPTIK dan FTI Unand memerlukan perhatian dan dukungan yang besar agar dapat melaksanakan amanat penting tersebut. Tanpa perhatian dan dukungan, baik dana maupun kebijakan, maka pengelolaan dan pengembangan sumberdaya informasi tidak akan dapat dilakukan secara optimal. Berdasarkan hal-hal yang telah disebutkan di atas, maka disusun Tabel 5.9 yang berisi sasaran, indikator, strategi, dan arah kebijakan.



Tabel 5.22. Sasaran, Indikator, Strategi, dan Arah Kebijakan Sumberdaya Informasi

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya kualitas pembelajaran.	Tingkat pencapaian Angka Efisiensi Edukasi	Implementasi <i>blended learning</i>	Pelatihan pembuatan bahan ajar dalam format elektronik
			Pengembangan media pembelajaran berbasis multimedia
			Penguatan kapasitas perangkat keras dan jaringan untuk mendukung pembelajaran berbasis multimedia
		Peningkatan kualitas dan kuantitas dosen dalam pembelajaran	Pelatihan pengisian BKD/LKD <i>online</i>
			Pelatihan pengembangan media pembelajaran berbasis <i>Blended Learning</i>
		Peningkatan fasilitas pembelajaran	Peningkatan akses internet untuk menunjang pembelajaran
			Penyediaan media pembelajaran interaktif
			Menyediakan platform pembelajaran telepresence
		Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan lulusan.	Prosentase lulusan yang langsung bekerja.
Link dengan dunia kerja	Peningkatan web karir.unand.ac.id		
Meningkatnya perluasan dan pemerataan akses pendidikan.	Jumlah mahasiswa asing	Peningkatan kualitas input mahasiswa baru	Ketersediaan website berbahasa Inggris, baik website Unand, fakultas, maupun prodi
			Video profil dan promosi Unand berbahasa Inggris
Membantu diseminasi hasil penelitian.	Jumlah dokumen online	Peningkatan ketersediaan dokumen ilmiah online	Menyediakan platform website repositori
			Menyediakan platform website jurnal online
			Menyediakan platform website konferensi
			Peningkatan kapasitas pengelolaan publikasi ilmiah
	Jumlah sitasi	Peningkatan jumlah sitasi dokumen ilmiah Unand	Pelatihan <i>Google Scholar</i> dan <i>Mendeley</i>
		Terintegrasinya Unand dengan jaringan riset nasional (seperti idREN) maupun internasional (seperti	Kerjasama dengan pihak terkait dan peningkatan kapasitas infrastruktur dan SDM yang ada



		eduroam), jaringan pendidikan nasional dan pemerintah	
Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Unand	Good University Governance	Pembinaan dan pengelolaan Program Studi dan UPT	Implementasi e-office secara menyeluruh
		Peningkatan pengelolaan universitas berdasarkan prinsip tata kelola yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis ICT • Pengembangan aplikasi pengelolaan asset/inventaris
		Peningkatan efektivitas dan efisiensi anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi sistem informasi keuangan • Penerapan sistem pengukuran kinerja berbasis ICT • Implementasi sistem informasi perencanaan dan anggaran
Pengembangan Business Intelligence	Pengambilan keputusan yang efektif dan efisien	Impelemntasi <i>Business Intelligence</i> untuk evaluasi dan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan data warehouse • Pengembangan aplikasi visualisasi data • Pengembangan aplikasi Business Intelligence
Pengembangan tingkat ketersediaan layanan	Tingkat ketersediaan layanan teknologi informasi dan komunikasi berada pada level 99.98% setiap tahunnya	Peningkatan infrastruktur perangkat keras di <i>datacenter</i> dan <i>node</i> di seluruh unit yang ada	Upgrade sistem dan penambahan kapasitas <i>storage</i> , <i>server</i> , <i>onsite</i> dan <i>offsite backup</i> , <i>power backup</i> , <i>link backup</i>
	Cakupan ketersediaan akses intranet dan internet di seluruh kampus bagi sivitas akademika mencapai 95%	Penambahan akses <i>node wifi</i> dan LAN di seluruh wilayah kampus yang ada	Penambahan <i>access point</i> di kampus utama, kampus luar kota serta sistem kontrol <i>wireless</i> terpusat
	Sistem yang dimiliki LTPIK telah memenuhi standar keamanan IT yang sesuai dengan SNI ISO/IEC 27033-3:2017	Audit dan perbaikan sesuai hasil rekomendasi audit sesuai standar ISO/IEC 27033	Audit dan perbaikan sesuai hasil rekomendasi audit standar ISO/IEC 27033
Pengembangan sumberdaya manusia	90% sumber daya manusia pengelola telah memiliki kualifikasi	Pelatihan dan ujian sertifikasi internasional bagi pengelola	Peningkatan jumlah programmer



	berstandar internasional		
	90% dosen pengelola berkualifikasi S3	Studi lanjut	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian bantuan magang bagi dosen untuk mempersiapkan studi lanjut - Pemberian bantuan studi lanjut
Peningkatan ranking <i>webometrics</i>	Ranking 10 nasional <i>webometrics</i>	Ranking Presence 500 Impact 1.500 Openness 1.500 Excellence 3.000	<ul style="list-style-type: none"> - Mewajibkan seluruh web di bawah Unand untuk selalu memperbaharui situs min seminggu sekali - Membuat jadwal <i>maintenance</i> jaringan disesuaikan dengan jadwal pencatatan mesin pencari - Mewajibkan seluruh pengumuman diunggah di web unit - Mewajibkan seluruh warga Unand untuk mencantumkan afiliasi Unand dalam setiap artikel yang terbit di media/ jurnal/ prosiding - Menambah konten hasil penelitian/ tulisan/ bahan kuliah warga Unand yang dapat diakses secara terbuka

Tabel 5.23. Tahapan Pengembangan Sumberdaya Informasi

Tahap 1 (2020-2024) Pengembangan dan Pengamanan Data Institusi	Pengembangan sistem informasi akademik, keuangan, asset, sumber daya manusia, dan kemahasiswaan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi sistem informasi akademik dan kemahasiswaan 2. Pengembangan sistem informasi keuangan, sampai dengan sistem <i>payroll</i> terintegrasi 3. Pengembangan sistem informasi asset 4. Penambahan <i>server</i> dan <i>storage</i> untuk data-data kademik, keuangan, dan kemahasiswaan. 5. Pembangunan <i>Disaster Recovery Center</i> (DRC)
Tahap 2 (2025-2030) Integrasi Sumberdaya Informasi	Pengintegrasian Sumberdaya Informasi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan <i>Business Intelligence</i> (BI) 2. Pengembangan sistem pengelolaan lingkungan terintegrasi 3. Pengembangan pusat pembelajaran daring untuk wilayah Sumatera 4. Pengembangan pusat pengendalian (<i>control room</i>) sumberdaya informasi
Tahap 3 (2031-2034) Sumberdaya Informasi untuk mendukung inovasi	Penguatan Sumberdaya Informasi untuk mendukung inovasi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi sumberdaya informasi penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pengembangan pendidikan, dan penjaminan mutu 2. Peningkatan sumberdaya informasi untuk mendukung unit bisnis
Tahap 4 (2035-2039) Sumberdaya Informasi	Peningkatan Sumberdaya Informasi untuk internasionalisasi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka sumberdaya informasi untuk akses internasional



untuk internasionalisasi	2. Pengembangan sumberdaya informasi untuk kerjasama internasional
Tahap 5 (2040-2044) Unand sebagai <i>Center of Excellence</i>	Penguatan sumberdaya informasi untuk mendukung Unand sebagai <i>center of excellence</i>
	1. Unand sebagai Pusat Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi
	2. <i>Business Intelligence</i> (BI) yang mapan
	3. Pusat pengendalian sumberdaya informasi yang mapan



VI. PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN

6.1. Kegiatan Kemahasiswaan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler

Sesuai dengan visi Unand “Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermatabat”, maka untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, memiliki spirit kewirausahaan dan berkarakter perlu pengembangan kegiatan kemahasiswaan ekstrakurikuler dan mengintegrasikannya dengan intrakurikuler. Pengembangan kegiatan kemahasiswaan ekstrakurikuler dibutuhkan untuk meningkatkan potensi akademik mahasiswa. Kegiatan kemahasiswaan ekstrakurikuler Unand mencakup kepemimpinan dan manajemen, bakat dan minat serta nalar, dan pembinaan Karakter Andalasian. Pengembangan kemampuan dalam kepemimpinan dan manajemen berjalan dengan baik pada setiap organisasi kemahasiswaan. Pengembangan bakat dan minat serta nalar mahasiswa telah difasilitasi mulai dari tingkat jurusan, fakultas dan universitas dengan melibatkan unit kemasiswaan terkait. Pengembangan jiwa kewirausahaan ditumbuh kembangkan melalui Unit Pelayanan Teknis Kewirausahaan yang dikoordinir langsung oleh Wakil Rektor Bidang III dan melalui kuliah tamu. Untuk pengembangan Karakter Andalasian diawali dengan Bimbingan Aktifitas Kemahasiswaan dalam Tradisi Ilmiah (BAKTI) dan Program Subuh Muborakah.

6.2 Kegiatan Organisasi Kemahasiswaan

6.1.2. Organisasi Kemahasiswaan Tingkat Fakultas

Wadah organisasi kemahasiswaan tingkat universitas terdiri dari Majelis Permusyawaratan Mahasiswa Keluarga Mahasiswa (MPM-KM), Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas. Sedangkan pengembangan minat dan bakat mahasiswa ditingkat universitas dibawah Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM).

Majelis Permusyawaratan Mahasiswa Keluarga Mahasiswa (MPM-KM)

MPM-KM mempunyai tugas dan wewenang: mengubah dan menetapkan Undang-Undang Dasar, melantik Presiden berdasarkan hasil pemilihan umum raya dalam sidang umum MPM, melantik Wakil Presiden apabila Presiden mangkat, berhenti, diberhentikan atau tidak dapat melaksanakan kewajibannya dalam masa jabatannya, meminta pertanggung jawaban Presiden Mahasiswa diakhir masa jabatannya, menerima atau menolak laporan pertanggungjawaban Presiden Mahasiswa, menerima atau menolak pengunduran diri Presiden Mahasiswa, mencabut surat mandat Presiden Mahasiswa; dan menetapkan peraturan Tata Tertib dan Kode Etik MPM, menyelesaikan masalah yang timbul dalam Negara Keluarga Mahasiswa di tingkat Universitas.

Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)

Salah satu wadah yang menjadi mediasi dan fasilitasi bagi Mahasiswa adalah Badan Eksekutif Mahasiswa Keluarga Mahasiswa Unand (BEM KM Unand). Lembaga BEM KM Unand ini merupakan lembaga representatif, aspiratif, dan advokatif bagi mahasiswa dalam mewujudkan kampus yang maju, dan bangsa yang kokoh. BEM KM Unand menjadi barisan



terdepan dalam memperjuangkan hak-hak mahasiswa dan masyarakat, demi terwujudnya kampus dan Negara yang aman, maju, makmur, sejahtera, religius, dan bermartabat. Dengan tetap mengedepankan nilai-nilai karakter mahasiswa: Intelektual, Moralitas, Mentalitas, Spiritualitas, dan Mandiri. Dalam melaksanakan fungsinya Presiden BEM dibantu oleh Wakil Presiden, Sekretaris Negara, Kementerian dan Biro. Sebagai lembaga pemerintahan mahasiswa, maka dibentuklah 10 Kementerian dan 3 biro yang akan menyusun dan melaksanakan program kerja. Masing-masing departemen dipimpin oleh seorang menteri dan dibantu oleh sekretaris menteri, sedangkan biro dipimpin oleh kepala biro.

Unit Kegiatan Kemahasiswaan (UKM) Universitas

UKM merupakan wadah yang digunakan mahasiswa dalam mengembangkan minat dan bakat mahasiswa UNAND. Terdapat 19 UKM di UNAND yang dapat diikuti oleh mahasiswa dalam mengembangkan bidang penalaran, bakat dan minatnya, maupun yang bersifat *softskill*.

6.1.2. Organisasi Kemahasiswaan Tingkat Fakultas

Wadah organisasi kemahasiswaan tingkat fakultas terdiri dari Dewan Legislatif Mahasiswa Fakultas dan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas. Sedangkan pengembangan minat dan bakat mahasiswa di tingkat fakultas dibawah Unit Kegiatan Fakultas (UKF). BEM fakultas merupakan kepanjangan tangan dari semua kegiatan BEM Unand, namun otoritas kegiatannya tidak bersifat sentralisasi tapi disesuaikan dengan keberadaan fakultas masing-masing.

6.3. Kegiatan Pembinaan Bakat dan Minat Mahasiswa

Kegiatan kemahasiswaan dalam Perguruan Tinggi diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia NOMOR 155/U/1998 tentang Pedoman Umum Organisasi Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi. Deskripsi kegiatan kemahasiswaan merupakan wahana dan sarana pengembangan diri mahasiswa kearah perluasan wawasan dan peningkatan kecendekiawanan serta integritas kepribadian untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi. Organisasi kemahasiswaan di perguruan tinggi diselenggarakan berdasarkan prinsip dari, oleh dan untuk mahasiswa dengan memberikan peranan dan keleluasaan lebih besar kepada mahasiswa.

Mahasiswa Unand sangat berperan aktif dalam berbagai kegiatan kemahasiswaan seperti mengikuti dan mengadakan perlombaan, pelatihan, seminar dan pertukaran pelajar baik tingkat wilayah, nasional, maupun internasional. Untuk mendukung kegiatan tersebut UNAND menyediakan bantuan dana dengan harapan dapat meningkatkan prestasi mahasiswa baik di tingkat wilayah, nasional maupun internasional. Mahasiswa dapat memperoleh informasi mengenai kegiatan-kegiatan kemahasiswaan melalui situs <http://kemahasiswaan.unand.ac.id>.

Berdasarkan gambar diatas kegiatan kemahasiswaan Unand dilaksanakan antar tingkat nasional dan internasional terjadi fluktuatif jumlah kegiatan yang dilaksanakan oleh mahasiswa. Kegiatan mahasiswa internasional paling banyak dilaksanakan pada tahun 2017 dengan jumlah 52 kegiatan, diantaranya kegiatan *Student Mobility, International Exchange,*



Conference, Academic Consortium, perlombaan dan lainnya. Kegiatan ini dilaksanakan di mancanegara berbagai benua. Dengan mengikuti kegiatan kemahasiswaan, maka mahasiswa akan mempunyai nilai lebih, sehingga nantinya setelah lulus mahasiswa sudah mempunyai bekal untuk dapat terjun di masyarakat. Sebagai bekal dalam bekerja, perusahaan lebih tertarik dengan mahasiswa yang aktif sewaktu kuliah karena sudah terbiasa dalam manajemen waktu dan pemecahan masalah yang terjadi dalam satu organisasi/kegiatan.

Tabel 6.1. Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kemahasiswaan

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatnya manajemen dan kepemimpinan mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> Jumlah mahasiswa yang memiliki sertifikat latihan manajemen dan kepemimpinan Jumlah mahasiswa yang memiliki sertifikat LKMTD 	<ol style="list-style-type: none"> Memfasilitasi pelatihan manajemen dan kepemimpinan mahasiswa Menyelenggarakan pelatihan <i>soft skills</i> dan pengembangan personalitas mahasiswa 	Aktivitas manajemen dan kepemimpinan untuk menghasilkan lulusan personalitas tangguh
Meningkatnya sipirit kewirausahaan lulusan	Jumlah lulusan yang membuka usaha sesuai dengan bidangnya	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan capaian pembelajaran mata kuliah Kewirausahaan Pennyelenggaraan kuliah tamu kewirausahaan Penguatan peran UPT Kewirausahaan 	Aktivitas kewirausahaan untuk menghasilkan lulusan yang mampu membuka usaha mandiri
Meningkatkan prestasi mahasiswa pada tingkat nasional dan internasional	<ol style="list-style-type: none"> Jumlah prestasi mahasiswa yang mendapat juara I tingkat nasional Jumlah prestasi mahasiswa yang mendapat juara I tingkat internasional 	<ol style="list-style-type: none"> Pembinaan bakat, minat dan nalar mahasiswa. Menyelenggarakan lomba tingkat nasional dan internasional. Pengakuan prestasi mahasiswa dengan capaian pembelajaran mata kuliah terkait Reward bagi mahasiswa yang mendapat juara I tingkat nasional dan internasional 	Kegiatan kemahasiswaan berorientasi prestasi dan reputasi



Tabel 6.2. Tahapan Peembangan Bidang Kemahasiswaan

Tahapan I (2020 -2024) Penguatan kapasitas bidang kemahasiswaan	Pemantapan kegiatan kemahasiswaan ekstrakurikuler
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan sistem pembinaan bakat, minat dan nalar mahasiswa 2. Perumusan pengakuan prestasi mahasiswa dalam capaian pembelajaran mata kuliah terkait 3. Pengembangan orientasi kegiatan mahasiswa yang berorientasi prestasi dan reputasi. 4. Pemberdayaan organisasi kemahasiswaan tingkat universitas, fakultas dan jurusan.
Tahapan II (2025 -2029) Peningkatan prestasi dan reputasi mahasiswa	Penguatan kemahasiswaan melalui pengembangan bakat, minat dan nalar yang berorientasi pada prestasi dan reputasi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan sistem reward bagi mahasiswa yang berprestasi juara I tingkat nasional dan internasional. 2. Peningkatan kepedulian mahasiswa berkontribusi dalam masalah social, kebencanaan dan lingkungan 3. Menyelenggarakan perlombaan bakat, minat dan nalar bidang unggulan kemahasiswaan Unand pada tingkat nasional dan internasional
Tahapan III (2030 -2034) Pengembangan personalitas lulusan yang kompetitif	Inovasi sistem kemahasiswaan untuk pemantapan daya saing dan karir lulusan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan kebijakan sistem kemahasiswaan yang kompetitif 2. Pelatihan pengembangan personalitas yang tangguh di lapangan kerja dan adaptif di lingkungan masyarakat
Tahapan IV (2035 -2039) Penguatan Daya Saing Global	Inovasi kelembagaan mahasiswa dalam mewujudkan daya saing global
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan internasionalisasi kemahasiswaan. 2. Peningkatan citra kemahasiswaan melalui kegiatan partisipatif pada tatanan global.
Tahapan V (2040 -2044) Sustainability Unand sebagai <i>World Class University</i>	Keberlangsungan Unand sebagai <i>World Class University</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kebijakan kemahasiswaan yang masih relevan untuk keberlangsungan Unand sebagai <i>World Class University</i>



VII. SISTEM AKUNTABILITAS PTN-BH

7.1 Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas merupakan kewajiban bagi suatu organisasi untuk melaporkan dan bertanggung jawab atas keberhasilan atau pun kegagalan pelaksanaan misi organisasi melalui media pertanggungjawaban. Prinsip akuntabel dalam pelaksanaan tata kelola Unand merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan rektor kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Pemangku Kepentingan baik internal maupun eksternal Unand. Sistem akuntabilitas pada Unand didasarkan kepada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 9 tahun 2016 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Sasaran, Indikator, Strategi dan Arah Kebijakan Akuntabilitas Unand dapat dilihat pada tabel 7.1.

Tabel 7.1. Sasaran, Indikator, Strategi, dan Arah Kebijakan Sistem Akuntabilitas

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
1. Meningkatnya akuntabilitas kinerja	Opini laporan keuangan dengan status WTP	1. Penerapan pola kerja manajerial transparan, integritas, dan taat pada aturan. 2. Penerapan program yang dijabarkan dalam Renstra.	Akuntabilitas perencanaan berorientasi <i>output</i> dan <i>outcome</i>
2. Meningkatnya akuntabilitas finansial	Opini laporan keuangan dengan status WTP	1. Penguatan sistem penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan. 2. Penguatan sistem informasi keuangan. 3. Penguatan sistem Sistem Pengawasan Internal (SPI).	Penggunaan dana berbasis kinerja

Untuk mendukung terlaksananya sistem akuntabilitas tersebut dengan baik, maka Unand menerapkan sistem akuntabilitas melalui dua kelompok akuntabilitas, yakni Akuntabilitas Kinerja dan Akuntabilitas Keuangan.

7.1.1 Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja yakni akuntabilitas atas pelaksanaan kegiatan dan pencapaian kinerja. Untuk meningkatkan kinerja, Unand menerapkan sistem penghargaan (*reward*) untuk memotivasi prestasi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa, dan sistem sanksi (*punishment*) untuk menegakkan pelanggaran atas aturan, norma dan etika.

Prinsip prinsip Akuntabilitas Kinerja pada Unand adalah sebagai berikut:

1. Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan.



2. Didasarkan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.
3. Ditunjukkan dengan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan yang berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
4. Jujur, objektif, transparan, dan akurat.
5. Penyajian keberhasilan/kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain prinsip-prinsip tersebut di atas, agar pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja Unand lebih efektif, sangat diperlukan komitmen yang kuat dari organisasi yang mempunyai wewenang dan bertanggung jawab di bidang pengawasan dan penilaian terhadap akuntabilitas kinerja Unand. Di Indonesia, kewajiban instansi pemerintah untuk menerapkan sistem akuntabilitas kinerja berlandaskan pada Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Inpres tersebut dinyatakan bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik.

Unand telah memiliki sistem tata kelola dan akuntabilitas yang diwujudkan dalam uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas dari setiap pejabat dengan menetapkan kriteria proses pengukuran kinerja pengawasan dan pelaporan. Rektor Unand melaporkan pertanggungjawaban kinerjanya kepada senat universitas. Dosen melaporkan kinerjanya melalui program BKD dan LKD setiap semester, dan Tenaga Kependidikan melaporkan kinerjanya melalui Laporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Setiap tahun Rektor mempertanggungjawabkan Kontrak Kinerjanya kepada menteri melalui Laporan Kinerja (LAKIN) Unand mempunyai Organ Satuan Pengawas Internal (SPI) yang berperan melakukan pengawasan terhadap kegiatan non-akademik di Unand. Laporan Keuangan Unand juga diaudit oleh auditor eksternal (KAP). Berdasarkan audit Laporan keuangan tahun 2015 sd 2018, Unand memperoleh predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), yang mengindikasikan bahwa seluruh pengeluaran keuangan dapat dipertanggungjawabkan.

Peningkatan sistem akuntabilitas Unand sebagai PTNBH dilaksanakan melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang mengintegrasikan sistem pengelolaan kepegawaian, keuangan dan penganggaran, serta pelayanan pendidikan tinggi. Unand sebagai PTN-BH akan mengembangkan sistem audit internal dengan membentuk Komite Audit (KA) yang bertugas menjamin kualitas pelaksanaan urusan pengelolaan pendidikan tinggi secara efektif dan efisien. KA bekerja di bawah pengawasan Majelis Wali Amanah (MWA) untuk memantau semua kegiatan pengelolaan institusi pendidikan tinggi. Sistem akuntabilitas terintegrasi melalui SAKIP dengan dukungan infrastruktur yang mumpuni, terutama perangkat lunak dan perangkat kerasnya, untuk itu diperlukan ketersediaan jaringan internet yang mempermudah proses analisa dan



pelaporannya. Akuntabilitas kinerja di Unand didasarkan pada empat elemen akuntabilitas yaitu:

1. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran (*accountability for probity and legality*)
2. Akuntabilitas Manajerial (*Managerial Accountability*)
3. Akuntabilitas Program (*Program Accountabilty*)
4. Akuntabilitas Kebijakan (*Policy Accountability*)

7.1.2 Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran (*accountability for probity and legality*)

Akuntabilitas hukum merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh Unand dalam melaporkan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain. Akuntabilitas hukum menjamin ditegakkannya supremasi hukum dalam pelaksanaan semua kegiatan di Unand. Untuk menjamin adanya akuntabilitas hukum di Unand, maka diterbitkanlah Peraturan Rektor seperti Peraturan Akademik; Peraturan Tentang Pedoman Pelaksanaan Remunerasi Unand; Peraturan tentang Tata Naskah Dinas; Peraturan tentang Ketentuan Pemberian Bantuan Biaya pendidikan dan pengembangan Bagi Dosen Di Lingkungan Unand; Peraturan tentang Standar Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri di Lingkungan Unand; Peraturan tentang Tata Tertib Kehidupan Mahasiswa Asrama Unand dan peraturan lainnya yang ditetapkan oleh Rektor.

Seiring dengan akuntabilitas kejujuran tersebut dan sejalan dengan cita-cita leluhur pendiri Negara Indonesia untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya baik “badannya” dan juga “jiwanya” diterjemahkan oleh Unand menjadi **visi Bermartabat**. Bermartabat menunjukkan bahwa di samping memiliki kemampuan dalam bidang ilmu pengetahuan, warga dan lulusan Unand juga memiliki karakter yang unggul. Karakter ini dirumuskan menjadi karakter Andalasian, yang dibangun oleh empat elemen, yakni elemen spiritual, karakter dalam keilmuan, Amal dan Sosial. Unand berupaya membangun karakter mahasiswa yang baik dan kuat untuk menghasilkan lulusan dengan daya saing global dan semangat kewirausahaan. Spiritualitas adalah elemen inti dari pendidikan yang akan menghasilkan orang yang religius. Diharapkan keempat unsur tersebut akan mewarnai sikap, cara berpikir, dan tindakan warga kampus Unand dalam mengimplementasikan “tiga pilar pendidikan tinggi” (Tri Dharma Perguruan Tinggi): pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Diharapkan bahwa dengan empat elemen karakter tersebut di atas, manajemen kampus beserta dosen dapat mendidik mahasiswa menjadi pribadi yang penuh dengan kesabaran, empati, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan ketulusan, yang disingkat SEJATI (Sabar, Empati, Jujur, Adil, Tanggungjawab, dan Ikhlas). "Kesabaran 'berarti bahwa siswa menanggung cobaan, tidak mudah marah atau cepat putus asa, tabah, tidak tergesa-gesa, dan tenang.' Empati 'berarti bahwa siswa memiliki keadaan mental yang memiliki perasaan atau mengidentifikasi diri mereka dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang lain atau kelompok. 'Kejujuran' berarti bahwa siswa memiliki kebenaran moral, kejujuran, atau kehormatan, dan tidak berbohong, menipu dalam studi mereka dan selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan oleh universitas. 'Keadilan' berarti bahwa siswa memperlakukan semua orang sama, bukan satu- memihak. "Tanggung jawab 'berarti bahwa siswa memiliki keberanian



untuk menanggung semua risiko karena perilaku / tindakan / semua yang telah mereka lakukan. 'Ketulusan' berarti siswa memiliki sikap yang tulus atau melakukan sesuatu tanpa pamrih.

Wujud dari cita-cita Unand adalah bahwa disamping membangun pengetahuan, Unand juga bertekad membangun karakter bangsa. Kedua hal ini menjadi sumber inspirasi Unand untuk menjadi “Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”. Kondisi Unand Terkemuka dan bermartabat ini nantinya akan dicirikan dengan:

- a. Unand akan memiliki staf akademik yang kuat, dengan kualifikasi kemampuan dalam melakukan proses pembelajaran, penelitian serta memiliki karakter yang unggul;
- b. Kuatnya publikasi Unand yang berbasis sumber daya dan kearifan sosial dan budaya lokal. Area kekuatan ini akan meliputi bidang yang terkait dengan sumber daya alam hayati, kekuatan sosial budaya lokal yang unik yang menjadi modal dan kontribusi signifikan bagi kemandirian bangsa;
- c. Unand akan memiliki jaringan kerjasama yang luas dan menjalin hubungan kerja sama dengan perguruan Tinggi regional wilayah Indonesia bagian Barat, sekaligus menjadi partner peneliti Internasional untuk bidang-bidang unggulan Unand;
- d. 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 15% dari total populasi mahasiswa;
- e. Arah pengembangan penelitian Unand ditujukan untuk secara signifikan mendukung kemandirian bangsa;
- f. Penggunaan sarana teknologi informasi dan komunikasi meliputi seluruh proses organisasi utama, baik dalam administrasi, pelayanan dan pembelajaran serta menjadi penyokong utama bagi pengambilan keputusan;
- g. Karakter unggul terinternalisasi dalam diri semua warga Unand, terlihat dalam cara berfikir, cara bersikap maupun cara bertindak.

7.1.1 Akuntabilitas Manajerial (*Managerial Accountability*)

Akuntabilitas manajerial merupakan pertanggungjawaban yang berhubungan dengan pola kerja manajerial yang harus dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Pola kerja manajerial tercermin dalam prinsip *Good University Governance* yang memiliki karakteristik seperti transparansi, integritas, dan taat pada aturan. Transparansi yang dimaksudkan di sini adalah apabila Pemangku Kepentingan dapat mengakses secara mudah dan akurat informasi yang ada di Unand seperti akademik, keuangan dan kepegawaian.

Transparansi pada bidang akademik ditunjukkan dengan adanya manajemen akademik *online* yaitu (portal akademik), yang bisa diakses dengan mudah bagi pengguna. Informasi yang dibutuhkan seperti daftar jadwal kuliah, mata kuliah yang ditawarkan, program e-learning dan input nilai oleh dosen. Selanjutnya monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan tendik juga dilakukan secara online pada akhir tahun. Transparansi pada bidang keuangan ditunjukkan dengan proses pada bidang keuangan menggunakan sistem online, seperti gaji, pembayaran



dana SPP, tunjangan struktural, beasiswa. Selanjutnya administrasi keuangan tercatat dengan baik, transparan, mudah dilacak serta diperiksa oleh stakeholder yang relevan. Kemudian transparansi pada bidang kepegawaian ditunjukkan dalam rekrutmen dan penempatan pegawai. Proses rekrutmen pegawai dilaksanakan secara terbuka. Persyaratan dan ketentuan penerimaan diumumkan melalui *website* sedangkan rekrutmen dosen dilaksanakan secara terbuka, persyaratan dan ketentuannya diumumkan melalui *website* universitas (<http://www.unand.ac.id/>) dan *website* fakultas/jurusan/prodi.

Integritas adalah kualitas kejujuran dan prinsip moral di dalam diri seseorang yang dilakukan secara konsisten dalam kehidupannya secara menyeluruh. Pengertian integritas merupakan suatu kepribadian seseorang yang bertindak secara konsisten dan utuh, baik dalam perkataan maupun perbuatan, sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik. Integritas akademik adalah prinsip-prinsip moral yang diterapkan dalam lingkungan akademik, terutama yang terkait dengan kebenaran, keadilan, kejujuran. Unand menerapkan nilai-nilai yang menjunjung tinggi integritas akademik yang mencakup enam aspek, yaitu: *honesty* (kejujuran), *trust* (kepercayaan), *fairness* (keadilan), *respect* (menghargai), *responsibility* (tanggung jawab), dan *humble* (rendah hati).

7.1.2 Akuntabilitas Program (*Program Accountability*)

Akuntabilitas ini merupakan pertanggungjawaban yang berhubungan dengan setiap program yang ingin dicapai Unand. Program ini dijabarkan pada rencana strategis (Renstra). Renstra terdiri dari visi dan misi organisasi yang menjadi kesepakatan sebagai tujuan bersama yang ingin dicapai. Di dalam renstra dijelaskan langkah-langkah pencapaian yang disertai dengan indikator kinerja strategis yang menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian cita-cita Unand. Pencapaian tujuan Unand ini kemudian disampaikan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Program-program yang ingin dicapai mencakup:

1. Meningkatkan kualitas pembelajaran.
2. Meningkatkan kualitas dan daya saing mahasiswa dan Lulusan
3. Tercapainya peningkatan perluasan dan pemerataan akses pendidikan
4. Meningkatkan relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan
5. Meningkatkan deliveri hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi
6. Menguatnya kapasitas inovasi
7. Meningkatkan kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Andalas
8. Meningkatkan relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia
9. Meningkatkan Intensitas Kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri
10. Meningkatkan kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi

7.1.3 Akuntabilitas Kebijakan (*Policy Accountability*)

Akuntabilitas ini merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan pertanggungjawaban Unand terhadap berbagai macam kebijakan dan keputusan yang telah diputuskan ataupun diambil. Unand harus bisa mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang telah ditetapkan baik itu dari segi tujuan, alasan pengambilan kebijakan, manfaat yang ditimbulkan, hingga



berbagai macam hal negatif yang mungkin ditimbulkan dari setiap kebijakan yang akan atau telah diambil. Akuntabilitas kebijakan ditetapkan dalam Renstra Bisnis Unand.

7.2 Akuntabilitas Finansial (*Financial Accountability*)

Akuntabilitas ini berkaitan erat dengan pertanggungjawaban Unand untuk setiap uang yang diterima dan penggunaan dana secara ekonomis, efisien dan efektif. Jadi, Unand harus bisa menerangkan bagaimana uang tersebut didapatkan, kemana uang tersebut dibelanjakan, dan berbagai macam pertanggungjawaban lainnya. Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sasarannya adalah laporan keuangan yang mencakup penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan Unand.

Pendanaan Unand adalah penyediaan sumber daya keuangan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan Pendidikan Tinggi sebagai PTN-BH. Bantuan Pendanaan PTN-BH adalah subsidi yang diberikan oleh Pemerintah kepada PTN-BH yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara untuk penyelenggaraan dan pengelolaan Pendidikan Tinggi. Pendanaan PTN-BH dapat bersumber dari:

- a. anggaran pendapatan dan belanja negara; dan
- b. selain anggaran pendapatan dan belanja negara.

Bantuan Pendanaan PTN-BH digunakan untuk mendanai:

- a. biaya operasional digunakan untuk penyelenggaraan pendidikan; penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; dan pengelolaan manajemen.
- b. biaya dosen; merupakan bantuan biaya untuk dosen nonPNS yang digunakan untuk: gaji dan tunjangan; tunjangan jabatan akademik; tunjangan profesi; tunjangan kehormatan; uang makan; dan/atau honorarium sesuai dengan penugasan dari pemimpin PTN-BH sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. biaya tenaga kependidikan; merupakan bantuan biaya untuk tenaga kependidikan non PNS pada PTN-BH yang digunakan untuk gaji dan tunjangan; uang makan; dan/atau tunjangan kinerja.
- d. biaya investasi; merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk pengadaan sarana dan prasarana penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi: gedung dan bangunan; jalan dan jembatan; irigasi dan jaringan; peralatan dan mesin; serta aset tetap lainnya; aset tidak berwujud; dan/atau aset lainnya. Biaya investasi ini tidak dapat digunakan untuk pengadaan aset berupa tanah.
- e. biaya pengembangan .merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk:
 - pengembangan program penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
 - pengembangan keilmuan/keahlian dosen dan tenaga kependidikan;
 - pengembangan lainnya yang disebutkan dalam rencana strategis PTN-BH; dan/atau
 - pengembangan yang merupakan penugasan dari Pemerintah.



Komponen pembentuk akuntabilitas keuangan di Unand terdiri atas:

a. Integritas Keuangan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, integritas berarti kejujuran, keterpaduan, kebulatan dan keutuhan. Maka integritas keuangan di Unand mencerminkan kejujuran penyajian. Agar informasi dalam laporan keuangan Unand dapat diandalkan, maka laporan tersebut harus disajikan secara jujur dan wajar.

b. Pengungkapan/Transparansi.

Konsep pengungkapan laporan keuangan di Unand didesain dan disajikan sebagai kumpulan gambaran atau kenyataan dari kejadian ekonomi yang mempengaruhi aktifitas Unand untuk suatu periode

c. Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan.

Akuntansi dan pelaporan keuangan Unand harus menunjukkan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntansi pemerintahan. Apabila terdapat pertentangan antara standar akuntansi keuangan pemerintah dengan peraturan perundangundangan yang lebih tinggi, maka yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.

7.3. Tahap Pengembangan

Tabel 7.2 dibawah ini menyajikan tahapan pengembangan sistem akuntabilitas di Unand.

Tabel 7.2 Tahap-tahap Pengembangan Sistem Akuntabilitas setiap 5 Tahun

Tahap 1 (2020 – 2024) Pengembangan sistem akuntabilitas	Pengembangan sistem akuntabilitas hukum dan kejujuran, manajerial, program, dan kebijakan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan sistem akuntabilitas hukum dan kejujuran. 2. Perumusan sistem akuntabilitas manajerial. 3. Perumusan sistem akuntabilitas program. 4. Perumusan sistem akuntabilitas kebijakan 5. Penguatan kapasitas SPI.
Tahap 2 (2025 – 2029) Penguatan sistem akuntabilitas kinerja	Sinkronisasi akuntabilitas dengan <i>output</i> dan <i>outcome</i> serta <i>impact</i> setiap kegiatan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan akuntabilitas untuk efisiensi dan produktivitas program tridharma perguruan tinggi 2. Penerapan akuntabilitas untuk efisiensi dan produktivitas program kemahasiswaan 3. Penerapan akuntabilitas terhadap program non akademik untuk mendukung tri dharma perguruan tinggi
Tahap 3 (2030 – 2034) Pengembangan sistem akuntabilitas untuk mendukung inovasi	Pengembangan akuntabilitas untuk mendukung inovasi untuk kemandirian bangsa
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi sumberdaya pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta inovasi 2. Peningkatan sumberdaya informasi untuk mendukung akuntabilitas
Tahap 4 (2035 – 2039)	Pengembangan sistem akuntabilitas berskala internasional
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan akuntabilitas 2. Pengembangan integritas akademik.



Pengembangan sistem akuntabilitas untuk <i>world class university</i>	
Tahap 5 (2040 – 2044) Penguatan sistem akuntabilitas untuk mempertahankan <i>world class university</i>	Penguatan sistem akuntabilitas berskala internasional 1. Penguatan skisem akuntabilitas beerorientasi <i>outcome</i> dan <i>impact</i> 2. Penguatan sistem akuntabilitas untuk reward dan punishmen



Jenis	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
	2020 - 2025	2025 - 2030	2030 - 2035	2035 - 2040	2040 - 2045
Akuntabilitas Kinerja	Nilai AKIP BB (70-80). Dengan terpenuhinya unsur berikut:	Nilai AKIP A (80-90). Dengan terpenuhinya unsur berikut:	Nilai AKIP A (80-90). Dengan terpenuhinya unsur berikut	Nilai AKIP AA (90-100). Dengan terpenuhinya unsur berikut:	Nilai AKIP AA (90-100). Dengan terpenuhinya unsur berikut:
Terdiri atas:	Perencanaan Kinerja	Perencanaan Kinerja	Perencanaan Kinerja	Perencanaan Kinerja	Perencanaan Kinerja
1. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran	Perencanaan Strategis	Perencanaan Strategis	Perencanaan Strategis	Perencanaan Strategis	Perencanaan Strategis
2. Akuntabilitas Manajerial	Pemenuhan Renstra	Pemenuhan Renstra	Pemenuhan Renstra	Pemenuhan Renstra	Pemenuhan Renstra
3. Akuntabilitas Program	1 Renstra telah disusun	Renstra telah disusun	Renstra telah disusun	Renstra telah disusun	Renstra telah disusun
4. Akuntabilitas Kebijakan	2 Renstra telah memuat tujuan	Renstra telah memuat tujuan	Renstra telah memuat tujuan	Renstra telah memuat tujuan	Renstra telah memuat tujuan
	3 Tujuan yang ditetapkan telah dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator)	Tujuan yang ditetapkan telah dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator)	Tujuan yang ditetapkan telah dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator)	Tujuan yang ditetapkan telah dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator)	Tujuan yang ditetapkan telah dilengkapi dengan ukuran keberhasilan (indikator)
	4 Tujuan telah disertai target keberhasilannya	Tujuan telah disertai target keberhasilannya	Tujuan telah disertai target keberhasilannya	Tujuan telah disertai target keberhasilannya	Tujuan telah disertai target keberhasilannya
	5 Dokumen Renstra telah memuat sasaran	Dokumen Renstra telah memuat sasaran	Dokumen Renstra telah memuat sasaran	Dokumen Renstra telah memuat sasaran	Dokumen Renstra telah memuat sasaran
	6 Dokumen Renstra telah memuat indikator kinerja sasaran	Dokumen Renstra telah memuat indikator kinerja sasaran	Dokumen Renstra telah memuat indikator kinerja sasaran	Dokumen Renstra telah memuat indikator kinerja sasaran	Dokumen Renstra telah memuat indikator kinerja sasaran
	7 Dokumen Renstra telah memuat target tahunan	Dokumen Renstra telah memuat target tahunan	Dokumen Renstra telah memuat target tahunan	Dokumen Renstra telah memuat target tahunan	Dokumen Renstra telah memuat target tahunan
	8 Renstra telah menyajikan IKU	Renstra telah menyajikan IKU	Renstra telah menyajikan IKU	Renstra telah menyajikan IKU	Renstra telah menyajikan IKU
	9	Renstra telah dipublikasikan	Renstra telah dipublikasikan	Renstra telah dipublikasikan	Renstra telah dipublikasikan
	Kualitas Renstra	Kualitas Renstra	Kualitas Renstra	Kualitas Renstra	Kualitas Renstra
	10 Tujuan telah berorientasi hasil	Tujuan telah berorientasi hasil	Tujuan telah berorientasi hasil	Tujuan telah berorientasi hasil	Tujuan telah berorientasi hasil
	11 Ukuran keberhasilan (indikator) tujuan (outcome) telah memenuhi kriteria ukuran keberhasilan yang baik	Ukuran keberhasilan (indikator) tujuan (outcome) telah memenuhi kriteria ukuran keberhasilan yang baik	Ukuran keberhasilan (indikator) tujuan (outcome) telah memenuhi kriteria ukuran keberhasilan yang baik	Ukuran keberhasilan (indikator) tujuan (outcome) telah memenuhi kriteria ukuran keberhasilan yang baik	Ukuran keberhasilan (indikator) tujuan (outcome) telah memenuhi kriteria ukuran keberhasilan yang baik



	12	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil
	13	Indikator kinerja sasaran (outcome dan output) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran (outcome dan output) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran (outcome dan output) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran (outcome dan output) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran (outcome dan output) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik
	14	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik
	15	Program/kegiatan merupakan cara untuk mencapai tujuan/sasaran/hasil program/hasil kegiatan	Program/kegiatan merupakan cara untuk mencapai tujuan/sasaran/hasil program/hasil kegiatan	Program/kegiatan merupakan cara untuk mencapai tujuan/sasaran/hasil program/hasil kegiatan	Program/kegiatan merupakan cara untuk mencapai tujuan/sasaran/hasil program/hasil kegiatan	Program/kegiatan merupakan cara untuk mencapai tujuan/sasaran/hasil program/hasil kegiatan
	16	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra Atasannya	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra Atasannya	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra Atasannya	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra Atasannya	Dokumen Renstra telah selaras dengan Dokumen Renstra Atasannya
	17		Dokumen Renstra telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan	Dokumen Renstra telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan	Dokumen Renstra telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan	Dokumen Renstra telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan
		Implementasi Renstra	Implementasi Renstra	Implementasi Renstra	Implementasi Renstra	Implementasi Renstra
	18	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen Rencana Kinerja Tahunan	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen Rencana Kinerja Tahunan	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen Rencana Kinerja Tahunan	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen Rencana Kinerja Tahunan	Dokumen Renstra digunakan sebagai acuan penyusunan Dokumen Rencana Kinerja Tahunan
	19	Target jangka menengah dalam Renstra telah dimonitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan	Target jangka menengah dalam Renstra telah dimonitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan	Target jangka menengah dalam Renstra telah dimonitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan	Target jangka menengah dalam Renstra telah dimonitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan	Target jangka menengah dalam Renstra telah dimonitor pencapaiannya sampai dengan tahun berjalan
	20		Dokumen Renstra telah direviu secara berkala	Dokumen Renstra telah direviu secara berkala	Dokumen Renstra telah direviu secara berkala	Dokumen Renstra telah direviu secara berkala
		Perencanaan Kinerja Tahunan	Perencanaan Kinerja Tahunan	Perencanaan Kinerja Tahunan	Perencanaan Kinerja Tahunan	Perencanaan Kinerja Tahunan
		Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan	Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan	Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan	Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan	Pemenuhan Perencanaan Kinerja Tahunan
	1	Dokumen perencanaan kinerja tahunan telah disusun	Dokumen perencanaan kinerja tahunan telah disusun	Dokumen perencanaan kinerja tahunan telah disusun	Dokumen perencanaan kinerja tahunan telah disusun	Dokumen perencanaan kinerja tahunan telah disusun



	2	Perjanjian Kinerja (PK) telah disusun [Download Perjanjian Kinerja]	Perjanjian Kinerja (PK) telah disusun [Download Perjanjian Kinerja]	Perjanjian Kinerja (PK) telah disusun [Download Perjanjian Kinerja]	Perjanjian Kinerja (PK) telah disusun [Download Perjanjian Kinerja]	Perjanjian Kinerja (PK) telah disusun [Download Perjanjian Kinerja]
	3	PK telah menyajikan IKU	PK telah menyajikan IKU	PK telah menyajikan IKU	PK telah menyajikan IKU	PK telah menyajikan IKU
	4	PK telah dipublikasikan	PK telah dipublikasikan	PK telah dipublikasikan	PK telah dipublikasikan	PK telah dipublikasikan
		Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan	Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan	Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan	Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan	Kualitas Perencanaan Kinerja Tahunan
	5	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil	Sasaran telah berorientasi hasil
	6	Indikator kinerja sasaran dan hasil program (outcome) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran dan hasil program (outcome) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran dan hasil program (outcome) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran dan hasil program (outcome) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Indikator kinerja sasaran dan hasil program (outcome) telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik
	7	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik	Target kinerja ditetapkan dengan baik
	8	Kegiatan merupakan cara untuk mencapai sasaran	Kegiatan merupakan cara untuk mencapai sasaran	Kegiatan merupakan cara untuk mencapai sasaran	Kegiatan merupakan cara untuk mencapai sasaran	Kegiatan merupakan cara untuk mencapai sasaran
	9	Kegiatan dalam rangka mencapai sasaran telah didukung oleh anggaran yang memadai	Kegiatan dalam rangka mencapai sasaran telah didukung oleh anggaran yang memadai	Kegiatan dalam rangka mencapai sasaran telah didukung oleh anggaran yang memadai	Kegiatan dalam rangka mencapai sasaran telah didukung oleh anggaran yang memadai	Kegiatan dalam rangka mencapai sasaran telah didukung oleh anggaran yang memadai
	10	Dokumen PK telah selaras dengan Renstra	Dokumen PK telah selaras dengan Renstra	Dokumen PK telah selaras dengan Renstra	Dokumen PK telah selaras dengan Renstra	Dokumen PK telah selaras dengan Renstra
	11	Dokumen PK telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi)	Dokumen PK telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi)	Dokumen PK telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi)	Dokumen PK telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi)	Dokumen PK telah menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan (dalam kontrak kinerja/tugas fungsi)
	12	Rencana Aksi atas Kinerja sudah ada [Download Rencana Aksi]	Rencana Aksi atas Kinerja sudah ada [Download Rencana Aksi]	Rencana Aksi atas Kinerja sudah ada [Download Rencana Aksi]	Rencana Aksi atas Kinerja sudah ada [Download Rencana Aksi]	Rencana Aksi atas Kinerja sudah ada [Download Rencana Aksi]



	13	Rencana Aksi atas Kinerja telah mencantumkan target secara periodik atas kinerja	Rencana Aksi atas Kinerja telah mencantumkan target secara periodik atas kinerja	Rencana Aksi atas Kinerja telah mencantumkan target secara periodik atas kinerja	Rencana Aksi atas Kinerja telah mencantumkan target secara periodik atas kinerja	Rencana Aksi atas Kinerja telah mencantumkan target secara periodik atas kinerja
	14		Rencana Aksi atas kinerja telah mencantumkan sub kegiatan/ komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan dalam rangka mencapai kinerja	Rencana Aksi atas kinerja telah mencantumkan sub kegiatan/ komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan dalam rangka mencapai kinerja	Rencana Aksi atas kinerja telah mencantumkan sub kegiatan/ komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan dalam rangka mencapai kinerja	Rencana Aksi atas kinerja telah mencantumkan sub kegiatan/ komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan dalam rangka mencapai kinerja
		Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan	Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan	Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan	Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan	Implementasi Perencanaan Kinerja Tahunan
	15	Rencana Kinerja Tahunan dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran	Rencana Kinerja Tahunan dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran	Rencana Kinerja Tahunan dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran	Rencana Kinerja Tahunan dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran	Rencana Kinerja Tahunan dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran
	16	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan	Target kinerja yang diperjanjikan telah digunakan untuk mengukur keberhasilan
	17	Rencana Aksi atas Kinerja telah dimonitor pencapaiannya secara berkala	Rencana Aksi atas Kinerja telah dimonitor pencapaiannya secara berkala	Rencana Aksi atas Kinerja telah dimonitor pencapaiannya secara berkala	Rencana Aksi atas Kinerja telah dimonitor pencapaiannya secara berkala	Rencana Aksi atas Kinerja telah dimonitor pencapaiannya secara berkala
	18	Rencana Aksi telah dimanfaatkan dalam pengarah dan pengorganisasian kegiatan	Rencana Aksi telah dimanfaatkan dalam pengarah dan pengorganisasian kegiatan	Rencana Aksi telah dimanfaatkan dalam pengarah dan pengorganisasian kegiatan	Rencana Aksi telah dimanfaatkan dalam pengarah dan pengorganisasian kegiatan	Rencana Aksi telah dimanfaatkan dalam pengarah dan pengorganisasian kegiatan
	19			Perjanjian Kinerja telah dimanfaatkan untuk penyusunan (identifikasi) kinerja sampai unit kerja terbawah	Perjanjian Kinerja telah dimanfaatkan untuk penyusunan (identifikasi) kinerja sampai unit kerja terbawah	Perjanjian Kinerja telah dimanfaatkan untuk penyusunan (identifikasi) kinerja sampai unit kerja terbawah



	Pengukuran Kinerja	Pengukuran Kinerja	Pengukuran Kinerja	Pengukuran Kinerja	Pengukuran Kinerja
	Pemenuhan Pengukuran	Pemenuhan Pengukuran	Pemenuhan Pengukuran	Pemenuhan Pengukuran	Pemenuhan Pengukuran
1	Telah terdapat indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal	Telah terdapat indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal	Telah terdapat indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal	Telah terdapat indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal	Telah terdapat indikator kinerja utama (IKU) sebagai ukuran kinerja secara formal
2	Telah terdapat ukuran kinerja sampai unit kerja terbawah sebagai turunan kinerja atasannya	Telah terdapat ukuran kinerja sampai unit kerja terbawah sebagai turunan kinerja atasannya	Telah terdapat ukuran kinerja sampai unit kerja terbawah sebagai turunan kinerja atasannya	Telah terdapat ukuran kinerja sampai unit kerja terbawah sebagai turunan kinerja atasannya	Telah terdapat ukuran kinerja sampai unit kerja terbawah sebagai turunan kinerja atasannya
3			Terdapat mekanisme pengumpulan data kinerja	Terdapat mekanisme pengumpulan data kinerja	Terdapat mekanisme pengumpulan data kinerja
4					Indikator Kinerja Utama telah dipublikasikan
	Kualitas Pengukuran	Kualitas Pengukuran	Kualitas Pengukuran	Kualitas Pengukuran	Kualitas Pengukuran
5	IKU telah memenuhi kriteria indikator yang baik	IKU telah memenuhi kriteria indikator yang baik	IKU telah memenuhi kriteria indikator yang baik	IKU telah memenuhi kriteria indikator yang baik	IKU telah memenuhi kriteria indikator yang baik
6	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja	IKU telah cukup untuk mengukur kinerja
7	IKU unit kerja telah selaras dengan IKU Kementerian	IKU unit kerja telah selaras dengan IKU Kementerian	IKU unit kerja telah selaras dengan IKU Kementerian	IKU unit kerja telah selaras dengan IKU Kementerian	IKU unit kerja telah selaras dengan IKU Kementerian
8	Ukuran (Indikator) kinerja sampai unit kerja terbawah telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Ukuran (Indikator) kinerja sampai unit kerja terbawah telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Ukuran (Indikator) kinerja sampai unit kerja terbawah telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Ukuran (Indikator) kinerja sampai unit kerja terbawah telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik	Ukuran (Indikator) kinerja sampai unit kerja terbawah telah memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik
9	Indikator kinerja sampai unit kerja terbawah telah selaras dengan indikator kinerja atasannya	Indikator kinerja sampai unit kerja terbawah telah selaras dengan indikator kinerja atasannya	Indikator kinerja sampai unit kerja terbawah telah selaras dengan indikator kinerja atasannya	Indikator kinerja sampai unit kerja terbawah telah selaras dengan indikator kinerja atasannya	Indikator kinerja sampai unit kerja terbawah telah selaras dengan indikator kinerja atasannya
10	Sudah terdapat ukuran (indikator) kinerja individu yang mengacu pada IKU unit kerja organisasi/atasannya	Sudah terdapat ukuran (indikator) kinerja individu yang mengacu pada IKU unit kerja organisasi/atasannya	Sudah terdapat ukuran (indikator) kinerja individu yang mengacu pada IKU unit kerja organisasi/atasannya	Sudah terdapat ukuran (indikator) kinerja individu yang mengacu pada IKU unit kerja organisasi/atasannya	Sudah terdapat ukuran (indikator) kinerja individu yang mengacu pada IKU unit kerja organisasi/atasannya



	11	Pengukuran kinerja sudah dilakukan secara berjenjang	Pengukuran kinerja sudah dilakukan secara berjenjang	Pengukuran kinerja sudah dilakukan secara berjenjang	Pengukuran kinerja sudah dilakukan secara berjenjang	Pengukuran kinerja sudah dilakukan secara berjenjang
	12	Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan	Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan	Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan	Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan	Pengumpulan data kinerja dapat diandalkan
	13	Pengumpulan data kinerja atas Rencana Aksi dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)	Pengumpulan data kinerja atas Rencana Aksi dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)	Pengumpulan data kinerja atas Rencana Aksi dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)	Pengumpulan data kinerja atas Rencana Aksi dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)	Pengumpulan data kinerja atas Rencana Aksi dilakukan secara berkala (bulanan/triwulanan/semester)
	14			Pengukuran kinerja sudah dikembangkan menggunakan teknologi informasi	Pengukuran kinerja sudah dikembangkan menggunakan teknologi informasi	Pengukuran kinerja sudah dikembangkan menggunakan teknologi informasi
		Implementasi Pengukuran	Implementasi Pengukuran	Implementasi Pengukuran	Implementasi Pengukuran	Implementasi Pengukuran
	15	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran	IKU telah dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran
	16	IKU telah dimanfaatkan untuk penilaian kinerja	IKU telah dimanfaatkan untuk penilaian kinerja	IKU telah dimanfaatkan untuk penilaian kinerja	IKU telah dimanfaatkan untuk penilaian kinerja	IKU telah dimanfaatkan untuk penilaian kinerja
	17	Target kinerja sampai unit kerja terbawah telah dimonitor pencapaiannya	Target kinerja sampai unit kerja terbawah telah dimonitor pencapaiannya	Target kinerja sampai unit kerja terbawah telah dimonitor pencapaiannya	Target kinerja sampai unit kerja terbawah telah dimonitor pencapaiannya	Target kinerja sampai unit kerja terbawah telah dimonitor pencapaiannya
	18	Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari tingkat unit terbawah telah dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) reward & punishment	Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari tingkat unit terbawah telah dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) reward & punishment	Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari tingkat unit terbawah telah dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) reward & punishment	Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari tingkat unit terbawah telah dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) reward & punishment	Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari tingkat unit terbawah telah dikaitkan dengan (dimanfaatkan sebagai dasar pemberian) reward & punishment
	19		IKU telah direviu secara berkala	IKU telah direviu secara berkala	IKU telah direviu secara berkala	IKU telah direviu secara berkala
	20			Pengukuran kinerja atas Rencana Aksi digunakan untuk pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala	Pengukuran kinerja atas Rencana Aksi digunakan untuk pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala	Pengukuran kinerja atas Rencana Aksi digunakan untuk pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala



	Pelaporan Kinerja [Download Lakin] Dikirim tanggal 15-02-2018	Pelaporan Kinerja [Download Lakin] Dikirim tanggal 15-02-2018	Pelaporan Kinerja [Download Lakin] Dikirim tanggal 15-02-2018	Pelaporan Kinerja [Download Lakin] Dikirim tanggal 15-02-2018	Pelaporan Kinerja [Download Lakin] Dikirim tanggal 15-02-2018
	Pemenuhan Pelaporan	Pemenuhan Pelaporan	Pemenuhan Pelaporan	Pemenuhan Pelaporan	Pemenuhan Pelaporan
1	Laporan Kinerja telah disusun	Laporan Kinerja telah disusun	Laporan Kinerja telah disusun	Laporan Kinerja telah disusun	Laporan Kinerja telah disusun
2	Laporan Kinerja telah disampaikan tepat waktu	Laporan Kinerja telah disampaikan tepat waktu	Laporan Kinerja telah disampaikan tepat waktu	Laporan Kinerja telah disampaikan tepat waktu	Laporan Kinerja telah disampaikan tepat waktu
3	Laporan Kinerja telah di upload kedalam website	Laporan Kinerja telah di upload kedalam website	Laporan Kinerja telah di upload kedalam website	Laporan Kinerja telah di upload kedalam website	Laporan Kinerja telah di upload kedalam website
4			Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai pencapaian IKU	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai pencapaian IKU	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai pencapaian IKU
	Penyajian Informasi Kinerja	Penyajian Informasi Kinerja	Penyajian Informasi Kinerja	Penyajian Informasi Kinerja	Penyajian Informasi Kinerja
5	Laporan Kinerja menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi outcome	Laporan Kinerja menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi outcome	Laporan Kinerja menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi outcome	Laporan Kinerja menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi outcome	Laporan Kinerja menyajikan informasi pencapaian sasaran yang berorientasi outcome
6	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai kinerja yang telah diperjanjikan	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai kinerja yang telah diperjanjikan	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai kinerja yang telah diperjanjikan	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai kinerja yang telah diperjanjikan	Laporan Kinerja menyajikan informasi mengenai kinerja yang telah diperjanjikan
7	Laporan Kinerja menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja	Laporan Kinerja menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja	Laporan Kinerja menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja	Laporan Kinerja menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja	Laporan Kinerja menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja
8	Laporan Kinerja menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan	Laporan Kinerja menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan	Laporan Kinerja menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan	Laporan Kinerja menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan	Laporan Kinerja menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan



	9	Laporan Kinerja menyajikan informasi tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya	Laporan Kinerja menyajikan informasi tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya	Laporan Kinerja menyajikan informasi tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya	Laporan Kinerja menyajikan informasi tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya	Laporan Kinerja menyajikan informasi tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya
	10	Laporan Kinerja menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian sasaran kinerja instansi	Laporan Kinerja menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian sasaran kinerja instansi	Laporan Kinerja menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian sasaran kinerja instansi	Laporan Kinerja menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian sasaran kinerja instansi	Laporan Kinerja menyajikan informasi keuangan yang terkait dengan pencapaian sasaran kinerja instansi
	11				Informasi kinerja dalam Laporan Kinerja dapat diandalkan	Informasi kinerja dalam Laporan Kinerja dapat diandalkan
		Pemanfaatan Informasi Kinerja	Pemanfaatan Informasi Kinerja	Pemanfaatan Informasi Kinerja	Pemanfaatan Informasi Kinerja	Pemanfaatan Informasi Kinerja
	12	Informasi kinerja telah digunakan dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja	Informasi kinerja telah digunakan dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja	Informasi kinerja telah digunakan dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja	Informasi kinerja telah digunakan dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja	Informasi kinerja telah digunakan dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja
	13	Informasi yang disajikan telah digunakan dalam perbaikan perencanaan	Informasi yang disajikan telah digunakan dalam perbaikan perencanaan	Informasi yang disajikan telah digunakan dalam perbaikan perencanaan	Informasi yang disajikan telah digunakan dalam perbaikan perencanaan	Informasi yang disajikan telah digunakan dalam perbaikan perencanaan
	14	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan program dan kegiatan organisasi
	15				Informasi yang disajikan telah digunakan untuk peningkatan kinerja	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk peningkatan kinerja
	16				Informasi yang disajikan telah digunakan untuk penilaian kinerja	Informasi yang disajikan telah digunakan untuk penilaian kinerja
		Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja
		Pemenuhan Evaluasi	Pemenuhan Evaluasi	Pemenuhan Evaluasi	Pemenuhan Evaluasi	Pemenuhan Evaluasi
	1	Terdapat pemantauan mengenai kemajuan pencapaian kinerja beserta hambatannya	Terdapat pemantauan mengenai kemajuan pencapaian kinerja beserta hambatannya	Terdapat pemantauan mengenai kemajuan pencapaian kinerja beserta hambatannya	Terdapat pemantauan mengenai kemajuan pencapaian kinerja beserta hambatannya	Terdapat pemantauan mengenai kemajuan pencapaian kinerja beserta hambatannya



	2	Evaluasi program telah dilakukan	Evaluasi program telah dilakukan	Evaluasi program telah dilakukan	Evaluasi program telah dilakukan	Evaluasi program telah dilakukan
	3		Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Aksi telah dilakukan	Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Aksi telah dilakukan	Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Aksi telah dilakukan	Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Aksi telah dilakukan
	4		Hasil evaluasi telah disampaikan dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan	Hasil evaluasi telah disampaikan dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan	Hasil evaluasi telah disampaikan dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan	Hasil evaluasi telah disampaikan dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan
		Kualitas Evaluasi	Kualitas Evaluasi	Kualitas Evaluasi	Kualitas Evaluasi	Kualitas Evaluasi
	5	Evaluasi program dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program	Evaluasi program dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program	Evaluasi program dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program	Evaluasi program dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program	Evaluasi program dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program
	6	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan
	7	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan	Evaluasi program telah memberikan rekomendasi-rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan
	8	Pemantauan Rencana Aksi dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja	Pemantauan Rencana Aksi dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja	Pemantauan Rencana Aksi dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja	Pemantauan Rencana Aksi dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja	Pemantauan Rencana Aksi dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja
	9	Pemantauan Rencana Aksi telah memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan	Pemantauan Rencana Aksi telah memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan	Pemantauan Rencana Aksi telah memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan	Pemantauan Rencana Aksi telah memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan	Pemantauan Rencana Aksi telah memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan
	10				Hasil evaluasi Rencana Aksi telah menunjukkan perbaikan setiap periode	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah menunjukkan perbaikan setiap periode



	Pemanfaatan Evaluasi	Pemanfaatan Evaluasi	Pemanfaatan Evaluasi	Pemanfaatan Evaluasi	Pemanfaatan Evaluasi
11	Hasil evaluasi program telah ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang	Hasil evaluasi program telah ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang	Hasil evaluasi program telah ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang	Hasil evaluasi program telah ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang	Hasil evaluasi program telah ditindaklanjuti untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang
12	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata	Hasil evaluasi Rencana Aksi telah ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata
	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi
	Kinerja yang dilaporkan (Output) [Download Rapor]	Kinerja yang dilaporkan (Output) [Download Rapor]	Kinerja yang dilaporkan (Output) [Download Rapor]	Kinerja yang dilaporkan (Output) [Download Rapor]	Kinerja yang dilaporkan (Output) [Download Rapor]
1	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai
2	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya
3				Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan	Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan
	Kinerja yang dilaporkan (Outcome) [Download Capaian PK]	Kinerja yang dilaporkan (Outcome) [Download Capaian PK]	Kinerja yang dilaporkan (Outcome) [Download Capaian PK]	Kinerja yang dilaporkan (Outcome) [Download Capaian PK]	Kinerja yang dilaporkan (Outcome) [Download Capaian PK]
4	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai	Target dapat dicapai
5	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya	Capaian kinerja lebih baik dari tahun sebelumnya
6					Informasi mengenai kinerja dapat diandalkan
Akuntabilitas Keuangan	LK yang WTP	LK yang WTP	LK yang WTP	LK yang WTP	LK yang WTP



<p>Akuntabilitas Keuangan</p>	<p>prtanggungjawaban UNAND thd semua dana dikelola scr ekonomis, efisien dan efektif, bebas dari pemborosan & kebocoran dana, serta korupsi.</p>	<p>prtanggungjawaban UNAND thd semua dana dikelola scr ekonomis, efisien dan efektif, bebas dari pemborosan & kebocoran dana, serta korupsi.</p>	<p>prtanggungjawaban UNAND thd semua dana dikelola scr ekonomis, efisien dan efektif, bebas dari pemborosan & kebocoran dana, serta korupsi.</p>	<p>prtanggungjawaban UNAND thd semua dana dikelola scr ekonomis, efisien dan efektif, bebas dari pemborosan & kebocoran dana, serta korupsi.</p>	<p>prtanggungjawaban UNAND thd semua dana dikelola scr ekonomis, efisien dan efektif, bebas dari pemborosan & kebocoran dana, serta korupsi.</p>
--------------------------------------	--	--	--	--	--



VIII. ANALISIS RESIKO PERUBAHAN PTN MENJADI PTN-BH

Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) perlu dilakukan analisis risiko yang akan dihadapi, hal ini disebabkan karena Pertama, aturan pemerintah yang mewajibkan penerapannya, Kedua, penerapan manajemen risiko membantu PTN-BH dalam mencapai tujuan organisasi. Ketiga, perubahan status pengelolaan perguruan tinggi dari PTN satuan kerja pemerintah menjadi PT Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN). selanjutnya menjadi PTN dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PTN PPK BLU) dan saat ini sebagai PTN-BH menimbulkan risiko yang perlu dikelola.

Resiko akademik yang akan dihadapi perguruan tinggi yaitu perguruan tinggi harus mampu lebih adaptif dan lentur/luwes, dalam merespon perubahan akademik dengan cepat, terutama kurikulum, fasilitas, pengembangan program baru atau adanya program yang harus on atau off. Perguruan tinggi harus dapat mendeteksi secara dini perubahan yang akan terjadi dan mempunyai kapasitas untuk mengembangkan program baru ataupun menutup program yang sudah ada sesuai perkembangan yang ada di masyarakat.

Bagaimana strategi mengatasi masalah resiko akademik yang akan dihadapi PTN-BH harus siap dan mampu menyediakan hal hal yang berhubungan dengan kebutuhan tersebut seperti, SDM, fasilitas dan *intellectual capital*. Untuk dapat melakukan hal tersebut di atas, maka perguruan tinggi harus mempunyai otonomi dalam kadar yang cukup signifikan. Dengan otonomi yang dimiliki, perguruan tinggi dapat merancang kurikulumnya dan melakukan perubahan terhadap kurikulum secara mandiri.

Resiko kedua yang harus diperhatikan adalah resiko keuangan. Jika PTN-BLU menjadi PTN-BH ada kemungkinan dihapuskannya anggaran untuk Perguruan Tinggi yang berasal dari Rupiah Murni dan kemungkinan gagalnya investasi PTN-BH. Apa strategi yang harus disiapkan? Persiapan untuk menemukan sumber sumber pendapatan, misal PT harus membuka BPU (Badan Pengembangan Usaha) untuk menjadi center bisnis atau pundi pundi menghasilkan pendapatan. Pendanaan yang berbasis masukan (misalnya berdasarkan jumlah dosen) mempunyai risiko yang lebih besar kearah penyalahgunaan karena akan lebih banyak digunakan untuk kepentingan pribadi dosen dan tidak mengarah kepada produktivitas lembaga. Akibatnya efisiensi penggunaan dana tidak dapat tercapai.

Resiko ketiga yang akan dihadapi PTN-BH adalah rasio SDM bergelar Doktor yang tidak mencapai standar PTN-BH sebesar 50% dari jumlah total dosen. Strategi yang perlu diperlukan agar pemenuhan standar tersebut adalah membuat program fast-track S2 menuju S3 agar mahasiswa itu selanjutnya diarahkan untuk direkrut menjadi dosen di Universitas PTN-BH. Selanjutnya diarahkan agar dosen yang direkrut dengan pendidikan S2 untuk melanjutkan pendidikan S3 secepatnya.



Pada tahun 2019 Unand memiliki SDM sejumlah 3346 orang yang dapat dijelaskan pada Tabel 8.1.

Tabel 8.1. jumlah dosen dan tenaga kependidikan pada masing-masing fakultas pada tahun 2019

No	Fakultas/Unit	Dosen			Tenaga Kependidikan			Total
		PNS	Non PNS	Jumlah	PNS	Non PNS	Jumlah	
1	2	3	4	5=3+4	6	7	8=6+7	9=5+8
1	PERTANIAN	149	5	154	38	31	69	223
2	KEDOKTERAN	207	13	220	70	81	151	371
3	MIPA	147	0	147	22	28	50	197
4	HUKUM	97	0	97	33	24	57	154
5	EKONOMI	155	1	156	38	57	95	251
6	PETERNAKAN	115	2	117	37	14	51	168
7	ILMU BUDAYA	108	2	110	19	12	31	141
8	ISIP	97	7	104	19	27	46	150
9	TEKNIK	158	2	160	35	26	61	221
10	FARMASI	53	0	53	18	20	38	91
11	TEKNOLOGI PERTANIAN	52	0	52	22	14	36	88
12	KEPERAWATAN	49	6	55	11	21	32	87
13	KESEHATAN MASYARAKAT	50	6	56	15	23	38	94
14	KEDOKTERAN GIGI	34	7	41	13	23	36	77
15	TEKNOLOGI INFORMASI	27	2	29	9	14	23	52
16	PASCASARJANA	0	0	0	8	14	22	22
17	REKTORAT	0	0	0	293	347	640	640
18	RUMAH SAKIT	0	0	0	29	290	319	319
JUMLAH		1498	53	1551	729	1066	1795	3346

Jika dirangkum pembagian jumlah SDM berdasarkan status kepegawaian ditemukan bahwa

DOSEN		
PNS	NON PNS	JUMLAH
2227	1119	3346



Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah SDM non PNS sejumlah 1.119. Jika Unand berubah menjadi PTN-BH maka sejumlah pegawai non-PNS tersebut menjadi tanggungan mandiri Unand. Untuk dapat menyamakan persepsi tentang otonomi tersebut, salah satu argumentasi yang harus digunakan adalah bahwa perguruan tinggi harus melakukan berbagai perubahan kearah otonomi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia abad 21. Jelas bahwa kecepatan perubahan global akan membutuhkan sumber daya manusia dengan kemampuan yang adaptif dan lentur/luwes, mempunyai kemampuan belajar sepanjang hayat, kritis, inovatif, kreatif dan mampu bekerja sama.

Resiko selanjutnya yang dihadapi PTN-BH adalah mengenai *Governance* (tata kelola). Dalam konsep PTN-BH yang telah dicanangkan, ditetapkan bahwa otonomi diberikan kepada perguruan tinggi negeri agar dapat berperan sebagai kekuatan moral, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam reformasi pendidikan tinggi yang saat ini sedang dijalankan. Namun pengertian “kekuatan moral” tersebut masih abstrak dan perlu penterjemahan dalam bentuk rambu/panduan pelaksanaan untuk melaksanakan tata kelola tiap perguruan tinggi. Tanpa adanya kejelasan tersebut, dikhawatirkan terjadinya penterjemahan otonomi secara bebas oleh setiap pihak yang berkepentingan yang disesuaikan dengan kepentingan PT. Perguruan Tinggi harus menjalankan prinsip GCG yang terdiri atas Tarif, Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Integritas dan Fairness. Ada 2 (dua) keuntungan dengan adanya otonomi yaitu 1) tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi dan 2) kemampuan pemerintah untuk menerapkan kebijakannya kepada perguruan tinggi. Ke dua keuntungan tersebut tampaknya kontradiksi dengan pemahaman otonomi selama ini yang seolah-olah memberikan kebebasan yang seluas-luasnya.

Otonomi pengelolaan keuangan mungkin diterjemahkan oleh para dosen sebagai kenaikan gaji, yang kemudian dapat berakibat kepada kenaikan SPP mahasiswa. Otonomi bagi mahasiswa mungkin diterjemahkan sebagai kebebasan mahasiswa untuk bertindak bebas termasuk misalnya menolak kenaikan SPP. Kementerian Keuangan mungkin menterjemahkan otonomi sebagai lepasnya tanggung jawab untuk pendanaan perguruan tinggi yang dapat berakibat kepada hilangnya fungsi pemerintah untuk menyelamatkan tugas mulia yang harus diembannya.

Dalam hal menghasilkan lulusan yang berkualitas, PTN-BH lebih memperhatikan dan memikirkan output dengan kompetensi soft skill. Hal ini merupakan bentuk pertanggungjawaban PTN-BH kepada publik sebagai institusi yang memanfaatkan dana publik. Untuk ini perlu pendefinisian keluaran secara cermat dan dapat digunakan oleh masyarakat untuk mengukur keluaran yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dalam bentuk jumlah lulusan, mutu lulusan dan relevansinya dengan kebutuhan nasional. Hal ini untuk menunjukkan akuntabilitas publik terhadap dana yang digunakan oleh perguruan tinggi.

Dengan adanya otonomi memungkinkan pemerintah untuk menetapkan kebijakannya secara lebih tegas kepada perguruan tinggi, hal ini tampaknya kontradiksi



namun apabila dilihat dari mekanisme pendanaan pemerintah yang didasarkan kepada keluaran maka perguruan tinggi dapat diarahkan supaya memperhatikan kepentingan nasional. Mekanisme pendanaan pemerintah untuk perguruan tinggi akan diarahkan berbasis keluaran yang ditujukan agar kebijakan tersebut di atas dapat diemban oleh perguruan tinggi.

Sebagai PT berbadan Hukum, PT dituntut untuk menjalankan peran sebagai berikut: Kontribusi kepada pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan otonomi daerah, Responsif terhadap perkembangan/perubahan tuntutan dunia kerja, Perluasan wawasan peserta didik melalui program lintas disiplin, Promosi dan mengamankan bidang-bidang studi unggulan dan penting serta langka, Menuju peningkatan mutu dan keunggulan, Mengamankan pendidikan bagi mereka yang kurang mampu, dan Peningkatan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya. Strategi yang harus dilaksanakan adalah perguruan tinggi harus mempunyai fasilitas/kemungkinan untuk beroperasi secara otonom (misalnya dalam hal kurikulum, ketenagaan dan keuangan) dan mempunyai kapasitas serta kemauan untuk melaksanakannya (secara manajerial). Untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi harus dilakukan berbagai perubahan seperti: Perubahan kebijakan pemerintah terhadap pendidikan tinggi, Kerangka legislatif dan pengaturan tentang hakekat otonomi, Kebutuhan akan akuntabilitas, Mekanisme pendanaan, dan Kesiapan perguruan tinggi untuk mengemban otonomi.



Tabel 8.2. Analisis risiko bidang akademik, keuangan, SDM, governance, program studi, kurikulum, mutu lulusan, fasilitas pada perubahan Unand menjadi PTN-BH

<i>Ref</i>	<i>The Risk:</i>	<i>Consequence</i>	<i>Likelihood</i>	<i>Adequacy of existing control</i>	<i>Consequence rating</i>	<i>Likelihood rating</i>	<i>Level of Risk</i>	<i>Priority of Risk</i>
	Risiko	Konsekuensi	Kemungkinan	Kecukupan kontrol yang ada	Peringkat konsekuensi	Peringkat kemungkinan	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko
1. Akademik								
	Sering terjadinya bentrok ruang kuliah diawal semester perkuliahan	Perkuliahan pada jadwal bentrok tersebut ditunda sampai mendapatkan ruang perkuliahan	Possible (Mungkin)	Kontrol aplikasi oleh pembagian ruang kuliah oleh bagian akademik	II	C	Medium	
	Pemberian kelonggaran pembayaran UKT secara bertahap atau dicicil kepada mahasiswa	Kelonggaran yang diberikan dapat menjadikan sisa uang yang belum dilunasi sebagai piutang universitas sehingga akan berpengaruh pada laporan keuangan unand	Likely (mungkin sekali)	Kontrol aplikasi oleh LPTIK dan Pihak Bank untuk pembayaran uang kuliah	III	B	High	
	Penerimaan mahasiswa internasional yang diadakan pada gelombang terakhir setelah SNMPTN dan	Penerimaan kelas internasional seharusnya disaring dari SNMPTN dan SBMPTN.	Possible (Mungkin)	Kontrol terhadap kemampuan berbahasa internasional dosen dan mahasiswa	II	C	Medium	



<i>Ref</i>	<i>The Risk:</i>	<i>Consequence</i>	<i>Likelihood</i>	<i>Adequacy of existing control</i>	<i>Consequence rating</i>	<i>Likelihood rating</i>	<i>Level of Risk</i>	<i>Priority of Risk</i>
	Risiko	Konsekuensi	Kemungkinan	Kecukupan kontrol yang ada	Peringkat konsekuensi	Peringkat kemungkinan	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko
	SBMPTN			untuk terlaksanan proses belajar mengajar yang sesuai harapan				
2. Keuangan								
		Terlambatnya pencairan SPJ kegiatan	Menurunnya realisasi anggaran dan menyebabkan grafik pencairan anggaran akan meningkat diakhir tahun	Likely (mungkin sekali)	Kontrol terhadap kelengkapan berkas pelaksanaan kegiatan	IV	B	High
		Temuan BPK tentang kesalahan penggunaan anggaran	Temuan BPK harus diselesaikan dan dikembalikan jika terjadi kesalahan pembayaran	Likely (mungkin sekali)	Kontrol terhadap realisasi anggaran dan pencairan SPJ	V	B	Very high
		Selalu terdapat tunggakan pembayaran/ piutang Uang Kuliah mahasiswa dikarenakan data status mahasiswa yang tidak valid	Akan terlihat bahwa universitas mempunyai banyak piutang yang harus ditagih kepada mahasiswa.	Possible (Mungkin)	Kontrol terhadap sistem informasi akademik dan SIM layar	IV	C	High
3. SDM								
		Masih minimnya SDM	Akan banyak jabatan	Possible	Kontrol	II	C	Medium



<i>Ref</i>	<i>The Risk:</i>	<i>Consequence</i>	<i>Likelihood</i>	<i>Adequacy of existing control</i>	<i>Consequence rating</i>	<i>Likelihood rating</i>	<i>Level of Risk</i>	<i>Priority of Risk</i>
	Risiko	Konsekuensi	Kemungkinan	Kecukupan kontrol yang ada	Peringkat konsekuensi	Peringkat kemungkinan	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko
		bersertifikat untuk keahlian tertentu.	dengan syarat bersertifikat tidak dapat diisi.	<i>Possible</i> (Mungkin)	terhadap system informasi kepegawaian			
		Banyaknya Posisi tugas dan jabatan SDM yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya	Kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap hasil pekerjaan	<i>Possible</i> (Mungkin)	Kontrol terhadap system informasi kepegawaian	II	C	Medium
		Jumlah karyawan honorer/kontrak yang 200 % lebih banyak dari PNS	Dana PNBPN Unand akan tersedot untuk pembayaran gaji tenaga honorer	<i>Likely</i> (mungkin sekali)	Kontrol terhadap system informasi kepegawaian	IV	B	High
4. Governance								
		Banyaknya peluang dana yang dapat diraih oleh universitas manun luput dari perhatian Badan Pengelola Usaha universitas, sehingga income universitas tidak bertambah	Semua asset universitas harus ditentukan tarifnya baik asset bergerak maupun tidak bergerak, agar dapat dijadikan income untuk layanan umum	<i>Possible</i> (mungkin)	Kontrol kepada system informasi asset dan system informasi kerjasama	I	C	Low



<i>Ref</i>	<i>The Risk:</i>	<i>Consequence</i>	<i>Likelihood</i>	<i>Adequacy of existing control</i>	<i>Consequence rating</i>	<i>Likelihood rating</i>	<i>Level of Risk</i>	<i>Priority of Risk</i>
	Risiko	Konsekuensi	Kemungkinan	Kecukupan kontrol yang ada	Peringkat konsekuensi	Peringkat kemungkinan	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko
		Pada PTN-BH, Tarif biaya pendidikan ditetapkan dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi mahasiswa, orang tua mahasiswa, atau pihak lain yang membiayai mahasiswa.	Jika dikaitkan dengan kemampuan maka nantinya akan banyak pihak dari mahasiswa meminta dispensasi untuk penurunan biaya perkuliahan	<i>Possible</i> (Mungkin)	Kontrol kepada system informasi kepegawaian	II	C	Medium
5. Program studi								
		Fakultas membutuhkan waktu yang lama untuk mengembangkan program studi	Fakultas harus mengembangkan kemampuan tenaga pengajar mereka dalam membuka dan mengembangkan program studi baru sesuai banyaknya peminat dalam dan luar negeri.	<i>Possible</i> (Mungkin)	Kontrol terhadap system monitoring dan evaluasi	II	C	Medium
6. Kurikulum								
		Kurikulum harus sesuai dengan standar nasional dan internasional	Institusi harus melakukan update kurikulum yang sesuai dengan standar nasional dan	<i>Likely</i> (mungkin sekali)	Penyesuaian kurikulum berstandar nasional dan internasional	II	B	Medium



<i>Ref</i>	<i>The Risk:</i>	<i>Consequence</i>	<i>Likelihood</i>	<i>Adequacy of existing control</i>	<i>Consequence rating</i>	<i>Likelihood rating</i>	<i>Level of Risk</i>	<i>Priority of Risk</i>
	Risiko	Konsekuensi	Kemungkinan	Kecukupan kontrol yang ada	Peringkat konsekuensi	Peringkat kemungkinan	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko
			internasional		serta KKNI			
7. Mutu lulusan								
		Era globalisasi akan membuat lulusan akan sulit bersaing didunia kerja jika mutu dari lulusan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja internasional	Peningkatan mutu lulusan dengan cara pembaharuan kurikulum dan mengadakan study banding, <i>students exchange</i> dan <i>student mobility</i> ke berbagai universitas dalam dan luar negeri	<i>Likely</i> (mungkin sekali)	Penyesuaian kurikulum berstandar nasional dan internasional serta KKNI	II	B	Medium
8. Fasilitas								
		Tersedianya fasilitas pendukung yang baik agar mahasiswa dapat mengembangkan ilmu pengetahuannya sebaik mungkin	Harus menyediakan ruang kuliah, praktikum dan penunjang yang nyaman serta fasilitas perkuliahan yang sangat mendukung untuk proses belajar mengajar yang baik	<i>Possible</i> (Mungkin)	Kontrol terhadap sarana prasarana penunjang pembelajaran	II	C	Medium
		Tersedia nya fasilitas fisik yang dapat dijadikan sumber pemasukan dari layanan umum.	Membangun tempat-tempat layanan umum dan menjadikan fasilitas yang ada	<i>Likely</i> (mungkin sekali)	Kontrol terhadap sarana prasarana	II	B	Medium



<i>Ref</i>	<i>The Risk:</i>	<i>Consequence</i>	<i>Likelihood</i>	<i>Adequacy of existing control</i>	<i>Consequence rating</i>	<i>Likelihood rating</i>	<i>Level of Risk</i>	<i>Priority of Risk</i>
	Risiko	Konsekuensi	Kemungkinan	Kecukupan kontrol yang ada	Peringkat konsekuensi	Peringkat kemungkinan	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko
			sebagai sarana prasana umum yang dapat disewakan dan dapat menjadi menghasilkan income bagi perguruan tinggi		layanan umum yang dapat dijadikan sumberdana bagi Unand			



IX. TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG DAN INDIKATOR KINERJA PROGRAM

9.1 Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang

Berdasarkan analisis SWOT menunjukkan bahwa Unand berada dalam posisi lingkungan di mana faktor internal sudah menjadi kekuatan yang lebih dominan. Di sisi eksternal menunjukkan bahwa ancaman dari faktor eksternal lebih dominan dibanding peluang. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal Unand telah dipilih strategi, yaitu menggunakan kekuatan untuk menghadapi persaingan dan mengatasi ancaman. Untuk menggunakan kekuatan untuk menghadapi persaingan dan mengatasi ancaman maka telah rumuskan RPJP untuk 25 tahun ke depan, yang dibagi menjadi 5 (lima) periode dalam kerangka PTN-BH (Gambar 9.1).

➤ 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 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. Prosentase mahasiswa asing telah mencapai 1,5% populasi Suasana akademik mulai kental dengan *internasional atmosphere*, 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 kerja sama 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. Jumlah mahasiswa asing mulai signifikan, didukung oleh akreditasi internasional yang telah dicapai oleh



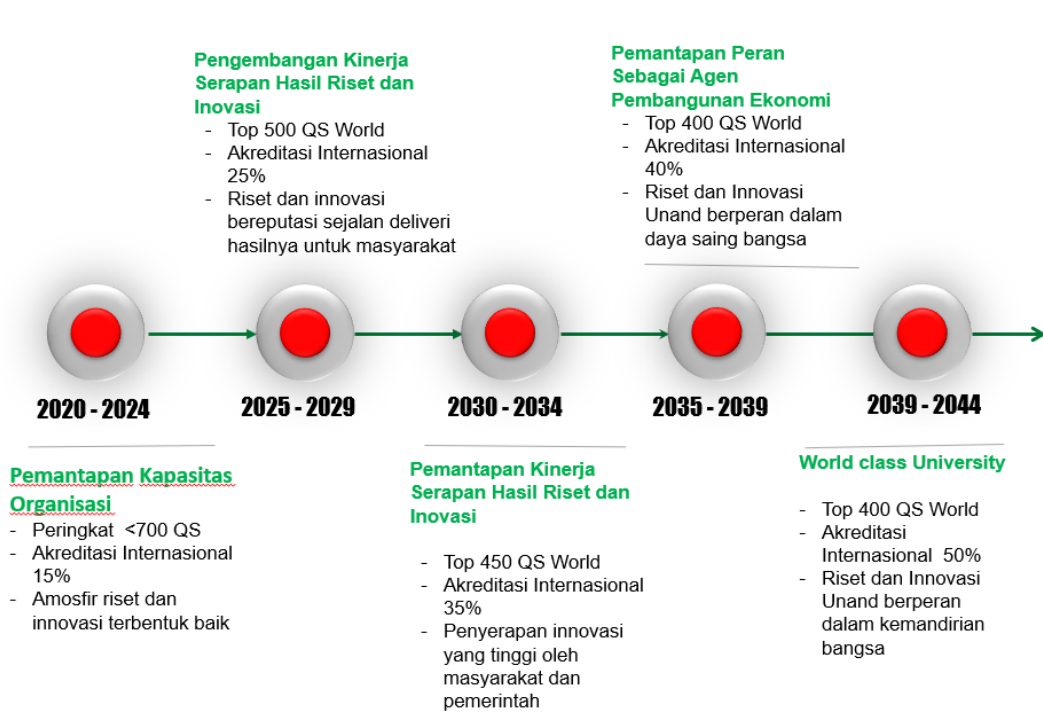
35% program studi. Jumlah mahasiswa asing telah mencapai proporsi 5% dari total populasi mahasiswa. Di bidang riset dan pengembangan hasil riset dan inovasi sudah mulai menampakkan hasil. Hasil inovasi tersebut telah terserap oleh masyarakat dan pemerintah yang menunjukkan kejelasan arah riset Unand 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 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.



Gambar 9.1. Milestone Unand Menjadi Universitas yang Otonom



9.1.1 Tahapan Pengembangan Bidang akademik

a. Pendidikan

- Tahapan I (2020 -2024), Pemantapan Mutu Proses Pendidikan, mencakup:
 - 1) Perumusan target kualitas produk pendidikan Unand yaitu mandiri dan berdaya guna dengan berbasis kompetensi/capaian pembelajaran dan kekhususan Unand melalui reorientasi pembangunan kurikulum yang berdasarkan pada *character building* dan kewirausahaan.
 - 2) Pembentukan kebijakan sistem penyelenggaraan pendidikan termasuk pengembangan kurikulum serta metoda pembelajaran yang mempromosikan target kualitas produk pendidikan Unand, termasuk meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam pengembangan *character building* inovasi dan kewirausahaan.
 - 3) Pengembangan sistem, sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung perwujudan target kualitas produk pendidikan Unand yang berbasis revolusi industri 4.0.
 - 4) Peningkatan kapasitas managerial untuk SDM pengelola Pendidikan.
 - 5) Pengembangan orientasi pembangunan *Science Techno Park* Unand.
 - 6) Pemberdayaan kerjasama Unand dengan institusi dalam dan luar negeri di Bidang Pendidikan.
- Tahapan II (2025 -2029), Penguatan Daya Saing Lulusan, mencakup:
 - 1) Pembangunan sistem pendidikan terintegrasi dengan pengembangan inovasi melalui pemantapan peran unit unit usaha Unand sebagai sarana *start-up* bisnis dan kewirausahaan.
 - 2) Peningkatan kualitas kemanfaatan penelitian dan hasil penelitian berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar (pemerintah, masyarakat dan industri) dengan berbasis pada kekhususan pendidikan Unand melalui kompetisi dan hibah.
 - 3) Peningkatan partisipasi sivitas akademika Unand dalam diskusi pengembangan budaya IPTEK tingkat nasional dan internasional.
 - 4) Pengembangan pemanfaatan teknologi informasi dalam integrasi pengelolaan sistem pendidikan yang memudahkan, fleksibel, dinamis, berjangkauan luas dan berkualitas unggul.
- Tahapan III (2030 -2034), Pemantapan Prestasi Dan Karir Lulusan, mencakup:
 - 1) Kebijakan standarisasi kurikulum berdaya saing intenasional melalui *internasional benchmarking*.
 - 2) Pelibatan pengguna dan alumni dalam perancangan kurikulum.
- Tahapan IV (2035 -2039), Penguatan Daya Saing Global, , mencakup:
 - 1) Peningkatan citra Unand melalui kerjasama, perluasan akses pendidikan, dan partisipasi masyarakat dalam penyerapan hasil penelitian dan inovasi.
 - 2) Pengembangan *Science Techno Park* Unand.
- Tahapan V (2040 -2044), Sustainability Unand sebagai *World Class University*, dengan mempertahankan kebijakan yang masih relevan untuk keberlangsungan Universitas Andalas *World Class University*.

b. Penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi

- Tahapan I (2020 -2024), Peningkatan akademik atmosfir penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan inovasi, mencakup:
 - 1) Penguatan sistem penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang terdiri dari kebijakan, regulasi, perencanaan, kelembagaan, program dan penganggaran, dan para pelaksana serta pemangku kepentingan.



- 2) Pemerataan pencapaian kinerja penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi diseluruh fakultas, prodi, level guru besar dan lektor kepala.
 - 3) Penguatan infrastruktur (teknologi informasi) dalam manajemen luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi.
 - 4) Pemantapan tema-tema utama penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi institusional Unand menjadi payung penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi unit/fakultas/prodi Unand.
 - 5) Penguatan Sains Tekno Park dan Badan Pengelola Usaha (BPU) Unand untuk hilirisasi dan komersialisasi hasil-hasil penelitian dosen-dosen Unand untuk menghasilkan revenue universitas.
 - 6) Pemberdayaan pusat-pusat studi dan pengembangan sebagai ujung tombak penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi tema-tema unggulan Unand.
- Tahapan II (2025 -2029), Reputasi internasional dan pemanfaatan untuk pembangunan dari hasil penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi, mencakup:
 - 1) Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi.
 - 2) Peningkatan luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mendukung tercapainya peringkat 500 dunia versi *QS World University Ranking*
 - 3) Peningkatan akses peneliti asing/internasional
 - 4) Peningkatan produk inovasi berstandar nasional dan internasional
 - 5) Penguatan pengelolaan jurnal internasional yang bereputasi.
 - 6) Peningkatan sitasi internasional artikel dosen Unand.
 - Tahapan III (2030 -2034), Penyerapan Inovasi oleh dunia usaha, masyarakat, dan pemerintah, mencakup:
 - 1) Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi.
 - 2) Peningkatan kualitas luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan.
 - Tahapan IV (2035 -2040), Peranan penting Unand dalam peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa, mencakup:
 - 1) Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi.
 - 2) Peningkatan kualitas luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan.
 - 3) Peningkatan pemanfaatan dan komersialisasi produk penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi untuk dunia usaha, masyarakat dan pemerintah.
 - Tahapan V (2040-2044), Peningkatan pengaruh Unand dalam penelitian dan inovasi untuk Iptek dan Ekonomi di kawasan pasar Asia Tenggara, mencakup:
 - 1) Penguatan akses sivitas akademika terhadap penelitian, pengabdian masyarakat dan Inovasi.
 - 2) Peningkatan kualitas luaran-luaran penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi yang mengangkat reputasi Unand dan yang bermanfaat untuk pembangunan.



- 3) Peningkatan pemanfaatan dan komersialisasi produk penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi untuk dunia usaha, masyarakat dan pemerintah.
- 4) Penguatan Peranan Unand dengan tema-tema utama penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi secara menyeluruh dan intensif pada peningkatan daya saing ekonomi dan daya saing bangsa

9.1.2 Tahapan Pengembangan bidang non akademik

a. Organisasi dan tata kelola

- Tahapan I (2020 -2024), Penguatan Kapasitas Internal Universitas, mencakup:
 - 1) Pembentukan dan penyesuaian Peraturan Organisasi dan Tata Kelola Unand sebagai PTN-BH.
 - 2) Internalisasi organisasi dan tatakelola PTN-BH.
 - 3) Penguatan sumber daya manusia, budaya tertib organisasi dan reformasi kelembagaan yang relevan dengan kebutuhan PTN-BH.
- Tahapan II (2025 -2029), Organisasi dan tata kelola yang efektif dan efisien didukung IT, mencakup:
 - 1) Integrasi sistem tata kelola dan organisasi berbasis IT pada semua organ PTN BH.
 - 2) Penguatan organisasi menuju organ yang ramping dan efektif (*Lean Organization*).
 - 3) Peningkatan implementasi prinsip transparansi dan akuntabilitas kelembagaan berbasis IT.
- Tahapan III (2030 -2034), Organisasi dan tatakelola yang berdaya saing (*Smart Organization*), mencakup:
 - 1) Pengembangan tata kelola dan organisasi dengan konsep SMART.
 - 2) Intenasionalisasi tata kelola dan organisasi
- Tahapan IV (2035 -2040), Organisasi dan tatakelola yang unggul dan setara dengan WCU, mencakup:
 - 1) *Benchmarking* tata kelola kriteria *World Class University*.
 - 2) Penilaian, perancangan, dan pengakuan Unand sebagai PT internasional
- Tahapan V (2040-2044), Mempertahankan reputasi Organisasi dan Tatakelola WCU, mencakup:
 - 1) Peninjauan sistem tata kelola sebagai *World Class University*.
 - 2) Penguatan tata kelola yang *good governace* sebagai *World Class University*.

b. Sumber daya manusia

- Tahapan I (2020 -2024), Penguatan profesionalisme SDM, mencakup:
 - 1) Membuat perencanaan dan pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan dan disain pengembangan Unand sesuai Peraturan Organisasi dan Tata Kelola Unand sebagai PTN-BH.
 - 2) Melaksanakan perencanaan dan pengembangan SDM sesuai kebutuhan Organisasi dan Tatakelola PTN-BH
 - 3) Penguatan SDM, budaya tertib organisasi dan reformasi kelembagaan yang relevan dengan kebutuhan PTN-BH.
 - 4) Meningkatkan kompetensi dan kualitas Dosen dan tenaga kependidikan menuju organisasi dan tatakelola yang efisien dan efektif secara terintegrasi
- Tahapan II (2025 -2029), Peningkatan efektifitas dan efisiensi SDM, mencakup:
 - 1) Peningkatan pemanfaatan IT oleh untuk proses pembelajaran.
 - 2) Peningkatan kemampuan IT tendik dalam pelayanan. *Stakeholders*.
 - 3) Pengembangan SDM untuk menjalankan prinsip *Good University Governance*.
- Tahapan III (2030 -2034), Peningkatan produktivitas sumberdaya dosen, mencakup:
 - 1) Peningkatan kemampuan dosen untuk berkarya inovatif bagi industri dan pembangunan



- ekonomi.
- 2) Peningkatan peran dosen dalam pembangunan daerah
- Tahapan IV (2035 -2040), Internasionalisasi tenaga dosen sebagai organisasi WCU, mencakup:
 - 1) *Resosource sharing* dosen asing yang bereputasi internasional
 - 2) Perluasan jaringan penelitian tingkat internasional
 - Tahapan V (2040-2044), Pemantapan kapasitas dosen bereputasi internasional dalam pendidikan dan penelitian, mencakup:
 - 1) Pelibatan dosen dalam proses pembelajaran di PT luar negeri.
 - 2) Pelibatan dosen sebagai asesor akreditasi internasional
- c. Sumberdaya keuangan
- Tahapan I (2020 -2024), Pemantapan kapasitas internal, mencakup:
 - 1) Penguatan Target Indikator Kinerja untuk Meningkatkan Daya Saing Unand.
 - 2) Penguatan Dasar Target Pencapaian Pendapatan Setiap Unit Kerja.
 - 3) Penguatan Dasar Alokasi Perencanaan dan Penganggaran Setiap Unit Kerja dengan menggunakan Analisis Standar Biaya (ASB).
 - 4) Penguatan Teknologi Informasi dalam Perencanaan Terintegrasi
 - Tahapan II (2025 -2029), Pemberdayaan daya saing dan ketersediaan inovasi, yaitu:
 - 1) Penetapan dan Implementasi Rasio-Rasio Anggaran yang mempertimbangkan upaya pencapaian standard Internasional
 - Tahapan III (2030 -2034), Ekspansi Inovasi, yaitu:
 - 1) Penetapan dan Implementasi Program Pengurangan Biaya dengan Manajemen Berbasis Aktivitas (Activity Based Management) dan Strategi Pengurangan Biaya (Strategic Cost Reduction)
 - Tahapan IV (2035 -2040), Penguatan Ekspansi Inovasi, mencakup:
 - 1) Penggunaan dana untuk kegiatan yang berorientasi outcome tridharma PT.
 - 2) Pengembangan Unit Usaha Berbadan Hukum.
 - Tahapan V (2040-2044), Pemantapan Unand sebagai agen of economy development, mencakup:
 - 1) Pengembangan Target Pendapatan pada unit penghasil sesuai dengan potensi optimalnya.
 - 2) Pembatatasan dan Penghapusan Alokasi pada Biaya-Biaya Tidak Bernilai Tambah

Keberhasilan dalam mencapai target akademik dari setiap tahapan RPJP dikendalikan oleh sistem penjaminan mutu. Sasaran sistem penjaminan mutu yaitu:

- 1) terbentuknya budaya mutu untuk daya saing global lulusan, dengan arah kebijakan:
 - a) penguatan SPMI untuk SPME;
 - b) Akselerasi peringkat akreditasi B menjadi A (unggul);
 - c) Akselerasi program studi yang terkreditasi A untuk sertifikasi AUN-QA.
 - d) Akselerasi program studi yang tersertifikasi AUN-QA mendapatkan akreditasi internasional
- 2) masuknya Unand menjadi 500 perguruan tinggi kelas dunia:
 - e) penjaminan mutu proses pendidikan dan penelitian berorientasi *outcome*;
 - f) Penjaminan mutu berorientasi *outcome* dan *impact* pendidikan
 - g) Internasionalisasi *faculty members*;

Keberhasilan dalam mencapai target dari setiap tahapan RPJP maka dipertanggungjawabkan dengan prinsip tata kelola yang akuntabel. Untuk mendukung



terlaksananya sistem akuntabilitas tersebut dengan baik, maka Unand menerapkan sistem akuntabilitas melalui dua kelompok akuntabilitas, yakni akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan. Akntabilitas kinerja bidang akademik dikendalikan oleh sistem penjaminan mutu. Akntabilitas keuangan dan pengembangan sumberdaya sarana dan prasarana serta informasi dikendalikan oleh SPI. Perubahan Unand menjadi PTN-BH akan menimbulkan risiko pada bidang akademik dan non akademik. Hasil analisis risiko menunjukkan bahwa bidang akademik menerima tingkat risiko (*level of risk*) mulai dari medium sampai high. Keuangan menerima tingkat risiko dari high sampai very high, sumber daya manusia menerima tingkat risiko dari medium sampai high, *governance* dengan risiko low sampai medium, selanjutnya program studi, kurikulum, mutu lulusan dan fasilitas dengan risiko medium.

9.2 Indikator Kinerja Program

Untuk mewujudkan visi, menjalankan misi dan mencapai tujuan Unand maka telah disusun indikator kinerja program. Indikator kinerja program beerdasarkan masing-masing tujuan dapat dilihat pada Tabel 9.2.



Tabel 9.1. Indikator Kinerja Program Berdasarkan Misi, Tujuan, dan Sasaran

Misi	Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Program
M1. Menyelenggarakan pendidikan akademik, vokasi dan profesi yang berkualitas dan berkarakter untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing global	T1. Meningkatkan daya tampung, akses, pemerataan, proporsi jenjang pendidikan dan internasionalisasi calon mahasiswa	SS1. Meningkatnya akses dan pemerataan pendidikan bagi mahasiswa ekonommi lemah, berasal daerah tertinggal, terdepan dan terluar.	Persentase beasiswa bagi mahasiswa ekonomi lemah dan daerah 3T
		SS2. Meningkatnya proporsi pascasarjana dan profesi/spesialis	Persentase mahasiswa pascasarjana, profesi danspesialis
		SS3. Meningkatnya proporsi mahasiswa asing.	Persentase mahasiswa asing
	T2. Menghasilkan lulusan berdaya saing global yang memiliki karakter dan jiwa kewirausahaan	SS4. Meningkatnya daya saing global lulusan dan mendapatkan pengakuan oleh dunia kerja.	Jumlah lulusan yang bekerja dalam 6 bulan pertama
			Persentase lulusan yang bekerja sesuai bidang
		SS5. Meningkatnya jumlah lulusan yang berwirausaha.	Jumlah lulusan yang bekerja di perusahaan multinasional Jumlah lulusan yang berwirausaha
M2. Menyelenggarakan penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif untuk meningkatkan publikasi ilmiah, kekayaan intelektual, dan pengembangan IPTEKS dan pembangunan yang bereputasi dunia	T3. Meningkatkan sumberdaya penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.	SS6. Meningkatnya jumlah penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif.	Rata-rata jumlah judul penelitian per dosen
		SS7. Meningkatnya dana penelitian dasar, terapan dan pengembangan yang inovatif yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri	Rata-rata jumlah dana penelitian per dosen
	T4. Meningkatkan publikasi ilmiah dan kekayaan intelektual yang bereputasi internasional.	SS8. Meningkatnya publikasi ilmiah pada jurnal internasional yang bereputasi.	Jumlah publikasi pada jurnal ilmiah internasional bereputas
		SS9. Meningkatnya sitasi artikel ilmiah dosen,	Indeks sitasi artikel ilmiah dosen



		SS10. Meningkatnya perolehan kekayaan intelektual.	Jumlah kekayaan intelektual
	T5. Mengembangkan IPTEKS dan meningkatkan kontribusi untuk pembangunan nasional	SS11. Meningkatnya jumlah kekayaan intelektual yang dimanfaatkan oleh industry	Jumlah kekayaan intelektual yang dimanfaatkan oleh industry
M3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan berskala nasional dan internasional	T6. Meningkatkan sumberdaya pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.	SS12. Meningkatnya jumlah pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS berskala nasional dan internasional.	Rata-rata jumlah judul pengabdian kepada masyarakat per dosen
		SS13. Meningkatnya dana pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri	Rata-rata jumlah dana pengabdian kepada masyarakat per dosen
	T7. Meningkatkan manfaat pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS untuk mendukung pembangunan	SS14. Meningkatnya jumlah pengabdian kepada masyarakat, inovasi dan hilirisasi IPTEKS yang bermanfaat mendukung pembangunan	Jumlah pengabdian kepada masyarakat yang bermanfaat bagi masyarakat
M4. Menyelenggarakan tata kelola yang baik (<i>good university governance</i>) untuk mendukung pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas	T8. Meningkatkan sumberdaya untuk mendukung tata kelola pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan inovasi universitas	SS15. Meningkatnya kualifikasi SDM.	Persentase dosen berpendidikan S3
			Persentase dosen berjabatan Profesor
	T9. Meningkatkan tata kelola dan kinerja untuk mendukung universitas yang bereputasi tingkat nasional dan internasional	SS16. Meningkatnya penggunaan dana untuk operasional pendidikan.	Jumlah dan kualifikasi tenaga kependidikan fungsional
			Rata-rata jumlah dana operasional per mahasiswa
		SS17. Meningkatnya reputasi Unand nasional dan internasional	Persentase program studi terakreditasi A
			Persentase program studi terakreditasi internasional
			Peringkat Unand dalam perankingan perguruan tinggi terbaik nasional
			Peringkat Unand dalam perankingan perguruan tinggi terbaik internasional



M.5. Menyelenggarakan usaha-usaha dan kerjasama yang produktif untuk mendukung keberlanjutan dan pengembangan universitas	T10. Menumbuhkembangkan usaha-usaha yang menguntungkan untuk pengembangan universitas.	SS18. Meningkatnya jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari badan usaha.	Jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari kerjasam
	T11. Memperluas dan meningkatkan kerjasama yang produktif untuk mendukung universitas yang bereputasi nasional dan internasional	SS19. Meningkatnya jumlah dan tindak lanjut kerjasama	Jumlah pendapatan Unand yang bersumber dari badan usaha
			Jumlah MoU/MoA dengan institusi dalam dalam negeri
			Jumlah MoU/MoA dengan institusi dalam luar negeri
			Jumlah MoU/MoA yang ditindaklanjuti