

RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS 2020 -2024



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
DIRJEN PENDIDIKAN TINGGI, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ANDALAS
2022**

SALINAN



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS
NOMOR 19 TAHUN 2022

TENTANG

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

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, perlu dilakukan penyesuaian Indikator Kinerja Sasaran Strategis dalam Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Andalas tentang Perubahan Kedua Peraturan Rektor Universitas Andalas Nomor 2 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Andalas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 203, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6719);
6. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);
7. Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 156);
8. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 963);
9. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
10. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 164/E/KPT/2022 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Tahun 2020-2024;

11. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Andalas Nomor 3 Tahun 2022 tentang Tata Kerja Antar Organ (Lembaran Universitas Andalas Tahun 2022 Nomor 04);
12. Peraturan Rektor Universitas Andalas Nomor 12 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024;
13. Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Organ Pengelola Universitas Andalas (Lembaran Universitas Andalas Tahun 2022 Nomor 12);

MEMUTUSKAN:

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

Pasal I

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Rektor Universitas Andalas Nomor 2 Tahun 2020 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Universitas Andalas Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 diubah sebagai berikut:

- (1) Perubahan Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 adalah rencana strategis yang memuat rencana dan program pengembangan dalam waktu 4 (empat) tahun, dari tahun 2020 hingga 2024. Adapun perubahan yang dilakukan adalah untuk keperluan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Tahun 2023, dengan rincian sebagai berikut:
 - a. Penyesuaian jumlah Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) dari semula sebanyak 56 (lima puluh enam) menjadi 16 (enam belas), yang terdiri dari 8 (delapan) Indikator Kinerja Utama (IKU) ditambah dengan 8 (delapan) IKSS;
 - b. Penyesuaian jumlah Kegiatan (K) dari semula sebanyak 159 (seratus lima puluh sembilan) menjadi 151 (seratus lima puluh satu);

- c. Penyesuaian jumlah Bab dari semula sebanyak 7 (tujuh) menjadi 6 (enam).
- (2) Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal II

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Padang
pada tanggal 14 September 2022

REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

ttd.

YULIANDRI

Salinan sesuai dengan aslinya
Diundangkan di Padang
pada tanggal 14 September 2022
UNIVERSITAS ANDALAS
SEKRETARIS UNIVERSITAS



LEMBARAN UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2022 NOMOR 25

KATA PENGANTAR

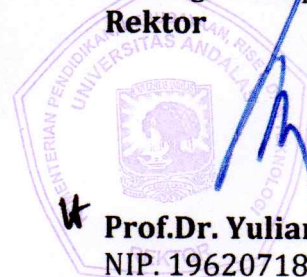
Rencana Strategis Bisnis (Renstra Bisnis) ini pertama kali ditetapkan pada awal tahun 2020. Di saat itu Universitas Andalas merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang diberi status sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU). Sebagai instansi pemerintah yang akan menerapkan pola pengelolaan keuangan BLU, maka Universitas Andalas memang diharuskan menyusun dokumen Renstra Bisnis. 2020-2024, yang bertujuan untuk mengarahkan segenap civitas akademika Universitas Andalas untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, serta menjadi pedoman utama dalam menyusun Rencana Bisnis Anggaran (RBA) berbasis kinerja setiap tahunnya.

Dalam perjalanannya, Renstra Bisnis ini memerlukan evaluasi dan revisi, terutama dengan ditetapkannya Indikator Kinerja Utama (IKU) yang harus dicapai oleh setiap PTN oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada pertengahan tahun 2020. Selanjutnya, dengan telah berubahnya status UNAND menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2021, maka dilakukan review dan revisi terhadap Renstra Bisnis untuk menyesuaikan dengan berbagai kondisi yang berkembang, terutama terkait dengan indikator kinerja sasaran strategis (IKSS) UNAND 2020-2024.

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

Padang, 14 September 2022

Rektor



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

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Kondisi Umum.....	1
1.1.1. Latar Belakang Penyusunan Revisi Renstra Universitas Andalas	1
1.1.2. Sejarah singkat dan gambaran umum Universitas Andalas.....	4
1.1.3. Sinkronisasi dengan dokumen Renstra PTNBH UNAND 2020 - 2024 dengan dokumen strategis lainnya.....	6
1.1.3.1. Rasional Renstra UNAND 2020-2024	6
1.1.3.2. Rencana Jangka Panjang Menjadi Universitas yang Otonom.....	7
1.2. Permasalahan dan Potensi Pengembangan.....	8
1.2.1. Bidang Pendidikan	8
1.2.2. Bidang Penelitian	15
1.2.3. Bidang Pengabdian Pada Masyarakat.....	19
1.2.4. Sumber Daya Manusia	21
1.2.4.1. Profil Dosen.....	21
1.2.4.2. Profil Tenaga Kependidikan	23
1.2.4.3. Mahasiswa	25
1.2.5. Sarana dan Prasarana	30
1.2.6. Prasarana Pendukung Pendidikan.....	31
1.2.6.1. Layanan Sistem Informasi	31
1.2.6.2. Layanan Perpustakaan.....	39
1.2.7. Analisis Kondisi Lingkungan	41
1.2.7.1. Kondisi Universitas Andalas Pada Saat Ini.....	41
1.2.7.2. Identifikasi Isu-isu Penting	43
1.2.7.3. Isu Eksternal	43
1.2.7.4. Isu Internal	45
1.2.7.5. Asumsi-asumsi	47
1.2.7.6. Faktor Penentu Keberhasilan.....	48
1.2.8. Analisis Faktor-faktor internal dan Eksternal.....	48
1.2.8.1. Kekuatan.....	48
1.2.8.2. Kelemahan	51
1.2.8.3. Peluang.....	53
1.2.8.4. Ancaman	55

1.3. Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang diambil ke Depan.....	57
1.3.1. Tantangan dan Potensi Pengembangan.....	58

BAB II. VISI, MISI DAN TUJUAN

2.1 Visi, Misi dan Tujuan Universitas Andalas	61
2.2 Nilai-Nilai Inti (Core Values) Universitas Andalas	62
2.3 Tujuan dan Indikator Tujuan Universitas Andalas	64
2.4 Sasaran dan Indikator Sasaran Universitas Andalas.....	65

BAB III. ARAH KEKEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Universitas Andalas.....	75
3.2. Kerangka Regulasi	78
3.3. Kerangka Kelembagaan.....	78
3.3.1. Struktur Organisasi.....	79
3.3.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	82
3.3.3. Reformasi Birokrasi	90

BAB IV. EVALUASI KINERJA DAN KEUANGAN

4.1. Kerangka Sumber Pembiayaan Rencana Strategis Bisnis.....	92
4.2. Asumsi-asumsi yang Digunakan untuk Proyeksi Pendapatan dan Biaya	96
4.2.1. Asumsi-asumsi Ekonomi Makro	96
4.2.2. Asumsi-asumsi Mikro Universitas Andalas	98
4.2.3. Asumsi Tarif.....	100
4.3. Proyeksi Pendapatan dan Belanja	103
4.4. Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas.....	110

BAB V. RENCANA STRATEGIS BISNIS 2020 – 2024

5.1. Cita-Cita Universitas Andalas	112
5.2. Sasaran Strategis, Indikator Sasaran dan Program Pencapaian.....	114
5.3. Kebijakan.....	129
5.4. Strategi Pengembangan.....	130
5.5. Tema Strategis	130

BAB VI. PENUTUP

6.1. Kesimpulan.....	139
6.2. Langkah-langkah Implementasi.....	140

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Distribusi Prodi di Fakultas/Sekolah Pascasarjana dan Status Akreditasi Nasional dan Internasional tahun 2021.....	9
Tabel 1.2. Mahasiswa asing UNAND berdasarkan negara asal tahun 2018 – 2021.....	29
Tabel 1.3. Masa studi wisudawan tahun 2017-2021	29
Tabel 1.4. Ketersediaan Ruang Dosen.....	30
Tabel 1.5. Ketersediaan Laboratorium (jumlah dan luasnya)	31
Tabel 1.6. Jumlah Judul dan Copy Koleksi Perpustakaan Pusat Tahun 2018.....	41
Tabel 2.1. Tujuan dan Indikator Tujuan.....	64
Tabel 2.2. Sasaran strategis setiap misi	65
Tabel 2.3. Program dan Kegiatan untuk Mencapai Sasaran Strategis 1.....	66
Tabel 2.4. Program dan Kegiatan pada Sasaran Strategis 2.....	68
Tabel 2.5. Program dan Kegiatan pada Sasaran Strategis 3.....	69
Tabel 2.6. Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 4.....	70
Tabel 2.7. Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 5.....	71
Tabel 2.8. Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 6.....	71
Tabel 2.9. Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 7.....	73
Tabel 2.10. Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis	74
Tabel 2.11. Indikator Sasaran Strategis 8.....	74
Tabel 3.1. Perkembangan Jumlah Dosen Menurut Kualifikasi Fungsional Tahun 2017-2021	86
Tabel 3.2. Perkembangan Jumlah Dosen Menurut Kualifikasi Akademis Tahun 2017-2021	87
Tabel 4.1. Kelompok dan Jenis pendapatan Universitas Andalas 2022-2024.....	92
Tabel 4.2. Kegiatan akademik yang potensial dimasa depan menjadi pemasukan bagi Universitas Andalas	94
Tabel 4.3. Rencana dan Potensi Pendapatan Universitas Andalas dari Kegiatan Manajemen Aset.....	95
Tabel 4.4. Proyeksi Indikator Makro 2024.....	96
Tabel 4.5. Perkiraan Jumlah Program Studi sampai Akhir Tahun 2024.....	98
Tabel 4.6. Perkiraan Jumlah Mahasiswa Sampai Akhir Tahun 2024	99
Tabel 4.7. Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Reguler 2019	101
Tabel 4.8. Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Mandiri 2021.....	101
Tabel 4.9. Realisasi dan Proyeksi Pendapatan Universitas Andalas tahun 2018 - 2024	104
Tabel 4.10. Realisasi dan Proyeksi Penggunaan Anggaran Universitas Andalas tahun 2018 – 2024	107
Tabel. 4.11. Realisasi dan Proyeksi Belanja tahun 2019 sampai 2024	108
Tabel 4.12. Rincian Penggunaan Belanja Modal.....	109

Tabel 4.13. Realisasi dan Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas Universitas Andalas tahun 2018-2024	111
Tabel 5.1. Sasaran Menurut Bidang dan Rumusan Program Strategis Unand	127
Tabel 5.2. Daftar Tema Strategis dan Pemilik Tema	134
Tabel 5.3. Indikator Kinerja Sasaran Strategis	134

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1	Roadmap Universitas Andalas 2009-20286
Gambar 1.2.	<i>Milestone</i> UNAND Menjadi Universitas yang Otonom 2020-2044.....8
Gambar 1.3.	Erata AEE total prodi (2017-2021) rencana dan realisasi.....13
Gambar 1.4.	Jumlah <i>student body</i> , mahasiswa asing dan pascasarjana (2017-2021)14
Gambar 1.5.	Jumlah mahasiswa yang melakukan kegiatan <i>student exchange</i> , prestasi, berwirausaha dan langsung bekerja sesuai bidang (2017-2021).....14
Gambar 1.6.	Perkembangan jumlah Publikasi Nasional dosen UNAND tahun 2017-2021..15
Gambar 1.7.	Perkembangan publikasi internasional dosen Unand tahun 2017-202116
Gambar 1.8.	Perkembangan Jumlah HKI yang dihasilkan dosen UNAND 2017-2021.....17
Gambar 1.9.	Perkembangan jumlah grup riset/ pusat studi/kajian UNAND yang aktif tahun 2017-202119
Gambar 1.10.	Perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2017-202120
Gambar 1.11.	Jumlah dosen terlibat kegiatan pengabdian masyarakat dari tahun 2017-202120
Gambar 1.12.	Perkembangan jumlah dosen tetap UNAND berdasarkan tingkat Pendidikan tahun 2017 s/d 2021.....21
Gambar 1.13.	Kualifikasi akademik dosen UNAND tahun 2017 – 202222
Gambar 1.14.	Komposisi dosen UNAND berdasarkan golongan tahun 2017 – 2021.....22
Gambar 1.15.	Perkembangan jumlah tenaga kependidikan tahun 2017 – 202123
Gambar 1.16.	Komposisi jumlah tenaga kependidikan berdasarkan jenjang pendidikan tahun 202124
Gambar 1.17.	Distribusi jumlah tenaga kependidikan UNAND berdasarkan jabatan fungsional tahun 2021.....24
Gambar 1.18.	Rasio keketatan calon mahasiswa baru UNAND tahun 2017 – 202126
Gambar 1.19.	Jumlah mahasiswa yang terdaftar untuk empat tahun terakhir.....27
Gambar 1.20.	Distribusi mahasiswa baru UNAND yang berasal dari 30 Provinsi tahun 202128
Gambar 1.21.	Tampilan Paket Program <i>I-LEARN</i> UNAND33
Gambar 1.22.	Website Perpustakaan UNAND.....34
Gambar 1.23.	Topologi <i>backbone</i> jaringan internet di lingkungan UNAND36
Gambar 1.24.	Topologi <i>backbone</i> jaringan komputer fakultas di UNAND37
Gambar 1.25.	Topologi jaringan simpul lokal INHERENT di UNAND37
Gambar 1.26.	Website email UNAND http://mail.unand.ac.id untuk <i>less paper</i> menuju <i>paperless information and communication</i> 39
Gambar 1.27.	Website Perpustakaan UNAND.....41
Gambar 1.28.	Posisi Peta Matrix SWOT Renstra UNAND 2020-2024.....57
Gambar 2.1.	Karakter Andalasian.....63
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi Pengelola UNAND82

Gambar 3.2.	Komposisi Tenaga Kependidikan Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2021	87
Gambar 4.1.	Perkembangan Jumlah Tenaga Dosen Tahun 2017-2021	100
Gambar 5.1.	Tema Strategis Unand Menjadi Universitas yang Otonom.....	131
Gambar 5.2.	Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 1	136
Gambar 5.3.	Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 2	137
Gambar 5.4.	Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 3	138

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Kondisi Umum

1.1.1. Latar Belakang Penyusunan Revisi Renstra Universitas Andalas

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

Perubahan teknologi memberikan dampak positif dan negatif terhadap masyarakat dan lingkungannya. Keterbukaan informasi dan kemudahan dalam berkomunikasi serta perubahan proses produksi sebagai hasil perkembangan teknologi (*technoware* dan *software*) berpotensi mempercepat terjadinya pembaharuan budaya lokal dengan nasional serta budaya global. Antisipasi yang efektif diperlukan agar Indonesia tetap dapat mengambil *benefit* dari perubahan teknologi tersebut. Kondisi eksternal yang dinamis dapat menjadi ancaman bagi pencapaian Visi Indonesia sekaligus dapat juga menjadi peluang jika mampu menyikapinya dengan baik.

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

Seluruh elemen bangsa harus mengambil peran secara sinergis dalam upaya mencapai cita-cita tersebut, baik dari unsur pemerintah, unsur masyarakat

termasuk lembaga pendidikan tinggi. Lembaga Pendidikan tinggi mempunyai tiga peran utama yang disebut dengan tridharma perguruan tinggi, meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Dharma pendidikan ditujukan untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang unggul yang akan menjadi pemain utama dalam gerakan pembangunan, yakni sumberdaya yang memiliki kompetensi, daya saing dan berakhlak mulia. Dharma penelitian diharapkan dapat menjadi jalan untuk pengelolaan pengetahuan bagi kepentingan bangsa. Sedangkan dharma pengabdian pada masyarakat adalah saluran untuk mengaplikasikan apa yang diperoleh dari penelitian untuk mendukung pencapaian visi bangsa.

Universitas Andalas (UNAND) sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 95 Tahun 2021 tanggal 31 Agustus 2021, harus mengambil peran dan berkontribusi secara signifikan dalam pencapaian cita-cita bangsa untuk menghasilkan insan cerdas dan berdaya saing untuk kejayaan bangsa. UNAND sebagai PTNBH memiliki keunggulan dalam fleksibilitas dan otonomi untuk digunakan sebagai *milestone* penerapan strategi loncatan besar (*great leap strategies*) menjadi salah satu perguruan tinggi yang diakui dunia (*World Class University*).

Renstra PTNBH UNAND 2020-2024 digunakan sebagai pedoman bagi Fakultas, Sekolah Pasca sarjana, Lembaga, Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan unit organisasi UNAND lainnya untuk secara bersama merencanakan dan mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki untuk mempercepat pencapaian keunggulan UNAND ditingkat global. Dengan demikian, seluruh kegiatan UNAND secara akademik maupun non akademik terencana dengan baik dan terukur secara cermat sehingga mampu menghasilkan produktivitas tinggi secara efisien dan tatakelola organisasi yang akuntabel.

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

Meskipun beberapa indikator telah menunjukkan prestasi UNAND di tingkat nasional, seperti akreditasi institusi A serta perguruan tinggi peringkat 12 di Indonesia berdasarkan pemeringkatan KemdikbudRistekDikti tahun 2021. Sedangkan untuk versi Webometrics edisi Januari 2022, UNAND berada pada peringkat delapan Perguruan Tinggi terbaik Indonesia dengan peringkat 1.826 dunia. Akan tetapi, prestasi tersebut juga menunjukkan tantangan yang dihadapi ke

depan semakin berat. Pengelolaan Universitas tidak lagi dapat dilakukan dengan cara-cara yang lama. Perlu ada paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan tinggi di era Revolusi Industri ini, dimana banyak *issue* yang harus dipertimbangkan, seperti pembelajaran sepanjang hayat (*life-long learning*), pembelajaran berbasis teknologi informasi (*blended learning*), pembelajaran terbuka (*open learning*), *issue* kualitas dan relevansi, persaingan, *sustainability*, liberalisasi pasar yang mempengaruhi dunia pendidikan, serta aspek akuntabilitas. Semua itu merupakan konsekuensi logis sebagai bentuk respon atas dinamika pada lingkungan. Namun semua bentuk dinamika tersebut tidak boleh menghilangkan jati diri dan lupa pada ekspektasi bangsa pada lembaga ini.

UNAND harus tetap fokus dalam menjalankan perannya. Karena itu kejelasan arah program dan aktifitas harus mampu menjaga konsistensi pada tujuan jangka panjang. Disinilah peran perencanaan menjadi sangat penting, yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis. Konteks perencanaan periode 2020-2024 ini merupakan bagian dari tahapan pembangunan jangka panjang UNAND. Berdasarkan evaluasi atas capaian indikator strategis dalam renstra berjalan, diketahui bahwa sebagian target utama yang direncanakan dalam rencana induk pengembangan (RIP) tercapai sesuai rencana. Beberapa capaian berdasarkan Kinerja UNAND periode sampai dengan tahun 2021 adalah sebagai berikut :

- a) Pada tahun 2021, UNAND menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH);
- b) Peningkatan publikasi dosen UNAND di jurnal internasional sebanyak 527 artikel pada tahun 2019, dan meningkat 31% menjadi 1706 artikel pada tahun 2021.
- c) Peningkatan jumlah guru besar dari 146 orang pada tahun 2019 menjadi 150 orang pada tahun 2021;
- d) Peningkatan jumlah dosen berkualifikasi pendidikan Doktor dari 570 orang pada tahun 2019 menjadi 644 orang pada tahun 2021;
- e) Peningkatan jumlah prodi yang terakreditasi A dari 47 Prodi pada tahun 2019 menjadi 55 Prodi pada tahun 2021;
- f) Peningkatan prodi yang berakreditasi/sertifikasi International sebanyak 7 Prodi pada tahun 2019 menjadi 16 Prodi (*AUN-QA, ABEST21, IABEE, FIBAA*);
- g) UNAND berhasil meraih posisi 1201+ untuk pemeringkatan versi QS World University tahun 2021;
- h) Peningkatan posisi perguruan tinggi di Indonesia versi webometrik peringkat 13 pada tahun 2019 menjadi peringkat 8 pada tahun 2021;
- i) UNAND mencapai prestasi terbaik untuk IKU 6 dalam bidang capaian persentase Prodi yang berhasil bekerjasama dengan mitra kelas dunia pada kategori PTN Badan Layanan Umum (BLU) tahun 2021 .

Sesuai dengan dinamika lingkungan, UNAND melakukan beberapa kali revisi atas dokumen perencanaannya. Antara lain revisi atas renstra UNAND 2015-2019 menjadi renstra UNAND 2020-2024 dalam rangka sinkronisasi target strategis RPJP UNAND 2020 – 2044 serta periodisasi perencanaan dengan Renstra Kemdikbudristekdikti tahun 2020.

1.1.2. Sejarah singkat dan gambaran umum Universitas Andalas

Sejak awal kemerdekaan para cendekiawan Sumatera Barat sudah mengupayakan berdirinya perguruan tinggi yang dilatarbelakangi oleh pemikiran akan kebutuhan generasi muda yang terdidik, untuk memberikan kontribusi dalam pembangunan bangsa dan negara dalam mewujudkan kemajuan serta kejayaan bangsa.

Upaya ini menemui titik terang saat berdirinya Balai Perguruan Tinggi Hukum Pancasila (BPTH) di Padang pada tanggal 17 Agustus 1951 yang bernama "Yayasan Sriwijaya". Selanjutnya pada tanggal 23 Oktober 1954, Pemerintah Indonesia mendirikan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) di Batu Sangkar, Perguruan Tinggi Negeri Pertanian di Payakumbuh pada tanggal 30 November 1954. Pada tanggal 7 September 1955 didirikan lagi dua fakultas di Bukittinggi yaitu Fakultas Kedokteran dan Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Pengetahuan Alam. Keempat Fakultas ini diresmikan oleh Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta. Setelah itu Yayasan Sriwijaya menyerahkan pula BPTH kepada Pemerintah Propinsi Sumatera Tengah dan mengganti namanya menjadi Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat. Lima fakultas ini menjadi cikal bakal universitas yang diberi nama "Universitas Andalas" atas usulan Bung Hatta. Nama ini merujuk pada nama Pulau Sumatera yang dikenal pula dengan nama pulau Andalas.

UNAND adalah perguruan tinggi pertama yang didirikan di pulau Sumatera. Di dalam piagam pendiriannya tercantum "*...guna mempertinggi ketjerdasan Bangsa Indonesia dalam arti jang seluas-luasnja dalam berbagai-bagai ilmu pengetahuan*". Hal ini berarti keberadaan Universitas Andalas adalah untuk berperan dalam pembangunan nasional sebagaimana tercermin dalam logonya "*Universitas Andalas Untuk Kedjayaan Bangsa*". Pada tanggal 13 September 1956 Universitas Andalas diresmikan oleh Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta di Bukittinggi.

Sejak mulai berdiri UNAND mengalami berbagai dinamika sejalan dengan perkembangan kehidupan sosial politik nasional. Meskipun demikian, UNAND terus membenahi diri. Untuk itu telah dibangun berbagai fasilitas yang mendukung kegiatan belajar mengajar dan riset. Akan tetapi, lokasi fakultas yang dimiliki oleh UNAND tidak berada pada satu lokasi, sehingga menyulitkan untuk melakukan koordinasi baik untuk kegiatan akademis maupun non akademis.

Untuk itu upaya penyatuan kampus UNAND sudah dilakukan sejak masa Rektor Prof. dr. Busyra Zahir (1968-1976). Upaya ini terus dilanjutkan oleh para pimpinan UNAND berikutnya. Setelah mengkaji beberapa lokasi akhirnya dipilih Bukik Karamunting yang dianggap paling memenuhi syarat di antara lokasi yang lain. Lokasi ini berada di Kenagarian Limau Manih, Kelurahan Koto Panjang, Kecamatan Pauh dan terletak sekitar 15 km sebelah Timur kota Padang, pada akhirnya kampus ini disebut Kampus UNAND Limau Manih. Pembangunan Kampus UNAND Limau Manih ini dimulai secara simbolis dengan peletakan batu pertama pada tanggal 11 Maret 1986 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan saat itu yaitu Prof. Dr. Fuad Hassan. Kampus ini telah mulai digunakan sejak tahun 1989, dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 4 September 1995. Sampai sekarang pembangunan prasarana dan sarana kampus Limau Manih masih terus berlangsung untuk memenuhi tantangan perkembangan dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi.

Undang-Undang Pendidikan Kedokteran Nomor 20 tahun 2013 yang mengamanahkan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan kedokteran, untuk memiliki Rumah Sakit Pendidikan atau memiliki rumah sakit yang bekerja sama dengan Rumah Sakit Pendidikan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 93 tahun 2015 tentang konsep Rumah Sakit Pendidikan, maka dibangunlah Rumah Sakit Universitas Andalas. Peletakan batu pertama rumah sakit dilakukan pada tanggal 29 Maret 2014 oleh Wakil Menteri Pendidikan Nasional, Prof. Dr. Ir. Musliar Kasim, MS. Pembiayaan pembangunan Rumah Sakit Universitas Andalas didukung oleh Islamic Development Bank (IDB), Saudi Fund For Development (SFD) dan Pemerintah Indonesia dengan total biaya sebesar 680 Miliar rupiah. Rumah Sakit Universitas Andalas mulai beroperasi pada tanggal 4 November 2017. Peresmian dilakukan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia, Jusuf Kalla yang didampingi oleh Duta Besar Arab Saudi untuk Indonesia, Ossama bin Mohammed Abdullah Al Shuaibi, Gubernur Sumatera Barat Prof. Dr. Irwan Prayitno serta Rektor Universitas Andalas Prof. Tafdil Husni, PhD.

Kampus UNAND Limau Manih memiliki luas lahan sebesar 500 hektar. Akan tetapi kawasan yang dapat dibangun dengan aman hanya seluas 135 hektar. Selebihnya adalah kawasan hutan lindung, arboretum dan hutan tanaman obat Sumatera yang dimiliki UNAND, padang gembala ternak dan lurah dengan kemiringan yang tajam. Untuk tetap dapat meningkatkan akses pelayanan yang lebih luas sesuai kebutuhan pembangunan, maka UNAND memiliki kampus di luar kawasan Limau Manis.

Tahun 2022, UNAND telah mempunyai dua kampus di luar kampus utama, yaitu di Payakumbuh (Kampus II UNAND) dan Dharmasraya (Kampus III UNAND). Kegiatan Kampus UNAND II Payakumbuh telah dimulai sejak tahun 2009 dan terdiri dari dua program studi di bawah pengelolaan Fakultas Ekonomi yaitu Prodi Ekonomi Pembangunan dan Prodi Manajemen. Pada tahun 2012 dibuka Prodi Ilmu

Peternakan di Payakumbuh dan Kampus UNAND III di Dharmasraya dengan Program Studi Agroekoteknologi.

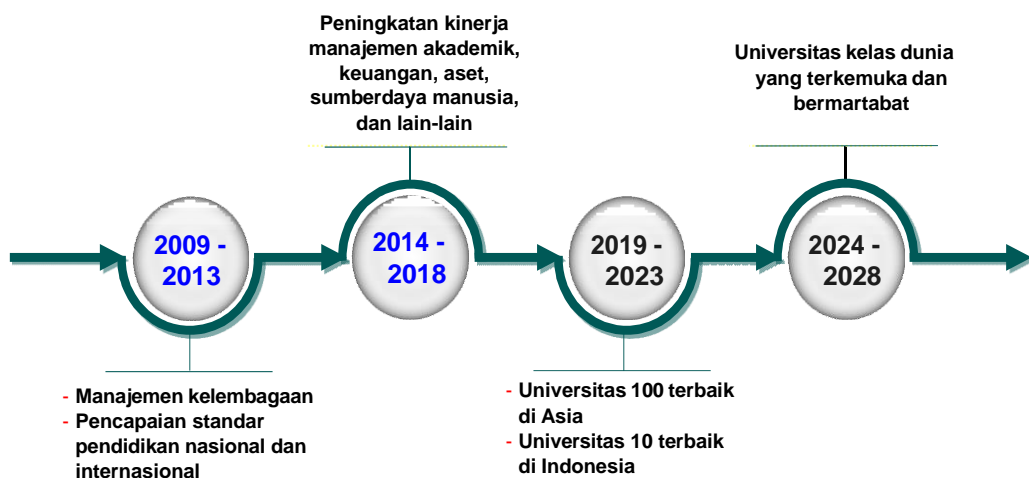
Pada tahun 2009, UNAND telah ditetapkan menjadi institusi pengelola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/2009 tanggal 17 Desember 2009. Kepmenkeu ini memberikan kepada UNAND keleluasaan dalam mengelola keuangan yang bersumber dari pendapatan penerimaan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

Selanjutnya UNAND ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) pada tahun 2021 melalui Peraturan Pemerintah no 95 2021 tanggal 31 Agustus 2021. Dengan perubahan status UNAND dari BLU menjadi PTNBH memberikan peluang bagi UNAND untuk mengelola bidang akademik dan non akademik secara otonom. Untuk itu disusun perencanaan yang dapat memberikan arah yang lebih untuk mencapai visi "Menjadi universitas terkemuka dan bermartabat".

1.1.3. Sinkronisasi dengan dokumen Renstra PTNBH UNAND 2020 - 2024 dengan dokumen strategis lainnya.

1.1.3.1. Rasional Renstra UNAND 2020-2024

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



Gambar 1.1 Roadmap Universitas Andalas 2009-2028

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

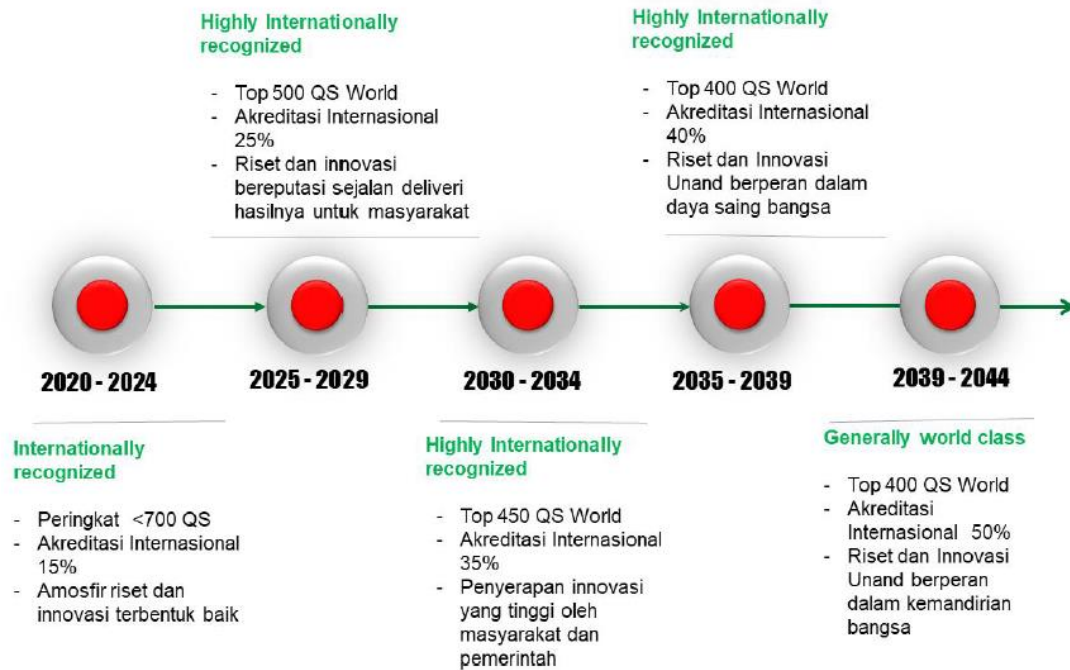
UNAND sedang menjalani Tahap 3 (Renstra 2020-2024). Dalam Renstra 2020-2024 ini, pengembangan hal-hal pokok yang bersifat strategis dikonstruksi berdasarkan target-target kinerja secara lebih progresif agar kiprahnya tidak saja dirasakan di tingkat nasional, tetapi juga ditingkat regional dan internasional. Hal ini merupakan konsekuensi logis saja dari kemajuan pesat UNAND di berbagai bidang yang sudah melampaui target-target yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam kategori umum, sejak tahun 2018 UNAND sudah termasuk ke dalam kategori universitas klaster utama dan ranking 10 besar perguruan tinggi di Indonesia. Hal ini merupakan hasil yang semestinya baru akan dicapai melalui pengembangan periode Renstra 2020-2024. Pada tahun 2019, pencapaian UNAND dalam sejumlah hal bisa dibilang spektakuler adalah: peringkat 4 nasional berdasar kinerja penelitian, peringkat 7 berdasar kinerja bidang inovasi, dan peringkat 11 berdasar kinerja pengabdian pada masyarakat. Selanjutnya, pada tahun 2021 UNAND sudah berubah status dari PTN-BLU ke PTN-BH. Perubahan status UNAND ke PTN-BH memerlukan tindakan pengembangan yang diakomodasi dalam Renstra 2020-2024.

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

1.1.3.2. Rencana Jangka Panjang Menjadi Universitas yang Otonom

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

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



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

1.2 Permasalahan dan Potensi Pengembangan

1.2.1. Bidang Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan di UNAND mencakup pendidikan program Strata-1 (S1), Strata-2 (S2), Strata-3 (S3), dan program Diploma III (D3) serta Pendidikan profesi dan Spesialis.

Pada tahun 2019, program jenjang studi di Universitas Andalas telah berjumlah 125 program Studi (Prodi), yaitu: 4 Prodi Diploma III (D3), 46 Prodi Strata-1 (S1), 41 Prodi Strata-2 (S2), 11 Prodi Strata-3 (S3), 7 Prodi pendidikan profesi, dan 12 Prodi pendidikan spesialis. Perkembangan jumlah Prodi dibandingkan dengan tahun 2021 maka terdapat penambahan 2 Prodi Strata-1 (S1), 4 Prodi Strata-3 (S3), dan 1 Prodi Spesialis. Prodi-prodi tersebut tersebar pada 15 Fakultas dan 1 Sekolah Pascasarjana,

Tabel 1.1 memperlihatkan distribusi Prodi di Fakultas dan Sekolah Pascasarjana dan status akreditasi masing-masing Prodi tahun 2021. Peningkatan jumlah prodi yang terakreditasi A dari 47 Prodi pada tahun 2019 menjadi 55 Prodi pada tahun 2021. Selain itu, peningkatan prodi yang berakreditasi/sertifikasi International

sebanyak 7 Prodi pada tahun 2019 menjadi 20 Prodi pada tahun 2021. Akreditasi/sertifikasi internasional yang dicapai Prodi terdiri dari *Asean University Network-Quality assurance (AUN-QA)* (7 Prodi), *Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)* (3 Prodi), *The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow (ABEST21)* (1 Prodi), *The Indonesian Accreditation Board for Engineering Education (IABEE)* (2 Prodi) and, *The Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)* (7 Prodi).

Tabel 1.1 Distribusi Prodi di Fakultas/Sekolah Pascasarjana dan Status Akreditasi Nasional dan Internasional tahun 2022

No	Fakultas	No. Pro di	Nama Program Studi	Jenjang	Akreditasi
1	Fakultas Pertanian	1	Agroteknologi	S1	A
		2	Agribisnis	S1	A
		3	Ilmu Tanah	S1	A
		4	Agroekoteknologi	S1	B
		5	Proteksi Tanaman	S1	B
		6	Penyuluhan Pertanian	S1	B
		7	Agronomi	S2	A
		8	Ilmu Hama dan Penyakit Tumbuhan	S2	B
		9	Ilmu Tanah	S2	B
		10	Ekonomi Pertanian	S2	B
		11	Ilmu Pertanian	S3	B
2	Fakultas Farmasi	12	Farmasi	S1	A / AUN-QA
		13	Farmasi	S2	A
		14	Farmasi	S3	B
		15	Pendidikan Profesi Apoteker	Profesi	A
3	Fakultas Peternakan	16	Peternakan	S1	A
		17	Peternakan (Kampus Payakumbuh)	S1	B
		18	Ilmu Peternakan	S2	A
		19	Ilmu Peternakan	S3	B
4	Fakultas Teknologi Pertanian	20	Teknik pertanian dan Biosistem	S1	A
		21	Teknologi Hasil Pertanian	S1	B
		22	Teknologi Industri Pertanian	S1	Terakreditasi
		23	Teknik pertanian dan Biosistem	S2	B
		24	Teknologi Industri Pertanian	S2	B
5	Fakultas Ekonomi	25	Manajemen Pemasaran	D3	A
		26	Administrasi Perkantoran	D3	B
		27	Perbankan dan Keuangan	D3	B
		28	Akuntansi	D3	A

		29	Manajemen	S1	A AUN-QA FIBAA
		30	Ekonomi Pembangunan	S1	A AUN-QA FIBAA
		31	Akuntansi	S1	A AUN-QA FIBAA
		32	Ekonomi Pembangunan (Kampus Payakumbuh)	S1	B
		33	Manajemen (Kampus Payakumbuh)	S1	B
		34	Manajemen	S2	A ABEST21 FIBAA
		35	Akuntansi	S2	B FIBAA
		36	Ekonomi	S2	A
		37	Ekonomi	S3	A
		38	Pendidikan Profesi Akuntansi	Profesi	B
		39	Manajemen	S3	Terakreditasi
6	Fakultas Hukum	40	Hukum	S1	A
		41	Hukum	S2	A
		42	Kenotariatan	S2	B
		43	Hukum	S3	A
7	Fakultas ilmu Budaya	44	Sastra Jepang	S1	A
		45	Sejarah	S1	Unggul
		46	Sastra Indonesia	S1	A / FIBAA
		47	Sastra Minangkabau	S1	B / FIBAA
		48	Sastra Inggris	S1	B
		49	Linguistik	S2	B
		50	Kajian Sejarah	S2	B
		51	Susastra	S2	B
		52	Kajian Budaya	S2	B
8	Fakultas imu sosial ilmu politik	53	Ilmu Komunikasai	S1	A
		54	Sosiologi	S1	A
		55	Ilmu Politik	S1	A
		56	Administrasi Publik	S1	B
		57	Antropologi Sosial	S1	A
		58	Hubungan Internasional	S1	B
		59	Sosiologi	S2	A
		60	Antropologi	S2	B
		61	Ilmu Komunikasi	S2	B
		62	Ilmu Politik	S2	B
		63	Administrasi Publik	S2	B
		64	Studi Kebijakan	S3	Terakreditasi

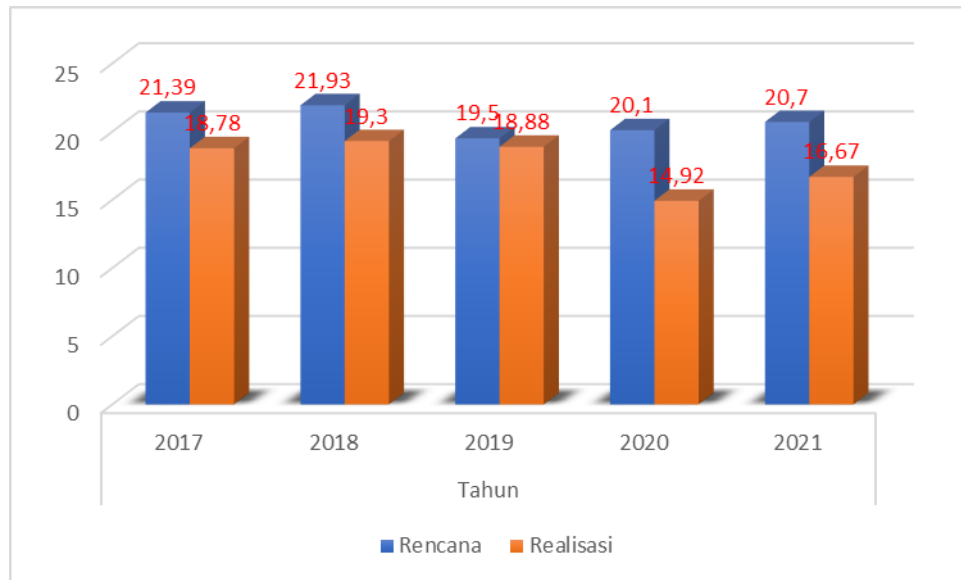
		65	SOSIOLOGI	S3	Terakreditasi
9	Fakultas Kedokteran	66	Kedokteran	S1	A AUN-QA
		67	Kebidanan	S1	B
		68	Psikologi	S1	B
		69	Ilmu Biomedis	S1	Terakreditasi
		70	Ilmu Biomedis	S2	Baik sekali
		71	Kesehatan Masyarakat	S2	B
		72	Kebidanan	S2	B
		73	Kesehatan Masyarakat	S3	B
		74	Ilmu Biomedis	S3	A
		75	Pendidikan Profesi Dokter	Profesi	A
		76	Pendidikan Profesi Bidan	Profesi	B
		77	Kesehatan Anak	Spesialis	A
		78	Obstetri dan Ginekologi	Spesialis	A
		79	Neurologi	Spesialis	A
		80	Kesehatan Telinga Hidung Tenggorokan, Bedah Kepala Leher	Spesialis	A
		81	Penyakit Dalam	Spesialis	A
		82	Bedah	Spesialis	A
		83	Dermatologi dan Venereologi	Spesialis	B
		84	Patologi Klinis	Spesialis	A
		85	Jantung dan Pembuluh Darah	Spesialis	B
		86	Patologi dan Anatomi	Spesialis	B
87	Ophthalmologi	Spesialis	B		
88	Pulmonologi dan Ilmu Kedokteran Respirasi	Spesialis	B		
89	Urologi	Spesialis	Terakreditasi		
90	Obgin- Fetomaternal	Sub Spesialis	Terakreditasi		
91	Ginjal-Hipertensi	Sub Spesialis	Terakreditasi		
10	Fakultas Keperawatan	92	Keperawatan	S1	A
		93	Keperawatan	S2	Unggul
		94	Pendidikan Profesi Ners	Profesi	A
11	Fakultas Kesehatan Masyarakat	95	Gizi	S1	B
		96	Kesehatan Masyarakat	S1	A
		97	Epidemiologi	S2	Unggul
		98	Ilmu Gizi	S2	Terakreditasi
12	Fakultas Kedokteran Gigi	99	Kedokteran Gigi	S1	B
		100	Pendidikan Profesi Dokter Gigi	Profesi	B
13	Fakultas MIPA	101	Biologi	S1	A AUN-QA
		102	Fisika	S1	A AUN-QA

		103	Kimia	S1	A
		104	Matematika	S1	A
		105	Biologi	S2	A
		106	Fisika	S2	A
		107	Matematika	S2	B
		108	Kimia	S2	A
		109	Kimia	S3	A
		110	Biologi	S3	B
14	Fakultas Teknik	111	Teknik Sipil	S1	A
		112	Teknik Mesin	S1	A/ Unggul
		113	Teknik Elektro	S1	A/ Unggul IABEE
		114	Teknik Industri	S1	A/ Unggul ABET
		115	Teknik Lingkungan	S1	A/Unggul ABET IABEE
		116	Teknik Sipil	S2	B
		117	Teknik Mesin	S2	B ABET
		118	Teknik Elektro	S2	B/ Baik sekali
		119	Teknik Industri	S2	B/ Baik sekali
		120	Teknik Lingkungan	S2	B
		121	Teknik Sipil	S3	-
		122	Teknik Mesin	S3	B
		123	Teknik Elektro	S3	Terakreditasi
15	Fakultas Teknologi Informasi	124	Sistem Informasi	S1	B
		125	Teknik Komputer	S1	B
		126	Informatika	S1	Terakreditasi
16	Pascasarjana	127	Ilmu Lingkungan	S2	B
		128	Perumahan dan Permukiman	S2	B
		129	Pembangunan wilayah dan Pedesaan (PWD)	S2	A
		130	Pengelolaan Sumber Daya Alam	S2	B
		131	Bioteknologi	S2	B
		132	Ilmu Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan (PKP)	S2	B
		133	Studi Pembangunan	S3	B
		134	Pendidikan Profesi Insinyur	Profesi	Terakreditasi

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

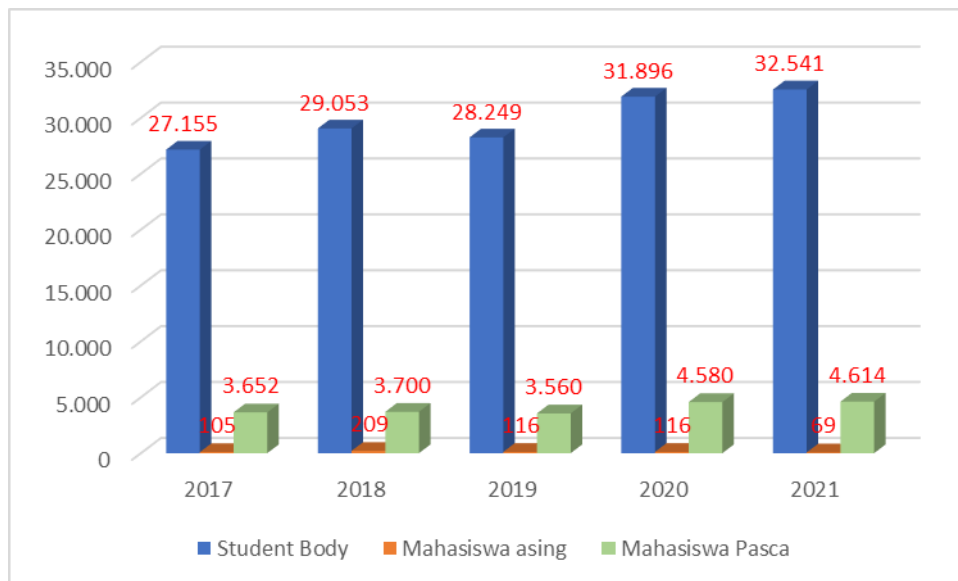
- a. **Tingkat Pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE):** Pencapaian AEE yang ideal adalah 25% (untuk prodi S1). Hasil kinerja lima tahun terakhir (2017-2021) pada Gambar 1.3 menunjukkan target belum tercapai dengan

maksimal. Rencana target AEE tahun 2017 s/d 2021 berturut-turut 21,39; 21,93; 19,50; 20,10 dan 20,70 dimana realisasi hanya 18,78; 19,30; 18,88; 14,92 dan 16,67. Hasil evaluasi AEE menunjukkan adanya fluktuasi pencapaian AEE dari tahun 2017 s/d 2021.



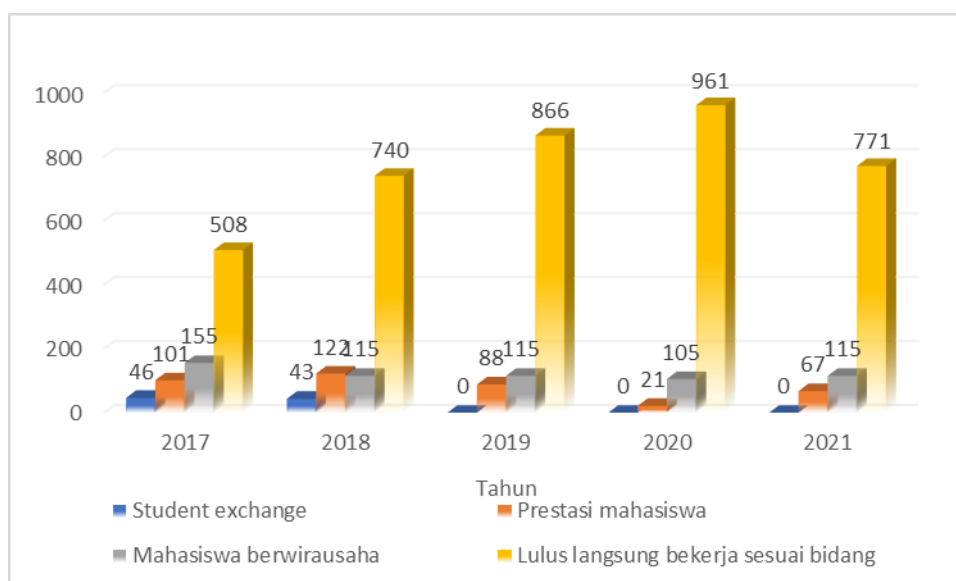
Gambar 1.3. Erata AEE total prodi (2017-2021) rencana dan realisasi

- b. Total *student body* pada tahun 2021 adalah sebanyak 32.541 orang. Peningkatan jumlah *student body* sejalan bertambahnya 9 Prodi baru. Akan tetapi terjadi penurunan jumlah mahasiswa asing yang cukup signifikan yaitu 116 orang pada tahun 2020, menjadi 69 orang pada tahun 2021. Hal ini dikarenakan pada tahun 2020 terjadi pandemic Covid-19 yang mengharuskan mahasiswa asing kembali ke negaranya masing-masing sesuai dengan permintaan dari embassy mereka. Pada tahun 2021, tidak semua mahasiswa asing kembali ke UNAND untuk melanjutkan study dengan berbagai kendala. Peningkatan terlihat dari jumlah mahasiswa pascasarjana, dan sudah mencapai 14% dari total *student body* (lihat Gambar 1.4).



Gambar 1.4 Jumlah *student body*, mahasiswa asing dan pascasarjana (2017-2021)

- c. Jumlah mahasiswa yang melaksanakan *student exchange* ke luar negeri dari tahun 2017 s/d 2021 semula diperkirakan sebanyak 145 orang, namun dikarenakan pandemi covid-19 pada tahun 2019 sampai 2021 untuk *student exchange* tidak dapat terlaksana karena pembatasan perjalanan ke Luar Negeri oleh Pemerintah dan hanya terealisasi sebanyak 89 orang pada tahun 2017 sampai 2018. Prestasi mahasiswa di dalam dan di luar negeri dan mahasiswa yang berwirausaha mengalami fluktuasi. Walaupun terjadi penurunan prestasi pada tahun 2020, kegiatan mahasiswa sudah mulai meningkat di tahun 2021. (lihat Gambar 1.5)

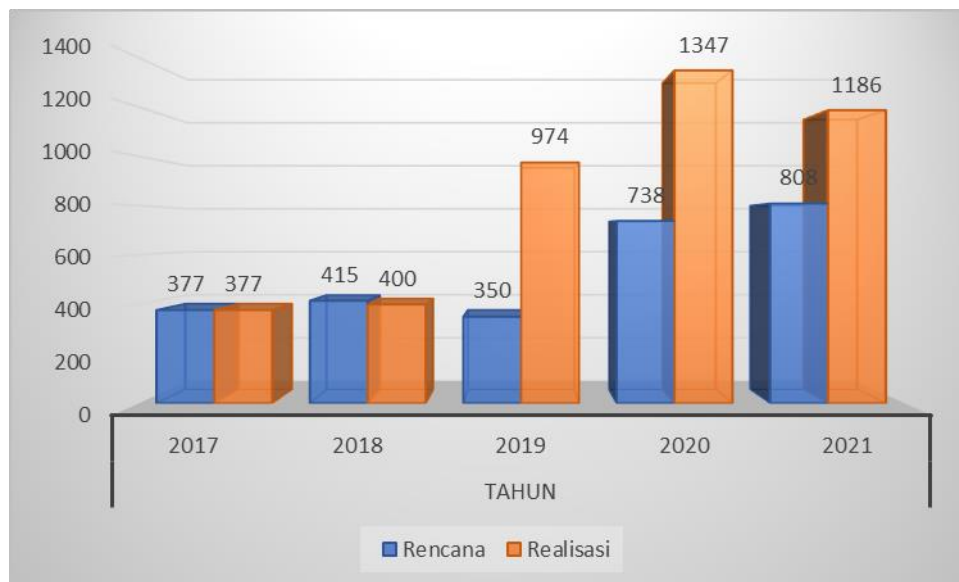


Gambar 1.5. Jumlah mahasiswa yang melakukan kegiatan *student exchange*, prestasi, berwirausaha dan langsung bekerja sesuai bidang (2017-2021)

1.2.2. Bidang Penelitian

Kebijakan dan program penelitian UNAND mengacu pada Peta Jalan Penelitian UNAND tahun 2021-2024 di bawah koordinasi Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM). Penelitian UNAND yang terintegrasi terdiri dari tiga tema utama yaitu: a) ketahanan pangan, obat dan kesehatan, dengan sub-tema; 1) ketahanan pangan; 2) obat-obatan; dan 3) gizi dan kesehatan. Selanjutnya tema b) inovasi sains, teknologi dan industri, dengan sub-tema; 1) inovasi sains; 2) inovasi mitigasi bencana; dan 3) inovasi teknologi dan industry, serta tema c) pengembangan sumberdaya manusia dan karakter bangsa, dengan sub-tema; 1) pembangunan karakter bangsa; 2) ekonomi dan sumberdaya manusia; dan 3) hukum, politik dan *civil society*.

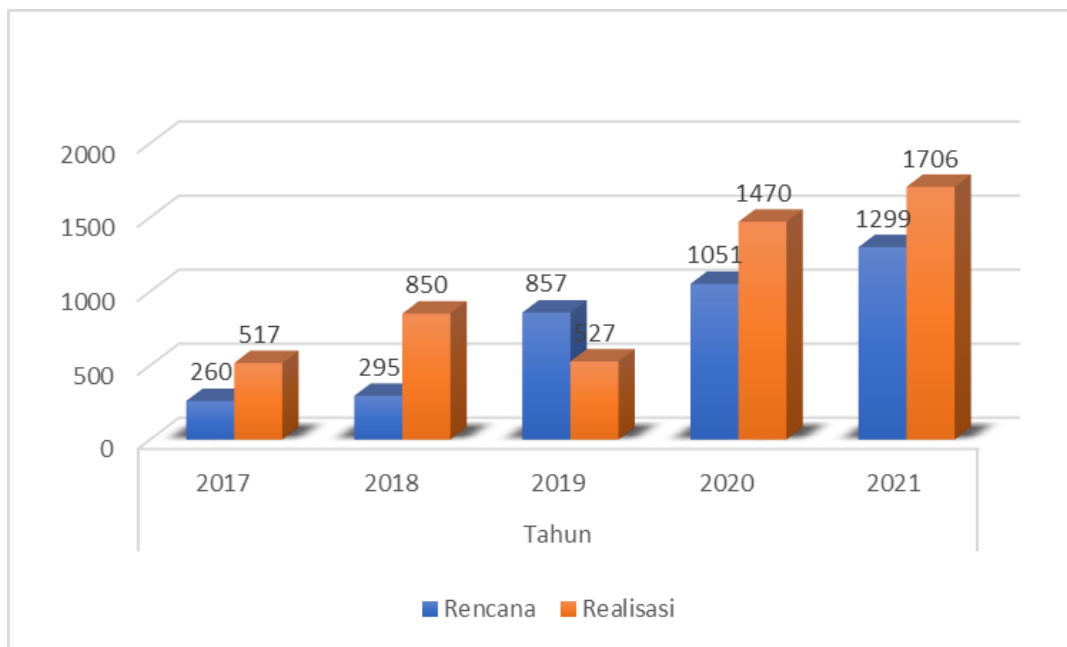
Total jumlah penelitian dosen UNAND dari tahun 2017-2021 berjumlah 2.291 judul dengan komposisi pembiayaan bersumber DIPA UNAND 1.173 judul, Kemristekdikti 778 judul, pembiayaan mandiri 35 judul, sumber biaya instansi dalam negeri diluar Kemristekdikti 295 judul dan pembiayaan luar negeri 10 judul. Untuk mendukung kinerja penelitian tersebut, UNAND memiliki sumber daya yang tersebar di 15 fakultas dan 1 psekolah ascasarjana, dengan 134 program studi S-1, S-2, spesialis dan profesi, 70 pusat studi, dan 125 laboratorium. Sumberdaya manusia untuk penelitian ini berjumlah 1.460 orang, dengan komposisi Guru Besar sebanyak 150 orang, Doktor sebanyak 644 orang, Magister sebanyak 696 orang, sementara Sp-1/Sp-2 sebanyak 104 orang.



Gambar 1.6 Perkembangan jumlah Publikasi Nasional dosen UNAND tahun 2017-2021

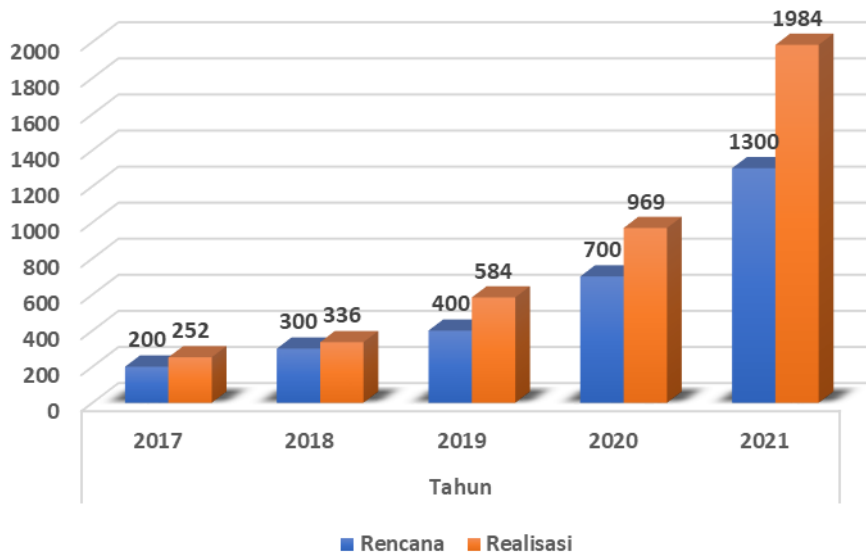
Gambar 1.6 memperlihatkan perkembangan jumlah publikasi nasional dosen dari tahun 2017 s/d 2021 mengalami peningkatan. Dari tahun 2019 s/d 2021, peningkatan realisasi publikasi nasional melebihi dari yang direncanakan. Jumlah publikasi nasional dosen tahun 2019 adalah 974 publikasi, tahun 2020 sebanyak 1347 publikasi, tahun 2021 sebanyak 1.186 publikasi.

Selain terjadi peningkatan publikasi nasional, publikasi internasional dosen UNAND juga meningkat tajam. Target publikasi internasional tahun 2020 adalah 1.051 publikasi dengan realisasi 1.470 publikasi (capaian 134%), tahun 2021 ditargetkan 1.299 publikasi dengan realisasi 1.706 publikasi (capaian 131%). Gambar 1.7 menunjukkan perkembangan jumlah publikasi internasional yang semakin tinggi pada dua tahun terakhir.



Gambar 1.7 Perkembangan publikasi internasional dosen Unand tahun 2017-2021

Bentuk lain luaran penelitian dosen UNAND adalah publikasi dalam bentuk artikel ilmiah dan buku, hasil penelitian UNAND juga ada yang telah menghasilkan paten/ hak kekayaan intelektual (HKI). Dari tahun 2017-2021 karya dosen UNAND yang telah memperoleh paten sebanyak 19 paten pada tahun 2017, 9 paten pada tahun 2018, 26 paten pada tahun 2019, 23 paten pada tahun 2020 dan 73 paten pada tahun 2021. Total keseluruhan paten yang dihasilkan dosen UNAND sebanyak 877 paten yang terdiri dari Paten dan Paten sederhana, baik yang terdaftar maupun *granted*. Total hak kekayaan intelektual (HKI) sebanyak 3.125 buah dengan tambahan pada Hak Cipta, Merek, Varietas Tanaman dan Desain Industri (Gambar 1.8)



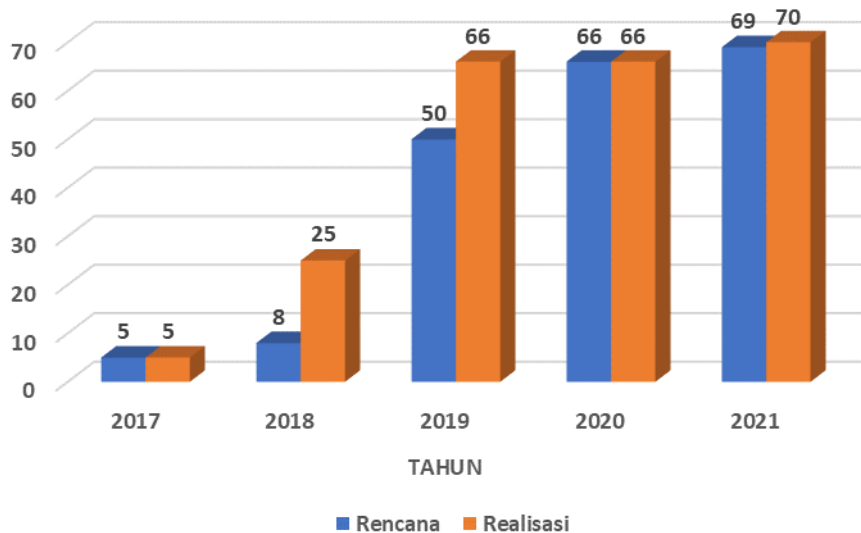
Gambar 1.8 Perkembangan Jumlah HKI yang dihasilkan dosen UNAND 2017-2021

Sampai tahun 2021 UNAND telah memiliki 70 pusat studi/kajian yang aktif sebagai wadah penelitian bersama seperti ditunjukkan pada Gambar 1.9. Adapun daftar pusat studi/kajian yang dimiliki oleh Universitas Andalas sampai tahun 2021 adalah sebagai berikut:

- 1 Pusat Aksi Rehabilitasi
- 2 Pusat Alih Teknologi dan Pengembangan Kawasan Pertanian (PATKP)
- 3 Pusat Diseminasi, Publikasi, dan Sistem Informasi
- 4 Pusat Dukungan Teknologi dan Inovasi (PDTI)
- 5 Pusat Informasi dan Dokumentasi Kesejarahan (Pusindok)
- 6 Pusat Inkubasi Bisnis Teknologi
- 7 Pusat Inovasi, Teknologi dan Inkubasi Bisnis Peternakan
- 8 Pusat Kajian Kebudayaan Minangkabau
- 9 Pusat Kajian Masalah Hukum Internasional (Fakultas Hukum)
- 10 Pusat Kajian Pembangunan Kesehatan
- 11 Pusat Kajian Tanaman Buah Tropik (PKTBT)
- 12 Pusat Kegiatan Aplikasi IPTEK dan Teknologi Tepat Guna
- 13 Pusat Kegiatan Bina Lingkungan dan Wilayah
- 14 Pusat Kegiatan Ketahanan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Miskin
- 15 Pusat Kekayaan Intelektual dan Layanan Teknis
- 16 Pusat Kendali Mutu (PKM)
- 17 Pusat Konsultasi Pelayanan Masyarakat dan Ketenagakerjaan
- 18 Pusat Layanan Pendukung
- 19 Pusat Pemberdayaan Perempuan Anak dan Lanjut Usia
- 20 Pusat Penelitian
- 21 Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat
- 22 Pusat Pengembangan dan Pengelolaan Lingkungan Terpadu (P3LT)

-
- 23 Pusat Pengembangan Epistemologi Islam dan Peradaban
 - 24 Pusat Pengembangan Gender, Anak dan Keluarga
 - 25 Pusat Pengembangan Karir dan Konseling Mahasiswa
 - 26 Pusat Pengembangan Kesehatan Global
 - 27 Pusat Pengembangan Ketahanan Pangan
 - 28 Pusat Pengembangan Kopi dan Kakao
 - 29 Pusat Pengembangan Nagari (Center For Nagari Development)
 - 30 Pusat Pengembangan Pariwisata dan Kebudayaan
 - 31 Pusat Pengembangan Produk Teknologi Molekuler Halal
 - 32 Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Berkelanjutan
 - 33 Pusat Pengembangan Teknologi
 - 34 Pusat Pengolahan Sampah Terpadu (PPST)
 - 35 Pusat Peningkatan Kapasitas (Capacity Building)
 - 36 Pusat Penjaminan Mutu (PUPEM)
 - 37 Pusat Science Techno Park (STP)
 - 38 Pusat Studi Akuntansi dan Keuangan Negara (PSAKN)
 - 39 Pusat Studi ASEAN
 - 40 Pusat Studi Bencana (PSB)
 - 41 Pusat Studi Energi (PSE)
 - 42 Pusat Studi Hukum Ekonomi (Fakultas Hukum)
 - 43 Pusat Studi Hukum Otonomi Daerah (Fakultas Hukum)
 - 44 Pusat Studi Hukum Pidana dan Sistem Peradilan Pidana (PSHPSPP)
 - 45 Pusat Studi Humaniora (PSH)
 - 46 Pusat Studi Inovasi
 - 47 Pusat Studi Irigasi, Sumberdaya Air, Lahan dan Pembangunan (PSI-SDALP)
 - 48 Pusat Studi Kanker dan Sel Punca
 - 49 Pusat Studi Kesehatan dan Gizi (PSKG)
 - 50 Pusat Studi Ketahanan Nasional
 - 51 Pusat Studi Konstitusi (PUSaKO) Fakultas Hukum
 - 52 Pusat Studi Lingkungan Hidup (PSLH)
 - 53 Pusat Studi Melayu
 - 54 Pusat Studi Pembangunan dan Perubahan Sosial (SCDeV)
 - 55 Pusat Studi Perundang-Undangan (fakultas Hukum)
 - 56 Pusat Studi Politik Lokal dan Otonomi Daerah
 - 57 Pusat Studi Tata Ruang dan Infrastruktur
 - 58 Pusat Studi Tuberkulosis HIV/AIDS (PSTBH)
 - 59 Pusat Tanggap Bencana
 - 60 Pusat Tanggap Darurat
 - 61 Pusat Unggulan IPTEK (PUI) Industri Semen
 - 62 Pusat Unggulan IPTEK (PUI) Pangan Inklusif

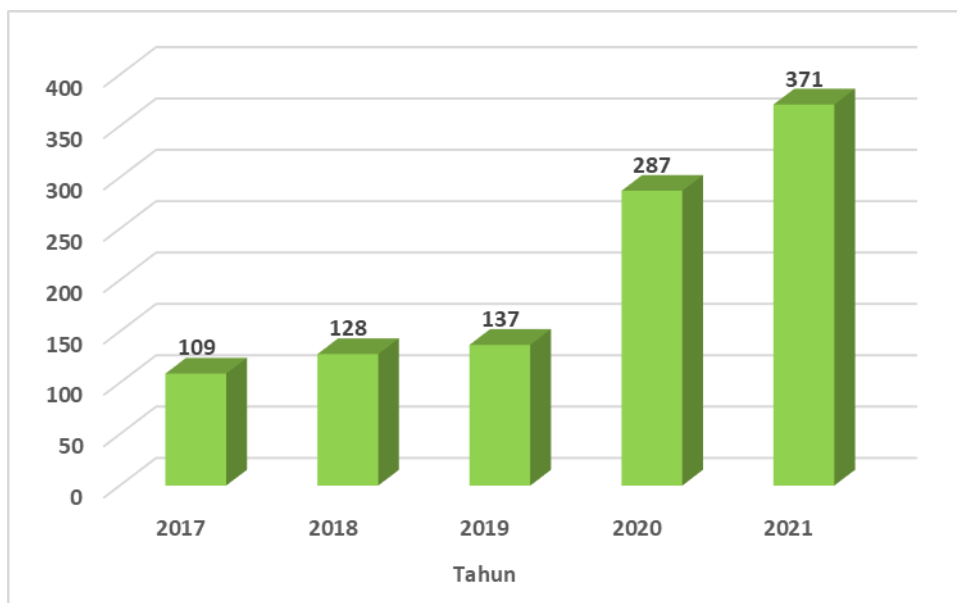
- 63 Rumah Sakit Universitas Andalas
- 64 UPT Layanan Internasional
- 65 UPT Percetakan dan Penerbitan
- 66 UPT Sumber Daya Hayati
- 67 Pusat Pengembangan Jurnal dan
- 68 Pusat Pajak (Tax Center)
- 69 Pusat Science Techno Park (STP), Pusat Kekakayaan Intelektual(KI) dan Layanan Teknis, Pusat Inkubasi Bisnis Teknologi (IBT) Pusat Pengembanagn Bisnis Teknologi, Pusat Layanan Pendukung, Pusat Produksi Inovasi Hasil Riset dan Pusat Teacing Industry Gambir Pusat Transfer Teknologi Office (TTO)
- 70 Pusat Informasi dan Dokumentasi Kesejarahan (Pusindok)



Gambar 1.9 Perkembangan jumlah grup riset/ pusat studi/kajian UNAND yang aktif tahun 2017-2021

1.2.3. Bidang Pengabdian Pada Masyarakat

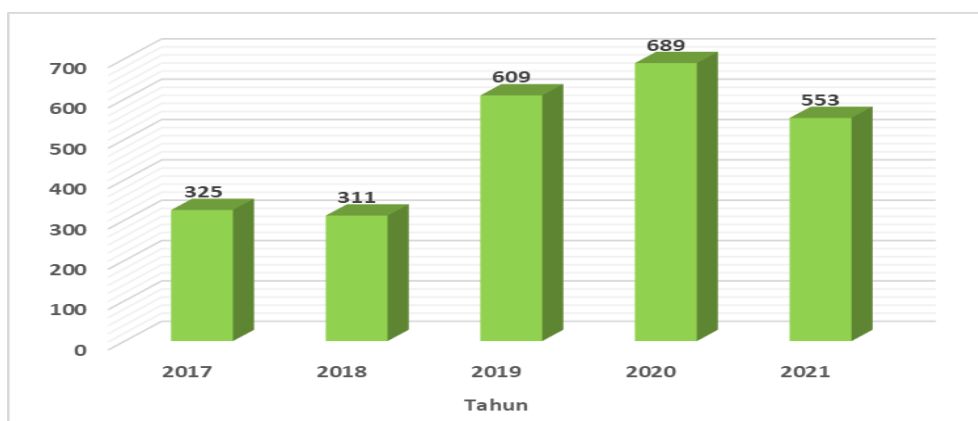
Dalam bidang Pengabdian pada masyarakat, aktifitas yang dilakukan oleh staf UNAND dijalankan dalam berbagai bentuk. Data lima tahun terakhir menunjukkan terjadi peningkatan jumlah judul pengabdian kepada masyarakat yaitu 109 judul pada tahun 2017, 128 judul pada tahun 2018, 137 judul pada tahun 2019, 287 judul pada tahun 2020, dan 371 judul pada tahun 2021 (Gambar 1.10).



Gambar 1.10 Perkembangan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2017-2021

Sumber pendanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sepanjang tahun 2017 sampai 2021 oleh dosen UNAND berasal dari dana DIPA UNAND dan Kemdikbudristekdikti. Sumber pendanaan dari DIPA UNAND tercatat sebanyak 611 judul, dan dari Kemdikbudristekdikti sebanyak 74 judul. Sumber pendanaan dari UNAND masih mendominasi sumber pendanaan kegiatan tersebut. Untuk ke depannya sumber pendanaan di luar dana dari Universitas sendiri masih perlu untuk ditingkatkan.

Dari sisi keterlibatan dosen, jumlah yang terlibat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat cukup besar karena setiap kegiatan melibatkan tiga sampai lima orang untuk kegiatan tersebut. Pada tahun 2021 kegiatan pengabdian kepada masyarakat telah melibatkan sebanyak 553 orang dosen sebagaimana yang diperlihatkan pada Gambar 1.11.



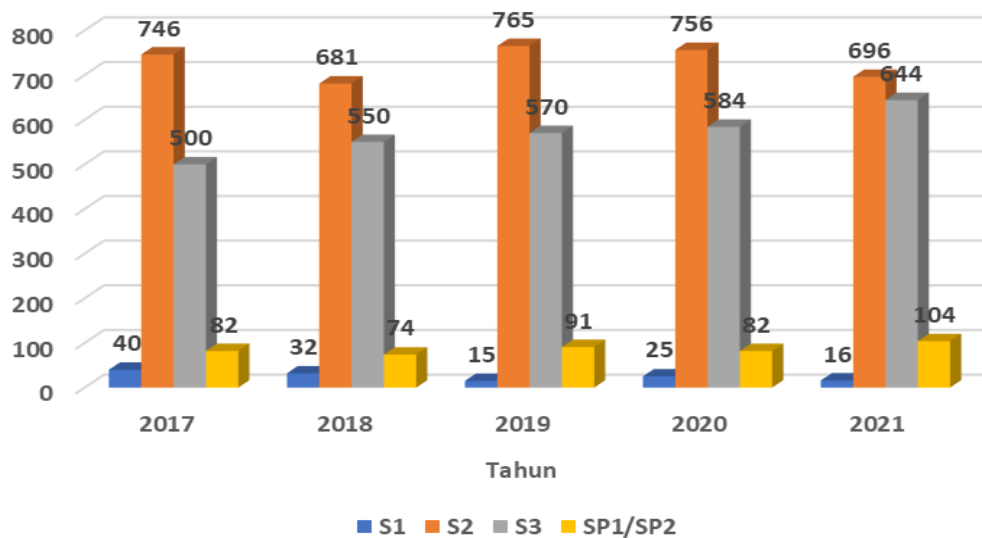
Gambar 1.11 Jumlah dosen terlibat kegiatan pengabdian masyarakat dari tahun 2017-2021

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat juga dilakukan berdasarkan kerja sama dengan lembaga lain, yaitu dalam kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata), kerjasama penanganan bencana, pengembangan potensi daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelatihan dan pemberdayaan IKM (industri kecil dan menengah), ketahanan nasional, dan sebagainya.

1.2.4. Sumber Daya Manusia

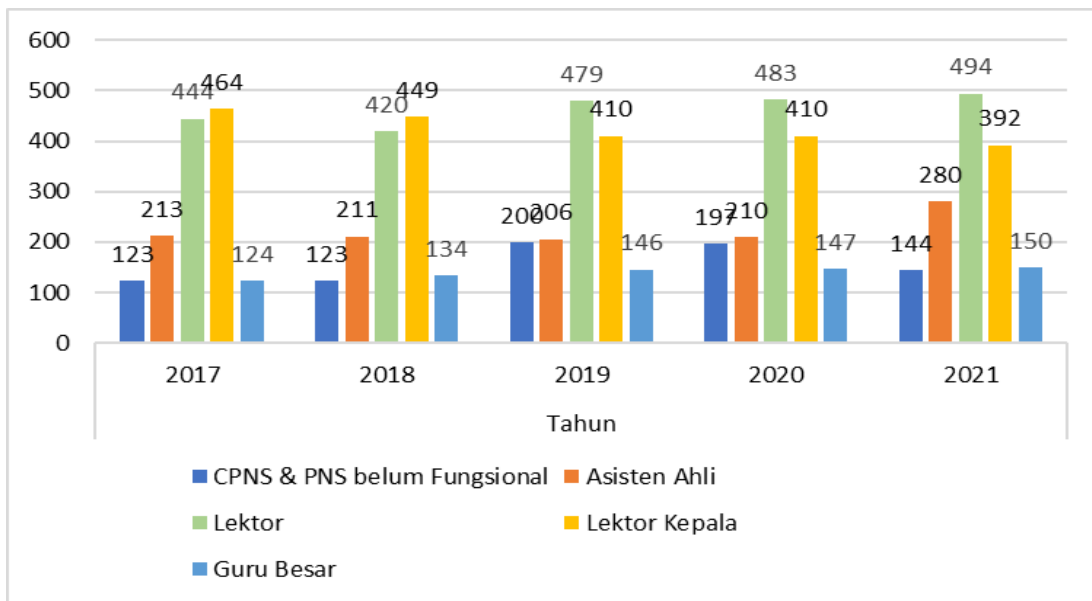
1.2.4.1 Profil Dosen

Universitas Andalas memiliki 1.460 orang dosen tetap berdasarkan data tahun 2021 dengan kualifikasi pendidikan S3 sebanyak 644 orang, Sp-1/Sp-2 sebanyak 104 orang, S2 sebanyak 696 orang dan S1 masih terdapat sebanyak 16 orang lagi. Dengan jumlah tersebut UNAND memiliki rasio dosen terhadap mahasiswa 1 : 22,28 yang belum mencapai rasio menurut standar Nasional, yaitu 1:20 (Gambar 1.12)



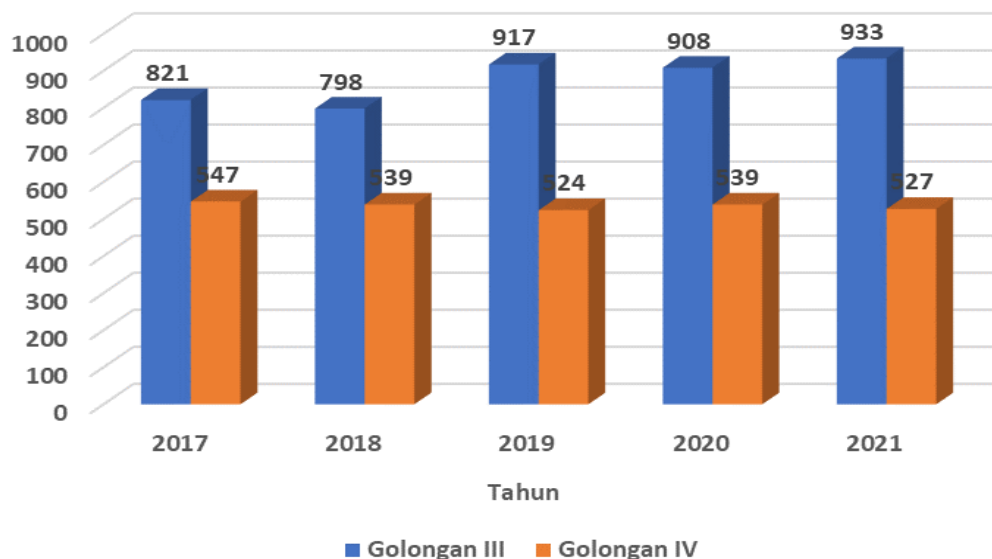
Gambar 1.12 Perkembangan jumlah dosen tetap UNAND berdasarkan tingkat Pendidikan tahun 2017 s/d 2021.

Sedangkan Gambar 1.13 memperlihatkan komposisi kualifikasi akademik berdasarkan jabatan fungsional dosen UNAND sampai dengan tahun 2021. Di tahun 2021, komposisi kualifikasi dosen tetap yang masih berstatus CPNS dan PNS belum fungsional sebanyak 144 orang (10%), Asisten Ahli 280 orang (19%), Lektor 494 orang (34%), Lektor Kepala 392 orang (27%) dan 150 orang (10%) dengan gelar akademik Guru Besar (profesor).



Gambar 1.13 Kualifikasi akademik dosen UNAND tahun 2017 - 2021

Menurut golongan dan kepangkatan, jumlah dosen UNAND golongan III adalah sebanyak 933 orang dan golongan IV adalah sebanyak 527 orang, artinya jumlah dosen dengan golongan III lebih banyak yaitu mencapai 64% dari keseluruhan dosen yang ada, sementara dosen yang masih golongan IV adalah 36%-nya. Perbandingan dosen perempuan dan laki-laki adalah 687 berbanding 768 (atau 1:1,12) yang berarti karakteristik dosen UNAND memiliki komposisi gender yang seimbang.



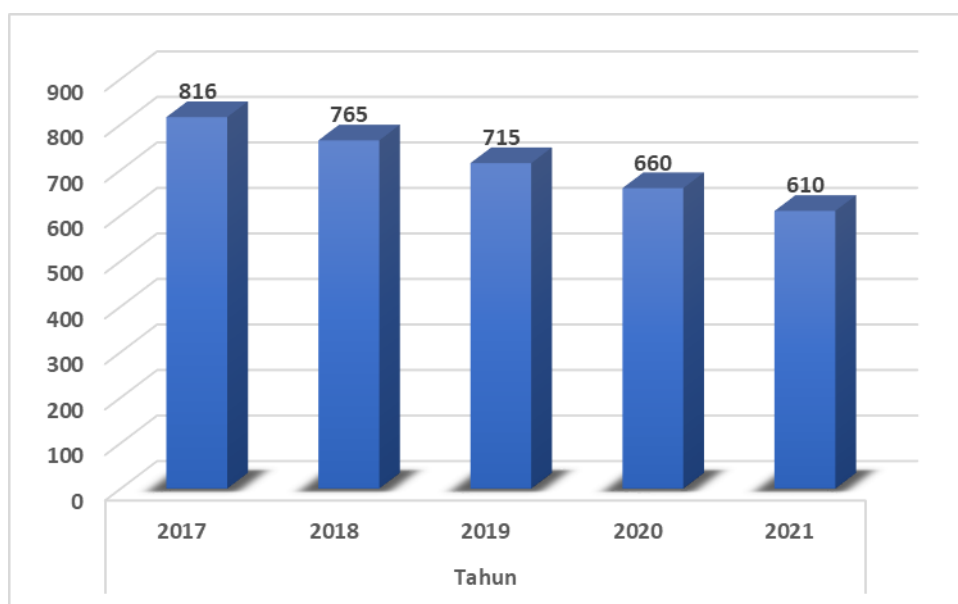
Gambar 1.14 Komposisi dosen UNAND berdasarkan golongan tahun 2017 – 2021

Salah satu program pengembangan staf di UNAND adalah memberikan kesempatan untuk studi lanjut terutama mendorong tenaga pendidik (dosen) untuk memiliki kualifikasi S-3 sesuai Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan S-1, S-2 untuk tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan Renstra Bisnis UNAND dengan target capaian 50%. Pada tahun 2021 UNAND telah mengirim 220 dosen mengikuti studi lanjut dengan rincian: studi lanjut di Perguruan Tinggi dalam negeri untuk program S-2 sebanyak 13 orang, program S-3 sebanyak 176 orang. Sedangkan 31 orang dosen studi lanjut S3 ke Perguruan Tinggi luar negeri.

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

1.2.4.2. Profil Tenaga Kependidikan

Jumlah tenaga kependidikan UNAND dari tahun 2017 s/d 2021 mengalami penurunan setiap tahunnya. Total tenaga kependidikan di tahun 2021 adalah 610 orang, menurun 1% dibandingkan tahun 2020 (Gambar 1.15). Hal ini dikarenakan kebijakan formasi jumlah tenaga kependidikan di UNAND dan adanya tenaga kependidikan yang pensiun.

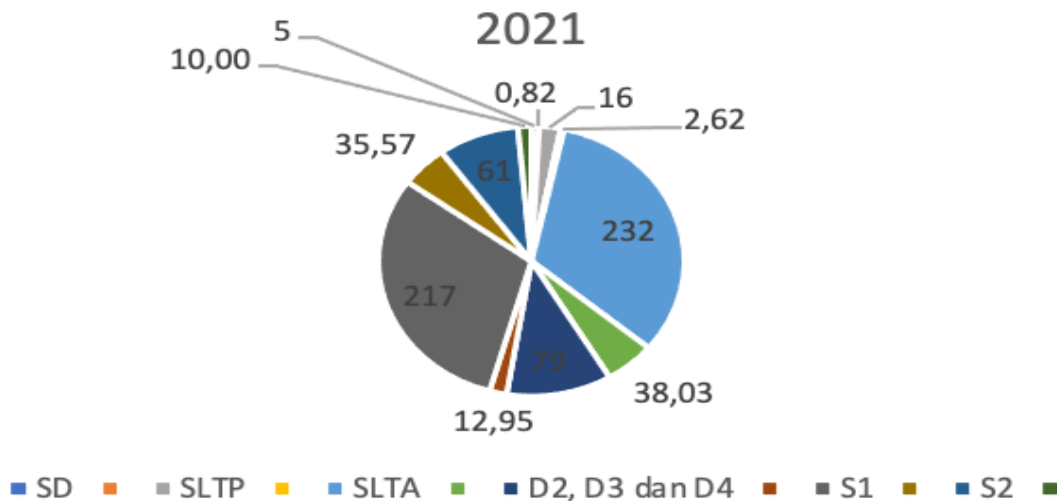


Gambar 1.15 Perkembangan jumlah tenaga kependidikan tahun 2017 – 2021

Gambar 1.16 memperlihatkan komposisi jumlah pegawai berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2021. Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi S-2 adalah 10% (61 orang), S-1 36% (217 orang), D2/D-3 13%% (79 orang), dan SMA/SMK/SMP/SD 41% (253 orang). Data tersebut menunjukkan adanya tenaga

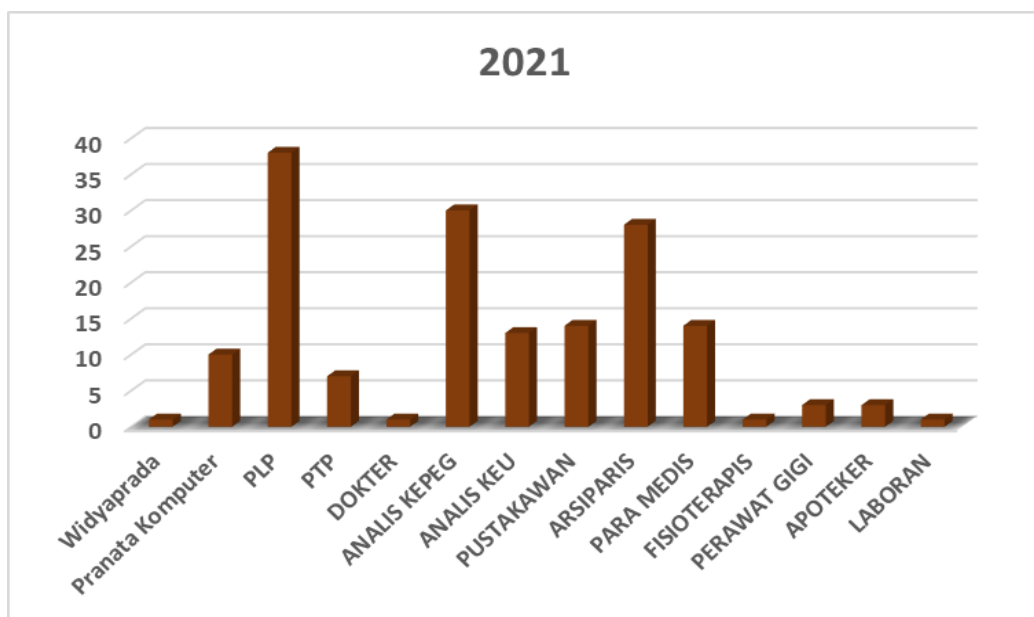
kependidikan yang berkualifikasi S-2 yang berpotensi menjadi pimpinan (direktur dan kepala seksi) perencana, analisis dan sebagainya.

UNAND mendorong tenaga pendidik dengan kualifikasi SMA untuk studi lanjut S-1 namun tanpa mengganggu kinerja pegawainya. Saat ini telah terbuka peluang bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi melalui berbagai sumber pendanaan termasuk dari UNAND dan Kemdikbudristekdikti.



Gambar 1.16 Komposisi jumlah tenaga kependidikan berdasarkan jenjang pendidikan tahun 2021

Berdasarkan data tahun 2021 tenaga kependidikan yang merupakan tenaga fungsional terdiri dari (lihat Gambar 1.17):



Gambar 1.17. Distribusi jumlah tenaga kependidikan UNAND berdasarkan jabatan fungsional tahun 2021

Dengan jumlah 610 orang tenaga kependidikan, 1.460 orang dosen dan 32.541 orang mahasiswa, maka rasio tenaga kependidikan terhadap dosen adalah 1: 2,4 dan terhadap mahasiswa adalah 1:53,35. Nilai rasio tenaga kependidikan terhadap dosen lebih baik dari pada Standar Dikti seperti pada PHK-I (Program Hibah Kompetisi-Institusi) yaitu 1:3 untuk jumlah tenaga kependidikan terhadap dosen. Sedangkan untuk rasio tenaga kependidikan terhadap mahasiswa, nilainya jauh di atas standar Dikti yaitu 1:30. Dilihat dari segi latar belakang pendidikan dan jenis tenaga kependidikan, maka masih dirasakan kurang terutama untuk jumlah tenaga teknis laboratorium (teknisi, laboran, analis, programmer, dan operator komputer).

Tenaga kependidikan juga didorong dan dibantu untuk studi lanjut terutama untuk menempuh jenjang D4, S-1, S-2 dan S3. Pada tahun 2021, terdapat 61 orang tenaga kependidikan yang mengikuti studi lanjut dengan rincian, sebagai berikut:

- Studi lanjut D4 sebanyak 1 orang
- Studi lanjut S-1 sebanyak 27 orang
- Studi lanjut S-2 sebanyak 32 orang
- Studi lanjut S-3 sebanyak 1 orang

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

1.2.4.3. Mahasiswa

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

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

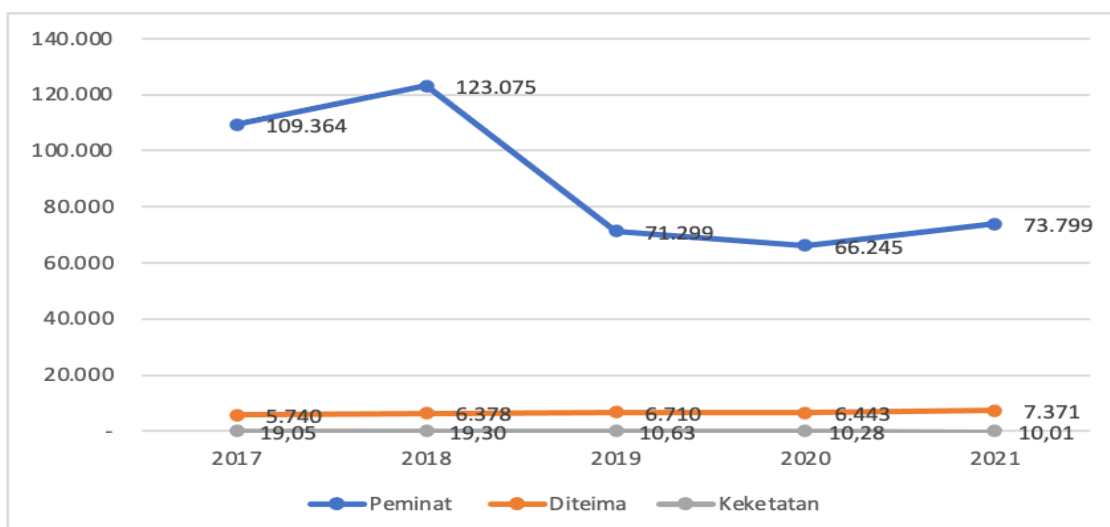
Selain itu juga ada jalur penerimaan mahasiswa melalui seleksi ujian tertulis Program Diploma III dan Program S1 (bagi lulusan DIII). Sistem penerimaan mahasiswa baru program Pascasarjana di UNAND dilakukan secara terpadu yang dilaksanakan oleh Panitia Pelaksana yang ditetapkan oleh Rektor dibawah koordinasi Wakil Rektor bidang akademik. Pendidikan Pascasarjana adalah pendidikan lanjutan dari jenjang Pendidikan Sarjana (untuk gelar Magister/S2)

atau setara dengannya dan Pendidikan S2 untuk menghasilkan lulusan yang diberi gelar Doktor (Dr.). Terakhir adalah penerimaan mahasiswa untuk Pendidikan Profesi yang tersebar di enam Fakultas, yaitu di Fakultas Kedokteran, Ekonomi, Teknik, Farmasi, Keperawatan dan Kedokteran Gigi.

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

Sebagai media informasi dan untuk meningkatkan kualitas input serta memberikan kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat untuk masuk ke UNAND, berbagai kegiatan promosi dilakukan ke SMA yang ada di Sumbar dan provinsi tetangga seperti Riau, Jambi dan daerah lainnya. Kegiatan promosi dilakukan melalui kegiatan sosialisasi, pengiriman brosur dan melalui website program studi di UNAND.

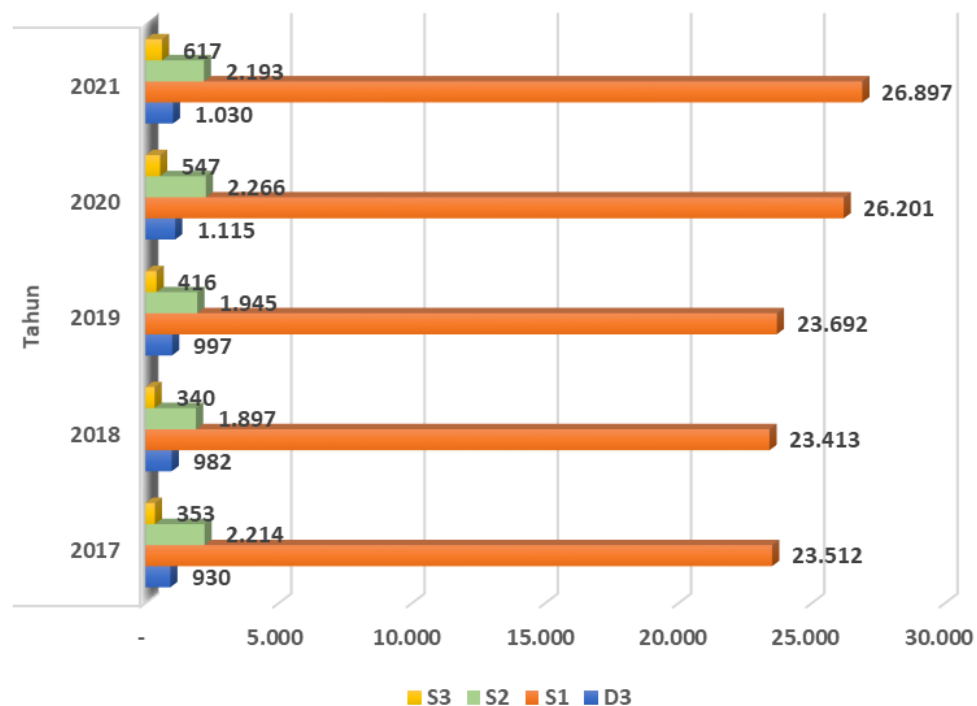
Rasio keketatan penerimaan mahasiswa baru UNAND melalui seleksi secara keseluruhan diperlihatkan pada Gambar 1.18. Dari gambar tersebut terlihat bahwa rasio keketatan untuk masuk ke UNAND pada berbagai jenjang pendidikan (D-3, S-1, S-2, S-3, Profesi dan Spesialis 1) dari tahun 2017-2021 menurun. Rasio keketatan penerimaan mahasiswa baru setiap tahun, yaitu 1 : 19,05 pada tahun 2017, terus menurun sampai 1:10,01 pada tahun 2021.



Gambar 1.18 Rasio keketatan calon mahasiswa baru UNAND tahun 2017 - 2021

Jumlah mahasiswa yang terdaftar di UNAND pada tahun 2017-2021 diperlihatkan pada Gambar 1.19. Jumlah mahasiswa aktif S-1 berada pada kisaran 23.000 dari tahun 2017 -s/d 2019. Sedangkan dari tahun 2020 s/d 20221 jumlah mahasiswa aktif S1 berkisar 26.000 orang mahasiwa.

Jumlah mahasiswa baru D-3 dari tahun 2017 s/d 2020 cenderung meningkat, walaupun pada tahun 2021 terjadi penurunan jumlah mahasiswa program D3 sebesar 1.030 orang. Jumlah mahasiswa S2 tahun 2021 adalah 2.193 orang. Angka ini lebih rendah dibandingkan jumlah mahasiswa S2 tahun 2020 sebesar 2.266 orang. Sedangkan jumlah mahasiswa yang mendaftar untuk program S3 terjadi peningkatan setiap tahunnya. Tahun 2021, terdapat 617 mahasiwa program S3.



Gambar 1.19. Jumlah mahasiswa yang terdaftar untuk empat tahun terakhir

Jumlah mahasiswa baru UNAND saat ini masih didominasi dari daerah Sumatera Barat yaitu sebesar 73% dari keseluruhan mahasiswa baru di tahun 2021, sementara 27% berasal dari 29 Provinsi lainnya di Indonesia. Perbandingan mahasiswa yang berasal dari Sumatera Barat dan luar Sumatera Barat diperlihatkan pada Gambar 1.20. Meskipun jumlah mahasiswa dari luar Sumatera Barat meningkat dalam lima tahun terakhir (2017-2021), UNAND tetap melakukan promosi untuk meningkatkannya. Berbagai usaha untuk memperkenalkan program studi yang ada di UNAND kepada masyarakat diantaranya dilakukan melalui website, lokakarya dengan guru-guru, dan roadshow kunjungan ke berbagai tempat dan negara tetangga.

Tabel 1.2 Mahasiswa asing UNAND berdasarkan negara asal tahun 2018 – 2021

No	Negara Asal	Tahun					Jumlah
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Malaysia	81	105	43	45	34	308
2	Madagaskar		12	8	8	8	36
3	Vietnam		14	14	14	13	55
4	Thailand	1	5	5	3	3	17
5	Suriname		1	1	2	2	6
6	Timor Leste		2	2	2	2	8
7	Kamboja			1	1	1	3
8	Amerika Serikat		1	2	1	1	5
9	Inggris		1	1	1	1	4
10	Myanmar			11	6	6	23
11	Korea Selatan	2	1	2	1	1	7
12	Philipina	1	1	1	1		4
13	China	2	2	2	1	1	8
14	Jepang	1	1	1			3
15	Sudan				1	1	2
16	Jerman		1				1
17	Chili		1	1			2
18	Polandia	1					1
19	Belanda	4					4
	TOTAL	93	148	95	87	74	497

Berdasarkan latar belakang sosial, budaya dan ras, populasi mahasiswa UNAND sangat beragam. Meskipun jumlah mahasiswa yang dominan beragama Islam dari suku Minangkabau, namun banyak mahasiswa dengan agama dan dari suku lainnya seperti Aceh, Batak, Jawa, Melayu, dan Sunda. Kemajemukan latar belakang sosial, budaya dan ras dapat hidup berdampingan dalam kehidupan kampus sehari-hari. Adapun masa studi mahasiswa D3, S1, S2 dan S3 tahun 2017 – 2021 diperlihatkan pada Tabel 1.3. Masa studi program S3 masih harus menjadi perhatian semua penyelenggara pendidikan terkait di UNAND, agar dapat dipersingkat namun tentunya dengan tetap memperhatikan kualitas dan kewajaran.

Tabel 1.3 Masa studi wisudawan tahun 2017-2021

No	Program Pendidikan	Rata- Rata Masa Studi Lulusan				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Doktor (S-3)	5 th 7 bln	5 th 0 bln	4 th 5 bln	5 th 2 bln	4 th 10 bln
2	Magister (S-2)	3 th 3 bln	3 th 0 bln	2 th 7 bln	2 th 7 bln	2 th 8 bln
3	Sarjana (S-1)	4 th 6 bln	4 th 5 bln	4 th 6 bln	4 th 6 bln	4 th 7 bln
4	Ahli Madya (D-3)	3 th 2 bln	3 th 1 bln	3 th 1 bln	3 th 2 bln	3 th 2 bln

1.2.5. Sarana dan Prasarana

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

Di samping itu, di gedung-gedung kampus, tersedia juga ruang dosen dengan total luas 46.802,91 meter persegi sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 1.4. Dengan demikian rata-rata ruangan per dosen yang dimiliki adalah 33.7 meter persegi per dosen. Luas ini sudah cukup memadai, hanya saja distribusinya yang masih belum tersebar merata.

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

Laboratorium ini terdistribusi pada 23 buah laboratorium di berbagai fakultas, seperti terlihat pada Tabel 1.5.

Tabel 1.4 Ketersediaan Ruang Dosen

No.	Lokasi	Luas
1	Fak.Ekonomi	3.933,77
2	Fak.Peternakan	8.838,13
3	Fak.Pertanian	19.015,62
4	Fak.MIPA	5.849,64
5	Fak.Sastra / Ilmu Budaya	2.468,93
6	Fak. ISIPOL	1.538,80
7	Fak.Hukum	1.548,72
8	Fak.Teknik	3.136,80
9	Jurusan PSIK Jln.Niaga	472,50
10	Jurusan Ilmu Politik	1.477,00
Jumlah		48.279,91

Tabel 1.5 Ketersediaan Laboratorium (jumlah dan luasnya)

No.	Lokasi	Luas
1	Labor Komputer Fak.Ekonomi S1	96,68
2	Labor 01 & 02 Fak.Peternakan	3.804,50
3	Labor Sosial Ekonomi Pertanian (Lab.I)	6.405,16
4	Labor Tanah Teknologi Pertanian (Lab.II)	3.132,30
5	Labor Food Teknologi Pertanian (Lab.III)	1.283,60
6	Lab.Fisika Kimia (Lab.01) Fak.MIPA	7.022,72
7	Lab.Matematika & Farmasi (Lab.02)	4.816,02
8	Lab.Biologi Hewan (Lab.03)	3.495,74
9	Lab.Biologi Tambahan (Lab.04)	2.895,74
10	Gedung Labor Dasar	3.548,16
11	Jurusan Elektro	3.385,00
12	Jurusan Sipil	66,80
13	Jurusan Mesin	77,02
14	Jurusan Teknik Industri	1.341,82
15	Jurusan Teknik Lingkungan	1.379,16
16	Gedung Bio Kimia Fak.Kedokteran	1.757,00
17	Gedung Biologi Fak.Kedokteran	770,00
18	Labor Parasitologi Fak.Kedokteran	616,75
19	Labor Fisika Fak.Kedokteran	126,00
20	Labor Kimia Fak.Kedokteran	128,50
21	Labor Biologi Fak.Kedokteran	147,00
22	Gedung Lab Biomedik F.Dok	-
23	Gedung UPT Bahasa	952,19
24	Laboratorium Farmasi	5.838,00
Jumlah		65.085,86

1.2.6. Prasarana Pendukung Pendidikan

1.2.6.1. Layanan Sistem Informasi

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

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

Masing-masing fasilitas ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet

Sampai saat ini, UNAND telah memiliki sistem informasi berbasis ICT (*Information and Communication Technology*) tersebut yang sebelumnya dikelola ICT UNAND, dan mulai tahun 2012 dikelola oleh Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPTIK). Pada awal pembentukan sistem ini, sudah dilakukan pembangunan infrastruktur backbone jaringan komputer UNAND yang dimulai sejak tahun 1999 dengan menggunakan kabel serat optik (Fibre Optic, FO) sebagai media transmisi utama. Dengan demikian seluruh komputer di gedung-gedung di lingkungan UNAND telah dapat terhubung dengan jaringan luas/internet. Sampai akhir tahun 2021, UNAND memiliki bandwidth untuk jaringan internet sebesar 3,5 Gbps dari Provider Telkom dan 400 Mbps dari Provider Indosat.

2. Software yang berlisensi dengan jumlah yang memadai.

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

iLEARN UNAND

Curriculum Summary	Completion Requirements
Curriculum Name: Sistem Informasi Manajemen S1	1. Pengenalan Sistem Informasi Berbasis Komputer - Required 10. Management Information System - Required 11. Decision Support Systems - Required 12. Virtual Office - Required 13. Enterprise Information Systems - Required 14. Executive Information Systems - Required 15. Marketing Information Systems - Required 16. Information Resources IS - Required 2. TI utk Keunggulan Kompetitif - Required 3. TI dalam Electronic Commerce - Required 4. Komputer di Pasar Internasional - Required 5. Konsep Sistem - Required 6. Metodologi Daur Hidup Sistem - Required 7. Database Management System - Required 8. Komunikasi Data - Required 9. Accounting Information System - Required
Summary: Sistem Informasi Manajemen Strata 1 (Satu)	
Open Date: 02/01/2007 1:00 PM	
Close Date: -	
Status: Incomplete	
Cumulative Score: 0 / 0	
Certificate #: -	

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

Gambar 1.21 Tampilan Paket Program *I-LEARN* UNAND

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

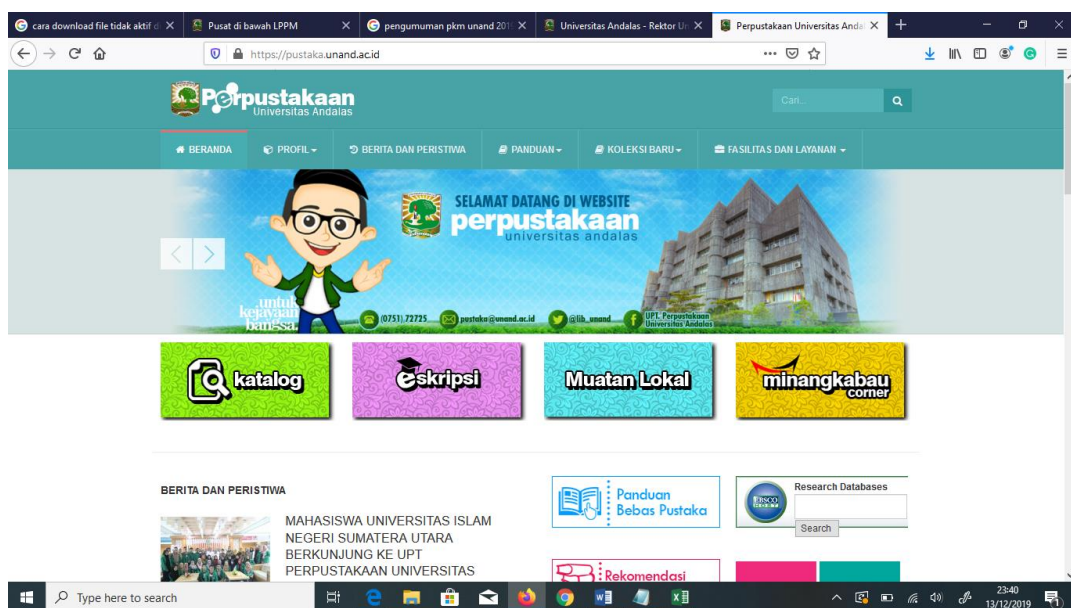
3. Fasilitas *e-learning* yang digunakan secara baik

Penyediaan website materi kuliah/materi ajar yang dapat diakses oleh

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

4. Akses *on-line* ke koleksi perpustakaan

Mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan serta pihak luar dapat mengakses Perpustakaan Pusat UNAND melalui alamat <http://pustaka.unand.ac.id> (Gambar 1.22). Jumlah koleksi buku teks, jurnal nasional yang terakreditasi, jurnal internasional dan prosiding dapat dilihat pada Tabel 1.6. Penelusuran katalog di UPT Perpustakaan dapat dilakukan secara *offline* dan juga *online* via *website* tersebut.



Gambar 1.22 Website Perpustakaan UNAND

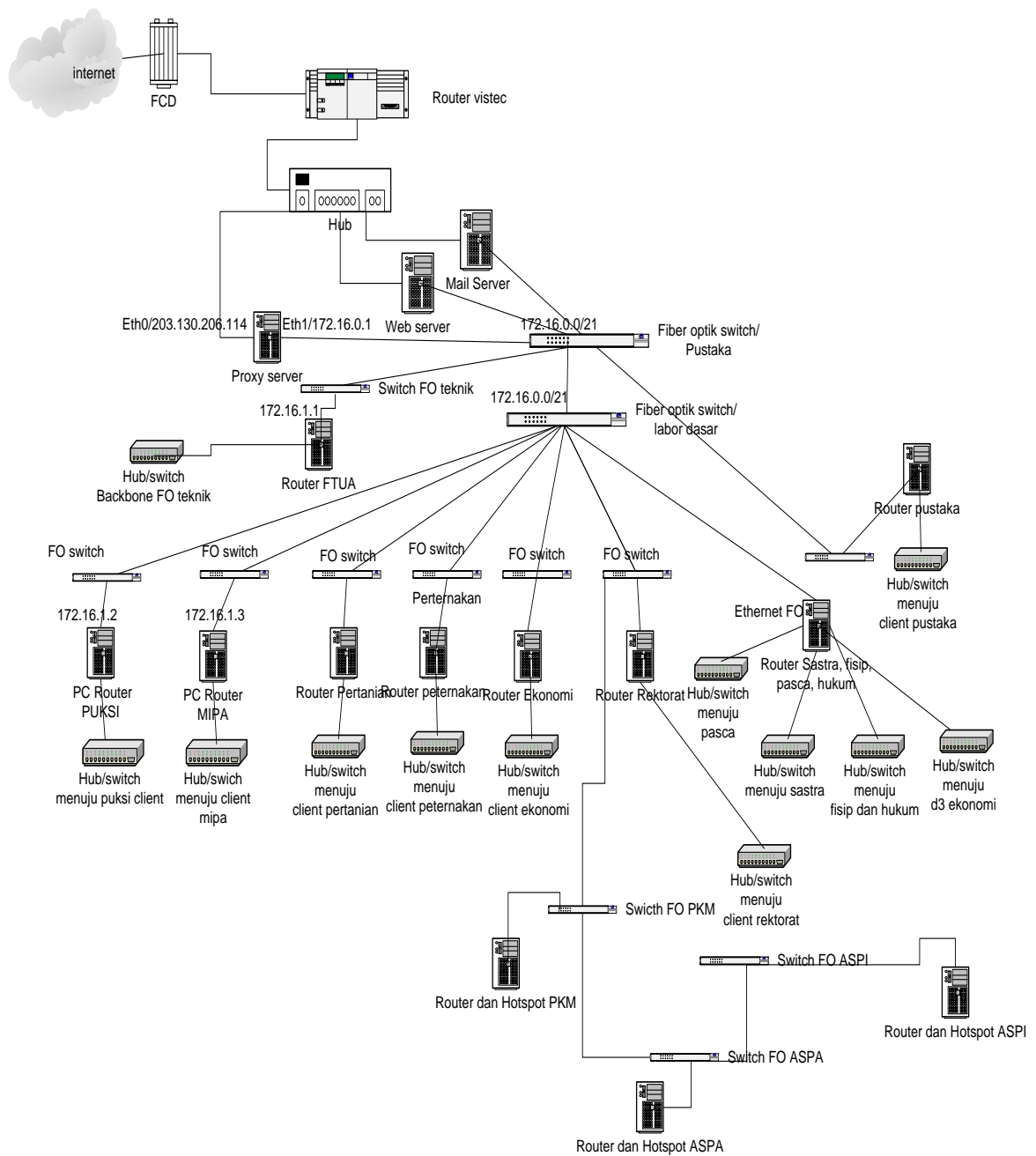
Akses perpustakaan *online* yang lain adalah sebagai berikut:

- Civitas akademika UNAND dapat menggunakan fasilitas perpustakaan berlangganan jurnal ilmiah internasional secara *online* melalui www.proquest.com untuk ketersediaan literatur yang mutakhir untuk referensi penelitian, selain memanfaatkan fasilitas *inherent* Dikti untuk akses jurnal dari www.ebsco.com.

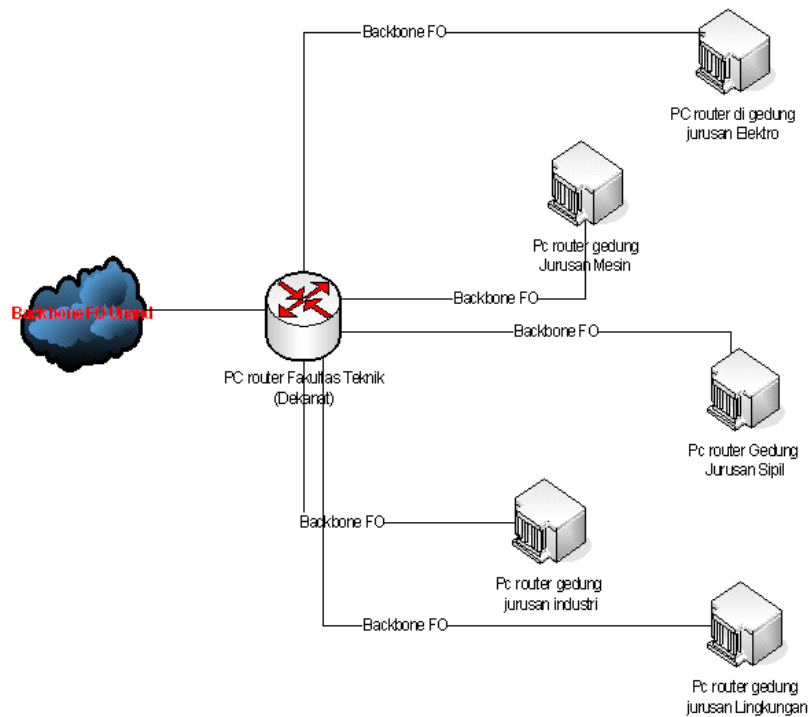
-
- b. Akses jurnal *online* nasional juga dapat diperoleh contoh jurnal pada Fakultas Teknik melalui: <http://e-teknika.ft.unand.ac.id>.
 - c. Akses konten *e-learning* melalui alamat <http://ilearn.unand.ac.id>.
 - d. Akses pustaka berupa *blog* dan *repository* UNAND yang digunakan untuk pendidikan dan publikasi hasil penelitian dilakukan melalui alamat <http://repository.unand.ac.id> dan <http://staff.unand.ac.id>. *Website* ini berisi berbagai tulisan baik artikel jurnal, prosiding, dan tulisan dosen.

Jaringan internet UNAND telah terhubung ke jaringan nasional dan internasional melalui jaringan PT Telkom melalui jaringan kabel optic (*fiber optic*). Fasilitas internet UNAND memiliki bandwidth sebesar 3,9Gbps, terdiri dari 3,5 Gbps Telkom dan 400 Mbps Indosat. Fasilitas ini dapat digunakan oleh 1.460 dosen, 610 tenaga kependidikan, dan 32.541 mahasiswa.

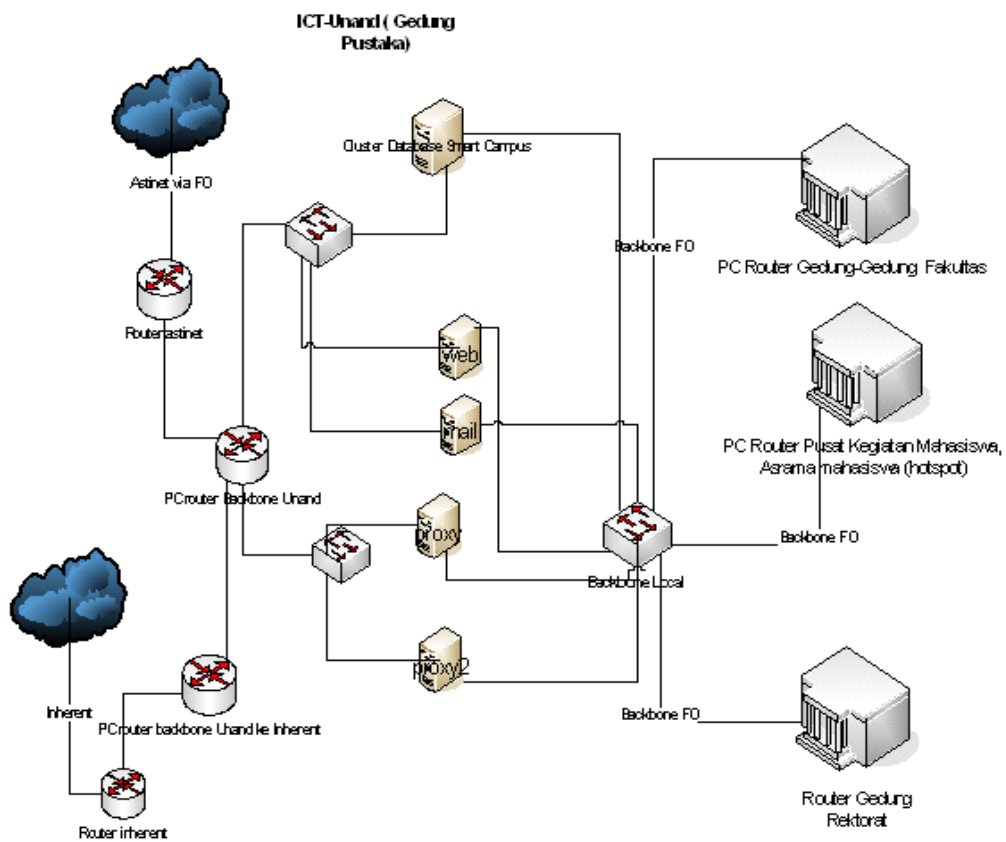
Sekarang ini, dari router utama yang berada di ruang server lantai 4 gedung Perpustakaan Pusat terhubung ke jaringan ASTINET PT. Telkom dan PT. Indosat dengan kecepatan 2 Gbps. Router ini dihubungkan ke sebuah switch dimana juga terkoneksi beberapa buah server untuk aplikasi Smart Campus, website, webmail, dan proxy. Router yang terdapat di unit-unit kerja, masing-masing fakultas, UPT Perpustakaan, dan Rektorat dihubungkan ke router utama tersebut. Diagram lengkap topologi jaringan UNAND dapat dilihat pada Gambar 1.23, Gambar 1.24 dan Gambar 1.25.



Gambar 1.23 Topologi *backbone* jaringan internet di lingkungan UNAND



Gambar 1.24 Topologi *backbone* jaringan komputer fakultas di UNAND



Gambar 1.25 Topologi jaringan simpul lokal INHERENT di UNAND

Jaringan lokal

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

Jaringan Nirkabel

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

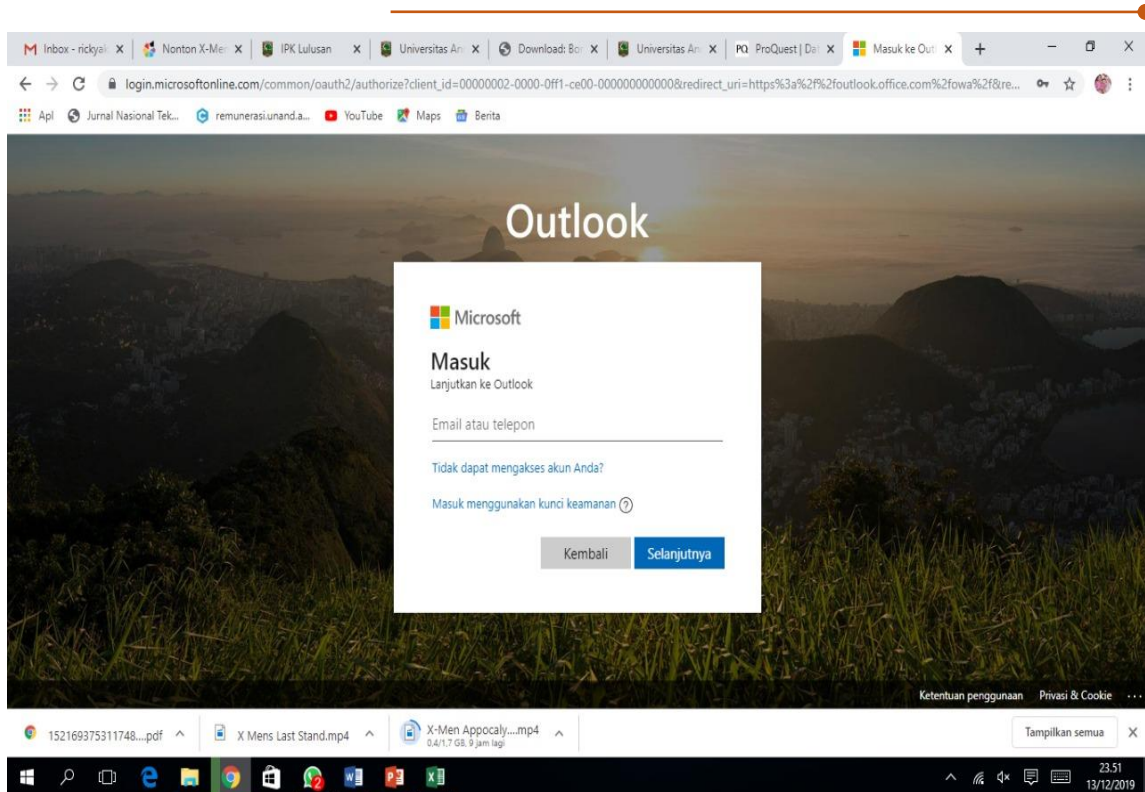
Akses mahasiswa dan dosen untuk informasi dan komunikasi

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

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

Akses komunikasi internal dan eksternal kampus

Sistem Informasi dan Komunikasi UNAND telah dimanfaatkan untuk komunikasi internal dan eksternal kampus. Akses komunikasi pimpinan, dosen, dan mahasiswa di internet UNAND dapat dilakukan via email, mailing list, fasilitas telepon via VoIP (*Voice on Internet Protocol*), meeting dan seminar via video teleconference, dan sebagainya, Gambar 1.26 memperlihatkan tampilan awal mail.UNAND.ac.id.



Gambar 1.26 Website email UNAND <http://mail.UNAND.ac.id> untuk *less paper* menuju *paperless information and communication*

1.2.6.2. Layanan Perpustakaan

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

1. Waktu layanan

Pelayanan Perpustakaan UNAND berlangsung di gedung perpustakaan dan secara online. Waktu pelayanan adalah:

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

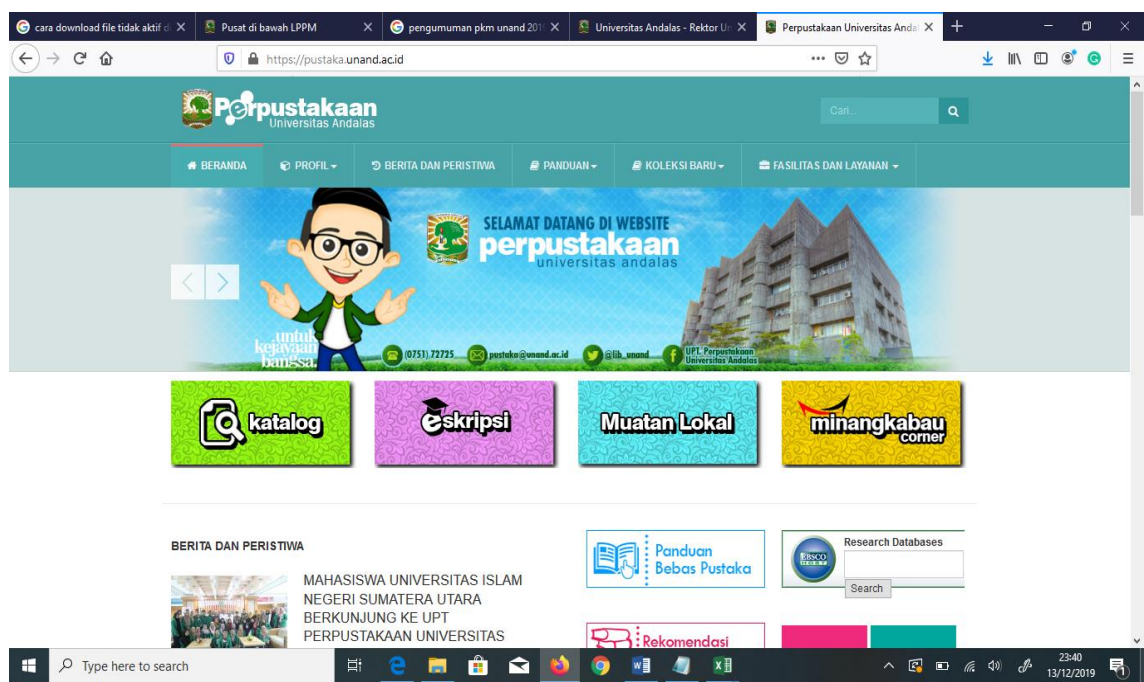
2. Mutu layanan (kemudahan mencari bahan pustaka, keleluasaan meminjam, bantuan mencarikan bahan pustaka dari perpustakaan lain). Mutu layanan Perpustakaan Pusat UNAND dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

3. Ketersediaan Layanan *E-library*

Informasi berikut menunjukkan ketersediaan layanan *e-library* yang memenuhi kebutuhan pengguna dengan baik dan dikunjungi sekitar 30% mahasiswa anggota perpustakaan. Penelusuran katalog di UPT Perpustakaan dapat dilakukan secara offline dan juga online via *website* <http://pustaka.unand.ac.id> yang berlangsung 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 365 hari setahun (*website* penelusuran katalog, lihat Gambar 1.27).

Koleksi perpustakaan pusat terdiri dari buku teks, jurnal ilmiah nasional, jurnal ilmiah internasional, dan prosiding. Selain itu juga tersedia buku referensi dan tugas akhir dari mahasiswa, baik S-1, S-2, dan S-3. Koleksi tersebut terdiri dari bentuk cetak maupun *compact disk* (CD). Tabel 1.6 menunjukkan jumlah koleksi yang dimiliki oleh UPT Perpustakaan Pusat selama tiga tahun terakhir.



Gambar 1.27 Website Perpustakaan UNAND

Tabel 1.6 Jumlah Judul dan Copy Koleksi Perpustakaan Pusat Tahun 2018

No.	Koleksi	Judul	Ek-Semplar
1	Textbook	51.904	128.916
2	Referensi	7.987	9.632
3	Skripsi/Thesis/Disertasi	51.548	51.548
4	Hasil Penelitian	3.149	3.149
5	Koleksi Umum/ Populer	575	575
6	Jurnal & Majalah Ilmiah	7.701	7.701
7	Fiksi	498	938
8	Audio Visual	-	-
Jumlah		123.362	202.459

1.2.7. Analisis Kondisi Lingkungan

1.2.7.1 Kondisi Universitas Andalas Pada Saat Ini

Keberadaan Universitas Andalas tidak dapat dilepaskan dari dinamika yang sedang terjadi di lingkungan baik lokal, nasional maupun internasional. Saat ini dunia sedang berada dalam era industry yang kedepannya akan berubah cepat. Perkembangan teknologi Industri telah mengubah dan berdampak bagaimana manusia hidup. Informasi ada di mana-mana, proses akuisisi dan analisis *big data*

menghasilkan jenis informasi baru. Cara orang berbisnis juga berubah, ini adalah sebagai akibat dari terjadinya *shifting* ekonomy global menjadi *digital economy*.

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

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

- 50% dari pekerjaan lapangan kerja dalam bidang pertanian, kehutanan, kelautan yang saat ini menyerap 328.9 juta tenaga kerja berpotensi dapat diautomatisasi
- 64% pekerjaan di lapangan manufaktur yang saat ini menyerap 237.4 juta tenaga kerja dapat diotomatisasi
- 54% pekerjaan di industri retail, dengan serapan saat ini 187.4 juta tenaga kerja dapat diautomatisasi

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

UNAND sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki amanah menghasilkan lulusan yang mampu bersaing, serta produk penelitian dan pengabdian yang dapat menjawab berbagai persoalan bangsa harus menempatkan diri secara baik dalam

kepentingan tersebut. Perubahan yang terjadi di lingkungan harus dapat direspon secara tepat. Keberhasilan bentuk respon yang efektif itu sangat tergantung pada pemahaman UNAND Atas kondisi internalnya sebagaimana juga dengan kondisi eksternal.

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

- a. Status UNAND adalah Perguruan Tinggi Negeri dengan status Badan Layanan Umum (BLU) Penuh berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 501/KMK.05/2009, Tanggal 17 Desember 2009. Dengan status ini UNAND memiliki kewenangan yang lebih luas dalam pengelolaan keuangan sambil tetap memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi;
- b. Organisasi UNAND disusun berdasarkan Peraturan Mendiknas RI Nomor 25 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Andalas dan Peraturan Mendikbud RI nomor 47 th 2013 tentang Statuta Universitas Andalas;
- c. Kekayaan aset dan dana adalah milik pemerintah yang tidak dipisahkan, tidak otonom dan pengelolaannya sesuai dengan mekanisme APBN;
- d. Sebagian besar tenaga dosen dan tenaga kependidikan adalah pegawai negeri sipil pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- e. UNAND secara telah mampu memenuhi standar pendidikan nasional terkait mutu pengelolaan akademis, keuangan, aset dan sumberdaya yang dimiliki dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing, unggul dan produktif yang ditunjukkan dengan akreditasi Insitusi pada level A, serta peringkat 10 perguruan tinggi terbaik di Indonesia tahun 2018.
- f. UNAND telah memiliki nilai dan karakter yang menjadi kesepakatan bersama yang didasari oleh nilai-nilai independensi, integritas, inovatif dan akuntabilitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yakni Karakter Andalasian.

1.2.7.2. Identifikasi Isu-isu Penting

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

1.2.7.3. Isu Eksternal

- a. **Perkembangan Revolusi Industri** . Pengaruh revolusi industri ini akan membuat terjadinya perubahan dalam tuntutan pemangku kepentingan

UNAND, terkait dengan kompetensi lulusan yang dibutuhkan serta bentuk-bentuk tatakelola dan layanan yang diharapkan dari suatu Perguruan Tinggi.

- b. **Kebijakan Pemerintah atas Pelaksanaan Kelas Daring dan pembelajaran jarak jauh.** Perguruan tinggi yang agresif akan cepat mengambil peluang ini dengan menyiapkan infrastruktur, program serta SDM nya. Secara tak langsung kesiapan tersebut akan mempengaruhi minat calon mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi.
- c. **Trend industri kreatif dan pariwisata.** Sejalan dengan perkembangan teknologi dan inovasi dalam proses pembuatan hingga distribusi barang, industri kreatif dan pariwisata berkembang pesat. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang relevan akan sangat dibutuhkan. Ini perlu disikapi oleh perguruan tinggi.
- d. **Berkembangnya sistem perbankan dan ekonomi islam.** Trend kesadaran atas produk halal berjalan seiring dengan potensi perkembangan sistem perbankan dan *financing* sesuai prinsip syariah. Lapangan ini akan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat memiliki kompetensi dalam bidang ekonomi dan perbankan syariah.
- e. **Kebijakan riset strategis.** Pemerintah menyadari pentingnya peran riset dan pengembangan pada bidang-bidang strategis. Lembaga pendidikan tinggi yang memiliki sumberdaya peneliti yang berkualitas diharapkan akan mengambil peran utama dalam riset strategis tersebut. Program BRIN (Badan Riset dan Inovasi Nasional), telah menghendaki perlunya kerjasama institusi dan perguruan tinggi, untuk menghasilkan keatifitas dan inovasi.
- f. **Terbatasnya alokasi dana dari pemerintah.** Alokasi dana pemerintah secara agregat cukup besar, namun biaya itu meliputi pembiayaan seluruh jenis pendidikan, pelatihan mulai dari PAUD hingga perguruan tinggi, sekolah kedinasan serta diklat-diklat yang ada di kementerian dan lembaga. Dampaknya alokasi dana untuk perguruan tinggi menjadi sulit untuk ditingkatkan. Hal ini berpotensi menjadi masalah dalam pelaksanaan program akselerasi pengembangan di perguruan tinggi.
- g. **Daya serab lulusan.** Hal ini menjadi issue hangat, di mana banyak lulusan perguruan tinggi yang menjadi pengangguran atau pengangguran yang tidak kentara. Di lain pihak pertumbuhan lapangan kerja untuk lulusan perguruan tinggi sangat rendah. Lembaga pendidikan tinggi harus menyikapi ini untuk secara dinamis berusaha menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi dan karakter yang relevan.
- h. **Kesenjangan Perkembangan Teknoware dengan human ware.** Perkembangan teknologi di era ini menghasilkan perubahan dalam pola komunikasi, pola interaksi antar manusia. Ada potensi berkurangnya interaksi sosial, dan manusia menjadi ego sentris dan asosial.

Perkembangan ini menimbulkan adanya gap atau kesenjangan antara *tekonoware* dan *humanware*. Perguruan tinggi harus memiliki respon yang sistematis agar peran individu dan masyarakat tetap bermartabat

1.2.7.4. Isu Internal

- a. **Kurikulum.** Kurikulum program studi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan capaian pembelajaran lulusan, bahan kajian, proses dan penilaian untuk terselenggaranya proses belajar mengajar di program studi, dan merupakan isue terpenting yang perlu disiapkan dengan baik agar tercapainya tujuan dan sasaran pendidikan. Bahan ajar harus mampu mengantarkan prodi menghasilkan profil lulusan yang diharapkan dan mereka memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja. Berubahnya lingkungan eksternal, kurikulum turut berubah sesuai dinamika kebutuhan pekerjaan. Penyesuaian kurikulum tiap prodi dengan kebutuhan dunia kerja harus selalu direvisi secara berkala, dan disesuaikan dengan kemajuan IPTEK.
- b. **Pembelajaran.** Proses pembelajaran yang tradisional bertumpu pada Dosen (*Teacher-Center Learning*) sudah bergeser menjadi *Student Center Learning*, dengan berbagai varian metoda pembelajaran (*Problem Based Learning, Cooperative learning*). Metoda dan proses pembelajaran menentukan keberhasilan tercapainya proses transfer pengetahuan dan keterampilan (*softskill*). Dewasa ini, dengan Teknologi Industri, telah memudahkan mahasiswa untuk mengakses informasi, data yang memberikan dampak pada proses pembelajaran, termasuk metoda pembelajaran, misalnya program SPADA, *e-learning, Web base learning* dan *examination*. Kondisi ini menuntut Dosen harus menyiapkan bahan ajar, sistim/ cara pembelajaran serta evaluasi yang harus sesuai dengan ketersediaan teknologi. Sarana dan prasarana untuk implementasi proses pembelajaran perlu dipenuhi dengan baik.
- c. **Roadmap dan Budaya Penelitian dan Pengabdian pada masyarakat lintas disiplin.** Peta jalan riset dan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang masih '*stand alone*' dan pola '*hit and run*'. Peta jalan riset diarahkan untuk menghasilkan inovasi dan produk kreatifitas, memberikan nilai tambah baik secara ekonomi dan mampu menyelesaikan sebagian problem di masyarakat. Pada akhirnya, nilai tambah produk dan teknologi tersebut dapat memberikan kontribusi income/RGA bagi UNAND (*Revenue generating activity*). Program riset dan kegiatan pengabdian di masyarakat dilaksanakan dengan pola berkesinambungan.
- d. **Optimalisasi Asset.** UNAND memiliki asset yang luar biasa dilahan 500 Ha, pemanfaatannya selain untuk Tridharma PT, ada peluang untuk berkreasi dan berinovasi dalam pemanfaatannya. Kegiatan akademik dan non-akademik yang memberikan nilai tambah dan atau hilirisasi hasil

penelitian bersama stakeholder, masyarakat industry dan pemerintah, akan memberikan peluang untuk optimalisasi pemanfaatannya, sehingga terbuka peluang RGA.

- e. **Sistem informasi terintegrasi.** Sistem ICT UNAND diharapkan mampu menjadi instrument yang andal untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas tatakelola PT, mulai dari perencanaan, operasional, evaluasi program, pengelolaan administrasi dan keuangan, asset dan SDM, termasuk jaringan komunikasi bagi pimpinan, dosen, tendik dan mahasiswa. Repositori dan karya ilmiah tersipkan dan terkelola secara baik. ICT diharapkan menjadi jejaring data dan komunikasi bagi civitas akademika, kegiatan PBM dan menghubungkan seluruh stakeholders/mitra yang link dengan UNAND.
- f. **Budaya penelitian di Universitas Andalas** selama terfokus pada karya individu, dan belum terkonsolidasi secara optimal. Dampaknya target untuk menjadi institusi yang terkemuka dalam penelitian masih belum efektif tercapai;
- g. **Model Pembelajaran.** Isu ini sejalan dengan isu kompetensi lulusan. Untuk menghasilkan lulusan yang cerdas dan berdaya saing, maka model pembelajaran yang selama ini diterapkan di UNAND perlu disesuaikan dengan target kompetensi yang lebih luas;
- h. **Peralatan Laboratorium.** Meski bukan merupakan faktor penentu utama, ketersediaan peralatan laboratorium punya pengaruh terhadap kuantitas dan kualitas penelitian yang dihasilkan. Dalam kenyataannya, kerusakan berbagai peralatan laboratorium pasca gempa di Padang masih belum dapat digantikan sampai dengan tahun 2013;
- i. **Pengelolaan laboratorium.** Di samping aspek peralatan laboratorium, pengelolaan laboratorium juga belum tertata dan terkoordinasi dengan baik. Hal juga berkontribusi pada kurang produktifnya laboratorium – laboratorium dalam menghasilkan penelitian lintas jurusan;
- j. **Fasilitas pendukung.** Isu ini terkait dengan kurang baiknya pengelolaan fasilitas pendukung kehidupan kampus, antara lain: tata kelola dan instalasi listrik dan air bersih belum efektif dan efisien, terbatasnya fasilitas umum kampus (ruang interaksi, taman, kantin dan parkir) yang sudah tidak seimbang dengan peningkatan populasi civitas akademika FT UNAND;
- k. **Kurangnya Koleksi Ruang Baca dan Literatur.** Untuk menjadi institusi yang terkemuka kecukupan dan kelengkapan ruang baca dengan segala koleksinya sangat menentukan. Hanya saja koleksi yang dimiliki ruang baca di UNAND masih sangat minim untuk mendukung berbagai proses pembelajaran dan penelitian. Hal ini perlu menjadi perhatian di masa yang akan datang;
- l. **Komposisi mahasiswa didominasi S1.** Upaya pengembangan penelitian dan produk keilmuan lainnya sangat dipengaruhi oleh kuatnya program

pasca sarjana, karena penelitian unggulan dosen dapat dilakukan dengan efektif melalui pelibatan mahasiswa pasca sarjana. Saat ini, jumlah mahasiswa pasca sarjana masih sangat sedikit, dan bahkan setengah program studi masih belum memiliki program studi pasca sarjana.

1.2.7.5. Asumsi-asumsi

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

- I. Pencapaian target lulusan yang berdaya saing global dapat dicapai dengan asumsi:
 - a. Jelas dan terukurnya indikator kinerja akademik, yang dapat dipantau dan ditingkatkan;
 - b. Terlaksananya pembelajaran aktif dan interaktif serta sesuai dengan target kompetensi yang didukung oleh kecukupan fasilitas yang berkualitas;
 - c. Tercapainya dan terlampauinya standar-standar nasional pendidikan.
- II. Kinerja penelitian dan pengabdian dapat ditingkatkan jika:
 - a. Kuatnya kelembagaan riset;
 - b. Jelasnya arah kebijakan bidang unggulan riset yang didukung oleh *roadmap* penelitian yang jelas serta terjadinya sinergi yang positif antar peneliti dan antar bidang ilmu;
 - c. Kuatnya program pasca sarjana, dimana penelitian tugas akhir mahasiswa terintegrasi dalam *road map* penelitian Dosen;
 - d. Tercukupinya fasilitas ruang baca dan akses pada literatur terbaru;
 - e. Terjadinya percepatan *delivery* hasil riset baik untuk pengabdian, maupun untuk komersialisasi.
- III. UNAND dapat meningkatkan pemerataan akses dengan asumsi:
 - a. Meningkatnya jumlah dana yang dihasilkan dari kerja sama dan komersialisasi hasil riset sehingga dapat meningkatkan proporsi bantuan dan dukungan untuk kesejahteraan mahasiswa;
 - b. Kuatnya kerja sama yang produktif antara Universitas Andalas dengan perguruan tinggi negeri dan swasta di sekitar Sumatera Barat sehingga kualitas PTS meningkat dan masyarakat yang tidak tertampung di Universitas Andalas dapat memiliki akses pendidikan tinggi yang berkualitas;
 - c. Jumlah lulusan SMU dan SMK terus mengalami peningkatan akibat program wajib belajar pendidikan dasar dan menengah;
 - d. Terjadi perubahan pandangan masyarakat bahwa pendidikan tinggi bukan merupakan pengeluaran (*cost*), tetapi merupakan investasi jangka panjang yang mempunyai tingkat pengembalian yang tinggi di masa mendatang.

1.2.7.6. Faktor Penentu Keberhasilan

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

- a. Tersedianya staf akademik yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan. Prosentasi staf akademik dengan kualifikasi S2 dan S3 harus mencukupi, sehingga 3 dharma perguruan tinggi dapat terlaksana baik;
- b. Tersedianya kebijakan arah riset unggulan UNAND dan sinergi antar bidang ilmu dan antar peneliti, sehingga dihasilkan publikasi yang berkualitas serta temuan-temuan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bangsa;
- c. Kepemimpinan yang mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi dan memimpin implementasinya dalam aktivitas dan program kerja tahunan;
- d. Tenaga kependidikan harus mempunyai kompetensi sesuai dengan yang ditetapkan;
- e. Tersedianya dukungan sistem informasi dan ICT dalam pengelolaan dan pendukung pengambilan keputusan;
- f. Sistem perencanaan dan monitoring kinerja yang konsisten yang didukung oleh penggunaan ICT;
- g. *Road map* untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter berdaya saing yang jelas terukur dan sistematis;
- h. Luasnya jaringan kerja sama yang produktif;
- i. Sinergi antar semua unsur dalam Universitas Andalas.

1.2.8. Analisis Faktor-faktor internal dan Eksternal

1.2.8.1. Kekuatan

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

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

Kebijakan pengembangan kurikulum yang dilakukan di UNAND antara lain adalah (1) Penetapan Kurikulum Berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional (KKNI) pada semua program studi di lingkungan UNAND; (2) Penyediaan prasarana dan sarana

pendukung penerapan kurikulum; (3) Penyediaan anggaran; (4) Kebijakan penyelenggaraan proses pembelajaran yang mengacu kepada SN-DIKTI. Penyusunan kurikulum berbasis KKNI di UNAND dimaksudkan agar lulusan semua prodi di UNAND memiliki capaian pembelajaran yang sama dengan prodi sejenis baik di tingkat nasional maupun internasional.

2. Kualitas pembelajaran hingga evaluasi hasil pembelajaran (S)

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

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

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

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

4. Sistem penjaminan mutu akademik (S)

Pengendalian mutu pembelajaran di UNAND dilakukan melalui audit mutu internal (AMI). AMI dilakukan untuk melihat apakah pelaksanaan proses pembelajaran

telah sesuai atau belum dengan standar mutu pembelajaran yang ditetapkan. AMI dilakukan di bawah koordinasi LP3M. LP3M merekrut auditor AMI yang diambilkan dari setiap fakultas di lingkungan UNAND. Auditor ditetapkan dengan SK Rektor. Terdapat tujuh belas komponen yang diperiksa dalam pelaksanaan audit mutu internal tersebut.

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

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

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

6. Kualifikasi akademis staf akademik (S)

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

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

7. Akreditasi Institusi UNAND (S)

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

8. Ketersediaan dana untuk penelitian (S)

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

1.2.8.2. Kelemahan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.8.3. Peluang

1. Tingginya tingkat pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam masyarakat (0)

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

2. Berkembangnya industri ekonomi kreatif dan pariwisata(0)

Era kebangkitan Industri 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 integrasi antara data, aliran produk dan jasa dilakukan lintas batas untuk mendukung industri ekonomi kreatif dan pariwisata.

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

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

3. Adanya arah kebijakan pemerintah untuk membuka peluang kuliah daring (pembelajaran jarak jauh) (0)

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) (0)

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 (0)

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 (Dhyarhama, 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 (0)

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.

1.2.8.4. Ancaman

1. Keterbatasan alokasi dana dari pemerintah (T)

Penerapan kebijakan PTNBH mendorong Perguruan Tinggi untuk mencari dana sendiri tetapi sebagian Perguruan Tinggi belum melakukan upaya maksimal dalam memperoleh dana tersebut. Ditambah lagi dengan adanya Rencana UNAND menjadi PTNBH demi mewujudkan otonomi pengelolaan keuangan dan kegiatan pendidikan yang lebih fleksibel dan mendukung semangat kemandirian akan berdampak pada berkurangnya pagu anggaran dari pemerintah pusat untuk PTNBH. Apabila UNAND masih tetap dengan status BLU dan tidak segera mengubah status menjadi PTNBH maka dana pengelolaan untuk UNAND semakin terbatas. Hal itu akan menyebabkan terkendalanya pelaksanaan kegiatan tri dharma perguruan tinggi di UNAND.

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

Menurut laporan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tahun 2018 tercatat sekitar 8,8% dari total 7 juta pengangguran di Indonesia adalah sarjana. Hal ini meningkat sebesar 2,5% dibanding tingkat pengangguran di tahun 2017. Kondisi tersebut sangat mengkhawatirkan mengingat persaingan untuk mendapatkan pekerjaan akan semakin ketat dengan datangnya Revolusi Industri . 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.

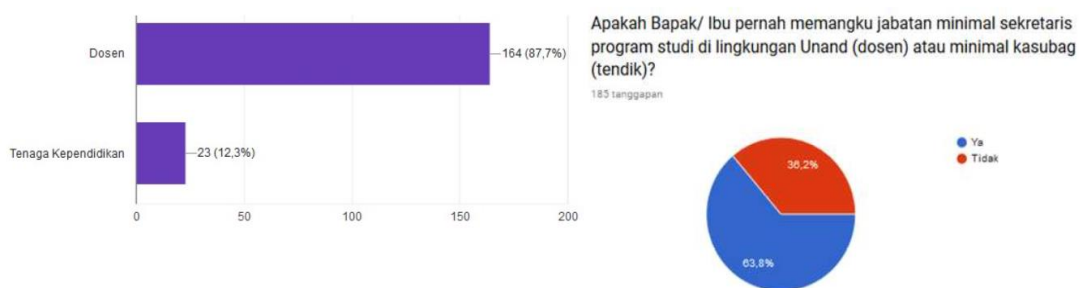
6. Kesenjangan kemajuan aspek technoware dengan aspek humanware (T)

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.

1.3. Penetapan Posisi Organisasi Berdasarkan Analisis dan Strategi yang diambil ke Depan

Posisi Peta Matrix SWOT Renstra Unand 2020-2024



Gambar 1.28 Posisi Peta Matrix SWOT Renstra UNAND 2020-2024

Gambar di bawah ini menunjukkan Posisi Peta Matrix UNAND Saat ini. Dari peta tersebut dapat disimpulkan bahwa UNAND berada pada kondisi di mana dari sisi faktor internal, kekuatan (S) lebih dominan daripada kelemahan (W). Namun dari sisi eksternal, ancaman (T) lebih dominan dari pada peluang (O). Pilihan Strategi UNAND, adalah menggunakan kekuatan untuk menghadapi persaingan, mengatasi ancaman.

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

1.3.1. Tantangan dan Potensi Pengembangan

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 deliveri hasilnya untuk masyarakat.
- Persentase mahasiswa asing telah mencapai 1% dari populasi mahasiswa. Suasana akademik mulai kental dengan atmosfer internasional, mahasiswa mulai menguasai multi bahasa, namun memiliki karakter yang kuat.

Tahap 2 (2025 – 2029)

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

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

Tahap 3 (2030 – 2034)

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

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

Tahap 4 (2035 – 2039)

Pada tahapan ini internasionalisasi UNAND semakin kuat, sehingga:

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

Tahap 5 (2040 – 2044)

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

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

Renstra Bisnis UNAND ini disusun atas 5 bab. Isi masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

BAB II : VISI, MISI DAN TUJUAN

BAB III : ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

BAB IV : EVALUASI KINERJA DAN KEUANGAN

BAB V : RENCANA STRATEGIS BISNIS 2020-2024

BAB VI : PENUTUP

BAB II

Visi, Misi, dan Tujuan

Perguruan tinggi disadari sebagai pusat untuk membangun peradaban, mencetak generasi bangsa yang mampu berperan untuk mewujudkan negeri yang makmur dan sebagai pusat untuk melakukan *transfer of knowledge*, riset untuk pengembangan teknologi yang mampu menyelesaikan sebagian besar masalah yang dihadapi oleh masyarakat, dan menjadi pusat untuk membangun karakter. Saat ini Universitas Andalas memiliki 15 Fakultas dan 1 Sekolah Pascasarjana. Program studi yang ada di UNAND terdiri dari program D3 sebanyak 4 prodi, program S1 sebanyak 49 prodi, program S2 sebanyak 43 prodi, program S3 sebanyak 16 prodi, program Profesi sebanyak 7 prodi, program spesialis sebanyak 13 prodi dan program sub spesialis sebanyak 2 prodi.

2.1 Visi, Misi dan Tujuan Universitas Andalas

Untuk mewujudkan kontribusi Universitas Andalas sebagai lembaga yang mencerdaskan bangsa, maka visi dan misi UNAND telah ditetapkan sebagai berikut.

Visi

“Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat”.

Misi

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

- a) Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter;
- b) Menyelenggarakan penelitian yang inovatif serta pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa;
- c) Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (*good university governance*), menuju tata kelola yang unggul (*excellent university governance*), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;
- d) Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional.

Tujuan Strategis

Berdasarkan visi dan misi di atas maka **Tujuan Strategis** (*strategic goals*) UNAND dirumuskan sebagai berikut:

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

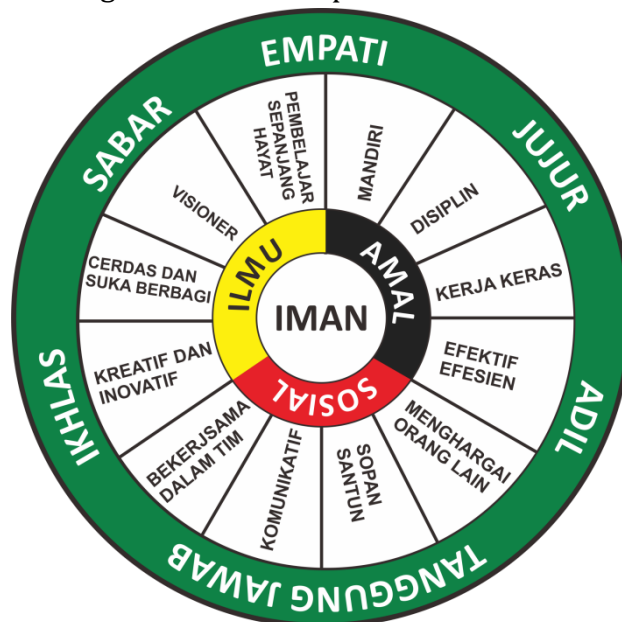
2.2 Nilai-Nilai Inti (Core Values) Universitas Andalas

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

- a) **Independensi.** UNAND adalah institusi pendidikan tinggi yang mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan (keterbukaan intelektual), menjunjung tinggi nilai-nilai akademik dan bebas dari kepentingan serta pengaruh pihak lainnya;
- b) **Integritas.** UNAND menjunjung tinggi integritas dengan mewajibkan setiap dosen dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya berlandaskan pada sikap moral dan perilaku yang sesuai kode etik dan standar perilaku profesi;
- c) **Inovatif.** Mengembangkan budaya inovatif, kreatif, dinamis, efisien dan tidak mengabaikan mutu dalam rangka membangun atmosfer akademik

- yang kondusif. Peningkatan suasana akademis yang mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat;
- d) **Akuntabilitas.** Kemandirian manajemen, transparansi, efisiensi dan mengutamakan kepentingan universitas dengan penuh tanggungjawab dalam rangka menjaga kredibilitas dan reputasi perguruan tinggi.

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



Gambar 2.1 Karakter Andalasian

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

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

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

2.3 Tujuan dan Indikator Tujuan Universitas Andalas

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan strategis Universitas Andalas, maka ditetapkan Indikator tujuan terdeskripsi pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Tujuan dan Indikator Tujuan

No	Tujuan	Indikator
1	Menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, mempunyai spirit kewirausahaan dan berkarakter;	IKU 1, IKU 2, IKU 6, IKU 7, IKU 8, IKSS 1
2	Meningkatkan dukungan untuk mahasiswa dalam rangka pemerataan dan perluasan akses pendidikan;	IKU 2, IKSS 1
3	Mengembangkan dan memanfaatkan iptek dan seni yang relevan dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah melalui penyelenggaraan program studi, penelitian, pembinaan kelembagaan, serta pengembangan sumberdaya akademik yang berdaya guna dan berhasil guna;	IKU 3, IKU 4, IKU 5, IKU 6
4	Meningkatkan percepatan implementasi hasil penelitian kepada masyarakat dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan;	IKU 5
5	Mewujudkan masyarakat kampus yang handal dan profesional yang didukung oleh budaya ilmiah yang mengacu kepada prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh UNAND;	IKU 2, IKU 3 - 8, IKSS 2
6	Meningkatkan mutu pelayanan melalui penyediaan fasilitas, prasarana, sarana dan teknologi sesuai dengan standar yang ditetapkan secara nasional dan internasional serta mewujudkan suasana akademik yang kondusif dan bermanfaat bagi masyarakat;	IKSS 5, IKSS 8
7	Memperluas dan meningkatkan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai lembaga pemerintah/swasta di dalam dan luar negeri;	IKU 6
8	Mengembangkan dan meningkatkan sumber pendapatan melalui kerjasama dan pengembangan unit usaha untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.	IKU 6, IKSS 6 dan IKSS 7, IKSS 8

2.4 Sasaran dan Indikator Sasaran Universitas Andalas

Misi Unand kemudian diturunkan ke dalam bentuk sasaran strategis. Sebanyak 8 sasaran strategis yang sudah ditetapkan dalam mencapai keempat Misi. Keterkaitan antara Misi dan setiap sasaran strategis dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Sasaran strategis setiap misi

Misi dan Sasaran Strategis	
M1	Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter
SS1	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter
M2	Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa
SS2	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa
SS3	Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif
M3	Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (good university governance), menuju tata kelola yang unggul (excellent university governance), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis
SS4	Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT
SS5	Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia
SS6	Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip Green Campus
M4	Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional
SS7	Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri
SS8	Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi

Setiap sasaran strategis akan dapat dicapai melalui program dan kegiatan. Keterkaitan antara Sasaran Strategis, Program dan Kegiatan pada setiap Misi yang diuraikan pada bagian di bawah ini.

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

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

Terdapat satu sasaran strategis (SS1) untuk mencapai Misi 1 melalui implementasi 9 program dan 51 kegiatan. Uraian program dan kegiatan pada Sasaran Strategis 1 dapat dilihat pada Tabel 2.3

Tabel 2.3 Program dan Kegiatan untuk Mencapai Sasaran Strategis 1

P1	Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi	
	K1	Pengembangan dan pendirian program studi sesuai kebutuhan
	K2	Penyediaan fasilitas dan dukungan untuk atmosfer akademik program studi
	K3	Pelaksanaan akreditasi program studi
P2	Peningkatan kualitas input mahasiswa	
	K4	Promosi dan roadshow universitas/fakultas/ departemen/ program studi
	K5	Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru Diploma, S1, dan intake S1
P3	Peningkatan Afirmasi dan beasiswa mahasiswa	
	K6	Seleksi/verifikasi mahasiswa penerima beasiswa dan pengelolaan beasiswa
	K7	Pemberian bantuan/beasiswa untuk mahasiswa
P4	Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka	
	K8	Implementasi pengambilan mata kuliah di luar prodi dalam kampus sendiri atau pengambilan mata kuliah di Perguruan Tinggi lain
	K9	Pelaksanaan magang mahasiswa bersertifikat di industri/ lembaga profesi/ lembaga lainnya
	K10	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) mahasiswa, KKN tematik berbasis hasil riset, dan kegiatan mahasiswa di desa/nagari dalam rangka pengabdian masyarakat dan kegiatan sosial
	K11	Pelaksanaan kegiatan/aktifitas Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) bagi sivitas akademika
	K12	Penguatan SCL dan pengembangan proses blended and cyber learning
	K13	Pelaksanaan proses pembelajaran dan operasionalisasi pendidikan sesuai standar nasional pendidikan tinggi
	K14	Pelaksanaan praktikum dan studi/praktek/kuliah lapangan
	K15	Penyusunan bahan ajar berstandar nasional dan internasional
	K16	Pengembangan kurikulum berstandar nasional/ internasional
	K17	Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran
P5	Peningkatan optimalisasi pelayanan Perpustakaan dan Laboratorium	
	K18	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Perpustakaan dan operasional ruang baca di prodi/departemen
	K19	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Laboratorium Sentral dan laboratorium di prodi/departemen/ fakultas
P6	Pembinaan softskill, karakter dan prestasi mahasiswa	
	K20	Pengelolaan/pembinaan aktivitas UKM (unit-unit kegiatan mahasiswa) dan lembaga organisasi kemahasiswaan

	K21	Pengenalan Kehidupan Kampus bagi Mahasiswa Baru (PKKMB)/ Bimbingan Aktivitas Kemahasiswaan dalam Tradisi Ilmiah (BAKTI)
	K22	Pelaksanaan pelatihan/ Training Andalasian Character (TAC)
	K23	Pembinaan mahasiswa berbasis asrama
	K24	Pelaksanaan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM)
	K25	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang penalaran dan akademik mahasiswa serta pembiayaan keikutsertaan mahasiswa Unand di tingkat lokal/wilayah/nasional/ internasional
	K26	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang minat dan bakat mahasiswa serta pembiayaan keikutsertaan mahasiswa Unand di tingkat lokal/wilayah/nasional/internasional
	K27	Pemberian apresiasi/penghargaan bagi mahasiswa Unand berprestasi
	K28	Pelaksanaan credit earning/transfer mahasiswa di dalam negeri dan luar negeri
P7		Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif
	K29	Kuliah umum dan seminar Kewirausahaan
	K30	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa
	K31	Pendampingan, inkubasi dan pembiayaan start-up bisnis/wirausaha mahasiswa
	K32	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa dan Pengembangan Industri Kreatif
	K33	Pelaksanaan ujian kompetensi standar nasional/ internasional dan ujian sertifikasi profesi
	K34	Pelaksanaan test TOEFL, IELTS, TOEIC, dan pelatihan bahasa asing
	K35	Pelaksanaan tracer study dan pengembangan pusat karir
	K36	Pelaksanaan job fair dan expo kreativitas mahasiswa
	K37	Pelaksanaan program fast track S1-S2
	K39	Pengelolaan kegiatan pembelajaran/kelas berbahasa Inggris sesuai standar internasional
	K40	Pelaksanaan double degree/ twinning program antar fakultas dan universitas di dalam dan luar negeri
	K42	Pelaksanaan Summer Course
	K46	Pelaksanaan student exchange/mobility
P8		Penguatan Internasionalisasi
	K41	Pengelolaan mahasiswa internasional, kegiatan darmasiswa dan operasional Kantor Layanan Internasional
	K43	Pengusulan dan visitasi program studi akreditasi internasional
	K45	Penerimaan dan pembiayaan mahasiswa asing
P9		Penguatan Pendidikan Profesi dan Sekolah Pascasarjana
	K47	Promosi dan roadshow program studi Pascasarjana (profesi, spesialis, magister, doktor)

	K48	Seleksi penerimaan dan orientasi mahasiswa baru pascasarjana Unand
	K49	Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana
	K50	Pengembangan kurikulum dan evaluasi pembelajaran Pascasarjana
	K51	Pelaksanaan double degree/twinning program Pascasarjana

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

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

Untuk mencapai Misi 2, telah ditetapkan sebanyak dua sasaran strategis (SS2 dan SS3). Untuk mencapai kedua sasaran tersebut, dibentuk sebanyak 7 program dan 20 kegiatan. Uraian program dan kegiatan pada setiap sasaran strategis dapat dilihat pada Tabel 2.4 dan Tabel 2.5

Tabel 2.4 Program dan Kegiatan pada Sasaran Strategis 2

P10	Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/ global	
	K52	Pelaksanaan kegiatan seminar internasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
	K53	Pembiayaan publikasi internasional dan produksi artikel ilmiah berstandar internasional
	K54	Pelaksanaan kegiatan seminar nasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
	K55	Pembiayaan publikasi nasional dan produksi artikel ilmiah berstandar nasional
	K56	Lokakarya/evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks nasional dan pengelolaan/akreditasi jurnal bereputasi terindeks nasional
	K57	Lokakarya/evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks global dan pengelolaan/akreditasi jurnal bereputasi terindeks global
P11	Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan kualitas penelitian	
	K58	Sosialisasi penyusunan, seleksi dan penilaian proposal penelitian
	K59	Pembiayaan penelitian dan implementasi riset dasar, subject matter dan terapan
	K60	Produksi proseding, buku, dan tulisan ilmiah lainnya
	K61	Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian serta pemberian penghargaan bagi peneliti
P12	Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian	

	K62	Sosialisasi penyusunan, seleksi dan penilaian proposal pengabdian pada masyarakat (PPM)
	K63	Pelaksanaan/pembiayaan PPM
	K64	Seminar dan publikasi hasil PPM
	K65	Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus
	K66	Monitoring dan evaluasi kegiatan PPM serta pemberian penghargaan bagi pelaku pengabdian

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

Tabel 2.5 Program dan Kegiatan pada Sasaran Strategis 3

P13	Penguatan kelembagaan riset (science techno park, pusat unggulan iptek serta pusat studi)	
	K67	Pengembangan dan pengelolaan STP (science techno park)
	K68	Pengembangan dan pengelolaan pusat unggulan iptek (PUI)
P14	Penguatan kapasitas hak kekayaan intelektual (HKI), prototype, inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat	
	K69	Workshop drafting dan pembiayaan pengusulan paten/HKI
	K70	Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe R&D serta prototipe industri
	K71	Pelaksanaan expo dalam rangka menawarkan hasil riset dan produk inovasi pada investor serta pemberian penghargaan/reward
P15	Penguatan riset unggulan/riset kerjasama	
	K72	Pengelolaan klaster kelompok keilmuan, riset (research group) unggulan dan pusat-pusat studi/kajian
	K73	Implementasi hasil riset untuk advokasi sistem dan kebijakan publik
	K74	Implementasi kerjasama lembaga riset dan penguatan kerjasama hasil riset untuk pengabdian
P16	Pengembangan start-up bisnis berbasis hasil riset atau komersialisasi HKI	
	K75	Pengembangan tingkat kelayakan teknologi (TKT) hasil penelitian untuk komersialisasi produk
	K76	Implementasi kerjasama industri berbasis hasil penelitian
	K77	Inkubasi start-up bisnis sosial (social enterprise) and private enterprise berbasis hasil penelitian

M3. Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (good university governance), menuju tata kelola yang unggul (excellent university

governance), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis

Misi 3 terkait dengan pengelolaan institusi. Kualitas pengelolaan institusi ini sangat mempengaruhi posisi institusi dalam bersaing dengan institusi lain. Untuk mencapai misi 3 ini terdapat 3 sasaran strategis yang ditetapkan. Di bawah ini diuraikan ketiga sasaran strategis beserta program dan kegiatan untuk mencapai setiap sasaran strategis.

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

Sasaran strategis 4 merupakan salah satu upaya untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sasaran ini melibatkan 2 program dan 7 kegiatan yang rinciannya dapat dilihat pada Tabel 2.6

Tabel 2.6 Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 4

P17	Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT	
	K78	Implementasi sistem data terintegrasi berbasis teknologi informasi dan resource sharing (SmartCampus)
	K79	Pelaksanaan Audit dan Evaluasi Prodi serta monitoring pasca audit berbasis TIK
	K80	Implementasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas
	K81	Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/departemen/prodi/ lembaga/direktorat
	K82	Pelaksanaan akreditasi institusi dan pemeringkatan berbasis ICT
P18	Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik	
	K83	Pelaksanaan audit dan tindak lanjut pasca audit sistem manajemen mutu perguruan tinggi
	K84	Evaluasi sistem penjaminan mutu akademik dan kajian pengembangan institusi

SS5. Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia

Sumberdaya manusia merupakan faktor yang penting dalam suatu institusi. Peningkatan kuantitas maupun kualitas sumberdaya manusia menjadi pendorong dalam pengembangan institusi sehingga menjadi salah satu sasaran strategis pada misi 3. Terdapat 2 program dan 12 kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan sasaran strategis ini (Tabel 2.7)

Tabel 2.7 Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 5

P19	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik	
	K38	Fasilitasi dosen dan Praktisi Mengajar dari luar kampus
	K44	Pembiayaan dosen asing dan visiting/scholar professor
	K85	Pembiayaan dosen mengikuti studi lanjut S2/S3 di dalam dan luar negeri
	K86	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi dosen
	K87	Seleksi dan pemberian penghargaan dosen berprestasi
	K88	Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja akademik dan kompetensi dosen
	K89	Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan, sertifikasi profesi, magang, dll
	K90	Fasilitasi dosen mengikuti World Class Program (ex. Sabatical leave, Post Doc, visiting professor, research fellow, dll)
	K91	Fasilitasi dosen berkegiatan akademik dan praktisi diluar kampus
P20	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan	
	K92	Pembiayaan tendik mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
	K93	Pembiayaan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut S1/S2/S3
	K94	Seleksi dan pemberian penghargaan tenaga kependidikan berprestasi
	K95	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi tenaga kependidikan
	K96	Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja dan kompetensi tenaga kependidikan

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

Sasaran strategis 6 merupakan perwujudan kepedulian UNAND terhadap lingkungan. Sasaran strategis ini didukung oleh 6 program dan 42 kegiatan (Tabel 2.8)

Tabel 2.8 Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 6

P21	Peningkatan kemampuan SDM dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi	
	K97	Implementasi e-office dan unit layanan terpadu/PPID
	K98	Implementasi kearsipan berbasis teknologi informasi
	K99	Pelaksanaan survei kepuasan stakeholder
	K100	Pelaksanaan benchmarking untuk perbaikan berkelanjutan tata kelola layanan pendidikan
	K135	Penyusunan dan rekonsiliasi serta reviu laporan keuangan dan aset

	K136	Pelaksanaan reviu dan audit internal secara rutin
P22	Peningkatan kualitas lingkungan belajar	
	K101	Pengelolaan dan penataan lingkungan belajar sesuai standar nasional pendidikan tinggi
	K102	Penambahan/pemeliharaan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris gedung kuliah
	K103	Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik gedung kuliah dan peralatan
P23	Peningkatan kualitas lingkungan kerja	
	K104	Penerapan sistem keamanan dan kesehatan lingkungan kerja
	K105	Implementasi pencegahan dan penanganan kekerasan seksual
	K106	Pengelolaan/penataan lingkungan kerja sesuai standar green campus/ Kampus Sehat
	K107	Pengelolaan/operasional sarana dan fasilitas olahraga
	K108	Pengelolaan layanan lalu lintas, perpustakaan, dan layanan transportasi kampus
	K109	Pengelolaan sistem penanganan limbah dan sampah
	K110	Penanganan darurat kesehatan/pandemi dan tanggap bencana
	K111	Penambahan/renovasi sarana dan prasarana fisik kampus
	K112	Penambahan kelengkapan kerja dan peralatan inventaris penunjang perkantoran
	K113	Penambahan/renovasi sarana dan prasarana fisik Rumah Sakit
	K114	Penambahan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris Rumah Sakit
P24	Pengembangan dan integrasi sistem informasi manajemen lingkungan terpadu	
	K115	Pelaksanaan Dies dan upacara hari besar nasional/ keagamaan
	K116	Yudisium dan wisuda/pelepasan alumni diploma, sarjana, profesi, spesialis, magister dan doktor
	K117	Pengelolaan operasional perkantoran dan organ universitas untuk mendukung proses pendidikan berkualitas
	K118	Pengelolaan langganan dan layanan daya/jasa
	K119	Pengelolaan dan penatausahaan aset/inventaris
	K120	Pemeliharaan sarana/fasilitas fisik perkantoran dan peralatan inventaris kantor
	K121	Pengelolaan operasional sarana pengairan, jaringan komunikasi dan kelistrikan kampus
	K122	Pengembangan layanan terintegrasi berbasis office automation
	K123	Implementasi Satu Data Unand dan digitalisasi data universitas/ fakultas/ departemen/prodi
	K124	Implementasi dan pengembangan sistem informasi penunjang kegiatan akademik dan non-akademik
P25	Penguatan sistem manajemen kinerja Unand	
	K125	Implementasi, revisi/evaluasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas

	K126	Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/departemen/prodi/ lembaga/direktorat
	K127	Upgrading/penyusunan dan revisi peraturan serta standar-standar pembiayaan dan kinerja
	K128	Penyusunan/revisi dokumen perencanaan dan anggaran
	K129	Perencanaan berbasis kinerja dengan menerapkan manajemen risiko
	K130	Implementasi pengarusutamaan gender dalam penganggaran
	K131	Pelaksanaan rapat koordinasi dan rapat kerja tahunan
	K132	Pengembangan tata kelola Unand serta pengelolaan WCU dan sertifikasi sistem manajemen mutu
	K133	Pengelolaan dan pengembangan sistem manajemen kinerja Unand
	K134	Pelaksanaan evaluasi dan pengukuran/pelaporan kinerja serta pemberian penghargaan pencapaian kinerja
P26	Penguatan Sistem Pengawasan Internal dan Reformasi Birokrasi	
	K137	Implementasi Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (SPIP) dan Manajemen Risiko
	K138	Pelaksanaan audit khusus menindaklanjuti temuan BPK dan temuan lainnya
	K139	Implementasi Zona Integritas (WBK/WBBM) dan Reformasi Birokrasi

M4. Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional

Kerjasama merupakan suatu hal yang perlu dilakukan oleh UNAND untuk menghubungkan perguruan tinggi dengan pihak luar yang bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan yang tertuanga pada Misi 4. Terdapat 2 sasaran strategis, 5 program dan 12 kegiatan untuk mencapai Misi 4 ini. Uraian program dan kegiatan pada masing-masing sasaran strategis dapat dilihat pada Tabel 2.9 dan 2.10

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

Tabel 2.9 Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis 7

P27	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri	
	K140	Penjajakan, pengisian dan monev kerjasama dalam negeri
	K141	Penjajakan, pelaksanaan kegiatan kerjasama dalam negeri
P28	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri	
	K142	Pemetaan kebutuhan, pengisian dan monev kerjasama luar negeri
	K143	Pelaksanaan kegiatan kerjasama luar negeri

SS8 Meningkatkan kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi

Tabel 2.10 Program dan Kegiatan untuk Sasaran Strategis

P29	Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNBP	
	K144	Pengelolaan kegiatan/operasional layanan kerjasama pendidikan dan pengelolaan aset
	K145	Pengelolaan kegiatan/operasional layanan Rumah Sakit
P30	Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang revenue generating activities (RGA)	
	K146	Pengelolaan kegiatan dan pengembangan kerjasama yang menghasilkan RGA
	K147	Sosialisasi/promosi untuk peningkatan RGA
	K148	Pengembangan dan pembentukan unit-unit usaha RGA
	K149	Pengelolaan dana abadi (umum dan wakaf)
P31	Pengelolaan dan Pengembangan unit usaha dan bisnis	
	K150	Pendirian/pengembangan Unit Usaha dan unit-unit Bisnis untuk pendayagunaan aset
	K151	Pengelolaan operasional Unit Jasa Laboratorium, Unit Jasa Industry (UJI), Unit Bisnis dan Unit Usaha

Tabel 2.11 Indikator Sasaran Strategis 8

IKU/IKSS	Indikator
IKU 1	Persentase Lulusan Bekerja/Wiraswasta/Lanjut Studi
IKU 2	Persentase Mahasiswa Berprestasi dan Berkegiatan di Luar Kampus
IKU 3	Persentase Dosen Beraktifitas Diluar Kampus
IKU 4	Persentase Dosen Berkualifikasi
IKU 5	Rasio Penerapan Riset Dosen
IKU 6	Persentase Prodi yang Melaksanakan Kerjasama dengan Mitra
IKU 7	Persentase Matakuliah Berbasis Kasus dan Projek
IKU 8	Persentase Prodi Terakreditasi Internasional
IKSS 1	Rasio Afirmasi
IKSS 2	Rangking PT di Q Star University
IKSS 3	Jumlah Mahasiswa Pascasarjana
IKSS 4	Jumlah Tendik yang Bersertifikat Kompetensi
IKSS 5	Jumlah Unit Layanan (prodi, labor, perpustakaan, dll) Tersertifikasi
IKSS 6	Kinerja Pengelolaan Keuangan
IKSS 7	Kinerja Pendapatan
IKSS 8	Kinerja Tata Kelola

BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Universitas Andalas

Keberadaan Universitas Andalas (UNAND) sebagaimana dicita-citakan oleh para pendiri dan pendahulu adalah untuk memberikan kontribusi bagi pembangunan dan kemajuan bangsa Indonesia, sesuai dengan semboyan UNAND yakni “*Untuk Kedjajaan Bangsa*”. Keinginan luhur itu kemudian diungkapkan dalam visi UNAND menjadi universitas yang **terkemuka** dan **bermartabat**. Langkah untuk mencapai visi ini telah dirumuskan secara bertahap di dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UNAND periode 2020-2044.

Dengan diterbitkan dan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Universitas Andalas pada tanggal 31 Agustus 2021, maka status UNAND berubah menjadi PTN-BH. Selanjutnya UNAND adalah institusi yang pengelolaannya memiliki otonomi dalam pengelolaan bidang akademi dan non akademik. Dengan status sebagai PTN-BH diharapkan kinerja UNAND akan terus mengalami peningkatan dengan tamatan yang mampu meningkatkan daya saing di tingkat regional, nasional dan internasional.

Keberadaan Universitas Andalas dalam dunia akademis tidak dapat dilepaskan dari dinamika yang sedang terjadi di lingkungan baik lokal, nasional maupun internasional, dimana dunia sedang berada dalam revolusi era industry yang kedepannya akan berubah semakin cepat. Dimana revolusi era Industri berakibat pada terjadinya *Disruptive Innovation Era*, di era ini tidak ada area yang benar-benar strategis, tidak ada rahasia teknologi yang bertahan untuk waktu lama sehingga usia pakai teknologi semakin pendek, para *technology enabler* datang dan pergi dengan cepat dalam waktu relatif singkat, dan tidak ada yang bisa diprediksi dalam konteks pengembangan produk dan teknologi. Kondisi ini membuat adanya disrupsi pada berbagai aspek kehidupan, diantaranya perubahan lapangan pekerjaan yang akan banyak berubah bahkan mungkin akan hilang, namun juga akan tercipta banyak peluang pekerjaan baru. Tantangan ini haruslah direspon oleh Universitas Andalas (UNAND) sebagai Perguruan Tinggi yang menjadi pilar utama peningkatan kualitas sumber daya manusia. Rencana aksi dan tindakan untuk menjawab tantangan ini adalah dengan menerapkan 3 (tiga) strategi utama, yaitu: *Transformasi Global, Inovasi dan Academic Excellence*.

Transformasi Global, merupakan upaya perubahan menuju Internasionalisasi, untuk itu UNAND harus mampu melakukan berbagai upaya adaptif terhadap perubahan di *era disruption* untuk mampu menjadi *Global University* yang mampu mewujudkan Transformasi Global. Berbagai strategi inovatif dan adaptif harus diupayakan dalam memasuki *disruption era* menjadi *global university* yang akan dapat menjamin tercapainya *global academic excellence*.

UNAND juga mengupayakan fasilitas akademik dan pembelajaran yang sesuai standar pelayanan prima dengan tetap menunjukkan kearifan nilai jati diri UNAND yang berpatokan kepada Nilai-Nilai ANDALASIAN). Dengan upaya ini diharapkan UNAND akan menghasilkan sumber daya manusia Bermartabat dan Berkarakter dalam mewujudkan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di kancah dunia disertai dengan diseminasi produk-produk akademik yang tepat guna dan bisa menyelesaikan permasalahan masyarakat dunia yang sejalan dengan pencapaian tujuan SDGs yang menjadi cita-cita masyarakat dunia.

Dinamika lingkungan akademis bergerak dinamis sejalan dengan perkembangan teknologi yang bergerak cepat dan dinamika kehidupan global, tentunya UNAND juga harus dengan cepat melakukan langkah strategis yang terencana dan terukur dalam menjalankan rencana strategisnya untuk lima tahun (2020-2024). Untuk lebih memberikan arah yang jelas maka arah kebijakan umum UNAND dirumuskan sebagai berikut:

1. Jumlah total mahasiswa UNAND yang terdaftar diupayakan tetap stabil, namun untuk menjawab kebutuhan lingkungan beberapa program studi yang sesuai dengan perkembangan globalisasi dan inovasi teknologi maka perlu dikembangkan program studi baru yang berkaitan dengan industri kreatif dan pariwisata, ekonomi syariah yang sedang memiliki momentum untuk tumbuh, ekonomi digital. Serta bidang ilmu lainnya sesuai dengan kebutuhan perkembangan dan program-program untuk penyesuaian terhadap perkembangan Revolusi Industri.
2. Proses pembelajaran diarahkan untuk memanfaatkan ketersediaan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif, serta mengkombinasikan dengan pembelajaran daring memasuki era kehidupan normal baru pasca pandemic covid 19 dan tantangan global yang terus berkembang.
3. Fakultas, Jurusan dan Program studi didorong untuk memperkuat program pascasarjana dari sisi kuantitas dan kualitas dan kompetensi keilmuan yang sesuai dengan dinamika kehidupan era globalisasi dan revolusi industry, sehingga rasio mahasiswa pascasarjana terhadap total jumlah mahasiswa dapat ditingkatkan hingga 35% di tahun 2028. Hal ini ditujukan untuk mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas riset dan publikasi para akademisi di UNAND.

-
4. Riset-riset UNAND didorong untuk dilakukan secara sinergis dalam bentuk kelompok-kelompok riset (**research group**) yang fokus pada riset unggulan UNAND, Unggulan Nasional dan Internasional untuk dapat berkontribusi menuju kemandirian bangsa dimasa mendatang.
 5. Program studi didorong untuk mendapatkan akreditasi internasional dan memposisikan diri sebagai tujuan bagi calon mahasiswa berkualitas dari dalam dan luar negeri melalui perbaikan kurikulum, pembelajaran serta standar pendidikan sesuai standard internasional yang dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan.
 6. Fungsi kantor urusan Internasional (*International office*) akan semakin diperkuat untuk melayani dan memfasilitasi dosen dan mahasiswa asing serta berbagai kerjasama yang dilakukan dengan berbagai Perguruan Tinggi dan lembaga dari luar negeri.
 7. Pengembangan *softskill* dan karakter mahasiswa akan dilakukan melalui aktifitas intrakurikuler maupun ekstrakurikuler yang dilaksanakan dengan terencana dan sistematis serta berkesinambungan.
 8. UNAND berkomitmen untuk mendorong tumbuhnya jiwa kewirausahaan mahasiswa dan memfasilitasi mahasiswa untuk memulai startup business sejak masih berstatus sebagai mahasiswa guna mendorong penciptaan lapangan kerja serta meningkatkan daya saing usaha.
 9. Penerapan budaya kerja profesional dan terstandar untuk mewujudkan ekosistem yang menunjang peningkatan kinerja Tridharma perguruan tinggi dan layanan prima untuk penguatan reputasi UNAND yang bermartabat dengan melakukan penguatan **Good University Governance** dengan prinsip Transparan, Akuntabel, *Responsible* (tanggung-jawab), Independen (dalam pengambilan keputusan), *Fairness* (adil), Penjaminan mutu dan relevansi, Efektifitas dan efisiensi.
 10. Kampus II dan III terus dikembangkan untuk fokus pada arah perkembangan keunggulan masing-masing sesuai keunggulan sumberdaya yang dimiliki sehingga pada saatnya akan menjadi kampus otonom.

Selanjutnya, dengan memperhatikan arah kebijakan umum maka disusun strategi pengembangan UNAND yang didasarkan pada kondisi yang tengah berkembang serta menganalisis kondisi eksternal, kondisi internal serta mempertimbangkan isu-isu strategis yang berkembang yang diperkirakan akan mempengaruhi kinerja dan keberadaan UNAND di masa yang akan datang. Dari analisis SWOT yang dilakukan strategi utama kebijakan pengembangan UNAND adalah:

- 1) **Strategi pertumbuhan** dengan mengembangkan potensi kekuatan yang dimiliki dan mengambil setiap peluang yang bagus, yang diformulasi dari analisis faktor kekuatan dan peluang;

-
- 2) **Strategi memanfaatkan kekuatan** untuk mengatasi potensi ancaman yang muncul , dengan melakukan formulasi dari analisis kekuatan dengan ancaman;
 - 3) **Strategi peningkatan efektifitas organisasi** untuk memanfaatkan peluang, yang diformulasi dari analisis faktor kelemahan dan peluang , serta
 - 4) **Strategi penguatan organisasi** dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari potensi ancaman.

3.2. Kerangka Regulasi

Penyusunan Rencana Strategis PTNBH UNAND 2020-2024 secara yuridis formal berlandaskan pada peraturan dan perundang-undangan berikut:

- 1) Peraturan Pemerintah; diantaranya:
 - a. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 - b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 - c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri badan Hukum;
 - d. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 108/PMK.06/2017 tentang Tata Cara Penetapan Nilai Awal Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
 - e. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2021 tentang Penetapan Universitas Andalas Sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum;
- 2) Peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Majelis Wali Amanat (Peraturan MWA) UNAND ;
- 3) Peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Senat Akademik (Peraturan SA) UNAND;
- 4) Peraturan-peraturan Rektor (Peraturan Rektor) UNAND

3.3. Kerangka Kelembagaan

Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Universitas Andalas pada tanggal 31 Agustus 2021, mengatur bahwa Universitas Andalas selanjutnya disebut UNAND adalah perguruan tinggi Negeri Badan Hukum memiliki hak otonom untuk mengelola bidang akademik dan non akademik. Sebagai PTNBH, maka negara telah memisahkan kekayaannya untuk dikelola oleh UNAND secara mandiri dalam rangka melakukan akselerasi internasionalisasi untuk menjadi Perguruan Tinggi yang bereputasi Dunia.

Sebagai PTNBH, UNAND mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, UNAND mempunyai fungsi:

- 1) Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan tinggi;
- 2) Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/ atau kesenian dan kebudayaan;
- 3) Melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat;
- 4) Melaksanakan pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan;
- 5) Melaksanakan kegiatan layanan administratif.

Dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya maka UNAND menata Kerangka kelembagaan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang dibuat dalam bentuk organisasi UNAND sebagai PTNBH.

3.3.1. Struktur Organisasi

Peraturan Rektor Universitas Andalas Nomor 8 Tahun 2022 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Organ Pengelola Universitas Andalas Organisasi; pasal 2 ayat (1) dan (2); menyatakan bahwa pengelola UNAND merupakan organ yang berada di bawah dan membantu Rektor dalam menjalankan fungsi pengelolaan UNAND dan penentuan struktur organisasi pengelola UNAND dilakukan berdasarkan prinsip profesional, proporsional, efektif, efisien, dan kejelasan tugas dan fungsi.

Selanjutnya pada pasal (3) dinyatakan bahwa: Susunan organisasi yang menjalankan fungsi pengelolaan UNAND terdiri atas organ:

- a) Rektor ; berkedudukan sebagai pimpinan yang melaksanakan fungsi pengelolaan UNAND.
- b) Wakil Rektor; Wakil Rektor berkedudukan sebagai unsur pimpinan yang membantu Rektor berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor; dalam menjalankan fungsi pengelolaan UNAND sesuai bidang tugasnya; yang terdiri dari:
 - a. Wakil Rektor I Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan;
 - b. Wakil Rektor II Bidang Keuangan dan Pengelolaan Aset;
 - c. Wakil Rektor III Bidang Sumber Daya Manusia dan Teknologi Informasi; dan
 - d. Wakil Rektor IV Bidang Perencanaan, Riset, Inovasi dan Kerja Sama

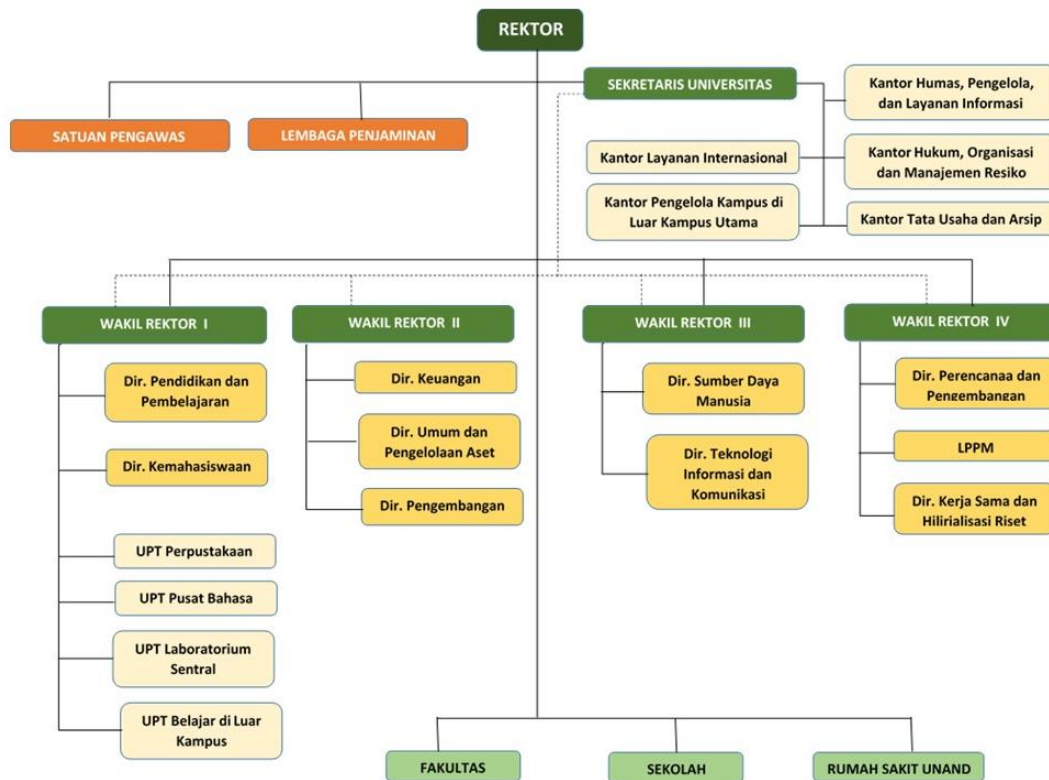
-
- c) Sekretaris Universitas; berkedudukan sebagai unsur yang membantu Rektor dalam menjalankan fungsi pengelolaan kesekretariatan UNAND; berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor.
 - d) Fakultas; Fakultas berkedudukan sebagai unsur pelaksana akademi dan berfungsi sebagai penyelenggara dan pengembang urusan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat
 - e) Sekolah: Sekolah adalah unsur pelaksana akademik setingkat Fakultas yang bertugas menyelenggarakan dan/atau mengoordinasikan program pascasarjana multidisiplin.
 - f) Lembaga; terdiri dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat yang selanjutnya disingkat LPPM adalah lembaga yang menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan Lembaga Penjaminan Mutu yang selanjutnya disingkat LPM adalah lembaga yang menyelenggarakan penjaminan mutu pendidikan tinggi UNAND.
 - g) Unit Pelaksana Teknis; berkedudukan sebagai unsur penunjang akademik dan nonakademik UNAND untuk penyelenggaraan kegiatan tridharma di lingkungan UNAND.
 - h) Direktorat; berkedudukan sebagai unsur pengembang dan pelaksana tugas strategis.
 - i) Kantor; unsur pelaksana administrasi yang membantu tugas Sekretaris Universitas:
 - j) Satuan Pengawas Internal; berkedudukan sebagai pelaksana pengawasan internal yang berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada Rektor.
 - k) Organ lain yang diperlukan; adalah unsur organ lain yang diperlukan dalam pengelolaan UNAND yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor.

Rektor sebagai pimpinan yang melaksanakan fungsi pengelolaan UNAND mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a) Menyusun dan menetapkan kebijakan operasional akademik dan nonakademik
- b) Menyusun rencana pengembangan jangka panjang, rencana strategis, dan rencana kegiatan dan anggaran tahunan;
- c) Mengelola pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
- d) Mengangkat dan memberhentikan pejabat pengelola di bawah Rektor;

-
- e) Mengangkat dan memberhentikan pegawai non aparatur sipil Negara UNAND sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku di UNAND;
 - f) Melaksanakan fungsi manajemen dan mengelola kekayaan UNAND secara optimal;
 - g) Membina dan mengembangkan hubungan baik dengan lingkungan, masyarakat, dan alumni;
 - h) Mendirikan, menggabungkan, dan/atau membubarkan Fakultas/sekolah, Departemen, dan/atau Program Studi dengan persetujuan SAU;
 - i) Menyampaikan pertanggungjawaban kinerja dan keuangan kepada MWA;
 - j) Mengusulkan pengangkatan profesor kepada Menteri setelah mendapat persetujuan SAU;
 - k) Memberi gelar doktor kehormatan dan/atau penghargaan lainnya setelah mendapat persetujuan SAU;
 - l) Menyusun dan menetapkan kode etik Dosen dan Mahasiswa setelah mendapat pertimbangan SAU;
 - m) Menyusun dan menetapkan kode etik Tenaga Kependidikan;
 - n) Menjatuhkan sanksi kepada Dosen dan Mahasiswa yang melakukan pelanggaran terhadap norma, etika, dan/ atau peraturan akademik setelah mendapat pertimbangan SAU;
 - o) Menjatuhkan sanksi kepada Tenaga Kependidikan yang melakukan pelanggaran terhadap norma, etika, dan/ atau peraturan perundang undangan;
 - p) Membina dan mengembangkan karier Dosen dan Tenaga Kependidikan;
 - q) Menyusun dan menyetujui rancangan Statuta UNAND atau perubahan Statuta UNAND bersama dengan MWA dan SAU;
 - r) Mengajukan usulan penyusunan Peraturan MWA atau perubahannya kepada MWA;
 - s) Melakukan kerja sama dengan berbagai pihak baik di dalam atau di luar negeri; dan
 - t) Melaksanakan kewenangan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun bagan struktur Organisasi pengelolaan UNAND adalah sebagai berikut;



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Pengelola UNAND

3.3.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penentu dalam pengembangan lembaga Pendidikan Tinggi. Program pengembangan Sumberdaya Manusia harus menjadi unsur paling penting dalam pengembangan sebuah lembaga. Citra akademis suatu lembaga Pendidikan Tinggi akan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang ada didalamnya, beserta karya-karya keilmuan yang dihasilkan sebagai sumbangan untuk masyarakat maupun pengembangan bidang ilmu masing-masing.

Pengembangan sumberdaya manusia, khususnya karir dan prestasi, perlu direncanakan secara sistematis, selaras dengan perjalanan institusi yang sesuai dengan prestasi dan minat individual, serta memperhatikan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan dan bidang ilmu masing-masing.

Perguruan tinggi itu memiliki misi ganda yaitu peningkatan kualitas dan peningkatan kuantitas. Artinya menghasilkan manusia yang berkualitas dalam kuantitas yang besar. Tugas perguruan tinggi adalah menghasilkan manusia-manusia yang kreatif, memiliki daya saing yang tinggi dan produktif. Perguruan tinggi juga mengemban fungsi dalam membina dan mendidik mahasiswa untuk

menjadi sumber daya manusia yang cerdas agar berperan dan berkontribusi terhadap pembangunan sesuai posisi dan kemampuannya masing-masing. Sedemikian pentingnya peran peningkatan kualitas SDM sehingga dalam pembangunan sumber daya manusia, pengembangannya perlu mendapatkan perhatian yang serius dari semua pihak.

Di era-disrupsi yang berkembang dinamis, mengharuskan semua institusi untuk mengubah cara pandang secara fundamental untuk mengubah semua system, tatanan kepada cara-cara baru agar tetap bertahan bahkan lebih berkembang dengan pemanfaatan teknologi informasi, dimana faktor manusianya tetap memegang peranan penting bagi kemajuan organisasi untuk merespon secara effektive dinamika tekanan eksternal dan internal organisasi.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja yang membantu dalam pencapaian tujuan organisa perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan pendidikan yang dalam pelaksanaannya yaitu dengan menerapkan strategi-strategi yang diharapkan mampu melahirkan generasi muda dengan sumber daya manusia yang unggul, berkualitas dan bermartabat.

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.

Sebagai PTNBH, maka pengelolaan Sumberdaya Manusia di UNAND merupakan tugas utama dari Dirtektorat Sumberdaya Manusia, dimana lembaga ini dipimpin oleh seorang Direktur. Menurut SK Rektor No 8/2022, tugas Direktur Sumber Daya Manusia adalah:

- 1) menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Direktorat Sumber Daya Manusia;

-
- 2) Mengelola kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya manusia;
 - 3) Mengoordinasi, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, pengelolaan kepegawaian, dan pengembangan sumber daya manusia;
 - 4) Mengoordinasi dan memfasilitasi usaha dan kegiatan peningkatan kualitas sumber daya manusia;
 - 5) Mengoordinasi pelaksanaan sistem evaluasi kinerja dan perencanaan pengembangan karir;
 - 6) Menyusun dan memantau pelaksanaan sistem remunerasi dan kesejahteraan berbasis kinerja;
 - 7) Mendukung pelaksanaan pembinaan, tindakan penertiban aparatur, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia di UNAND;
 - 8) Mengoordinasi pemeliharaan dan pengembangan sistem informasi sumber daya manusia yang terintegrasi;
 - 9) Mengoordinasi penyusunan dan pemantauan pelaksanaan “*reward and punishment*”; dan menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas Direktorat Sumber Daya Manusia kepada Wakil Rektor III.

Dalam melaksanakan beragam tugas tersebut, Direktorat Sumber Daya Manusia menyelenggarakan beberapa fungsi, yaitu

- 1) Perumusan kebijakan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.
- 2) Perumusan kebijakan sistem dan prosedur penerimaan, pengangkatan, penempatan, pembinaan, pengembangan, dan pemberhentian pegawai.
- 3) Pengoordinasi pelaksanaan administrasi kepegawaian.
- 4) Pengembangan sistem pengelolaan administrasi sumber daya manusia berbasis teknologi informasi.
- 5) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Selanjutnya dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, Direktorat Sumberdaya Manusia memiliki subdirektorat Perencanaan dan Pengelolaan SDM dan Subdirektorat Pembinaan, Pengembangan dan Kesejahteraan. Dimana Subdirektorat Perencanaan dan Pengelolaan SDM memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Membantu menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Subdirektorat Perencanaan dan Pengelolaan SDM;
- 2) Mengoordinasi perencanaan dan analisis kebutuhan/formasi Dosen dan Tenaga Kependidikan;
- 3) Mengoordinasi pelaksanaan analisis basis data Dosen dan Tenaga Kependidikan secara periodik;
- 4) Mengoordinasi pelaksanaan analisis data sistem informasi pada Direktorat Sumber Daya Manusia secara periodik;
- 5) Mengoordinasi pelaksanaan analisis hasil pendidikan dan pelatihan;
- 6) Mengembangkan dan melaksanakan sistem audit sumber daya manusia;
- 7) Mengoordinasi pelaksanaan survei kepuasan *stakeholders*;

-
- 8) Mengoordinasi basis data Dosen dan Tenaga Kependidikan;
 - 9) Mengoordinasi pemutakhiran data pada sistem informasi sumber daya manusia secara periodik;
 - 10)Mengoordinasi persiapan penyelenggaraan rapat kenaikan pangkat dan jabatan;
 - 11)Mengoordinasi proses sertifikasi Dosen dan laporan kinerja Dosen;
 - 12)Mengoordinasi proses usul kenaikan pangkat pengabdian dan pensiun;
 - 13)Memelihara dokumen terkait dengan tugas Subdirektorat Perencanaan dan Pengelolaan SDM
 - 14)Melaksanakan penjaminan mutu layanan Subdirektorat Perencanaan dan Pengelolaan SDM; dan
 - 15)Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas Subdirektorat Perencanaan dan Pengelolaan SDM kepada Direktur Sumber Daya Manusia.
 - 16)Mengoordinasi pelaksanaan proses penerimaan, pengangkatan, penempatan Dosen dan Tenaga Kependidikan;
 - 17)Mengoordinasi proses kenaikan pangkat dan jabatan;

Adapun tugas dari Subdirektorat Pembinaan, Pengembangan dan Kesejahteraan adalah

- 1) Membantu menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Subdirektorat Pembinaan, Pengembangan dan Kesejahteraan;
- 2) Mengoordinasi proses usulan studi lanjut dan pengembangan profesi Dosen dan Tenaga Kependidikan;
- 3) Mengoordinasi proses pembayaran bantuan dana studi lanjut/beasiswa dan pengembangan profesi Dosen dan Tenaga Kependidikan;
- 4) Mengoordinasi pelaksanaan analisis hasil pendidikan dan pelatihan;
- 5) Mengembangkan dan melaksanakan sistem audit SDM;
- 6) Mengoordinasi pelaksanaan *survei stakeholders*;
- 7) Menyusun konsep program pengembangan karir SDM;
- 8) Melaksanakan pengelolaan sistem informasi pengembangan SDM;
- 9) Mengoordinasi pelaksanaan pembinaan, pemberhentian, pemberian penghargaan, dan penjatuhan hukuman disiplin;
- 10)Mengelola pelaksanaan sistem remunerasi, pelaksanaan sistem *"reward and punishment"*;
- 11)Mengoordinasi pelaksanaan sistem evaluasi kinerja sumber daya manusia dan pelaksanaan pembinaan pegawai;
- 12)Memelihara barang-barang dan dokumen terkait dengan tugas Subdirektorat Pembinaan, Pengembangan dan Kesejahteraan; dan

- 13) Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas Subdirektorat Pembinaan, Pengembangan dan Kesejahteraan kepada Direktur Sumber Daya Manusia.

Tabel 3.1 Perkembangan Jumlah Dosen Menurut Kualifikasi Fungsional Tahun 2017-2021

Keterangan	Tahun					Pertumbuhan Rata-Rata (%)
	2017	2018	2019	2020	2021	
CPNS & PNS belum Fungsional	123	123	200	197	144	4,02
Asisten Ahli	213	211	206	210	280	7,08
Lektor	444	420	479	483	494	2,70
Lektor Kepala	464	449	410	410	392	-4,13
Guru Besar	124	134	146	147	150	4,87
Jumlah	1368	1337	1441	1447	1460	1,64

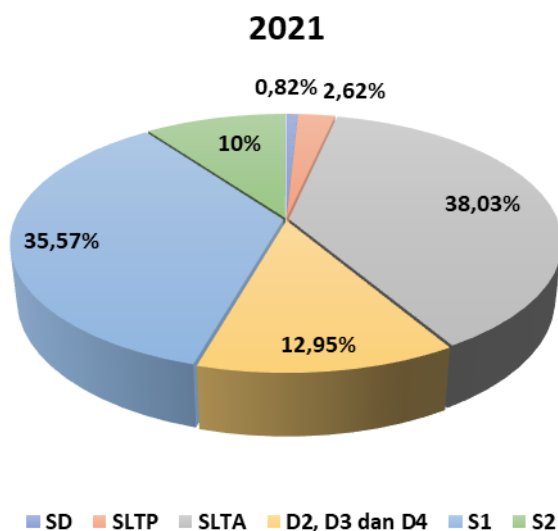
Kondisi dan perkembangan Sumberdaya Manusia UNAND, khususnya terkait kualifikasi pendidikan dan keangkatan Dosen selama lima tahun terakhir (2017-2021) dapat dilihat pada tabel 3.1 Tampak bahwa secara rata-rata Pertumbuhan jumlah dosen sebesar 1,64%, dimana Pertumbuhan tertinggi terjadi pada kualifikasi asisten ahli yakni sebesar 7,08% sedangkan Pertumbuhan terendah terjadi pada kualifikasi lektor kepala yang mengalami Pertumbuhan negative sebesar (-4,13%). Sementara untuk kualifikasi guru besar mengalami Pertumbuhan sebesar 4,87%. Hal ini mengindikasikan bahwa terjadi peningkatan dari lektor kepala ke Guru besar namun tidak untuk jabatan lektor ke lektor kepala. Hal ini tentunya akan memicu permasalahan di masa mendatang. Untuk itu dibutuhkan kebijakan untuk mendorong peningkatan kualifikasi dosen dari lektor menuju lektor kepala.

Berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat bahwa telah terjadi peningkatan yang signifikan untuk dosen berpendidikan S3 dan SP1/SP2, dan di sisi lain terjadi penurunan yang sangat drastis untuk dosen berpendidikan S1. Dimana pada tahun 2021 masih ada 16 orang dosen yang berpendidikan S1, dan 696 dosen berpendidikan S2. Kondisi harus segera diatasi agar target menjadi Universitas kelas dunia dapat tercapai pada tahun 2028. Untuk itu dibutuhkan kebijakan agar semua tenaga dosen harus memiliki kualifikasi pendidikan S3.

Tabel 3.2 Perkembangan Jumlah Dosen Menurut Kualifikasi Akademis Tahun 2017-2021

Tingkat Pendidikan	Tahun					Pertumbuhan Rata-Rata
	2017	2018	2019	2020	2021	
S1	40	32	15	25	16	-20,47
S2	746	681	765	756	696	-1,72
S3	500	550	570	584	644	6,53
SP1/SP2	82	74	91	82	104	6,12
Jumlah	1368	1337	1441	1447	1460	1,64

Selanjutnya, kualifikasi akademis atau pendidikan dari tenaga kependidikan sebagai tenaga pelaksana administrasi menunjukkan bahwa sampai dengan tahun 2021, masih ada tenaga kependidikan yang memiliki tingkat pendidikan SD (Sekolah Dasar) yakni sebesar 0,82% (5 orang). Meski jumlahnya relative kecil tentunya hal ini harus tetap menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kualitas Sumberdaya manusia. Adapun tingkat pendidikan mayoritas tendik adalah tingkat SLTA yakni sebesar 38,03%, selanjutnya diikuti oleh pendidikan tingkat S1 sebesar 35,57%. Sedangkan yang berpendidikan S2 sebesar 10%. Komposisi Tenaga kependidikan menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.2 Komposisi Tenaga Kependidikan Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2021

Berdasarkan kondisi kualifikasi fungsional dan akademis tenaga dosen dan kualifikasi tenaga kependidikan, maka arah kebijakan pengembangan sumberdaya UNAND untul lima tahun ke depan dengan mengacu pada arah kebijakan pengelolaan KEMENDIKBUD yang tercantum dalam RENSTRA 2020-2024 adalah:

“Kebijakan pengelolaan Sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh untuk memastikan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berintegritas, profesional, dan kompeten berdasarkan sistem merit sesuai bidang tugasnya sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan Kemendikbud. Untuk itu, dalam 5 (lima) tahun kedepan Ditjen DIKTI diharapkan dapat mewujudkan SDM berkelas dunia (SMARTSDM) sesuai dengan Roadmap SDM secara nasional yaitu SDM yang memiliki kompetensi integritas, nasionalisme, berwawasan global, TIK dan bahasa asing, *hospitality, networking, dan entrepreneurship*. Untuk memastikan ketersediaan SDM tersebut, strategi utama yang dilakukan dalam pengelolaan SDM adalah melalui proses rekrutmen yang transparan untuk mendapatkan talenta terbaik, peningkatan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan organisasi, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) dalam rangka meningkatkan kinerja seluruh SDM di lingkungan KEMENDIKBUDRISTEK”

Adapun arah kebijakan dalam pengembangan SDM dosen UNAND untuk periode 2020-2024 adalah:

- 1) Rekrutmen untuk dosen adalah menuju *Zero Growth*. Rencana pembukaan Prodi Baru/ Fakultas Baru/ Gabungan 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
- 2) Persentase Dosen berpendidikan pada Doktor (S3) pada tahun 2024 ditargetkan mencapai 50% dari 40,36% dari total jumlah dosen tahun 2020. Untuk itu dirumuskan strategi diantaranya:
 - a. *Earlier Recruitment* Rerekrut calon dosen yang studi S3 yang berkualitas (tamatan LN dan DN dari universitas bereputasi) melalui program kerja sama antar universitas
 - b. Penguatan program doctor internal UNAND dengan cara *twinning* program, *collaborative/exchange professor*, dll
 - c. Status dosen dijaga keseimbangannya: dosen tetap diarahkan pada *core business* UNAND, sedangkan dosen kontrak baik dosen dalam negeri dan asing diarahkan untuk menunjang bidang keilmuan yang baru atau kelangkaan SDM.
 - d. 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 Luar Negeri (LN) pada Universitas Bereputasi (dalam rangka mendorong internasionalisasi dan *network*, mengimplementasikan kelas berbahasa Inggris pada setiap prodi serta mendorong terjadinya “*lecturers mobility*”
 - e. 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

-
- f. Menyediakan hibah/grant riset khusus mahasiswa doctor setara dengan Program PMDSU.
 - g. Menyediakan beasiswa S3 berprestasi dengan persyaratan adanya jumlah publikasi pada jurnal internasional bereputasi yang dihasilkan oleh penerima beasiswa dalam periode tertentu.
 - h. *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.
- 3) Peningkatan jumlah professor tahun 2024 melalui program:
- a. *Attractive Incentive Program* - Memberi beragam *incentive* penelitian yang outputnya publikasi di jurnal bereputasi, paten, buku untuk percepatan guru besar.
 - b. Membentuk *peer group research* untuk menstimulasi *research atmosphere*
 - c. *Enriching Personal Development* dosen dalam Tri Dharma PT melalui aktivitas training, *workshop*, seminar, internship, pencangkokkan (*Teaching and research Collaborations, International Publications, Blended Learning, Ilearned, Community Services activities*)

Sedangkan Arah Kebijakan Pengembangan SDm untuk tenaga kependidikan/karyawan periode 2020-2024 adalah:

- a. Mengarahkan pengembangan dan rekrutmen karyawan pada posisi key services yang membantu manajemen Rektorat, Fakultas, Lembaga, UPT dan RS, dengan penambahan kualifikasi karyawan yang memiliki kemampuan dalam IT dan mampu berkomunikasi dan berkorespondensi Bahasa Inggris
- b. Memperhatikan kebutuhan dan kompetensi karyawan secara menyeluruh tentang kebutuhan untuk bidang Kerjasama Institusi LN dan Kantor Pelayanan International (*both for lecturers and Students*)
- c. Mengupgrade kompetensi karyawan dalam memberikan pelayanan berkualitas (Pengetahuan, Kemampuan, Ketrampilan dan Karakter)
- d. Mendorong dan Memberikan kesempatan pada karyawan untuk melakukan studi lanjut guna mneingkatkan kualitas dan kompetensinya dengan menetapkan aturan dan memperhatikan kinerja.
- e. Memberikan insentif untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai bentuk reward, serta memberikan sanksi bagi yang melakukan pelanggaran etika kepegawaian UNAND.

Secara keseluruhan, dalam upaya pengembangan kedepan SDM UNAND akan dilakukan melaljui badan khusus atau Lembaga khusus yang terintegrasi dalam wujud '*Building characters and entrepreneurship*' , dimana perencanaan SDM dibuatkan dalam sagtu kesagtuatan yang utuh (status, arah pengembangan kompetensinya, serta ruang lingkup tanggungjawabnya)

3.3.3. Reformasi Birokrasi

Merujuk pada peta jalan reformasi birokrasi berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) Nomor 1227/M/2020 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024. Serta sejalan dengan Visi reformasi birokrasi Kemendikbud yaitu “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”, maka upaya pencapaian pembangunan pemerintahan kelas dunia diarahkan kepada “pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Untuk itu, Reformasi birokrasi internal UNAND mengacu pada Reformasi Internal Kemendikbud yang merupakan upaya sistematis, terpadu, dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan, dan pelayanan publik di lingkungan UNAND. Reformasi birokrasi dihadapkan pada upaya mengatasi masalah inefisiensi, inefektivitas, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, rekrutmen ASN tidak transparan, belum ada perubahan paradigma (*mindset*), KKN yang masih terjadi di berbagai jenjang pekerjaan, abdi masyarakat yang belum sepenuhnya terwujud, pemerintahan belum akuntabel, transparan, partisipatif, dan kredibel, pelayanan publik belum berkualitas dan pelayanan publik prima (mudah, murah, cepat, dan lebih baik) belum sepenuhnya terbangun secara luas.

UNAND sebagai PTNBH pengelola Pendidikan Tinggi, berupaya mewujudkan sumber daya manusia yang unggul, berkarakter dan bermartabat. Untuk itu, Program Reformasi Birokrasi UNAND Tahun 2020-2024 ditujukan untuk dapat mencapai SDM yang berkualitas, baik dari aspek jumlah, kompetensi (*hard competencies* dan *soft competencies*), maupun integritas; termasuk pula manajemen serta kinerja SDM yang tinggi. Sumber Daya Manusia aparatur merupakan elemen terpenting yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan Organisasi. Mengingat begitu pentingnya SDM aparatur, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal.

Dalam upaya mengoptimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi maka UNAND berkomitmen untuk melakukan reformasi yang meliputi delapan area perubahan, yakni:

- 1) Manajemen perubahan;
- 2) Penguatan pengawasan;
- 3) Penguatan akuntabilitas kinerja;
- 4) Penguatan kelembagaan;
- 5) Penguatan tata laksana;

-
- 6) Penguatan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur;
 - 7) Penguatan peraturan perundang-undangan;
 - 8) Peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dengan melaksanakan delapan aspek reformasi, *Good governance* merupakan capaian ideal yang ditargetkan dalam memberikan pelayanan publik dan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, reformasi birokrasi merupakan langkah strategis dalam rangka melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar dalam sistem penyelenggaraan dan pengelolaan organisasi. UNAND berkomitmen mewujudkan penyelenggaraan birokrasi perguruan tinggi berkelas dunia yang ditunjukkan dengan tata kelola yang efektif dan efisien, cepat dan mudah, bersih dan akuntabel, serta memiliki pelayanan publik berkualitas.

BAB IV

EVALUASI KINERJA DAN KEUANGAN

4.1. Kerangka Sumber Pembiayaan Rencana Strategis Bisnis

Rencana penerimaan dan pengeluaran ini dibuat berdasarkan program kerja yang telah dijelaskan bahwa Rencana Strategis memiliki 31 program kerja yang dijabarkan dalam 151 kegiatan (*Lampiran 1*). Program-program tersebut disusun berdasarkan hasil analisis kondisi eksternal dan internal yang bertujuan untuk mencapai Visi, Misi dan Tujuan Universitas. Keberhasilan pelaksanaan Program dan kegiatan tersebut ditentukan oleh sinergi dari berbagai faktor. Salah satu diantaranya adalah ketersediaan pembiayaan yang mencukupi. Berdasarkan Pengalaman masa lalu, sumber pembiayaan yang dimiliki Universitas Andalas didominasi sumber penerimaan rupiah murni. Seiring dengan berjalannya waktu, untuk mempercepat pencapaian visi, misi dan tujuannya. Universitas Andalas harus berupaya menggali potensi sumber pembiayaan yang berasal bukan saja dari rupiah murni namun perlu berupaya memaksimalkan sumber penerimaan di luar sumber pembiayaan tersebut. Sumber penerimaan Universitas Andalas di luar rupiah murni pada selama ini dapat dikelompokkan menjadi 13 jenis sumber pendapatan. Dengan demikian jenis-jenis pendapatan harus dikembangkan lagi pada sumber-sumber lain yang sah secara hukum. Jenis-jenis penerimaan masing-masing kelompok yang direalisasi saat ini dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa jenis pendapatan. Kelompok dan jenis pendapatan yang diterima saat ini dan yang potensial untuk diterima pada saat pelaksanaan PTN-BH diperlihatkan pada Tabel 4.1.1.

Tabel 4.1 Kelompok dan Jenis pendapatan Universitas Andalas 2022-2024

<ol style="list-style-type: none">1. Jasa Pelayanan Pendidikan<ol style="list-style-type: none">a. SPP (Mahasiswa D3, Mahasiswa Asing, dan Pasca Sarjana)b. UKTc. Uji Kompetensi Profesi (FDok, FKG, Fekon, FH, FT, Farmasi)d. Bidik Misie. Adik Papuaf. Cek Kesehatan calon mahasiswa di RS Universitas Andalasg. Poliklinik dan RSGMPh. Biaya pendidikan non gelari. Makeup Test (FDok)j. Pendaftaran PPDS FDokk. Penerimaan Mahasiswa Asing FDokl. Sumbangan Lainnya<ol style="list-style-type: none">1) SMMPTN2) Penjangangan3) Wisuda

-
- 4) Semester Pendek
 - 5) Legalisir
 2. Pendapatan Pendidikan Lainnya
 - a. Kerjasama pendidikan dalam dan luar negeri
 - b. Sumbangan Pengembangan Institusi
 - c. Asrama Mahasiswa
 - d. Pratikum Mahasiswa luar Universitas Andalas
 3. Hibah Bantuan Pemda Kabupaten/Kota
 4. Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lain
 - a. Jasa Manajemen Fee
 - b. Laboratorium
 - c. Denda Pustaka
 - d. Percetakan
 - e. Guest House
 5. Hibah Terikat Dalam Negeri
 6. Hibah Tidak Terikat Dalam Negeri
 7. Jasa Perbankan
 - a. Giro
 - b. Deposito
 8. Jasa lainnya (Dana Kelolaan)
 - a. Kontribusi listrik dan air
 - b. Dana Pengembangan institusi dari mitra kerjasama
 - c. Rumah Kompos
 - d. Komersialisasi Hak Kekayaan Intelektual*
 9. Sewa Tanah dan Gedung
 1. Convention Hall
 2. Auditorium Universitas Andalas
 3. Aula milik Universitas Andalas
 4. Asrama Non reguler
 5. Gedung Futsal
 6. Lapangan dan sarana olah raga
 7. Sewa kantin/lapak
 8. Food Court*
 9. Sewa tanah dan bangunan lainnya oleh mitra
 10. Sewa Peralatan dan mesin
 11. Penerimaan dari unit usaha
 - a. Toko Buku
 - b. Percetakan
 - c. UPT Bahasa
 - d. UPT Farm Peternakan
 - e. UPT Farm Pertanian
 - f. Poliklinik dan Rumah Sakit
 - g. Unit Jasa Industri
 - h. Komersialisasi Laboratorium
 - i. Mall dan Guest House, Hotel*
 - j. SPBU

- k. Unit Pencucian Kendaraan*
 - l. Sewa Lahan Parkir*
 - m. Sewa Gedung Pertunjukan*
 - n. KSO*
12. Sain Tekno Park (STP)
- a. Hasil komersialisasi HKI
 - b. Dana Pengembangan institusi dari mitra STP
 - c. Pelayanan Pengurusan Paten dan HKI
13. Penerimaan dari semua Pusat Studi yang ada di lingkungan Universitas Andalas

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

Pendayagunaan tenaga akademik yang potensial berpotensi untuk dikembangkan namun perlu mempunyai aturan jelas. Di samping itu, pelaksanaan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) dan penyegaran (*refreshment*) bagi alumni atau masyarakat yang belum terpadu dan berkelanjutan harus dilaksanakan. Kegiatan yang berbentuk konsultatif berbasis *knowledge* dan kepakaran tenaga akademik dan manajemen yang belum dioptimalkan. Semua itu merupakan peluang yang sangat berpotensi besar dan patut didorong sebagai dasar untuk menambah pendapatan universitas. Tabel 4.2 memperlihatkan kegiatan akademik yang potensial pada masa yang akan datang sebagai peluang untuk menambah pemasukan bagi Universitas Andalas. Pada tabel tersebut dijelaskan masing-masing kegiatan, jenis pendapatan yang akan diperoleh dan pelaksana dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Tabel 4.2. Kegiatan akademik yang potensial dimasa depan menjadi pemasukan bagi Universitas Andalas

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Program pendidikan non gelar, kursus, dan penyegaran	Biaya kursus	Universitas Andalas/ Fak/ Prodi/ Lembaga
2.	Paten dan HKI	<i>Royalty/Licence</i>	Universitas Andalas/ Fak/ Prodi/ Lembaga
3.	Transfer tenaga akademik	Biaya transfer	Universitas Andalas/ Fak/ Prodi/ Lembaga
4.	Sertifikasi profesional/tenaga ahli	Biaya sertifikasi	Universitas Andalas/ Fak/ Prodi/ Lembaga

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
5.	Inspeksi/Surveyor	Kontrak	Universitas Andalas/ Fak/ Prodi/ Lembaga
6.	Sain Tekno Park (STP)	Biaya sertifikasi	Universitas Andalas/ Fakultas
7.	Kegiatan yang dikelola Pusat Studi	Fee universitas	Pusat Studi
8.	Pemberian perawatan Pasien RS	Biaya perawatan dan penjualan obat	RS Universitas Andalas

Di samping terdapat unit-unit yang berpotensi melakukan *revenue generating activities*, yaitu: Percetakan dan Penerbitan, UPT Bahasa, Laboratorium, Auditorium, Asrama Mahasiswa, dan beberapa aset lainnya merupakan sumber pendapatan legal dan efektif. Hal yang perlu ditingkatkan adalah aspek manajemen dan pengelolaan yang baik, sistem dan prosedur yang efektif, dukungan investasi yang memadai, dan sinergi antara sumber daya yang dimiliki yang akan memberikan dampak yang besar bagi peningkatan pendapatan Universitas Andalas. Ketersediaan lahan Universitas Andalas yang relatif luas dan tersebar di beberapa tempat, dalam dan luar kota dapat diupayakan untuk menjadikannya sebagai penghasil pendapatan Universitas Andalas. Kerja sama dengan investor dan manajemen yang baik akan memberikan tambahan pendapatan Universitas Andalas dari manajemen aset. Secara umum rencana kedepan pengelolaan aset Universitas Andalas dapat dilihat pada Tabel 4.3. Rencana dan potensi pendapatan dari manajemen aset ini diharapkan lebih maksimal, apalagi setelah diterapkannya pola PTN-BH di Universitas Andalas yang memberikan keluwesan bagi Universitas Andalas untuk mengelola sendiri sumber-sumber pendapatannya. Dalam proyeksi pendapatan ini, nilai pendapatan dari sumber aset diasumsikan menjadi pendapatan yang digulirkan.

Tabel 4.3. Rencana dan Potensi Pendapatan Universitas Andalas dari Kegiatan Manajemen Aset

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Auditorium/ <i>Convention Hall</i> / Aula	Sewa / Kontribusi Pemeliharaan Gedung	Universitas Andalas / Sub Bag
2.	Asrama mahasiswa	Sewa	Universitas Andalas / Sub Bag
3.	Sewa tanah/gedung	Sewa	Universitas Andalas / Sub Bag
4.	Kantin	Sewa/Kontrak	Universitas Andalas / Sub Bag

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
5.	Percetakan	Sewa/Kontrak/ Usaha	UPT
6.	Poliklinik/ Medical Center	Biaya perawatan	Rumah sakit
7.	Penggemukan Sapi dan Inseminasi	Usaha	UPT Farm Peternakan
8.	Praktikum	Biaya praktikum	Laboratorium dasar dan sentral
9.	Gedung Science and Techno Park	Usaha	Universitas Andalas
10.	Andalas University Convention Center	Sewa	Universitas Andalas
11.	Gedung Pertunjukan	Sewa	Universitas Andalas
12.	Laboratorium Vokasi (Bisnis dan Perhotelan)	Sewa	Universitas Andalas
13.	Sport Center	Sewa	Universitas Andalas
14.	Mall dan Guest House	Usaha / Sewa	Universitas Andalas
15.	SPBU	Usaha	Universitas Andalas
16.	Food Court	Usaha / Sewa	Universitas Andalas

4.2 Asumsi-asumsi yang Digunakan untuk Proyeksi Pendapatan dan Biaya

4.2.1 Asumsi-asumsi Ekonomi Makro

Dalam rangka penyusunan rencana strategis ini digunakan indikator ekonomi makro berupa: pertumbuhan ekonomi, laju inflasi dan pertumbuhan penduduk seperti terlihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Proyeksi Indikator Makro 2024

Uraian	Realisasi					Proyeksi		
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,07	5,17	5,02	2,07	3,69	5,26	5,28	5,35
Laju Inflasi (%)	3,61	3,13	3,50	1,68	1,87	4,68	5,50	4,90
Jumlah Penduduk (jt)	261,36	264,16	266,91	269,60	272,68	275,69	278,65	281,64

Berdasarkan data dari BPS, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2017 dapat direalisasikan 5,07% dan meningkat menjadi 5,17% pada tahun 2018. Namun pada tahun berikutnya dan juga selama pandemi Covid-2019 pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami penurunan sehingga pada tahun 2021 menjadi 3,69%. Lembaga independen riset dan media online memperkirakan pertumbuhan

ekonomi Indonesia sedikit di atas 5,00% sampai tahun 2024 sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel 4.4 di atas. Dilain pihak, Bappenas membuat 3 skenario pertumbuhan ekonomi Indonesia sampai tahun 2024; rendah, sedang, dan tinggi. Skenario pertama pertumbuhan ekonomi terendah memiliki rentang 5,3% hingga 5,5%, dimana pada tahun 2022 sebesar 5,4%, tahun 2023 sebesar 5,5%, dan tahun 2024 sebesar 5,5%. Sedangkan skenario kedua dengan pertumbuhan ekonomi memiliki rentang 5,4% hingga 6,1%, dimana pada tahun 2022 diperkirakan sebesar 5,7%, tahun 2023 sebesar 5,9%, dan tahun 2024 sebesar 6,4%. Sedangkan skenario ketiga diperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia bisa mencapai 5,5% hingga 6,5%, dimana pada tahun 2022 diperkirakan sebesar 5,9%, tahun 2023 sebesar 6,2%, dan tahun 2024 sebesar 6,5%.

Perkembangan inflasi Indonesia juga menunjukkan kondisi lebih baik. Jika pada tahun 2017 inflasi Indonesia adalah 3,61% dan pada tahun-tahun berikut turun sehingga tahun 2021 menjadi 1,87%. Dengan adanya kebijakan pemerintah untuk mengawasi pembatasan import dan meningkatkan ekspor, diharapkan tingkat inflasi di Indonesia bisa diturunkan. Namun Lembaga independen riset dan media online memperkirakan Inflasi di Indonesia tahun 2022 sampai 2024 mengalami peningkatan menjadi 4,68% tahun 2022, meningkat menjadi 5,50% tahun 2023 dan turun menjadi 4,90% tahun 2024.

Sementara itu jumlah penduduk Indonesia menurut Biro Pusat Statistik diperkirakan mencapai 275,69 juta jiwa pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 281,64 juta pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan suatu jumlah yang cukup besar dan potensial jika dikelola dengan baik. Jumlah penduduk yang sangat besar jika dikelola dengan baik, akan menjadi sumber daya manusia yang dapat diandalkan untuk meningkatkan perekonomian Indonesia. Sumberdaya manusia merupakan kunci utama dalam mengembangkan perekonomian suatu negara. Di samping perlunya sumberdaya lainnya, seperti sumber daya alam, sumberdaya manusia dapat dimanfaatkan dan ditingkatkan kualitasnya. Untuk itulah, peranan perguruan tinggi sangat diharapkan. Universitas Andalas dalam hal ini hendaknya dapat meningkatkan kualitas alumninya sebagai aset bangsa sehingga menjadi sumberdaya manusia Indonesia yang dapat diandalkan. Oleh sebab itu, dalam rencana strategis ini, Universitas Andalas diharapkan dapat mengembangkan program studi baru yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan industri kreatif. Di samping itu, menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan dan industri kreatif lainnya, di dalam maupun di luar negeri untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan dan metode pengajaran dosen serta meningkatkan kualitas kurikulum melalui penciptaan sistem standar mutu yang memadai. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta peningkatan partisipasi praktisi dalam proses pembelajaran juga sangat penting dalam peningkatan kualitas alumni sebagai tenaga siap pakai sebagai sumberdaya manusia di Indonesia.

4.2.2 Asumsi-asumsi Mikro Universitas Andalas

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

a. Program Studi

Jumlah program studi pada tahun 2021 yang ada adalah sebagai berikut: Diploma 3 sebanyak 4 program studi, S1 sebanyak 48 program prodi, Spesialis sebanyak 13 program studi dan 7 program professional, S2 sebanyak 42 program studi dan S3 sebanyak 14 program studi. Berdasarkan rencana strategis yang disusun dan arah pengembangan yang diharapkan Universitas Andalas, maka jumlah program studi akan semakin bertambah, khususnya pada program studi S2 dan S3. Sementara itu prodi S1 akan bertambah meskipun tidak secepat laju pertumbuhan prodi pascasarjana.

Penambahan program studi S1 terutama direncanakan di Kampus II dan III, yang terus dikembangkan dengan target akan menjadi perguruan tinggi mandiri pada. Program studi D4 juga akan dibuka dimulai pada tahun 2023 yang terdiri dari program studi Akuntansi, Pemasaran, Keuangan Daerah, Sekretaris dan program studi Pariwisata dan Perhotelan. Diharapkan pada tahun 2023 akan dibuka Fakultas Vokasi Universitas Andalas. Dengan demikian daya tampung S1 akan disesuaikan dengan ratio dosen mahasiswa yang ideal. Ini sesuai dengan target perluasan akses untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Fakultas-fakultas baru ini akan dikembangkan terutama dari segi kualitas. Proyeksi lima tahun kedepan akan terjadi penambahan program studi seperti terlihat pada Tabel 4.5. Sesuai dengan arah pengembangan Universitas Andalas direncanakan melakukan penambahan program studi, khususnya pasca sarjana seperti pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Perkiraan Jumlah Program Studi sampai Akhir Tahun 2024

Jenjang Program	Realisasi			Proyeksi		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Diploma 3	4	4	4	4	4	4
Diploma 4	-	-	-	-	6	6
S1	47	48	48	49	51	52
S2	42	43	42	43	46	47
S3	13	13	14	16	14	14
Profesi	6	6	7	7	7	8
Spesialis	12	12	13	13	13	13
Sub Spesialis				2	3	3

b. Mahasiswa

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

Kampus II dan III ini direncanakan akan terus dikembangkan untuk menjadi cikal bakal berdirinya institusi perguruan tinggi baru yang akan sangat mendukung penyebaran kesempatan belajar. Berdasarkan semua faktor yang dipertimbangkan ini, maka jumlah mahasiswa di Universitas Andalas secara total tidak akan bertambah dari jumlah saat ini. Adapun perkiraan penambahan jumlah mahasiswa Universitas Andalas sampai akhir tahun 2024 dapat dilihat di Tabel 4.6.

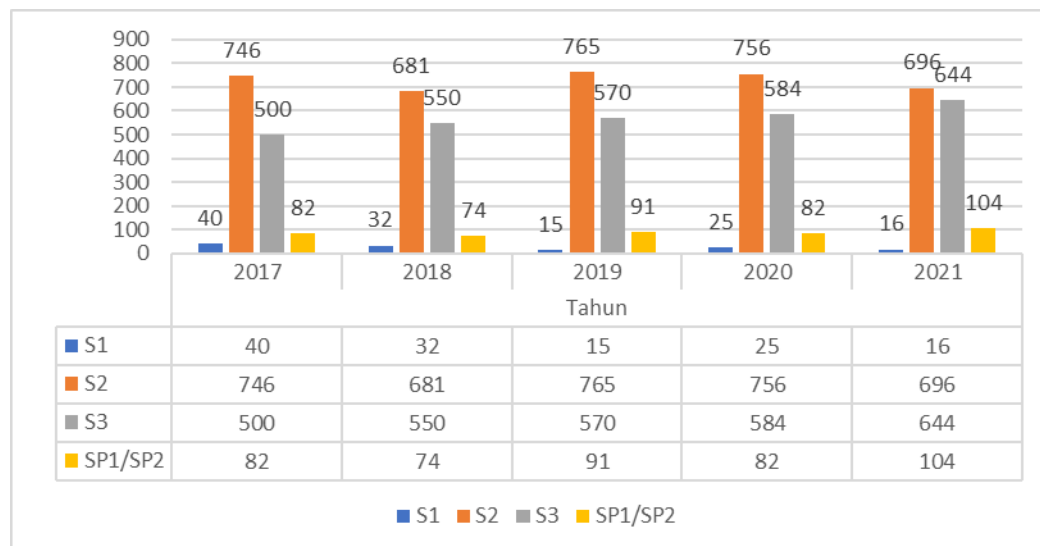
Tabel 4.6 Perkiraan Jumlah Mahasiswa Sampai Akhir Tahun 2024

No	Program	Realisasi					Target		
		2017	2018	2019	2020	2021	2.022	2023	2024
1	Diploma 3	930	982	997	1.115	1.030	1.047	1.063	1.080
2	Diploma 4						215	430	695
3	S1	23.512	23.413	23.692	26.201	26.897	27.817	28.768	29.752
4	S2	2.214	1.897	1.945	2.266	2.193	2.302	2.416	2.535
5	S3	353	340	416	547	617	648	680	714
6	Sp1	397	359	469	523	573	601	629	660
7	Profesi	962	469	730	1.244	1.231	1.270	1.311	1.352

c. Dosen

Mengacu pada Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) menetapkan kebijakan bahwa dalam program studi S1 dan D3 diharapkan rasio dosen dipertahankan : mahasiswa ideal sesuai standar LAM dan Standar Pelayanan Minimum (SPM) Universitas Andalas. Sampai akhir tahun 2021 rasio ini telah tercapai. Universitas Andalas juga menargetkan angka efisiensi edukasi (AEE) yang menunjukkan persentase antara lulusan dengan jumlah populasi semakin membaik untuk semua prodi. Pada tahun 2018, nilai AEE mencapai 19,30 % tetapi tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan. Jumlah dosen saat ini telah memenuhi rasio dosen : mahasiswa sebagaimana yang ditetapkan standar LAM. Jumlah dosen berkualifikasi

S2 dan S3 adalah 91,78% (1.340 orang) dan ini telah melebihi target Ditjen Dikti Kemendikbud yaitu 75%. Posisi tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan bermuara pada mutu dan kualitas lulusan yang semakin baik. Namun masih harus ditingkatkan untuk mencapai target minimal 50 % S3. Untuk mengejar standar LAM, minimal 35% berpendidikan S3, Universitas Andalas perlu berupaya keras mengirim dosen untuk studi lanjut khususnya S3 di dalam dan luar negeri.



Gambar 4.1 Perkembangan Jumlah Tenaga Dosen Tahun 2017-2021

4.2.3 Asumsi Tarif

Mulai tahun 2013, Universitas Andalas telah menerapkan sistem Uang Kuliah Tunggal (UKT). Hal ini sejalan dengan kebijakan dirjen Dikti. Dengan sistem ini, mahasiswa tidak lagi dibebani kewajiban membayar dana sumbangan Pengembangan Institusi (PI), serta berbagai bentuk biaya-biaya lain, kecuali untuk kelas Mandiri. Besaran biaya UKT reguler telah diubah menjadi 7 tingkatan (level) pada tahun 2017 berdasarkan Kepmen No.216/KPT/2017 tentang biaya kuliah tunggal dan uang kuliah tunggal pada perguruan tinggi negeri di lingkungan Kemenristek Dikti tahun 2017. Besaran uang kuliah sesuai dengan besaran biaya UKT ini dapat dilihat pada Tabel 4.8. Besaran uang kuliah bagi mahasiswa Mandiri tertuang dalam peraturan Rektor no.2114/UN16.R/XIV/KPT/2019. Besaran uang kuliah ini dapat terlihat pada tabel 4.9. Untuk mahasiswa asing, belum ada ketetapan tertulis besaran uang kuliah bagi mahasiswa asing. Saat ini di Universitas Andalas tarif uang kuliah mahasiswa asing diberlakukan sebesar Tarif Uang Kuliah Mandiri.

Besaran uang kuliah tunggal dihitung berdasarkan besaran biaya real yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan setiap program studi. Besaran biaya tersebut berbeda-beda untuk setiap fakultas/program studi. Setelah mempertimbangkan target bantuan operasional dari Pemerintah, besaran uang

kuliah tunggal kemudian ditetapkan. Untuk implementasinya, besaran UKT ini dibagi atas 7 level, dari level terendah Rp. 500 ribu per semester hingga tertinggi yang disesuaikan dengan hasil perhitungan setiap program studi.

Tabel 4.7 Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Reguler 2019

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

Sedangkan untuk kelas Mandiri ditentukan UKT yang setiap tahunnya berbeda, dan terakhir pada tahun 2021.

Tabel 4.8 Besaran Biaya Uang Kuliah Tunggal Mahasiswa Mandiri 2021

NO.	FAKULTAS/PROGRAM STUDI	SPP PER SEMESTER	BIAYA PENGEMBANGAN INSTITUSI
1	Hukum :		
	Hukum	5.500.000,-	15.000.000,-
2	Pertanian :		
	Agroteknologi	6.000.000,-	12.000.000,-
	Agribisnis	6.000.000,-	12.000.000,-
	Ilmu Tanah	6.000.000,-	12.000.000,-
	Agroekoteknologi	6.000.000,-	12.000.000,-
	Proteksi Tanaman	6.000.000,-	12.000.000,-
	Penyuluhan Pertanian	6.000.000,-	12.000.000,-
3	Kedokteran :		
	Kedokteran	14.500.000,-	100.000.000,-
	Psikologi	8.000.000,-	15.000.000,-
	Kebidanan	8.500.000,-	15.000.000,-
	Ilmu Biomedis	8.500.000,-	15.000.000,-
4	MIPA :		
	Kimia	7.500.000,-	12.000.000,-

	Biologi	7.500.000,-	12.000.000,-
	Matematika	7.500.000,-	12.000.000,-
	Fisika	7.500.000,-	12.000.000,-
5	Ekonomi :		
	Ekonomi	6.000.000,-	15.000.000,-
	Manajemen	6.000.000,-	15.000.000,-
	Akuntansi	6.000.000,-	15.000.000,-
	Ekonomi (Kampus Payakumbuh)	6.000.000,-	12.000.000,-
	Manajemen (Kampus Payakumbuh)	6.000.000,-	12.000.000,-
6	Peternakan :		
	Peternakan	5.500.000,-	10.000.000,-
	Peternakan, Kampus Payakumbuh	5.500.000,-	8.000.000,-
7	Ilmu Budaya :		
	Sejarah	5.500.000,-	15.000.000,-
	Sastra Indonesia	5.500.000,-	15.000.000,-
	Sastra Inggris	5.500.000,-	15.000.000,-
	Sastra Minangkabau	5.500.000,-	15.000.000,-
	Sastra Jepang	5.500.000,-	15.000.000,-
8	Ilmu Sosial & Ilmu Politik :		
	Sosiologi	5.500.000,-	15.000.000,-
	Antropologi Sosial	5.500.000,-	15.000.000,-
	Ilmu Politik	5.500.000,-	15.000.000,-
	Administrasi Publik	5.500.000,-	15.000.000,-
	Hubungan Internasional	5.500.000,-	15.000.000,-
	Ilmu Komunikasi	5.500.000,-	15.000.000,-
9	Teknik :		
	Teknik Mesin	7.500.000,-	30.000.000,-
	Teknik Sipil	7.500.000,-	20.000.000,-
	Teknik Industri	7.500.000,-	30.000.000,-
	Teknik Lingkungan	7.500.000,-	30.000.000,-
	Teknik Elektro	7.500.000,-	25.000.000,-
10	Farmasi :		
	Farmasi	10.000.000,-	25.000.000,-
11	Teknologi Pertanian :		
	Teknik Pertanian Dan Biosistem	7.500.000,-	12.000.000,-
	Teknologi Hasil Pertanian	7.500.000,-	12.000.000,-
	Teknologi Industri Pertanian	7.500.000,-	12.000.000,-
12	Kesehatan Masyarakat :		
	Kesehatan Masyarakat	7.700.000,-	15.000.000,-
	Gizi	7.700.000,-	15.000.000,-
13	Keperawatan :		
	Keperawatan	7.700.000,-	20.000.000,-

14	Kedokteran Gigi :		
	Kedokteran Gigi	14.500.000,-	175.000.000,-
15	Teknologi Informasi :		
	Teknik Komputer	7.500.000,-	20.000.000,-
	Sistem Informasi	7.500.000,-	20.000.000,-

4.3. Proyeksi Pendapatan dan Belanja

Sumber pendapatan yang digunakan oleh Universitas Andalas direncanakan akan diperoleh dari pemerintah, masyarakat, pinjaman/hibah luar negeri dan usaha mandiri Universitas Andalas. Perkembangan pendapatan Universitas Andalas 4 tahun terakhir dan proyeksi sampai tahun 2024 dapat dilihat pada table 4.9. berikut:

Tabel 4.9. Realisasi dan Proyeksi Pendapatan Universitas Andalas tahun 2018 - 2024

No	Uraian	Realiasi				Proyeksi		
		2018	2019	2020	2021	2022 (PTNBH)	2023 (PTNBH)	2024 (PTNBH)
I	Penerimaan :	613.794.610.000	669.874.735.000	655.378.309.000	728.787.689.000	761.277.731.000	993.137.207.000	1,004,779,227,000
1	Rupiah Murni (Rutin)	253.451.313.000	262.147.735.000	270.860.295.000	262.666.486.000	240.500.000.000	240.500.000.000	240.500.000.000
		41%	39%	41%	36%	32%	24%	24%
2	Rupiah Murni (BOPTN/BPPTNBH)	64.200.000.000	62.700.000.000	46.062.894.000	41.723.683.000	66.607.683.000	66.607.683.000	66,607,683,000
		10%	9%	7%	6%	8%	7%	7%
3	Pendapatan Alternatif (APBN, PHLN, SBSN, KPBU, dll)	-	-	-	2.421.620.000	15.584.381.000	82.923.750.000	84,001,758,750
		-	-	-	0.33%	2%	8%	8%
4	Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP/PN-UNAND)	296.143.297.000	345.000.000.000	338.455.120.000	421.975.900.000	438.585.667.000	603.105.774.000	613.669.785.250
		48%	52%	52%	58%	58%	61%	61%

Seperti terlihat pada Table 4.10, pendapatan universitas setiap tahunnya mengalami peningkatan dan penurunan dikarenakan penurunan pada poporsinya. Pada tahun 2018 penerimaan Rupiah Murni yang bersifat rutin adalah 41% dari pendapatan Universitas Andalas, dan tahun berikutnya tetap mengalami penurunan dan juga peningkatan. Penurunan yang sangat mencolok terutama pada tahun 2020 dan 2021. Penurunan Anggaran BOPTN pada kedua tahun ini dikarenakan adanya keputusan *refocussing* anggaran oleh pemerintah sesuai intruksi presiden nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa dalam rangka percepatan penanganan Covid-19 menjadi 41% pada tahun 2020 dan 36% pada tahun 2021. Akan tetapi, penerimaan dari Rupiah murni ini kembali naik pada tahun 2022 seiring perubahan status universitas andalas menjadi PTNBH dengan pengalokasian dari sumber dana Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BP-PTNBH) dan selanjutnya diharapkan penerimaan Universitas Andalas dari Pendapatan Alternatif dan Pendapatan Universitas Andalas akan mengalami peningkatan. Pendapatan Alternatif mengalami peningkatan 0,33% pada tahun 2021 dan menjadi 2% pada tahun 2022, dan diharapkan menjadi 8% pada tahun 2024.

Sedangkan untuk Penerimaan Negara Bukan Pajak, diharapkan akan mengalami kenaikan. Pada tahun 2018, proporsi Penerimaan Negara Bukan Pajak adalah 48%, dan naik menjadi 52% pada tahun 2019. Bahkan pada tahun 2021 meningkat menjadi 58%, dan juga peningkatan pendapatan hibah Insentif pada tahun 2021 sebesar 2 Miliar dan pada tahun 2022 sebesar 15 Miliar. Sehingga pada tahun 2022 terjadi kenaikan penerimaan Universitas Andalas 60% dan terus meningkat pada tahun-tahun berikutnya sehingga pada tahun 2024, proporsinya menjadi 62%.

Pendapatan yang berasal dari rupiah murni sebagian besar digunakan untuk belanja pegawai dalam bentuk gaji dan tunjangan PNS. Kemudian subsidi belanja barang, modal dan bantuan sosial dalam rangka pelaksanaan program prioritas nasional seperti beasiswa mahasiswa S1, beasiswa dosen studi lanjut S2/S3 dalam dan luar negeri. Sumber-sumber pendapatan masih terbatas, yang terutama masih bergantung dari pemerintah (rupiah murni) dan Mahasiswa (SPP). Kedepan direncanakan untuk lebih meningkatkan potensi pendapatan negara bukan pajak lainnya.

Rencana alokasi anggaran, selanjutnya dirinci untuk tiap kelompok program sesuai visi-misi serta hasil pemetaan strategis yang disusun. Rencana anggaran pada bagian operasional rutin, diarahkan dalam rancangan kegiatan setiap unit kerja sesuai dengan pos anggarannya. Anggaran untuk kelangsungan operasional ini didasarkan pada aturan penganggaran yang diterapkan oleh Universitas Andalas. Disamping untuk operasional rutin, Universitas Andalas memberikan perhatian juga pada kegiatan dalam rangka pengembangan dan transformasi.

Pengalokasiannya diberikan sesuai dengan program strategis, sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya.

Estimasi Anggaran Biaya Rencana penggunaan anggaran untuk tahun 2022-2024 diarahkan untuk kegiatan yang menyokong pencapaian tujuan dan sasaran strategis Universitas Andalas. Prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas tetap menjadi pegangan dalam penganggaran tersebut, yang dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kaedah good university governance. Proyeksi penggunaan anggaran dapat dikelompokkan menjadi 6 bagian yakni penggunaan anggaran untuk layanan perkantoran, layanan pembelajaran/pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, Sarana/ Prasarana Penunjang dan operasional Rumah Sakit Pendidikan. Tabel 4.10 memperlihatkan realisasi, proyeksi, komposisi penggunaan anggaran Universitas Andalas tahun 2018 sampai 2024.

Tabel 4.10. Realisasi dan Proyeksi Penggunaan Anggaran Universitas Andalas tahun 2018-2024

No	Jenis Penggunaan Anggaran	Realisasi				Proyeksi		
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Layanan Perkantoran	371.002.859.000	398.614.053.000	303.101.305.000	378.989.373.000	378.989.373.000	437.037.105.049	437.037.105.049
2	Layanan Pembelajaran/Pendidikan	117.591.925.000	135.362.105.000	180,575,575,000	144.075.675.000	144.075.675.000	248.518.806.203	261.151.585.653
3	Penelitian	31.542.704.000	36.750.000.000	39.463.434.000	48.783.535.000	48.783.535.000	44.669.854.688	44.669.854.688
4	Pengabdian Masyarakat	2.157.436.000	3.391.500.000	2.806.500.000	5.435.670.000	5.435.670.000	4.122.389.447	4.122.389.447
5	Sarana/Prasarana Penunjang	72.599.686.000	79.857.077.000	79.498.166.000	88.796.280.000	88.796.280.000	98.400.838.107	185.222.292.163
6	Operasional Rumah Sakit Pendidikan	18.900.000.000	15.900.000.000	43.813.219.000	62.707.165.000	95.197.198.000	72.576.000.000	72.576.000.000
7	Dukungan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID)-19	-	-	6.120.110.000	-	-	-	-
Jumlah		613.794.610.000	669.874.735.000	655.378.309.000	728.787.689.000	761.277.731.000	993.137.207.000	1.004.779.227.000

Menurut jenis belanja, anggaran Universitas Andalas dapat dikelompokkan berdasarkan jenis belanjanya yang terdiri dari Belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal. Table 4.11 memperlihatkan proyeksi belanja Universitas Andalas tahun 2019 sampai 2024.

Tabel. 4.11. Realisasi dan Proyeksi Belanja tahun 2019 sampai 2024

Jenis Belanja	Tahun					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Belanja	669.874.735.000	655.378.309.000	728.787.689.000	761.277.731.000	993.137.207.000	1.004.779.227.000
Belanja Pegawai	242.751.835.000 36%	250.086.185.000 38%	243.389.876.000 33%	240.500.000.000 32%	240.500.000.000 24%	240.500.000.000 24%
Belanja Barang	339.125.323.000 51%	320.029.854.000 49%	394.335.771.000 54%	400.135.411.416 53%	482.637.207.000 49%	538.148.508.615 53%
Belanja Modal	87.997.577.000 13%	85.262.270.000 13%	91.062.042.000 12%	120.642.319.584 16%	270.000.000.000 27%	226.130.718.385 23%

Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa pada tahun 2019 belanja Universitas Andalas secara total (belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal) mencapai Rp. 669,87 milyar. Sedangkan tahun 2024 belanja Universitas Andalas diproyeksikan mencapai Rp. 1.004,78 milyar. Presentase belanja pegawai diproyeksikan akan mengalami penurunan pada tahun 2022 sampai tahun 2024 karena Universitas Andalas membutuhkan lebih banyak dana untuk belanja barang dan belanja modal. Rincian belanja modal dapat dilihat pada tabel 4.12

Tabel 4.12. Rincian Penggunaan Belanja Modal

Belanja Modal				
No.	Jenis Belanja	Tahun		
		2022	2023	2024
1	Gedung Sain Tekno Park (STP)	7,100,000,000		
2	Gedung Laboratorium Fakultas Hukum	1,500,000,000	-	
3	Andalas University Convention Center (Guest House + Mall + International Theater)	-	16,000,000,000	15,000,000,000
4	Peralatan & pengembangan STP	-	6,000,000,000	
5	Labor Fakultas Kesehatan Masyarakat		7,000,000,000	
6	Labor Fakultas Teknologi Pertanian		7,000,000,000	
7	Labor Fakultas Kedokteran Gigi	7,200,000,000	-	-
8	Labor Fakultas Teknologi Informasi	-	-	3,600,000,000
9	Labor Fakultas Psikologi	-	-	3,600,000,000
10	Labor Fakultas Kebidanan	-	-	3,600,000,000
11	Gedung Sekolah Vokasi	-	-	
12	Alat Laboratorium	5,000,000,000	5,000,000,000	5,000,000,000
13	Belanja Modal Lainnya	-	5,000,000,000	
14	Pengadaan Belanja Modal Peralatan	10,000,000,000	10,000,000,000	
15	Sistem Informasi terintegrasi/Smart Building	600,000,000	5,000,000,000	1,000,000,000
16	Absensi Elektronik	-	-	
17	Sistem Security Kampus	-	-	
18	Rehabilitasi Gedung-Gedung	3,000,000,000	3,000,000,000	3,000,000,000
19	Selasar Antar Gedung	500,000,000	500,000,000	2,000,000,000
20	Student Plaza dan Sport Centre	-	10,000,000,000	5,000,000,000
21	Laboratorium Vokasi (Bisnis dan Perhotelan)	-	20,000,000,000	15,000,000,000
22	Pengembangan di Kampus II	-	6,000,000,000	
23	Pengembangan di Kampus III	2,500,000,000	6,000,000,000	6,000,000,000
24	Sarana Transportasi Kampus	-	5,000,000,000	5,000,000,000
25	Penyelesaian Gedung TI/TL	-	5,000,000,000	
26	Penyelesaian Gedung Mangkrak	-	-	
27	Pengembangan Auditorium	3,500,000,000	-	
28	Penyelesaian Sarana Pengembangan Karakter mahasiswa (Mesjid)	-	-	
30	Pembebasan Tanah di Lingkungan RS	2,700,000,000		
31	Pengembangan Gedung Foot Court	-	2,000,000,000	-
32	Gedung Labor Sentral	63,700,000,000		
33	Peralatan Labor Sentral	5,600,000,000	140,000,000,000	-
Jumlah		112,900,000,000	258,500,000,000	67,800,000,000

Seperti terlihat pada Tabel 4.12, Universitas Andalas Pada tahun 2022 mengalokasikan dana belanja modal sebesar Rp112,9 milyar untuk pengembangan gedung STP dan pembelian alat labir seta pengembangan gedung kampus II dan kampus III. Pada tahun 2023 dianggarkan dana belanja modal sebesar Rp 258,5 milyar untuk pengembangan alat labor, terutama untuk labor vokasi. Sedangkan pada tahun 2024, Universitas Andalas mengalokasikan belanja modal untuk peningkatan kapasitas Gedung Sain Tekno Park (STP), Andalas University Convention Center (Guest House + Mall + International Theater, dan peralatan labor.

4.4. Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas

Perkembangan jumlah aset, kewajiban, dan ekuitas merupakan konsekuensi dari pembangunan dan pengembangan yang direncanakan. Peningkatan aset merupakan hasil dari belanja barang yang tidak habis pakai dan atau belanja modal yang dilakukan. Jika dalam pembelanjaan tersebut digunakan pendanaan dari pihak lain, maka akan menimbulkan kewajiban. Tetapi jika pembelanjaan tersebut hanya menggunakan dari dana sendiri baik rupiah murni maupun pendapatan negara bukan pajak, maka akan menimbulkan peningkatan ekuitas.

Peningkatan aset Universitas Andalas lebih kurang Rp 40 sampai 50 miliar pertahun, sehingga pada tahun 2024 diperkirakan berjumlah Rp 6.801.976.123.923. Peningkatan aset ini terutama berasal dari peningkatan ekuitas, hanya sebeagian kecil yang berasal dari kewajiban atau Hutang. Pada tahun 2024 jumlah Ekuitas Universitas Andalas diperkirakan Rp6.758.790.326.672., dan Hutang hanya berjumlah Rp 43.185.797.251. Tabel berikut memperlihatkan perkembangan aset, kewajiban, dan ekuitas Universitas Andalas tahun 2018-2021, dan proyek sampai tahun 2024.

Tabel 4.13. Realisasi dan Proyeksi Aset, Kewajiban dan Ekuitas Universitas Andalas tahun 2018-2024

Uraian	Realisasi				Proyeksi		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aset							
Aset Lancar	86.344.572.807	90.661.801.447	132.506.520.480	253.160.822.181	265.818.863.289	279.109.806.452	293.065.296.774
Aset Tetap	6.676.878.716.677	6.706.878.716.677	6.473.258.139.370	6.415.302.904.927	6.444.127.614.093	6.473.081.836.062	6.502.166.152.750
Aset Lainnya	8.867.387.273	9.310.756.637	7.148.631.351	5.826.303.335	6.117.618.502	6.423.499.427	6.744.674.399
Total Aset	6.772.090.676.757	6.806.851.274.761	6.612.913.291.201	6.674.290.030.443	6.716.064.095.884	6.758.615.141.942	6.801.976.123.923
Kewajiban dan Ekuitas							
Kewajiban							
Kewajiban Jangka Pendek	29.244.288.513	30.706.502.939	19.024.020.809	37.305.515.387	39.170.791.157	41.129.330.715	43.185.797.251
Ekuitas							
Ekuitas	6.742.846.388.244	6.776.144.771.822	6.593.889.270.392	6.536.984.515.056	6.676.893.304.728	6.717.485.811.227	6.758.790.326.672
Total Kewajiban dan Ekuitas	6.772.090.676.757	6.806.851.274.761	6.612.913.291.201	6.574.290.030.443	6.716.064.095.884	6.758.615.141.942	6.801.976.123.923

BAB V

RENCANA STRATEGIS BISNIS 2020-2024

5.1. Cita-Cita Universitas Andalas

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

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

Unand juga menyadari amanah yang disandangnya sebagai perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTNBH) yang harus berkontribusi dalam pencapaian cita-cita bangsa yakni membangun manusia Indonesia seutuhnya baik “badannya” dan juga “jiwanya”. Cita-cita itu diterjemahkan Unand menjadi visi **Bermartabat**. Bermartabat ini menunjukkan tingkat harkat kemanusiaan, yang di dalamnya terdapat prinsip-prinsip universal, tata nilai dan harga diri yang dipegang teguh sehingga tidak mudah terombang-ambing. Hal ini juga memiliki makna, bahwa manusia yang didambakan Unand itu selain memiliki kompetensi dalam bidang ilmu pengetahuan, keterampilan, juga memiliki karakter yang unggul yang dirumuskan dalam empat elemen, yaitu keimanan, karakter dalam keilmuan, karakter dalam beramal serta karakter dalam berinteraksi sosial di dalam masyarakat. Rumusan karakter itu dinamakan Karakter Andalasian.

Kedua hal ini yakni perpaduan antara jiwa entrepreneurship dan karakter Andalasian dijadikan sumber motivasi untuk **“Terdepan dalam pembangunan**

karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”.

Kondisi Unand terkemuka dan bermartabat ini nantinya akan dicirikan dengan:

- Unand memiliki staf akademik yang kuat, dengan kualifikasi kemampuan dalam melakukan proses pembelajaran, penelitian serta memiliki karakter unggul;
- Kuatnya publikasi Unand yang berbasiskan sumber daya dan kearifan sosial dan budaya lokal. Area kekuatan ini akan meliputi bidang-bidang yang terkait dengan sumberdaya alam hayati, kekuatan sosial budaya lokal yang unik yang menjadi modal dan kontribusi signifikan bagi kemandirian bangsa;
- Unand memiliki jaringan kerjasama luas dan menjalin hubungan kerjasama dengan perguruan tinggi regional wilayah Indonesia bagian Barat, sekaligus menjadi *partner* peneliti Internasional untuk bidang-bidang unggulan Unand;
- Unand menjadi alternatif destinasi bagi calon-calon mahasiswa asing yang berasal dari kawasan Asia Tenggara, Asia Selatan serta Timur tengah dan sekitarnya yang ingin mendapatkan pendidikan tinggi yang berkualitas, sehingga pada tahun 2028 proporsi mahasiswa asing akan mencapai 1,5% dari total populasi mahasiswa;
- Arah pengembangan penelitian Unand ditujukan untuk secara signifikan mendukung kemandirian bangsa;
- Penggunaan sarana teknologi informasi dan komunikasi meliputi seluruh proses organisasi utama, baik dalam administrasi, pelayanan dan pembelajaran serta menjadi penyokong utama bagi pengambilan keputusan;
- Karakter unggul terinternalisasi dalam diri semua warga Unand, terlihat dalam cara berfikir, cara bersikap maupun cara bertindak.

Cita-cita tersebut tidak mungkin diwujudkan dalam jangka pendek. Celah antara kondisi dan kinerja yang terjadi saat ini dengan cita-cita itu masih cukup jauh. Sehingga Unand membaginya atas 5 (empat) tahapan sebagaimana telah dipaparkan pada Bab 1. Pada Renstra ini, rencana yang didetailkan adalah rencana tahapan pertama dalam Rencana Jangka Panjang menjadi Universitas yang Otonom, yaitu tahapan antara tahun 2020-2024. Di mana pada periode ini, Unand akan memiliki pondasi yang kuat untuk masuk dalam percaturan persaingan perguruan tinggi secara internasional (*Internationally recognised*). Ini ditunjukkan dengan capaian antara lain:

- peringkat dunia dengan target masuk 700 terbaik di dunia.
- Sistem tata kelola telah terintegrasi penuh dengan ICT.
- Bidang riset unggulan Unand sudah terkonsolidasi dengan atmosfer riset dan inovasi yang baik.

-
- Kegiatan penelitian telah fokus dan tersinergi dalam *road map* penelitian unggulan yang ditujukan untuk menghasilkan *output* yang memberikan dampak dari *delivery* hasilnya untuk masyarakat.
 - Presentase mahasiswa asing telah mencapai 1% populasi.
 - Suasana akademik mulai kental dengan *internasional atmosphere*, mahasiswa mulai menguasai multi bahasa, namun memiliki karakter yang kuat.

5.2. Sasaran Strategis, Indikator Sasaran dan Program Pencapaian

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

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

Sasaran Strategis:

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

Indikator:

1. Persentase Lulusan Bekerja/Wiraswasta/Lanjut Studi
2. Persentase Mahasiswa Berprestasi dan Berkegiatan di Luar Kampus
3. Persentase Matakuliah Berbasis Kasus dan Proyek
4. Persentase Prodi Terakreditasi Internasional
5. Rasio Afirmasi
6. Rangking PT di tingkat Internasional
7. Jumlah Mahasiswa Pascasarjana
8. Jumlah Unit Layanan (prodi, labor, perpustakaan, dll) Tersertifikasi

Program Pencapaian

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

P1. Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi

Dengan kegiatan :

- K1. Pengembangan dan pendirian program studi sesuai

-
- K2. Penyediaan fasilitas dan dukungan untuk atmosfer akademik program studi
 - K3. Pelaksanaan akreditasi program studi

P2. Peningkatan kualitas input mahasiswa

Dengan kegiatan :

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

P3. Peningkatan Afirmasi dan beasiswa mahasiswa

Dengan kegiatan :

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

P4. Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka

Dengan kegiatan :

- K8. Implementasi pengambilan mata kuliah di luar prodi dalam kampus sendiri atau pengambilan mata kuliah di Perguruan Tinggi lain.
- K9. Pelaksanaan magang mahasiswa bersertifikat di industri/Lembaga profesi/ lembaga lainnya
- K10. Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) mahasiswa, KKN tematik berbasis hasil riset, dan kegiatan mahasiswa di desa/nagari dalam rangka pengabdian masyarakat dan kegiatan sosial
- K11. Pelaksanaan kegiatan/aktifitas Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) bagi sivitas akademika
- K12. Penguatan SCL dan pengembangan proses blended and cyber learning
- K13. Pelaksanaan proses pembelajaran dan operasionalisasi pendidikan sesuai standar nasional pendidikan tinggi
- K14. Pelaksanaan praktikum dan studi/praktek/kuliah lapangan
- K15. Penyusunan bahan ajar berstandar nasional dan internasional
- K16. Pengembangan kurikulum berstandar nasional/ internasional
- K17. Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran

P5. Peningkatan optimalisasi pelayanan Perpustakaan dan Laboratorium

Dengan kegiatan :

- K18. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Perpustakaan dan operasional ruang baca di prodi/departemen.
- K19. Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Laboratorium Sentral dan laboratorium di prodi/departemen/ fakultas

P6. Pengembangan *softskill*, karakter dan prestasi mahasiswa

Dengan kegiatan :

- K20. Pengelolaan/pembinaan aktivitas UKM (unit-unit kegiatan mahasiswa) dan lembaga organisasi kemahasiswaan
- K21. Pengenalan Kehidupan Kampus bagi Mahasiswa Baru (PKKMB)/ Bimbingan Aktivitas Kemahasiswaan dalam Tradisi Ilmiah (BAKTI)
- K22. Pelaksanaan pelatihan/ Training Andalasian Character (TAC)
- K23. Pembinaan mahasiswa berbasis asrama
- K24. Pelaksanaan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM)
- K25. Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang penalaran dan akademik mahasiswa serta pembiayaan keikutsertaan mahasiswa Unand di tingkat lokal/wilayah/nasional/ internasional
- K26. Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang minat dan bakat mahasiswa serta pembiayaan keikutsertaan mahasiswa Unand di tingkat lokal/wilayah/nasional/internasional
- K27. Pemberian apresiasi/penghargaan bagi mahasiswa Unand berprestasi
- K28. Pelaksanaan credit earning/transfer mahasiswa di dalam negeri dan luar negeri

P7. Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif

Dengan kegiatan :

- K29. Kuliah umum dan seminar Kewirausahaan
- K30. Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa
- K31. Pendampingan, inkubasi dan pembiayaan *start-up* bisnis/wirausaha mahasiswa
- K32. Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa dan Pengembangan Industri Kreatif

-
- K33. Pelaksanaan ujian kompetensi standar nasional/ internasional dan ujian sertifikasi profesi
 - K34. Pelaksanaan test TOEFL, IELTS, TOEIC, dan pelatihan bahasa asing
 - K35. Pelaksanaan tracer study dan pengembangan pusat karir
 - K36. Pelaksanaan job fair dan expo kreativitas mahasiswa
 - K37. Pelaksanaan program fast track S1-S2
 - K39. Pengelolaan kegiatan pembelajaran/kelas berbahasa Inggris sesuai standar internasional
 - K40. Pelaksanaan double degree/ twinning program antar fakultas dan universitas di dalam dan luar negeri
 - K42. Pelaksanaan Summer Course
 - K46. Pelaksanaan student exchange/mobility

P8. Penguatan internasionalisasi

Dengan kegiatan :

- K41. Pengelolaan mahasiswa internasional, kegiatan darmasiswa dan operasional Kantor Layanan Internasional
- K43. Pengusulan dan visitasi program studi akreditasi internasional
- K45. Penerimaan dan pembiayaan mahasiswa asing

P9. Penguatan Pendidikan Profesi dan Sekolah Pascasarjana

Dengan kegiatan :

- K47. Promosi dan roadshow program studi Pascasarjana (profesi, spesialis, magister, doktor)
- K48. Seleksi penerimaan dan orientasi mahasiswa baru pascasarjana Unand
- K49. Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana
- K50. Pengembangan kurikulum dan evaluasi pembelajaran Pascasarjana
- K51. Pelaksanaan double degree/twinning program Pascasarjana

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

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

Indikator :

9. Rasio Penerapan Riset Dosen

Program Pencapaian

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

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

Dengan kegiatan :

- K52. Pelaksanaan kegiatan seminar internasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
- K53. Pembiayaan publikasi internasional dan produksi artikel ilmiah berstandar internasional
- K54. Pelaksanaan kegiatan seminar nasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
- K55. Pembiayaan publikasi nasional dan produksi artikel ilmiah berstandar nasional
- K56. Lokakarya/evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks nasional dan pengelolaan/akreditasi jurnal bereputasi terindeks nasional
- K57. Lokakarya/evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks global dan pengelolaan/akreditasi jurnal bereputasi terindeks global

P11. Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan penelitian

Dengan kegiatan :

- K58. Sosialisasi penyusunan proposal, seleksi dan penilaian proposal penelitian
- K59. Pembiayaan penelitian dan implementasi riset dasar, *subject matter* dan terapan
- K60. Produksi prosiding, buku, dan tulisan ilmiah lainnya
- K61. Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian serta pemberian penghargaan bagi peneliti

P12. Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian

Dengan kegiatan :

- K62. Sosialisasi penyusunan, seleksi dan penilaian proposal pengabdian pada masyarakat (PPM)
- K63. Pelaksanaan/pembiayaan PPM
- K64. Seminar dan publikasi hasil PPM
- K65. Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus
- K66. Monitoring dan evaluasi kegiatan PPM serta pemberian penghargaan bagi pelaku pengabdian

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

Indikator :

- 9. Rasio Penerapan Riset Dosen

Program Pencapaian

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

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

Dengan kegiatan :

- K67. Pengembangan dan pengelolaan STP (*science techno park*)
- K68. Pengembangan dan pengelolaan pusat unggulan iptek (PUI)

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

Dengan kegiatan :

- K69. Workshop *drafting* dan pembiayaan pengusulan paten/HKI
- K70. Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe R&D serta prototipe industri
- K71. Pelaksanaan expo dalam rangka menawarkan hasil riset dan produk inovasi pada investor serta pemberian penghargaan/reward

P15. Penguatan riset unggulan/riset kerjasama

Dengan kegiatan :

-
- K72. Pengelolaan klaster kelompok keilmuan, riset (research group) unggulan dan pusat-pusat studi/kajian
 - K73. Implementasi hasil riset untuk advokasi sistem dan kebijakan publik
 - K74. Implementasi kerjasama lembaga riset dan penguatan kerjasama hasil riset untuk pengabdian

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

Dengan kegiatan :

- K75. Pengembangan tingkat kelayakan teknologi (TKT) hasil penelitian untuk komersialisasi produk
- K76. Implementasi kerjasama industri berbasis hasil penelitian
- K77. Inkubasi *start-up* bisnis sosial (*social enterprise*) and *private enterprise* berbasis hasil penelitian

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

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

Indikator :

- 10. Rangking PT di tingkat Internasional
- 11. Kinerja Tata Kelola

Program Pencapaian

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

P17. Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT

Dengan kegiatan :

- K78. Implementasi sistem data terintegrasi berbasis teknologi informasi dan *resource sharing*
- K79. Pelaksanaan Audit dan Evaluasi Prodi serta monitoring pasca audit berbasis TIK

-
- K80. Implementasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas
 - K81. Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/departemen/prodi/ lembaga/direktorat
 - K82. Pelaksanaan akreditasi institusi dan pemeringkatan berbasis ICT

P18. Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik

Dengan kegiatan :

- K83. Pelaksanaan audit dan tindaklanjut pasca audit sistem manajemen mutu perguruan tinggi
- K84. Evaluasi sistem penjaminan mutu akademik dan kajian pengembangan institusi

SS5 : Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia

Indikator :

- 12. Persentase Dosen Beraktifitas Diluar Kampus
- 13. Persentase Dosen Berkualifikasi
- 14. Jumlah Tendik yang Bersertifikat Kompetensi

Program Pencapaian

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

P19. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik

Dengan kegiatan :

- K38. Fasilitasi dosen dan Praktisi Mengajar dari luar kampus
- K44. Pembiayaan dosen asing dan visiting/scholar professor
- K85. Pembiayaan dosen mengikuti studi lanjut S2/S3 di dalam dan luar negeri
- K86. Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi dosen
- K87. Seleksi dan pemberian penghargaan dosen berprestasi
- K88. Pelaksanaan reuiu/evaluasi kinerja akademik dan kompetensi dosen
- K89. Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan dan sertifikasi profesi, magang dll
- K90. Fasilitasi dosen mengikuti World Class Program (ex. Sabatical leave, Post Doc, visiting professor, research fellow, dll)
- K91. Fasilitasi dosen berkegiatan akademik dan praktisi diluar kampus

P20. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan

Dengan kegiatan :

- K92. Pembiayaan tendik mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
- K93. Pembiayaan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut S1/S2/S3
- K94. Seleksi dan pemberian penghargaan tenaga kependidikan berprestasi
- K95. Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi tenaga kependidikan
- K96. Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja dan kompetensi tenaga kependidikan

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

Indikator :

- 15. Kinerja Pengelolaan Keuangan
- 16. Kinerja Tata Kelola

Program Pencapaian

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

P21. Peningkatan kemampuan tendik dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi

Dengan kegiatan :

- K97. Implementasi e-office dan unit layanan terpadu/PPID
- K98. Implementasi kearsipan berbasis teknologi informasi
- K99. Pelaksanaan survei kepuasan stakeholder
- K100. Pelaksanaan benchmarking untuk perbaikan berkelanjutan tata kelola layanan pendidikan
- K135. Penyusunan dan rekonsialiasi serta reviu laporan keuangan dan asset
- K136. Pelaksanaan reviu dan audit internal secara rutin

P22. Peningkatan kualitas lingkungan belajar

Dengan kegiatan :

-
- K101. Pengelolaan dan penataan lingkungan belajar sesuai standar nasional pendidikan tinggi
 - K102. Penambahan/pemeliharaan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris gedung kuliah
 - K103. Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik gedung kuliah dan peralatan

P23. Peningkatan kualitas lingkungan kerja

Dengan kegiatan :

- K104. Penerapan sistem keamanan dan kesehatan lingkungan kerja
- K105. Implementasi pencegahan dan penanganan kekerasan seksual
- K106. Pengelolaan/penataan lingkungan kerja sesuai standar green campus/ Kampus Sehat
- K107. Pengelolaan/operasional sarana dan fasilitas olahraga
- K108. Pengelolaan layanan lalu lintas, parkir, dan layanan transportasi kampus
- K109. Pengelolaan sistem penanganan limbah dan sampah
- K110. Penanganan darurat kesehatan/pandemi dan tanggap bencana
- K111. Penambahan/renovasi sarana dan prasarana fisik kampus
- K112. Penambahan kelengkapan kerja dan peralatan inventaris penunjang perkantoran
- K113. Penambahan/renovasi sarana dan prasarana fisik Rumah Sakit
- K114. Penambahan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris Rumah Sakit

P24. Pengembangan dan integrasi sistem manajemen lingkungan terpadu

Dengan kegiatan :

- K115. Pelaksanaan Dies Natalis dan upacara hari besar nasional/keagamaan
- K116. Yudisium dan wisuda/pelepasan alumni diploma, sarjana, profesi, spesialis, magister dan doktor
- K117. Pengelolaan operasional perkantoran dan organ universitas untuk mendukung proses pendidikan berkualitas
- K118. Pengelolaan langganan dan layanan daya/jasa
- K119. Pengelolaan dan penatausahaan aset/inventaris
- K120. Pemeliharaan sarana/fasilitas fisik perkantoran dan peralatan inventaris kantor
- K121. Pengelolaan operasional sarana pengairan, jaringan komunikasi dan kelistrikan kampus

-
- K122. Pengembangan layanan terintegrasi berbasis office automation
 - K123. Implementasi Satu Data Unand dan digitalisasi data universitas/ fakultas/ departemen/prodi
 - K124. Implementasi dan pengembangan sistem informasi penunjang kegiatan akademik dan non-akademik

P25. Penguatan sistem manajemen kinerja unand

Dengan kegiatan :

- K125. Implementasi, revisi/evaluasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas
- K126. Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/ departemen/ prodi/ lembaga/ direktorat
- K127. Upgrading/penyusunan dan revisi peraturan serta standar-standar pembiayaan dan kinerja
- K128. Penyusunan/ revisi dokumen perencanaan dan anggaran
- K129. Perencanaan berbasis kinerja dengan menerapkan manajemen risiko
- K130. Implementasi pengarusutamaan gender dalam penganggaran
- K131. Pelaksanaan rapat koordinasi dan rapat kerja tahunan
- K132. Pengembangan tata kelola Unand serta pengelolaan WCU dan sertifikasi sistem manajemen mutu
- K133. Pengelolaan dan pengembangan sistem manajemen kinerja Unand
- K134. Pelaksanaan evaluasi dan pengukuran/pelaporan kinerja serta pemberian penghargaan pencapaian kinerja

P26. Penguatan Sistem Pengawasan Internal dan Reformasi Birokrasi

Dengan kegiatan :

- K137. Implementasi Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (SPIP) dan Manajemen Risiko
- K138. Pelaksanaan audit khusus menindaklanjuti temuan BPK dan temuan lainnya

- K139. Implementasi Zona Integritas (WBK/WBBM) dan Reformasi Birokrasi

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

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

Indikator :

17. Persentase Prodi yang Melaksanakan Kerjasama dengan Mitra

Program Pencapaian

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

P27. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri

Dengan kegiatan :

K140. Penjajakan, pengisian dan monev kerjasama dalam negeri

K141. Pelaksanaan kegiatan kerjasama dalam negeri

P28. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri

Dengan kegiatan :

K142. Penjajakan, pemetaan kebutuhan, pengisian dan monev kerjasama luar negeri

K143. Pelaksanaan kegiatan kerjasama luar negeri

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

Indikator :

18. Kinerja Pendapatan

Program Pencapaian

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

P29. Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNB

Dengan kegiatan :

K144. Pengelolaan kegiatan/operasional layanan kerjasama pendidikan

dan pengelolaan aset
K145. Pengelolaan kegiatan/operasional layanan Rumah Sakit

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

Dengan kegiatan :

- K146. Pengelolaan kegiatan dan pengembangan kerjasama yang menghasilkan RGA
- K147. Sosialisasi/promosi untuk peningkatan RGA
- K148. Pengembangan dan pembentukan unit-unit usaha RGA
- K149. Pengelolaan dana abadi (umum dan wakaf)

P31. Pengelolaan dan Pengembangan unit usaha dan bisnis

Dengan kegiatan :

- K150. Pendirian/pengembangan Unit Usaha dan unit-unit Bisnis untuk pendayagunaan aset
- K151. Pengelolaan operasional Unit Jasa Laboratorium, Unit Jasa Industry (UJI), Unit Bisnis dan Unit Usaha

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

A. Perspektif Mahasiswa

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

B. Perspektif Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

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

C. Perspektif Proses Internal

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

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

E. Perspektif Finansial

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

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

Tabel 5.1. Sasaran Menurut Bidang dan Rumusan Program Strategis Unand

Sasaran Strategis	Program Strategis
SS1: Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter	P1. Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi
	P2. Peningkatan kualitas input mahasiswa
	P3. Peningkatan afirmasi dan beasiswa mahasiswa
	P4. Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka
	P5. Peningkatan optimalisasi pelayanan Perpustakaan dan Laboratorium
	P6. Pembinaan softskill, karakter dan prestasi mahasiswa
	P7. Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif
	P8. Penguatan internasionalisasi
	P9. Penguatan Pendidikan Profesi dan Sekolah Pascasarjana
SS2: Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa	P10. Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/global
	P11. Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan kualitas penelitian
	P12. Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil

Sasaran Strategis	Program Strategis
	penelitian
SS3: Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif	P13. Penguatan kelembagaan riset (<i>science techno park</i> , pusat unggulan iptek serta pusat studi)
	P14. Penguatan kapasitas hak kekayaan intelektual (HKI), <i>prototipe</i> , inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat
	P15. Penguatan riset unggulan/riset kerjasama
	P16. Pengembangan <i>start-up</i> bisnis berbasis hasil riset atau komersialisasi HKI
SS4: Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT	P17. Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT
	P18. Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik
SS5: Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia	P19. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik
	P20. Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan
SS6: Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip <i>Green Campus</i>	P21. Peningkatan kemampuan SDM dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi
	P22. Peningkatan kualitas lingkungan belajar
	P23. Peningkatan kualitas lingkungan kerja
	P24. Pengembangan dan integrasi sistem informasi manajemen lingkungan terpadu
	P25. Penguatan sistem manajemen kinerja Unand
	P26. Penguatan Sistem Pengawasan Internal dan Reformasi Birokrasi
SS7: Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri	P27. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri
	P28. Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri
SS8: Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi	P29. Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan Penerimaan Unand

Sasaran Strategis	Program Strategis
	P30. Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang <i>revenue generating activities</i> (RGA)
	P31. Pengelolaan dan Pengembangan unit usaha dan bisnis

5.3. Kebijakan

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

1. Secara umum jumlah total mahasiswa Unand yang terdaftar diupayakan tetap stabil, namun untuk menjawab kebutuhan lingkungan beberapa program studi yang sesuai dengan perkembangan zaman perlu dikembangkan, seperti yang berkaitan dengan industri kreatif dan pariwisata, ekonomi syariah yang sedang memiliki momentum untuk tumbuh, logistik serta program-program untuk mengantisipasi perkembangan Revolusi Industri.
2. Proses pembelajaran diarahkan untuk memanfaatkan ketersediaan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif, serta menyiapkan diri untuk pembelajaran daring untuk program yang relevan.
3. Fakultas, Departemen dan Program studi didorong untuk memperkuat program pascasarjana dari sisi kuantitas dan kualitas, sehingga rasio mahasiswa pascasarjana terhadap total jumlah mahasiswa dapat ditingkatkan hingga 35% di tahun 2028. Ini akan mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas riset dan publikasi.
4. Riset-riset didorong untuk dilakukan secara sinergis dalam bentuk kelompok-kelompok riset (*research group*) yang fokus pada riset unggulan Unand untuk berkontribusi menuju kemandirian bangsa.
5. Program studi didorong mendapatkan akreditasi internasional dan memosisikan diri sebagai tujuan bagi calon mahasiswa berkualitas dari dalam dan luar negeri melalui perbaikan kurikulum, pembelajaran serta standar pendidikan yang dilaksanakan secara berkesinambungan.
6. Fungsi kantor urusan Internasional (*International office*) akan diperkuat untuk melayani dosen dan mahasiswa asing serta kerjasama-kerjasama yang dilakukan dengan berbagai instansi dari luar negeri.
7. Pengembangan *softskill* dan karakter mahasiswa akan dilakukan melalui aktifitas intrakurikuler maupun ekstrakurikuler yang dilaksanakan dengan sistematis.

-
8. Universitas akan mendorong tumbuhnya jiwa kewirausahaan mahasiswa dan memfasilitasi mahasiswa untuk memulai *startup business* sejak masih berstatus sebagai mahasiswa.
 9. Kampus II dan III akan dikembangkan untuk fokus pada arah perkembangan keunggulan masing-masing sehingga pada saatnya akan menjadi kampus otonom.

5.4. Strategi Pengembangan

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

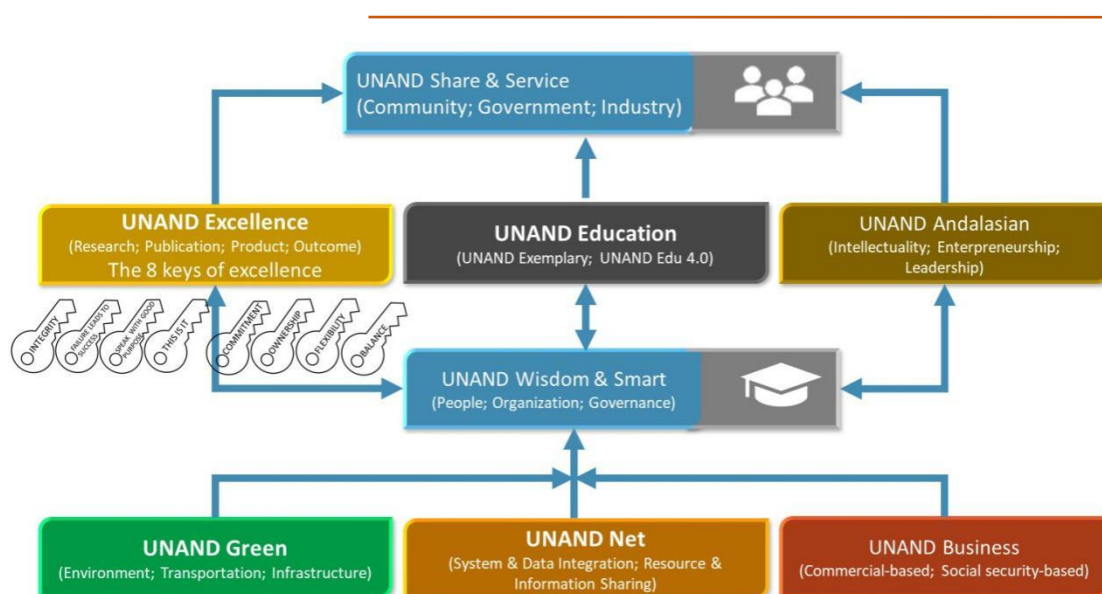
Dari analisis SWOT yang dilakukan strategi pengembangan Unand dikelompokkan atas empat, yakni:

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

5.5. Tema Strategis

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

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



Gambar 5.1. Tema Strategis Unand Menjadi Universitas yang Otonom

Unand Business

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

Unand Excellence

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

Unand Share & Service

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

Unand Green

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

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

Unand Education

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

Dalam bidang akademik, sejalan dengan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) telah dilakukan perbaikan peraturan akademik dan membuat peraturan terkait dengan pelaksanaan berbagai program MBKM.

Unand Net

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

Unand *Wisdom & Smart*

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

Sejak awal tahun 2020, langkah-langkah dalam rangka perbaikan tatakelola untuk mendorong perbaikan proses internal telah dilakukan. Sasaran yang ingin dicapai dengan perbaikan tatakelola adalah peningkatan kinerja, dalam berbagai aspek, baik akademik maupun non akademik. Selain itu juga terdapat sasaran tahunan (jangka pendek) dan sasaran jangka menengah sebagaimana ditetapkan dalam Renstra Bisnis UNAND 2020-2024, Berbagai peraturan Rektor diperbaharui sebagai payung hukum untuk melakukan perbaikan.

Unand *Andalasian*

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

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

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

Masing-masing tema strategis dimiliki oleh pejabat yang berbeda. Tugas dari pemilik tema adalah memastikan bahwa target yang hendak dicapai pada masing-masing tema strategis dapat dicapai. Untuk itu, dalam perencanaan tahunan dan

dalam implementasi program, pemilik tema harus mengkoordinasikan program dan kegiatan yang berada dalam lintas fungsi atau lintas bidang.

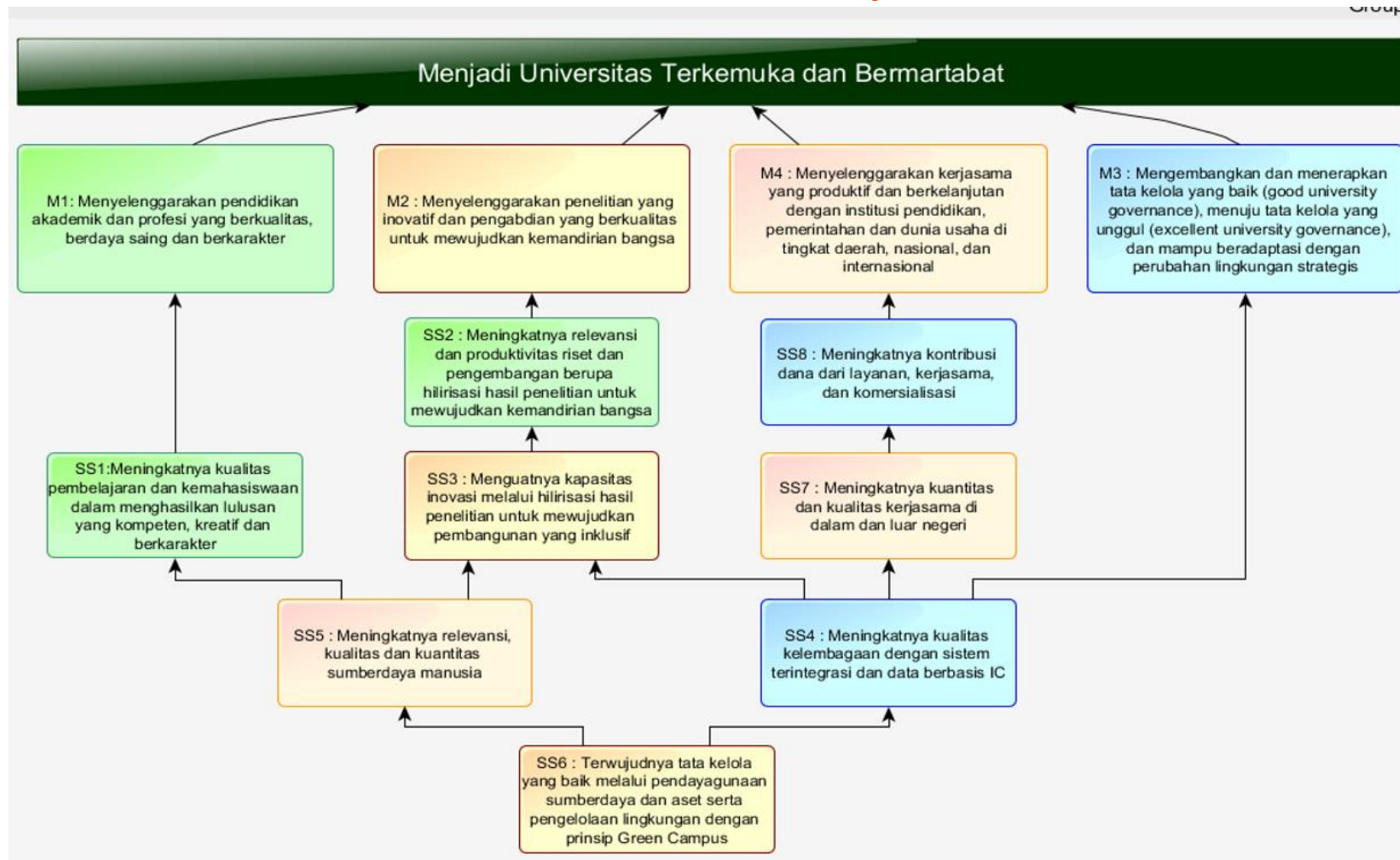
Tabel 5.2. Daftar Tema Strategis dan Pemilik Tema

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

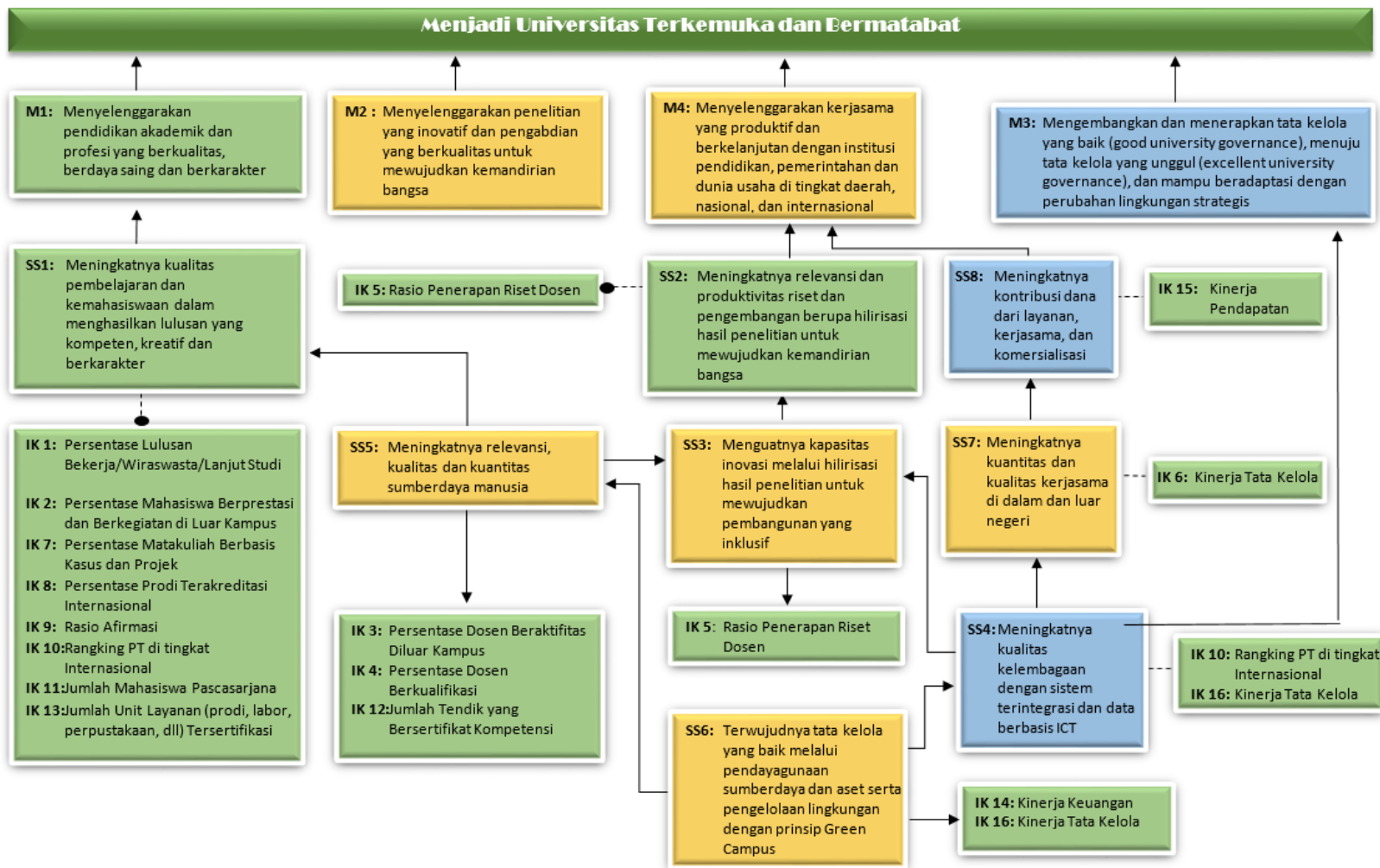
Tabel 5.3. Indikator Kinerja Sasaran Strategis

No.	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Pemilik KPI	2021 (Baseline)	TARGET		
				2022	2023	2024
1.	Persentase Lulusan Bekerja/Wiraswasta/Lanjut Studi	WR 1	10,75 %	60%	60%	60%
2.	Persentase Mahasiswa Berprestasi dan Berkegiatan di Luar Kampus	WR 1	1,33%	25%	25%	25%
3.	Persentase Dosen Beraktifitas Diluar Kampus	WR 3	7,72 %	30%	30%	30%
4.	Persentase Dosen Berkualifikasi	WR 3	38,35 %	50%	50%	50%
5.	Rasio Penerapan Riset Dosen	LPPM	2,76	3	3	3
6.	Persentase Prodi yang Melaksanakan Kerjasama dengan Mitra	WR 4	34,62 %	50%	50%	50%
7.	Persentase Matakuliah Berbasis Kasus dan Projek	WR 1	18,70 %	50%	50%	50%
8.	Persentase Prodi Terakreditasi Internasional	LPM	34,62%	40%	40%	40%
9.	Rasio Afirmasi	WR1	30%	30%	30%	30%
10.	Rangking PT di tingkat Internasional	REKTOR		584 Asia	1001+ Dunia	
11.	Jumlah Mahasiswa Pascasarjana	WR 1	4639	4500	4500	4500

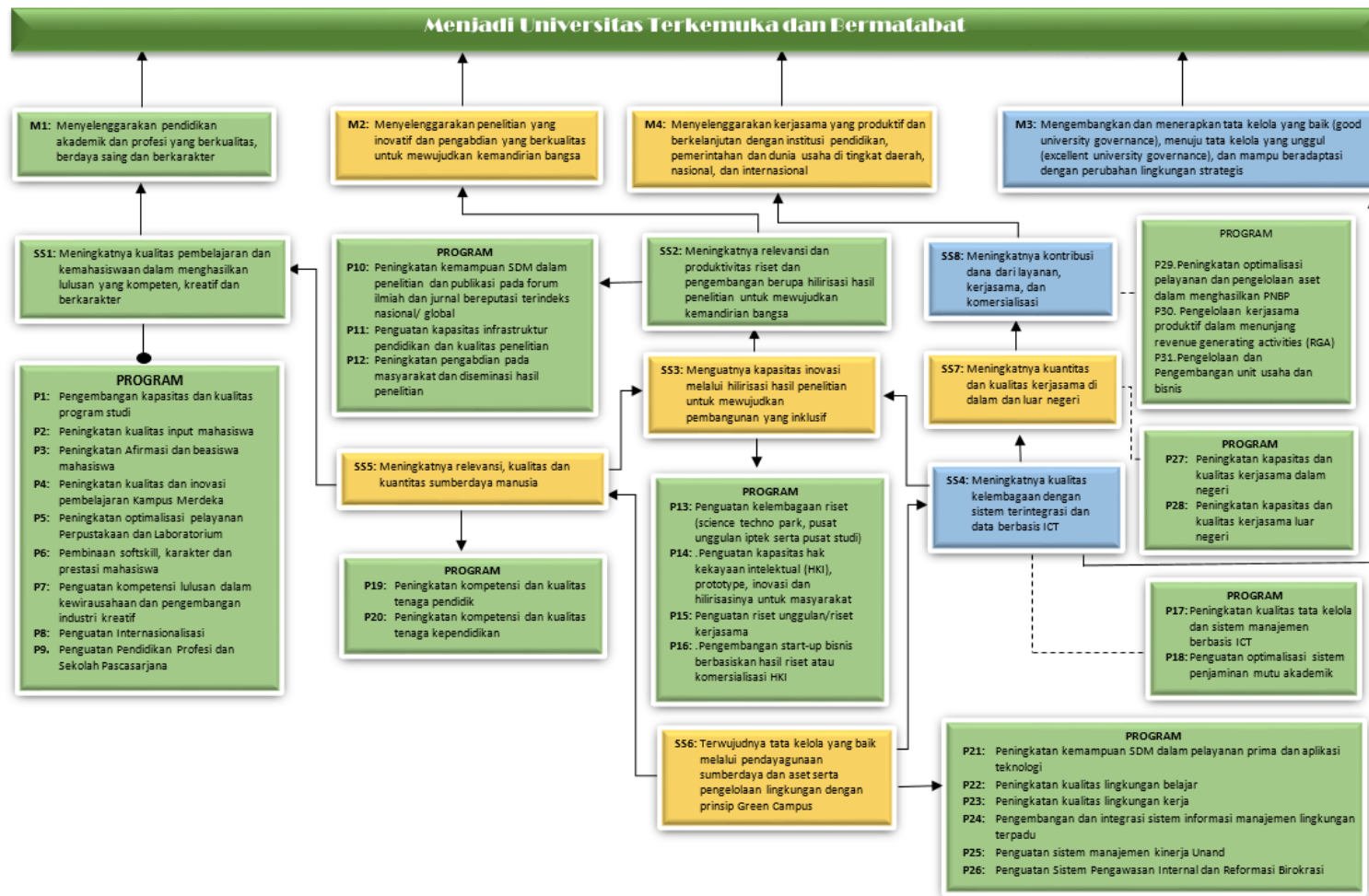
12.	Jumlah Tendik yang Bersertifikat Kompetensi	WR 3	50	75	80	95
13.	Jumlah Unit Layanan (prodi, labor, perpustakaan, dll) Tersertifikasi	WR 1	-	1	2	3
14.	Kinerja Pengelolaan Keuangan	WR 2, WR 4	WTP	WTP	WTP	WTP
15.	Kinerja Pendapatan	WR 2	450 M	465 M	500 M	550 M
16.	Kinerja Tata Kelola	SU	BB	BB	A	A



Gambar 5.2. Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 1



Gambar 5.3. Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 2



Gambar 5.4. Strategy Map Renstra Bisnis Unand 2020-2024 Level 3

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

- a. Universitas Andalas perlu memiliki arah dan pola yang jelas dalam pengembangan institusi dalam rangka mencapai tujuan yang sejalan dengan tujuan yang termuat dalam RPJP nasional, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Rencana Strategis Dikti. Untuk keperluan ini Universitas Andalas harus menyusun Rencana Strategis Bisnis 2020-2024. Didalam rencana tersebut termuat visi, misi, tujuan, sasaran strategis, kebijakan dan serangkaian program pengembangan pendidikan, penelitian, penelitian, pengabdian kepada masyarakat hingga indikator keberhasilannya;
- b. Renstra Bisnis Universitas Andalas 2020-2024 ini disesuaikan dengan RPJP Nasional, RPJM, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Renstra Dikti, serta mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dianalisis untuk menentukan strategi pencapaiannya. Proses penyelarasan dalam edisi revisi ini sudah mempertimbangkan perubahan yang terjadi dalam Renstra Kementerian, khususnya sasaran Strategis dan Indikator sasaran strategis;
- c. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan terlihat bahwa Universitas Andalas memiliki peluang yang besar, serta kekuatan yang memadai, namun masih memiliki beberapa aspek kelemahan yang perlu diperkuat segera. Dengan posisi seperti itu, Unand perlu memprioritaskan konsolidasi internal pada tahap awal sambil bersiap mengambil peluang-peluang yang tersedia;
- d. Arah pengembangan Universitas Andalas difokuskan untuk mendukung kemandirian bangsa yang diterjemahkan Universitas Andalas dengan memilih tema menjadi “Terdepan dalam pembangunan karakter dan kewirausahaan (*leader in character building and entrepreneurship*)”;
- e. Target yang ingin dicapai pada periode ini 2020-2024 ini adalah mantapnya transformasi manajemen akademik, keuangan, aset, sumberdaya manusia dan kekayaan lainnya serta terimplementasinya *good university government* secara bertanggung jawab dan konsekuen. Dengan modal ini Universitas Andalas bertekad menjadi salah satu universitas terkemuka dalam beberapa bidang di tingkat nasional atau masuk universitas 5 besar di Indonesia;
- f. Universitas Andalas mempunyai kapasitas dalam meningkatkan kualitas pelayanan berbekal kuatnya sumber daya yang dimiliki sehingga berpotensi untuk didayagunakan dalam meningkatkan kemampuan pendanaan yang berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak dengan proporsi 33% pada tahun 2024.

6.2 Langkah-langkah Implementasi

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

Lampiran 1

MATRIK PENYESUAIAN INDIKATOR KINERJA DALAM RENSTRA BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS 2020-2024

PERUBAHAN		SEMULA	
Kode IKU / IKSS	Uraian Indikator Kinerja Utama (IKU) / Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)	Kode IK	Uraian Indikator Kinerja (IK)
IKU 1	Persentase Lulusan Bekerja/ Wiraswasta/ Lanjut Studi	IK 2	Jumlah Mahasiswa terdaftar (student body)
		IK 8	Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha
		IK 9	Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi
		IK 10	Persentase Lulusan yang langsung Bekerja
		IK 11	Persentase lulusan dengan gaji minimum sebesar 1,5 x UMR
IKU 2	Persentase Mahasiswa Berprestasi dan Berkegiatan di Luar Kampus	IK 7	Jumlah Mahasiswa Berprestasi dalam Kompetisi Nasional dan Internasional
		IK 12	Jumlah Mahasiswa mengikuti Student Exchange/Mobility dengan PT dalam dan luar negeri
IKU 3	Persentase Dosen Beraktifitas Diluar Kampus	IK 38	Jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri
		IK 39	Jumlah dosen yang mengikuti Program World Class Professor
IKU 4	Persentase Dosen Berkualifikasi	IK 15	Jumlah Visiting Scholar dari PT Luar Negeri
		IK 35	Jumlah Dosen berkualifikasi S3
		IK 36	Jumlah Dosen Jabatan Lektor Kepala
		IK 37	Jumlah Dosen Jabatan guru besar
		IK 38	Jumlah dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri
IKU 5	Rasio Penerapan Riset Dosen	IK 18	Jumlah publikasi Internasional dosen per tahun
		IK 19	Jumlah publikasi Nasional dosen per tahun
		IK 20	Jumlah Jurnal bereputasi terindeks nasional
		IK 21	Jumlah Jurnal bereputasi terindeks global
		IK 22	Jumlah sitasi karya ilmiah
		IK 23	Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat
		IK 24	Jumlah Taman Sain dan Teknologi yang di bangun
		IK 25	Jumlah Pusat Unggulan IPTEK (PUI)
		IK 26	Jumlah Kekayaan Intelektual (KI) yang didaftarkan
		IK 27	Jumlah Prototipe R&D (research and development)
IK 28	Jumlah Prototipe Industri		

PERUBAHAN		SEMULA	
Kode IKU / IKSS	Uraian Indikator Kinerja Utama (IKU) / Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)	Kode IK	Uraian Indikator Kinerja (IK)
		IK 29	Jumlah Produk Inovasi
		IK 30	Jumlah Riset Group (Pusat studi/kajian) yang aktif
		IK 31	Jumlah HKI yang diimplementasikan / dikomersialkan
IKU 6	Persentase Prodi yang Melaksanakan Kerjasama dengan Mitra	IK 52	Jumlah Kerjasama dalam negeri yang aktif
		IK 53	Jumlah Kerjasama dengan Lembaga Internasional yang Aktif
IKU 7	Persentase Matakuliah Berbasis Kasus dan Projek	IK 4	Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan Merdeka Belajar
		IK 5	Jumlah Prodi yang menerapkan pembelajaran Kampus Merdeka
		IK 6	Tingkat pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE)
IKU 8	Persentase Prodi Terakreditasi Internasional	IK 13	Jumlah Mahasiswa asing
		IK 14	Jumlah Prodi terakreditasi internasional
IKSS 1	Rasio Afirmasi	IK 2	Jumlah mahasiswa terdaftar (student body)
		IK 3	Rasio Afirmasi
IKSS 2	Rangking PT di tingkat Internasional	IK 1	Persentase Prodi terakreditasi unggul (A)
		IK 32	Akreditasi Institusi
		IK 33	Rangking PT Nasional (versi Dikti)
		IK 34	Rangking PT di Q Star University
		IK 43	Rangking PT Nasional (versi UI Green Metric)
IKSS 3	Jumlah Mahasiswa Pascasarjana	IK 16	Jumlah mahasiswa Pascasarjana
		IK 17	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program Rekognisi Pembelajaran Lampau
IKSS 4	Jumlah Tendik yang Bersertifikat Kompetensi	IK 40	Jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan/magang/bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri (IK - 12)
		IK 41	Jumlah Tenaga Kependidikan berkualifikasi S1/S2/S3
IKSS 5	Jumlah Unit Layanan (prodi, labor, perpustakaan, dll) Tersertifikasi	IK 6	Tingkat pencapaian Angka Efisiensi Edukasi (AEE)
		IK 42	Indeks Kepuasan atas Kualitas Pelayanan
IKSS 6	Kinerja Pengelolaan Keuangan	IK 45	Modernisasi pengelolaan keuangan BLU
		IK 46	Kinerja Realisasi Anggaran (Pelaksanaan RBA)
		IK 48	Opini Laporan Keuangan oleh auditor publik
		IK 49	Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK
IKSS 7	Kinerja Pendapatan	IK 44	Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional
		IK 55	Jumlah Revenue yang dihasilkan dari kerjasama
		IK 56	Jumlah Pendapatan BLU yang bersumber dari Pengelolaan Aset

PERUBAHAN		SEMULA	
Kode IKU / IKSS	Uraian Indikator Kinerja Utama (IKU) / Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS)	Kode IK	Uraian Indikator Kinerja (IK)
IKSS 8	Kinerja Tata Kelola	IK 47	Hasil Penilaian SAKIP
		IK 50	Persentase tindak lanjut bernilai rupiah temuan BPK
		IK 51	Jumlah Fakultas/Unit mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM

Lampiran 2
MATRIK PENYESUAIAN KEGIATAN (K) DALAM RENSTRA BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS 2020-2024

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
Misi 1	Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter	Misi 1	Menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesi yang berkualitas, berdaya saing dan berkarakter
SS1	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter	SS1	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, kreatif dan berkarakter
P1	Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi	P1	Pengembangan kapasitas dan kualitas program studi
K1	Pengembangan dan pendirian program studi sesuai kebutuhan	K1	Pengembangan dan pendirian program studi sesuai kebutuhan
K2	Penyediaan fasilitas dan dukungan untuk atmosfir akademik program studi	K2	Penyediaan fasilitas dan peralatan untuk atmosfir akademik prodi/jurusan
K3	Pelaksanaan akreditasi program studi	K3	Pelaksanaan akreditasi program studi
P2	Peningkatan kualitas input mahasiswa	P2	Peningkatan kualitas input mahasiswa
K4	Promosi dan roadshow universitas/fakultas/ departemen/ program studi	K4	Promosi dan roadshow universitas/fakultas/ departemen/ program studi
K5	Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru Diploma, S1, dan intake S1	K5	Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru Diploma III, S1, dan intake S1
P3	Peningkatan Afirmasi dan beasiswa mahasiswa	P3	Peningkatan Afirmasi dan beasiswa mahasiswa
K6	Seleksi/verifikasi mahasiswa penerima beasiswa dan pengelolaan beasiswa	K6	Seleksi/verifikasi mahasiswa penerima beasiswa dan pengelolaan beasiswa
K7	Pemberian bantuan/beasiswa untuk mahasiswa	K7	Pemberian bantuan/beasiswa untuk mahasiswa
P4	Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran Kampus Merdeka	P4	Peningkatan kualitas dan inovasi pembelajaran serta Kampus Merdeka
K8	Implementasi pengambilan mata kuliah di luar prodi dalam kampus sendiri atau pengambilan mata kuliah di Perguruan Tinggi lain	K8	Implementasi pengambilan mata kuliah di luar prodi dalam kampus sendiri atau pengambilan mata kuliah di Perguruan Tinggi lain
K9	Pelaksanaan magang mahasiswa bersertifikat di industri/ lembaga profesi/ lembaga lainnya	K9	Pelaksanaan magang mahasiswa bersertifikat di industry / lembaga profesi / lembaga lainnya
K10	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) mahasiswa, KKN tematik berbasis hasil riset, dan kegiatan mahasiswa di desa/ nagari dalam rangka pengabdian masyarakat dan kegiatan sosial	K10	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) mahasiswa, kegiatan mahasiswa di desa/nagari dalam rangka pengabdian masyarakat dan kegiatan sosial

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
		K11	Pengelolaan operasional UPT Kuliah Kerja Nyata
K11	Pelaksanaan kegiatan/aktifitas Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) bagi sivitas akademika	K12	Pelaksanaan kegiatan /aktifitas Merdeka Belajar bagi mahasiswa di program studi
K12	Penguatan SCL dan pengembangan proses blended and cyber learning	K13	Penguatan SCL dan pengembangan proses blended and cyber learning
K13	Pelaksanaan proses pembelajaran dan operasionalisasi pendidikan sesuai standar nasional pendidikan tinggi	K14	Pelaksanaan proses pembelajaran dan operasionalisasi pendidikan sesuai standar nasional pendidikan tinggi
K14	Pelaksanaan praktikum dan studi/praktek/ kuliah lapangan	K15	Pelaksanaan praktikum dan studi/praktek kuliah lapangan
K15	Penyusunan bahan ajar berstandar nasional dan internasional	K16	Penyusunan bahan ajar berstandar nasional dan internasional
K16	Pengembangan kurikulum berstandar nasional/ internasional	K17	Pengembangan kurikulum berbasis KKNI dan standarisasi nasional/internasional
K17	Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran	K18	Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran
P5	Peningkatan optimalisasi pelayanan Perpustakaan dan Laboratorium	P5	Peningkatan optimalisasi pelayanan perpustakaan dan laboratorium
K18	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Perpustakaan dan operasional ruang baca di prodi/departemen	K19	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Perpustakaan dan operasional ruang baca prodi/jurusan.
K19	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Laboratorium Sentral dan laboratorium di prodi/departemen/ fakultas	K20	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Laboratorium Dasar dan Sentral serta UPT Laboratorium Sumber Daya Hayati
		K21	Pengelolaan kegiatan/operasional laboratorium - laboratorium di prodi/jurusan
P6	Pembinaan softskill, karakter dan prestasi mahasiswa	P6	Pengembangan softskill, karakter dan prestasi mahasiswa
K20	Pengelolaan/pembinaan aktivitas UKM (unit-unit kegiatan mahasiswa) dan lembaga organisasi kemahasiswaan	K22	Pengelolaan/pembinaan aktivitas UKM (unit-unit kegiatan mahasiswa) dan lembaga organisasi kemahasiswaan
K21	Pengenalan Kehidupan Kampus bagi Mahasiswa Baru (PKKMB) / Bimbingan Aktivitas Kemahasiswaan dalam Tradisi Ilmiah (BAKTI)	K23	Pelaksanaan Orientasi Proses Belajar Mengajar (OPBM)/ BAKTI mahasiswa baru
K22	Pelaksanaan pelatihan/ Training Andalasian Character (TAC)	K24	Pelaksanaan pelatihan (training) Andalasian Karakter
		K25	Pelatihan pemantapan Wawasan Kebangsaan mahasiswa baru
K23	Pembinaan mahasiswa berbasis asrama	K26	Pembinaan mahasiswa berbasis asrama
K24	Pelaksanaan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM)	K27	Pelaksanaan Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM)
K25	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang penalaran dan akademik mahasiswa serta pembiayaan keikutsertaan	K28	Pelaksanaan kegiatan dan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang penalaran dan akademik mahasiswa

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
	mahasiswa Unand di tingkat lokal/ wilayah/nasional/ internasional		
		K29	Pembiayaan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang penalaran dan akademik.
K26	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang minat dan bakat mahasiswa serta pembiayaan keikutsertaan mahasiswa Unand di tingkat lokal/wilayah/nasional/ internasional	K30	Pelaksanaan kegiatan/even/lomba bidang minat dan bakat mahasiswa
		K31	Pembiayaan keikutsertaan mahasiswa dalam even/lomba bidang minat dan bakat
K27	Pemberian apresiasi/penghargaan bagi mahasiswa Unand berprestasi	K32	Pemberian apresiasi/penghargaan bagi mahasiswa Unand berprestasi
K28	Pelaksanaan credit earning/transfer mahasiswa di dalam negeri dan luar negeri		
P7	Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif	P7	Penguatan kompetensi lulusan dalam kewirausahaan dan pengembangan industri kreatif
K29	Kuliah umum dan seminar Kewirausahaan	K33	Kuliah umum dan seminar Kewirausahaan
K30	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa	K34	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa
K31	Pendampingan, inkubasi dan pembiayaan start-up bisnis/ wirausaha mahasiswa	K35	Pendampingan, inkubasi dan pembiayaan start-up bisnis/wirausaha mahasiswa
K32	Kompetisi rencana bisnis/wirausaha mahasiswa dan Pengembangan Industri Kreatif	K36	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Kewirausahaan
K33	Pelaksanaan ujian kompetensi standar nasional/ internasional dan ujian sertifikasi profesi	K37	Pelaksanaan ujian kompetensi standar nasional / internasional dan ujian sertifikasi profesi
		K38	Yudisium dan wisuda/pelepasan alumni diploma dan sarjana
		K39	Wisuda/pelepasan alumni profesi, spesialis, magister dan doktor
K34	Pelaksanaan test TOEFL, IELTS, TOEIC, dan pelatihan bahasa asing	K40	Pelaksanaan test TOEFL untuk mahasiswa TIK dan Komunikasi Bahasa Asing mahasiswa
		K41	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Pusat Bahasa
K35	Pelaksanaan tracer study dan pengembangan pusat karir	K42	Pelaksanaan tracers study
K36	Pelaksanaan job fair dan expo kreativitas mahasiswa	K43	Pelaksanaan job fair dan expo kreativitas mahasiswa
		K44	Pengembangan Pusat Karir
K37	Pelaksanaan program fast track S1-S2		

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
K39	Pengelolaan kegiatan pembelajaran/kelas berbahasa Inggris sesuai standar internasional		
K40	Pelaksanaan double degree/ twinning program antar fakultas dan universitas di dalam dan luar negeri		
K42	Pelaksanaan Summer Course		
K46	Pelaksanaan student exchange/mobility		
P8	Penguatan Internasionalisasi	P8	Penguatan internasionalisasi
K41	Pengelolaan mahasiswa internasional, kegiatan darmasiswa dan operasional Kantor Layanan Internasional	K45	Pelaksanaan credit earning/transfer mahasiswa di dalam negeri dan luar negeri
K43	Pengusulan dan visitasi program studi akreditasi internasional	K46	Pelaksanaan student exchange/mobility
		K47	Pelaksanaan double degree/ twinning program antar fakultas dan universitas di dalam dan luar negeri
K45	Penerimaan dan pembiayaan mahasiswa asing	K48	Penerimaan dan pembiayaan mahasiswa asing
		K49	Pengelolaan mahasiswa asing dan kegiatan darmasiswa
		K50	Pengelolaan kegiatan/operasional UPT Layanan Internasional
		K51	Pengelolaan kegiatan pembelajaran/kelas berbahasa Inggris sesuai standar Internasional
		K52	Pengusulan dan visitasi program studi akreditasi/sertifikasi Internasional
		K53	Pembiayaan dosen asing dan visiting/scholar professor
P9	Penguatan Pendidikan Profesi dan Sekolah Pascasarjana	P9	Penguatan program Pascasarjana
K47	Promosi dan roadshow program studi Pascasarjana (profesi, spesialis, magister, doktor)	K54	Promosi dan roadshow program studi Pascasarjana (profesi, spesialis, magister, doktor)
K48	Seleksi penerimaan dan orientasi mahasiswa baru pascasarjana Unand	K55	Seleksi penerimaan dan orientasi mahasiswa baru pascasarjana
K49	Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana	K56	Pelaksanaan pembelajaran, praktikum dan studi lapangan mahasiswa Program Pendidikan Profesi dan Pascasarjana
K50	Pengembangan kurikulum dan evaluasi pembelajaran Pascasarjana	K57	Pengembangan kurikulum dan evaluasi pembelajaran Pascasarjana
K51	Pelaksanaan double degree/twinning program Pascasarjana	K58	Pelaksanaan program fast track S1-S2 dan double degree/twinning program Pascasarjana

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
Misi 2	Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa	Misi 2	Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan pengabdian yang berkualitas untuk mewujudkan kemandirian bangsa
SS2	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa	SS2	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan berupa hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan kemandirian bangsa
P10	Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/ global	P10	Peningkatan kemampuan SDM dalam penelitian dan publikasi pada forum ilmiah dan jurnal bereputasi terindeks nasional/global
K52	Pelaksanaan kegiatan seminar internasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah	K59	Pelaksanaan kegiatan seminar internasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
K53	Pembiayaan publikasi internasional dan produksi artikel ilmiah berstandar internasional	K60	Pembiayaan publikasi internasional dan produksi artikel ilmiah berstandar internasional
K54	Pelaksanaan kegiatan seminar nasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah	K61	Pelaksanaan kegiatan seminar nasional dan pembiayaan keikutsertaan sebagai pemakalah
K55	Pembiayaan publikasi nasional dan produksi artikel ilmiah berstandar nasional	K62	Pembiayaan publikasi nasional dan produksi artikel ilmiah berstandar nasional
K56	Lokakarya/evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks nasional dan pengelolaan/ akreditasi jurnal bereputasi terindeks nasional	K63	Pengelolaan dan akreditasi jurnal bereputasi terindeks nasional
		K64	Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks nasional
K57	Lokakarya/evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks global dan pengelolaan/ akreditasi jurnal bereputasi terindeks global	K65	Pengelolaan dan akreditasi jurnal bereputasi terindeks global
		K66	Lokakarya dan evaluasi naskah ilmiah untuk jurnal bereputasi terindeks global
P11	Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan kualitas penelitian	P11	Penguatan kapasitas infrastruktur pendidikan dan penelitian
K58	Sosialisasi penyusunan, seleksi dan penilaian proposal penelitian	K67	Sosialisasi penyusunan proposal, seleksi dan penilaian proposal penelitian
K59	Pembiayaan penelitian dan implementasi riset dasar, subject matter dan terapan	K68	Pembiayaan penelitian dan implementasi riset dasar, subject matter dan terapan
K60	Produksi proseding, buku, dan tulisan ilmiah lainnya	K69	Produksi prosiding, buku, dan tulisan ilmiah lainnya
K61	Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian serta pemberian penghargaan bagi peneliti	K70	Monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
P12	Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian	P12	Peningkatan pengabdian pada masyarakat dan diseminasi hasil penelitian
K62	Sosialisasi penyusunan, seleksi dan penilaian proposal pengabdian pada masyarakat (PPM)	K71	Sosialisasi penyusunan proposal, seleksi dan penilaian proposal pengabdian pada masyarakat (PPM)
K63	Pelaksanaan/pembiayaan PPM	K72	Pelaksanaan/pembiayaan PPM
K64	Seminar dan publikasi hasil PPM	K73	Seminar dan publikasi hasil PPM
		K74	Pelaksanaan kuliah kerja nyata (KKN) tematik berbasis hasil riset
K65	Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus	K75	Pembinaan daerah tertinggal, desa mitra dan bina lingkungan kampus
K66	Monitoring dan evaluasi kegiatan PPM serta pemberian penghargaan bagi pelaku pengabdian	K76	Monitoring dan evaluasi kegiatan PPM
SS3	Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif	SS3	Menguatnya kapasitas inovasi melalui hilirisasi hasil penelitian untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif
P13	Penguatan kelembagaan riset (science techno park, pusat unggulan iptek serta pusat studi)	P13	Penguatan kelembagaan riset (science techno park, pusat unggulan iptek serta pusat studi)
K67	Pengembangan dan pengelolaan STP (science techno park)	K77	Pengembangan dan pengelolaan STP (science techno park)
K68	Pengembangan dan pengelolaan pusat unggulan iptek (PUI)	K78	Pengembangan dan pengelolaan pusat unggulan iptek (PUI)
P14	Penguatan kapasitas hak kekayaan intelektual (HKI), prototype, inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat	P14	Penguatan kapasitas hak kekayaan Intelektual (HKI), prototype, inovasi dan hilirisasinya untuk masyarakat
K69	Workshop drafting dan pembiayaan pengusulan paten/HKI	K79	Workshop drafting dan pembiayaan pengusulan paten/HKI
K70	Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe R&D serta prototipe industri	K80	Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe R&D
		K81	Sosialisasi dan promosi hasil riset dan prototipe industri
K71	Pelaksanaan expo dalam rangka menawarkan hasil riset dan produk inovasi pada investor serta pemberian penghargaan/reward	K82	Pelaksanaan expo dalam rangka menawarkan hasil riset dan produk inovasi pada investor
P15	Penguatan riset unggulan/riset kerjasama	P15	Penguatan riset unggulan/riset kerjasama
K72	Pengelolaan klaster kelompok keilmuan, riset (research group) unggulan dan pusat-pusat studi/ kajian	K83	Pengelolaan kelompok riset (research group) unggulan dan pusat-pusat studi/kajian
K73	Implementasi hasil riset untuk advokasi sistem dan kebijakan publik	K84	Implementasi hasil riset untuk advokasi sistem dan kebijakan publik

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
K74	Implementasi kerjasama lembaga riset dan penguatan kerjasama hasil riset untuk pengabdian	K85	Implementasi kerjasama lembaga riset dan penguatan kerjasama hasil riset untuk pengabdian
P16	Pengembangan start-up bisnis berbasis hasil riset atau komersialisasi HKI	P16	Pengembangan start-up bisnis berbasis hasil riset atau komersialisasi HKI
K75	Pengembangan tingkat kelayakan teknologi (TKT) hasil penelitian untuk komersialisasi produk	K86	Pengembangan tingkat kelayakan teknologi (TKT) hasil penelitian untuk komersialisasi produk
K76	Implementasi kerjasama industri berbasis hasil penelitian	K87	Implementasi kerjasama industri berbasis hasil penelitian
K77	Inkubasi start-up bisnis sosial (social enterprise) and private enterprise berbasis hasil penelitian	K88	Inkubasi start-up bisnis sosial (social enterprise) and private enterprise berbasis hasil penelitian
Misi 3	Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (good university governance), menuju tata kelola yang unggul (excellent university governance), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis	Misi 3	Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik (good university governance), menuju tata kelola yang unggul (excellent university governance), dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis
SS4	Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT	SS4	Meningkatnya kualitas kelembagaan dengan sistem terintegrasi dan data berbasis ICT
P17	Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT	P17	Peningkatan kualitas tata kelola dan sistem manajemen berbasis ICT
K78	Implementasi sistem data terintegrasi berbasis teknologi informasi dan resource sharing (SmartCampus)	K89	Implementasi sistem data terintegrasi berbasis teknologi informasi dan resource sharing
K79	Pelaksanaan Audit dan Evaluasi Prodi serta monitoring pasca audit berbasis TIK	K90	Pelaksanaan Audit dan Evaluasi Prodi serta monitoring pasca audit
		K91	Pelaksanaan akreditasi institusi berbasis ICT
K80	Implementasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas	K92	Implementasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target Renstra universitas
K81	Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/departemen/prodi/ lembaga/direktorat	K93	Penyusunan dan implementasi Renstra fakultas/jurusan/prodi
K82	Pelaksanaan akreditasi institusi dan pemeringkatan berbasis ICT		
P18	Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik	P18	Penguatan optimalisasi sistem penjaminan mutu akademik
K83	Pelaksanaan audit dan tindak lanjut pasca audit sistem manajemen mutu perguruan tinggi	K94	Pelaksanaan audit dan tindak lanjut pasca audit sistem manajemen mutu perguruan tinggi

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
K84	Evaluasi sistem penjaminan mutu akademik dan kajian pengembangan institusi	K95	Evaluasi sistem penjaminan mutu akademik dan kajian pengembangan institusi
SS5	Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia	SS5	Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia
P19	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik	P19	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga pendidik
K38	Fasilitasi dosen dan Praktisi Mengajar dari luar kampus		
K44	Pembiayaan dosen asing dan visiting/scholar professor		
K85	Pembiayaan dosen mengikuti studi lanjut S2/S3 di dalam dan luar negeri	K96	Pembiayaan dosen mengikuti studi lanjut S2/S3 di dalam dan luar negeri
K86	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi dosen	K97	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi dosen
K87	Seleksi dan pemberian penghargaan dosen berprestasi	K98	Seleksi dan pemberian penghargaan dosen berprestasi
K88	Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja akademik dan kompetensi dosen	K99	Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja akademik dan kompetensi dosen
K89	Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan, sertifikasi profesi, magang, dll	K100	Pembiayaan dosen mengikuti pelatihan dan sertifikasi profesi, magang dll
K90	Fasilitasi dosen mengikuti World Class Program (ex. Sabatical leave, Post Doc, visiting professor, research fellow, dll)		
K91	Fasilitasi dosen berkegiatan akademik dan praktisi diluar kampus		
P20	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan	P20	Peningkatan kompetensi dan kualitas tenaga kependidikan
K92	Pembiayaan tendik mengikuti pelatihan/magang/ bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri	K101	Pembiayaan dosen dan tendik mengikuti pelatihan/magang/ bekerja di luar negeri dan/atau dalam industri
K93	Pembiayaan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut S1/S2/S3	K102	Pembiayaan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut S1/S2/S3
K94	Seleksi dan pemberian penghargaan tenaga kependidikan berprestasi	K103	Seleksi dan pemberian penghargaan tenaga kependidikan berprestasi
K95	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi tenaga kependidikan	K104	Pelatihan kompetensi teknis/fungsional bagi tenaga kependidikan
K96	Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja dan kompetensi tenaga kependidikan	K105	Pelaksanaan reviu/evaluasi kinerja dan kompetensi tenaga kependidikan

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
SS6	Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip Green Campus	SS6	Terwujudnya tata kelola yang baik melalui pendayagunaan sumberdaya dan aset serta pengelolaan lingkungan dengan prinsip Green Campus
P21	Peningkatan kemampuan SDM dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi	P21	Peningkatan kemampuan tendik dalam pelayanan prima dan aplikasi teknologi
K97	Implementasi e-office dan unit layanan terpadu/PPID	K106	Implementasi e-office dan unit layanan terpadu
K98	Implementasi kearsipan berbasis teknologi informasi	K107	Implementasi kearsipan berbasis teknologi informasi
K99	Pelaksanaan survei kepuasan stakeholder	K108	Survei kepuasan stakeholder
		K109	Upgrading/penyusunan dan revisi peraturan serta standar-standar pembiayaan dan kinerja
K100	Pelaksanaan benchmarking untuk perbaikan berkelanjutan tata kelola layanan pendidikan	K110	Pelaksanaan benchmarking untuk perbaikan berkelanjutan
K135	Penyusunan dan rekonsiliasi serta reuiu laporan keuangan dan aset		
K136	Pelaksanaan reuiu dan audit internal secara rutin		
P22	Peningkatan kualitas lingkungan belajar	P22	Peningkatan kualitas lingkungan belajar
K101	Pengelolaan dan penataan lingkungan belajar sesuai standar nasional pendidikan tinggi	K111	Pengelolaan dan penataan lingkungan belajar sesuai standar nasional pendidikan tinggi
K102	Penambahan/pemeliharaan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris gedung kuliah	K112	Penambahan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris gedung kuliah
K103	Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik gedung kuliah dan peralatan	K113	Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik gedung kuliah dan peralatan
P23	Peningkatan kualitas lingkungan kerja	P23	Peningkatan kualitas lingkungan kerja
K104	Penerapan sistem keamanan dan kesehatan lingkungan kerja	K114	Penerapan sistem keamanan dan kesehatan lingkungan kerja
K105	Implementasi pencegahan dan penanganan kekerasan seksual		
K106	Pengelolaan/penataan lingkungan kerja sesuai standar green campus/ Kampus Sehat	K115	Pengelolaan dan penataan lingkungan kerja sesuai standar green campus
K107	Pengelolaan/operasional sarana dan fasilitas olahraga	K116	Pengelolaan dan operasional sarana dan fasilitas olahraga
K108	Pengelolaan layanan lalu lintas, perparkiran, dan layanan transportasi kampus	K117	Pengelolaan layanan lalu lintas, perparkiran dan layanan bus/transportasi mahasiswa
K109	Pengelolaan sistem penanganan limbah dan sampah	K118	Pengelolaan sistem penanganan limbah dan sampah

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
		K119	Pengelolaan kegiatan/operasional penanganan pandemi Covid-19
K110	Penanganan darurat kesehatan/pandemi dan tanggap bencana	K120	Penanganan darurat kesehatan dan bencana
K111	Penambahan/renovasi sarana dan prasarana fisik kampus	K121	Penambahan sarana dan prasarana fisik kampus serta fasilitas RS
K112	Penambahan kelengkapan kerja dan peralatan inventaris penunjang perkantoran		
K113	Penambahan/renovasi sarana dan prasarana fisik Rumah Sakit		
K114	Penambahan kelengkapan ruangan dan peralatan inventaris Rumah Sakit		
P24	Pengembangan dan integrasi sistem informasi manajemen lingkungan terpadu	P24	Pengembangan dan integrasi sistem manajemen lingkungan terpadu
K115	Pelaksanaan Dies dan upacara hari besar nasional/ keagamaan	K122	Pelaksanaan Dies Natalis dan upacara hari besar nasional/keagamaan
K116	Yudisium dan wisuda/pelepasan alumni diploma, sarjana, profesi, spesialis, magister dan doktor		
K117	Pengelolaan operasional perkantoran dan organ universitas untuk mendukung proses pendidikan berkualitas	K123	Pengelolaan operasional perkantoran dan organ universitas untuk mendukung proses pendidikan berkualitas
K118	Pengelolaan langganan dan layanan daya/jasa	K124	Pengelolaan langganan dan layanan daya/jasa
K119	Pengelolaan dan penatausahaan aset/inventaris	K125	Pengelolaan dan penata usahaan aset/inventaris
K120	Pemeliharaan sarana/fasilitas fisik perkantoran dan peralatan inventaris kantor	K126	Pemeliharaan sarana dan fasilitas fisik dan peralatan inventaris kantor
K121	Pengelolaan operasional sarana pengairan, jaringan komunikasi dan kelistrikan kampus	K127	Pengelolaan dan operasional sarana pengairan, jaringan dan kelistrikan kampus
		K128	Penyusunan/revisi dokumen perencanaan dan anggaran
		K129	Perencanaan berbasis kinerja dengan menerapkan manajemen resiko
K122	Pengembangan layanan terintegrasi berbasis office automation	K130	Pengembangan layanan terintegrasi berbasis office automation
K123	Implementasi Satu Data Unand dan digitalisasi data universitas/ fakultas/ departemen/prodi		
K124	Implementasi dan pengembangan sistem informasi penunjang kegiatan akademik dan non-akademik	K131	Implementasi sistem informasi data dan digitalisasi data universitas/fakultas/ jurusan/prodi di Era 4.0 dan era 5.0

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
		K132	Pengembangan sistem informasi perencanaan dan anggaran berbasis kinerja
		K133	Pengembangan sistem monev dan pelaksanaan kegiatan dan anggaran
		K134	Pengembangan sistem informasi keuangan dan aset serta sistem akuntansi dan pelaporan
		K135	Pengembangan sistem informasi kepegawaian
		K136	Pengembangan sistem informasi akademik dan kemahasiswaan
		K137	Pengembangan sistem informasi kerjasama berbasis virtual account
		K138	Pengembangan sistem informasi remunerasi berbasis kinerja
P25	Penguatan sistem manajemen kinerja Unand	P25	Penguatan sistem manajemen kinerja unand
K125	Implementasi, revisi/evaluasi Renstra Bisnis Unand dan rencana aksi pencapaian target renstra universitas		
K126	Penyusunan dan implementasi renstra fakultas/departemen/prodi/ lembaga/direktorat		
K127	Upgrading/penyusunan dan revisi peraturan serta standar-standar pembiayaan dan kinerja		
K128	Penyusunan/revisi dokumen perencanaan dan anggaran		
K129	Perencanaan berbasis kinerja dengan menerapkan manajemen risiko		
K130	Implementasi pengarusutamaan gender dalam penganggaran		
K131	Pelaksanaan rapat koordinasi dan rapat kerja tahunan	K139	Pelaksanaan rapat koordinasi dan rapat kerja tahunan
K132	Pengembangan tata kelola Unand serta pengelolaan WCU dan sertifikasi sistem manajemen mutu	K140	Pengembangan sistem manajemen dan tata kelola Unand serta pengelolaan dan sertifikasi sistem manajemen untuk unit kerja
K133	Pengelolaan dan pengembangan sistem manajemen kinerja Unand	K141	Pengembangan sistem navigasi perjanjian kontrak kinerja berbasis teknologi informasi
K134	Pelaksanaan evaluasi dan pengukuran / pelaporan kinerja serta pemberian penghargaan pencapaian kinerja	K142	Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kinerja
		K143	Pemilihan dan pemberian penghargaan pencapaian kinerja unit/fakultas
P26	Penguatan Sistem Pengawasan Internal dan Reformasi	P26	Penguatan Sistem Pengawasan Internal

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
	Birokrasi		
K137	Implementasi Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (SPIP) dan Manajemen Risiko	K144	Pelaksanaan Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (SPIP)
		K145	Penyusunan dan rekonsiliasi serta reuiu laporan keuangan dan laporan aset/barang milik negara
		K146	Pelaksanaan reuiu dan audit oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) secara rutin
K138	Pelaksanaan audit khusus menindaklanjuti temuan BPK dan temuan lainnya	K147	Pelaksanaan audit khusus menindak lanjuti temuan BPK dan temuan lainnya
K139	Implementasi Zona Integritas (WBK/WBBM) dan Reformasi Birokrasi	K148	Pelaksanaan pembangunan Zona Integritas (WBK/WBBM) dan reformasi Birokrasi
Misi 4	Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional	Misi 4	Menyelenggarakan kerjasama yang produktif dan berkelanjutan dengan institusi pendidikan, pemerintahan dan dunia usaha di tingkat daerah, nasional, dan internasional
SS7	Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri	SS7	Meningkatnya kuantitas dan kualitas kerjasama di dalam dan luar negeri
P27	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri	P27	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama dalam negeri
K140	Penjajakan, pengisian dan monev kerjasama dalam negeri	K149	Penjajakan, pengisian dan monev kerjasama dalam negeri
K141	Penjajakan, pelaksanaan kegiatan kerjasama dalam negeri	K150	Pelaksanaan kegiatan kerjasama dalam negeri
P28	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri	P28	Peningkatan kapasitas dan kualitas kerjasama luar negeri
K142	Pemetaan kebutuhan, pengisian dan monev kerjasama luar negeri	K151	Pemetaan kebutuhan, pengisian dan monev kerjasama luar negeri
K143	Pelaksanaan kegiatan kerjasama luar negeri	K152	Pelaksanaan kegiatan kerjasama luar negeri
SS8	Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi	SS8	Meningkatnya kontribusi dana dari layanan, kerjasama, dan komersialisasi
P29	Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNB	P29	Peningkatan optimalisasi pelayanan dan pengelolaan aset dalam menghasilkan PNB
K144	Pengelolaan kegiatan/operasional layanan kerjasama pendidikan dan pengelolaan aset	K153	Pengelolaan kegiatan dan operasional layanan kerjasama pendidikan dan pengelolaan aset

PERUBAHAN		SEMULA	
KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)	KODE	Uraian Misi, Sasaran Strategis (SS), Program (P), dan Kegiatan (K)
K145	Pengelolaan kegiatan/operasional layanan Rumah Sakit	K154	Pengelolaan kegiatan/operasional layanan Rumah Sakit Unand
P30	Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang revenue generating activities (RGA)	P30	Pengelolaan kerjasama produktif dalam menunjang revenue generating activities (RGA)
K146	Pengelolaan kegiatan dan pengembangan kerjasama yang menghasilkan RGA	K155	Pengelolaan kegiatan kerjasama yang menghasilkan revenue
K147	Sosialisasi/promosi untuk peningkatan RGA	K156	Sosialisasi dan promosi untuk peningkatan RGA
K148	Pengembangan dan pembentukan unit-unit usaha RGA	K157	Pengembangan dan pembentukan unit-unit usaha RGA
K149	Pengelolaan dana abadi (umum dan wakaf)		
P31	Pengelolaan dan Pengembangan unit usaha dan bisnis	P31	Pengembangan entrepreneurship dan unit-unit bisnis
K150	Pendirian/pengembangan Unit Usaha dan unit-unit Bisnis untuk pendayagunaan aset	K158	Pendirian dan pengembangan Badan Pengelola Usaha (BPU) dan unit-unit bisnis untuk pendayagunaan aset
K151	Pengelolaan operasional Unit Jasa Laboratorium, Unit Jasa Industry (UJI), Unit Bisnis dan Unit Usaha	K159	Pengelolaan operasional Unit Jasa Industri (UJI), unit bisnis dan Badan Pengelola Usaha (BPU)