



PROGRAM KERJA DAN STRATEGI

SEBAGAI PENJABARAN
KEBIJAKAN UMUM
UNIVERSITAS ANDALAS

Ir. Insannul Kamil, S.T., M.Eng., Ph.D., IPM, ASEAN. Eng
Bakal Calon Rektor Universitas Andalas 2023-2028



[insannul.kamil](#)



[Insannul Kamil](#)



[insannulkamil.id](#)



**PROGRAM KERJA DAN STRATEGI PENCAPAIAN TUJUAN
BAKAL CALON REKTOR UNAND PERIODE 2023-2028**

A. Pengantar

A.1 Kondisi Universitas Andalas Saat Ini

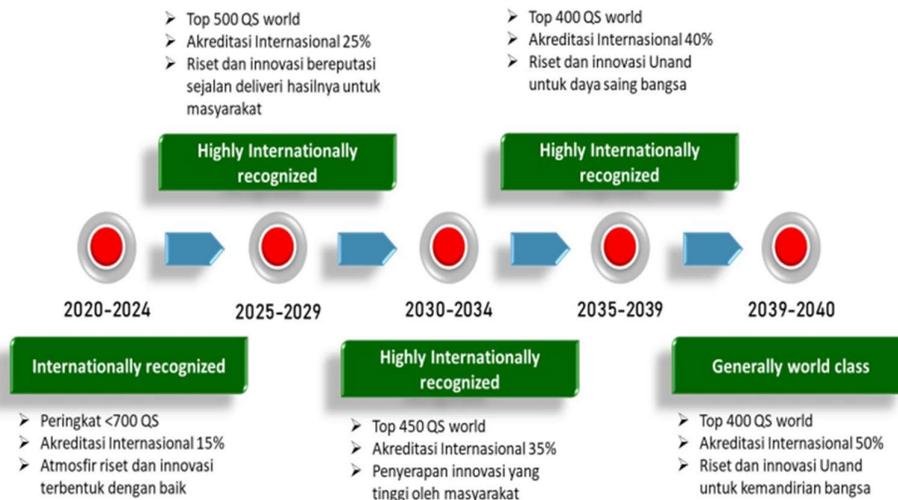
Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2011 (Setneg, 2021), Universitas Andalas (UNAND) memiliki visi,

"Menjadi Universitas Terkemuka dan Bermartabat"

Misi UNAND adalah,

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan berkarakter untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing global dan berjiwa kewirausahaan;
2. Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan humaniora yang bereputasi internasional;
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung pembangunan nasional; dan;
4. Mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik dan mampu beradaptasi dan bersinergi dengan lingkungan secara berkelanjutan.

Untuk mencapai visi dan misi di atas, UNAND telah menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2020 – 2040 dengan *milestones* yang ditunjukkan oleh Gambar 1 (Universitas Andalas, 2020).



Gambar 1 Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) UNAND 2020 – 2040 dan Tahapan Pencapaiannya

Berdasarkan Gambar 1 dapat dilihat bahwa UNAND membagi RPJPnya ke dalam lima tahapan. Pada tahap 1 (2020-2024) *milestones* yang ingin diraih UNAND adalah, persentase mahasiswa asing mencapai 1%, suasana akademik mulai kental dengan atmosfer internasional; capaian peringkat dunia dengan target masuk 700 terbaik di dunia; sistem tatakelola telah terintegrasi penuh dengan sistem informasi manajemen; bidang riset unggulan UNAND sudah terkonsolidasi dengan atmosfer riset dan inovasi yang baik, kegiatan penelitian telah fokus dan tersinergi dalam peta jalan penelitian unggulan yang ditujukan untuk menghasilkan output yang memberikan dampak dari deliveri hasilnya untuk masyarakat.

Pada Tahap 2 (2025 – 2029), UNAND menargetkan 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; 25% program studi UNAND telah terakreditasi internasional; hasil riset UNAND sudah dipublikasi dan diakui secara luas sejalan dengan serapan inovasinya untuk kepentingan masyarakat; dan UNAND masuk dalam universitas top 500 dunia.

Pada Tahap 3 (2030-2034), *milestones* yang ingin diraih UNAND adalah mencapai posisi 450 terbaik dunia; akreditasi internasional yang telah dicapai oleh 35% program studi; jumlah mahasiswa asing telah mencapai proporsi 5%; hasil riset dan inovasi sudah mulai menampakkan hasil dan terserap oleh masyarakat untuk menuju kemandirian bangsa.

Tahun 2023 adalah penghujung Tahapan 1 RPJP UNAND. Jika dibandingkan dengan *milestones* Tahapan 1 RPJPnya, diperoleh fakta-fakta yang ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1 Perbandingan antara Target Tahap 1 RPJP UNAND (2020-2024) dengan Posisi UNAND pada Tahun 2023

Milestones	Tahapan 1 RPJP UNAND (2020 - 2024)	Posisi UNAND pada tahun 2023	Referensi
Persentase mahasiswa asing	1%	0.24%	(QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023); (Rektor Universitas Andalas, 2023)
Peringkat dunia	700	1401+ QS World University Ranking, 601 – 650 Asian University Rankings, 93 Asian University Rankings – South Eastern Asia	(QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023)
Riset	Riset unggulan terkonsolidasi dengan atmosfer yang baik	5787 dokumen scopus, 91 dokumen WoS, 63% dokumen di Scopus yang disitasi dan 65%	(Kemendikbud, 2023)

		dokumen di WoS yang disitasi, 18.87 sitasi per dosen (skor = 1.4/100 pada kriteria QS World)	
Tatakelola	Terintegrasi dengan ICT	Terintegrasi dengan ICT namun masih perlu peningkatan secara terus menerus sesuai dengan kemajuan teknologi informasi	

Untuk menjadi universitas kelas dunia terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh UNAND. Kriteria yang biasanya digunakan adalah *academic reputation* (pendidikan dan penelitian), *employer reputation* (reputasi alumni), *faculty student ratio*, *citations per faculty*, *international faculty ratio*, *international students ratio*, *international research network*, *employment outcomes*, dan *sustainability* (QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023). Tabel 2 dan Tabel 3 menunjukkan posisi UNAND dibandingkan dengan Universitas Indonesia (UI) (peringkat 237 dunia, peringkat 49 di Asia, dan peringkat 10 di South Eastern Asia menurut QS World University Ranking pada tahun 2023).

Tabel 2 Perbandingan statistik UNAND dengan UI untuk kategori mahasiswa, dosen, dan publikasi

	UNAND	UI	Referensi
Jumlah mahasiswa	30,896	35,813	(QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023)
<i>Sarjana</i>	91%	66%	
<i>Pascasarjana</i>	9%	34%	
Mahasiswa asing (<i>full time</i>)	75	1852	(QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023)
<i>Sarjana</i>	51%	72%	
<i>Pascasarjana</i>	41%	28%	
Dosen	1509	4931	(QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023)
<i>Domestik</i>	99%	71%	
<i>Internasional</i>	1%	29%	
Publikasi			(Kemendikbud, 2023)
<i>Dokumen di Scopus</i>	5,787	31,188	
<i>Dokumen di WoS</i>	91	582	
<i>Dokumen yang disitasi di Scopus</i>	3,664	20,767	
<i>Dokumen yang disitasi di WoS</i>	59	288	
<i>Sitasi di Scopus</i>	32,468	250,214	
<i>Sitasi di Wos</i>	735	1,633	
<i>Sitasi per dosen (Scopus)</i>	18.87	101.30	
<i>Sitasi per dosen (WoS)</i>	0.43	0.66	

Tabel 3 Perbandingan skor UNAND dengan UI untuk kriteria World Class University (QS Quacquarelli Symonds Limited, 2023)

	UNAND	UI
<i>Academic reputation</i>	6.9/100	50.5/100
<i>Employer reputation</i>	3.9/100	73/100
<i>Faculty student ratio</i>	4.9/100	50.4/100

<i>Citations per faculty</i>	1.4/100	2/100
<i>International faculty ratio</i>	2.1/100	75.8/100
<i>International students ratio</i>	1.1/100	4.8/100
<i>International research network</i>	1/100	2/100
<i>Employment outcomes</i>	6.1/100	58.7/100
<i>Sustainability</i>	1.1/100	42.3/100

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat jika UNAND masih lemah dalam bidang internasionalisasi. Jumlah mahasiswa asing (*full time*) UNAND kurang 100 orang (Rektor Universitas Andalas, 2023), UI hampir 2000 orang. Dosen asing UNAND hanya 1%, UI sudah mencapai 29%. Rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen UNAND sekitar 20 dan UI sekitar 7.

Pad bidang penelitian, jumlah dokumen UNAND di *scopus* per jumlah dosen adalah 2.4. UI hampir dua kali lipat UNAND, 4.2. Sekitar 37% dari semua dokumen dosen UNAND di *scopus* **tidak** mendapatkan sitasi. Angka ini tidak berbeda jauh dengan UI, sekitar 33%.

Statistik di atas sejalan dengan perbandingan skor UNAND dan UI untuk *World Class University* untuk kriteria *academic reputation* (pembelajaran dan penelitian), *faculty student ratio*, dan *international students' ratio*. Tidak berbeda jauh skor UNAND dengan UI untuk *citations per faculty*, Tabel 3. Penyebabnya adalah publikasi yang dihitung untuk *World Class University* adalah publikasi pada jurnal-jurnal yang memiliki dampak atau bereputasi.

Apabila dilihat berdasarkan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) UNAND pada tahun 2022 (berdasarkan kontrak kinerja antara UNAND dengan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi) maka diperoleh fakta-fakta sebagai berikut (DITJEN DIKTI, 2023).

Tabel 4 Capaian Indikator Kinerja Utama UNAND tahun 2022

Indikator Kinerja Utama	Target	Capaian
IKU 1 Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	60%	42%
IKU 2 Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	25%	22%
IKU 3 Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir	30%	48%
IKU 4 Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	50%	69%
IKU 5 Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	1	6
IKU 6 Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	50%	100%
IKU 7 Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau	50%	27%

pembelajaran kelompok berbasis proyek (teambased project) sebagai sebagian bobot evaluasi		
IKU 8 Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5%	17%

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa capaian IKU UNAND pada tahun 2023 cukup baik, bahkan ada beberapa IKU dengan capaian 100% dan banyak IKU yang melampaui target. Tiga IKU yang tidak mencapai target adalah IKU 1 yang berhubungan dengan lulusan, IKU 2 yang berhubungan dengan MBKM, dan IKU 7 yang berhubungan dengan pembelajaran.

Berdasarkan tingkat pencapaian IKU pada tahun 2022, dapat disimpulkan bahwa UNAND sudah mempunyai dasar yang kuat untuk dosen, penelitian, kurikulum dan pembelajaran, dan kerjasama. Dasar yang kuat ini yang perlu ditingkatkan sehingga UNAND mampu sejajar dengan universitas-universitas ternama di Asia dan *milestones* pada Tahap 2 RPJPnya dapat diraih.

Perbandingan *milestones* pada Tahap 2 RPJP UNAND dengan posisi UNAND pada tahun 2023 dapat dilihat pada Tabel 5. Perbandingan ini penting dilakukan untuk mendefinisikan dengan jelas strategi, program, dan aktivitas yang harus dilakukan oleh UNAND pada 5 tahun yang akan datang.

Tabel 5 Perbandingan Milestones pada Tahap 2 RPJP UNAND (2025-2029) dengan Posisi UNAND pada tahun 2023

	Posisi UNAND tahun 2023	Milestones Tahap 2 RPJP UNAND
Mahasiswa asing	0.24%	3%
Pelaksanaan kelas berbahasa Inggris	Sudah ada di beberapa Prodi di Fakultas Teknik, Ekonomi, dan Fakultas Ilmu Budaya	Tersebar merata di semua fakultas
Pertukaran mahasiswa dan dosen	Kinerja MBKM Unand sebesar 22%. Berjalan satu arah. UNAND belum menjadi tujuan bagi mahasiswa dan dosen asing untuk kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi dalam durasi yang panjang (1 semester atau lebih)	Berjalan efektif
Kerjasama	Fondasi untuk pelaksanaan kerjasama sudah ada, kinerja IKU 6, 100%.	Unand menjalin hubungan kerjasama dalam beberapa bidang khususnya untuk perguruan tinggi wilayah barat dan kawasan regional
Proporsi prodi dengan akreditasi internasional	17%	25%
Penelitian	Capaian IKU 5 adalah 6 per dosen; Jumlah publikasi di scopus 2.4 per dosen; 37% dokumen dosen UNAND di scopus tidak disitasi; Jumlah sitasi per dosen 18.87	Hasil riset Unand sudah dipublikasi dan diakui secara luas sejalan dengan serapan inovasinya untuk kepentingan masyarakat

Peringkat Dunia	1401+ QS World University Ranking, 601 – 650 Asian University Rankings, 93 Asian University Rankings – South Eastern Asia	Top 500 QS World University Ranking
-----------------	---	-------------------------------------

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa UNAND juga harus bekerja lebih giat untuk mencapai *milestones* Tahap 2 RPJPnya, khususnya untuk internasionalisasi, kualitas kerjasama, dan kualitas penelitian.

A.2 Isu-Isu Penting

Rencana Strategis Bisnis UNAND 2020-2024 (Universitas Andalas, 2020) telah mengidentifikasi isu-isu penting yang berpengaruh terhadap tercapainya rencana pengembangan UNAND hingga tahun 2024. Beberapa isu tersebut masih relevan hingga saat ini.

Pada tanggal 1 September 2023, UNAND juga mengadakan Dialog Kejayaan Bangsa yang menampilkan pandangan Prof. dr. Fasli Jalal (Rektor Universitas Yarsi), Prof. Arif Satria, M. Si (Rektor IPB University), Prof. Musliar Kasim, MS (Rektor Universitas Andalas periode 2006-2011), Prof. Werry Darta Taifur, MA (Rektor Universitas Andalas Periode 2011-2015), dan Prof Tafdil Husni, SE, MBA (Rektor Universitas Andalas Periode 2015-2019) tentang isu-isu penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan UNAND periode 2023 – 2028.

Berikut ini adalah isu-isu penting yang dirangkum dari dokumen dan kegiatan di atas:

Reskilling needs – Mayoritas skill yang kita miliki sekarang bukanlah skill yang diperlukan pada masa yang akan datang. Dalam konteks mahasiswa, 1/3 dari semua yang kita ajarkan kepada mereka pada tahun pertama perkuliahan akan ketinggalan zaman satu tahun setelah mereka lulus. Dalam konteks dunia kerja, tenaga kerja yang direkrut pada tahun 2020 akan hanya memiliki 66% skill yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang sama pada tahun 2025.

Daya serap lulusan – Perubahan kebutuhan skill tenaga kerja yang berjalan sangat cepat (lima tahunan) menyebabkan banyak lulusan perguruan tinggi tidak terserap di pasar kerja. Perguruan tinggi perlu menyikapi ini dengan penyesuaian kurikulum dan pembelajaran secara dinamis.

Agility – Perguruan tinggi harus memiliki kemampuan beradaptasi dan mengeksekusi agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Perencanaan yang matang adalah penting namun *agility* lebih penting.

Internasionalisasi – Penting bagi perguruan tinggi untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan berskala internasional. Beberapa bentuk dari internasionalisasi adalah membuka kelas internasional, kerja sama dengan perguruan tinggi luar negeri dalam bentuk *joint research*, dan pertukaran pelajar. Internasionalisasi diharapkan mampu mendongkrak *international faculty ratio*, *international students' ratio*, dan *international research network*.

Utilisasi aset – Terdapat peluang yang besar untuk berkreasi dan berinovasi dalam pemanfaatan aset sehingga memberikan nilai tambah secara ekonomi. Aset dalam hal ini adalah hasil penelitian, sumber daya manusia, dan fasilitas.

Kebijakan riset strategis – Perguruan tinggi bekerja sama dengan institusi pemerintah lainnya seharusnya mengambil peran utama dalam riset strategis nasional.

Budaya penelitian dan pengabdian kepada masyarakat – Riset diarahkan untuk memberikan dampak kepada perkembangan ilmu pengetahuan, memberikan nilai tambah secara ekonomi, dan menyelesaikan persoalan yang ada di masyarakat. Kegiatan penelitian harus tekonsolidasi dengan baik, tidak terfokus kepada individu.

Populasi mahasiswa pascasarjana – Maju dan berkembangnya kegiatan penelitian sangat ditentukan oleh kuat atau lemahnya program pascasarjana. Jumlah mahasiswa saat ini didominasi oleh mahasiswa program sarjana.

Sistem informasi terintegrasi dan digitalisasi – Sistem informasi terintegrasi menjadi alat penting dalam tatakelola mulai dari perencanaan, operasional, dan evaluasi. Diperlukan *digital leadership*, pemimpin yang memiliki literasi digital dan mampu membawa perubahan. Bukan *expert leadership* (memiliki literasi digital namun tidak mampu membawa perubahan), bukan *change leadership* (tidak memiliki literasi digital namun mampu membawa perubahan), dan apalagi *conservative leadership* (tidak memiliki literasi digital dan tidak mampu membawa perubahan).

A.3 Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Untuk menentukan strategi dan program kerja 2023-2028, perlu diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh UNAND.

Kekuatan

1. Status UNAND sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN BH) – UNAND mendapatkan hak otonom dan kemandirian dalam mengatur keuangan dan rumah tangganya.
2. Kualifikasi staf akademik – Dari hampir 1600 orang dosen, sekitar 40% diantaranya bergelar doktor, dan 24% diantaranya memiliki sertifikat kompetensi yang diakui oleh dunia industri.

Kelemahan

1. *Marketing strategy* – UNAND belum memiliki *marketing strategy* sehingga potensi-potensi yang memiliki nilai tambah secara ekonomi tidak terekspos ke publik. *Brand* UNAND pada level internasional masih lemah.
2. Kemampuan tenaga kependidikan, termasuk penggunaan teknologi informasi – Penempatan tenaga kependidikan yang belum didasarkan atas kompetensi.

3. Utilisasi aset – Banyak aset UNAND yang belum terkelola secara maksimal sehingga belum mampu memberikan nilai tambah secara ekonomi.
4. Reputasi pusat studi – UNAND memiliki lebih dari 50 pusat studi namun belum memiliki reputasi dan kinerja tingkat nasional atau bahkan internasional. Pusat studi belum mampu menunjang UNAND sebagai universitas kelas dunia.
5. Pengembangan sarana pendukung pembelajaran dan penelitian – Untuk menjadi universitas kelas dunia UNAND perlu mengembangkan sarana pendukung pembelajaran dan penelitiannya, termasuk aspek *safety*. Diperlukan mekanisme pengaturan dan penggunaan fasilitas pembelajaran dan penelitian sehingga termanfaatkan secara maksimal dan memenuhi standar-standar keselamatan. UNAND memerlukan lebih banyak *smart class rooms* yang tersebar secara merata.

Peluang

1. *Endowment* – UNAND berpotensi untuk mendapatkan *endowment fund* dari pihak swasta, institusi pemerintah, atau bahkan dari pendonor pribadi (di perguruan tinggi luar negeri mayoritas pendonor pribadi adalah alumni yang ingin memberikan sumbangsih kepada almamaternya). Untuk itu perlu dibangun *trust* antara UNAND dengan stakeholdernya, perbaikan tatakelola, dan *marketing strategy*. Dana *endowment* dapat digunakan UNAND untuk beasiswa, *fellowship*, merekrut dosen dengan kualitas eksepsional, pembiayaan penelitian, membangun infrastruktur, dan penggunaan lainnya sesuai dengan *interest* pihak pendonor. UNAND dapat belajar kepada universitas ternama seperti National University of Singapore (NUS) untuk mendapatkan, meregulasi, dan menggunakan dana *endowment*.
2. Pemerintah mendorong perguruan tinggi melakukan riset strategis – Fokus penelitian nasional adalah pada bidang pangan, energi, kesehatan, transportasi, produk rekayasa keteknikan, pertahanan dan keamanan, kemaritiman, dan sosial humaniora. Perguruan tinggi merupakan aktor utama untuk pelaksanaan kegiatan penelitian tersebut. Dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan peta jalan penelitian UNAND yang sudah mengacu kepada fokus penelitian nasional, UNAND berpeluang berkontribusi besar dalam menyukseskan Rencana Induk Riset Nasional.
3. Kolaborasi internasional – UNAND sudah banyak memiliki perjanjian kerja sama dengan perguruan tinggi dan institusi pada level internasional. Ini adalah peluang besar bagi UNAND untuk meningkatkan *international students' ratio*, *international faculty ratio*, dan *international research network*.

Ancaman

1. Keterbatasan alokasi dana pemerintah – Terdapat keterbatasan alokasi dana dari pemerintah untuk perguruan tinggi. Pada saat terjadi krisis ekonomi tahun 2008, banyak pemerintah di negara-negara di dunia yang mengurangi anggaran untuk perguruan tinggi secara signifikan.

Akibatnya, pengelola universitas harus kreatif untuk mendapatkan dana tanpa harus menaikkan uang kuliah (SPP) atau mengurangi anggaran untuk dosen dan mahasiswa. Hal yang sama dapat terjadi di Indonesia kapan saja. Banyak universitas di luar negeri terselamatkan oleh dana *endowment* yang mereka miliki.

2. Daya serap lulusan – Daya serap lulusan UNAND masih rendah, capaian IKU 1 pada tahun 2022 tidak sampai 50%. Hal ini sejalan dengan penilaian World University Ranking terhadap UNAND untuk kriteria *employer reputation* dan *employment outcome*. UNAND hanya mendapatkan skor 3.9/100 dan 6.1/100. Kalah jauh dibanding UI dengan skor 73/100 dan 58.7/100.
3. Agresifitas PTN dan PTS dalam merekrut calon mahasiswa dan kebijakan pemerintah memberi izin operasional PTN asing – Hal ini merupakan ancaman bagi UNAND untuk mendapatkan lulusan SMA atau sederajat dengan bakat-bakat terbaik untuk melanjutkan pendidikan di UNAND. Termasuk ketertarikan calon mahasiswa pascasarjana berkualitas untuk melanjutkan pendidikan magister, profesi, dan doktor di UNAND. UNAND seharusnya memiliki strategi yang efektif untuk merekrut calon mahasiswa dengan bakat-bakat terbaik tersebut.

B. Program Kerja

Berikut ini adalah sasaran strategis dan program kerja tahun 2023-2028 untuk mencapai *milsestones* pada Rencana Jangka Panjang UNAND dan IKU yang disasar.

Sasaran Strategis 1 - Meningkatkan nilai tambah ekonomi (*income generating*)

Program 1.1 – *Endowment fund* Universitas Andalas (IKU3, IKU4, IKU5)

Program 1.2 – Utilisasi aset untuk menghasilkan pendapatan (aset fisik dan non-fisik) (IKU3, IKU4, IKU5)

Sasaran Strategis 2 - Meningkatkan kualitas pembelajaran baik kurikuler maupun ekstrakurikuler.

Program 2.1 – Peningkatan kemampuan tenaga pendidik (IKU3, IKU4, IKU5, IKU7, IKU8)

Program 2.2 – Perluasan akses dosen dan mahasiswa terhadap *Massive Online Open Courses* (MOOCs), seperti Coursera, Udemy, edX, dan akses mendapatkan sertifikasi profesi level internasional bagi dosen (IKU1, IKU3, IKU4).

Program 2.3 – Pengembangan kualitas dan internasionalisasi program studi, termasuk keterlibatan aktif *Industrial Advisory Board* dalam proses pendidikan (IKU1, IKU2, IKU6, IKU7, IKU8).

Program 2.4 – Penguatan program pascasarjana (IKU3, IKU5, IKU8)

Program 2.5 – Peningkatan kualitas infrastruktur pendidikan, termasuk pustaka, pusat karir, dan *safety* (IKU1, IKU7, IKU8).

Program 2.6 – *Marketing* dan *branding* pendidikan di UNAND (IKU1, IKU2, IKU3, IKU6)

Sasaran Strategis 3 – Meningkatkan kualitas dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Program 3.1 – Penguatan jejaring kerja sama penelitian (IKU3, IKU5, IKU6)

Program 3.2 – Penguatan pusat studi dan kelompok penelitian (IKU3, IKU5)

Program 3.3 – Penguatan infrastruktur penelitian termasuk akses terhadap literatur ilmiah dan *safety* (IKU5, IKU8)

Program 3.4 – *Marketing* dan *branding* penelitian unggulan UNAND dan hasil-hasil yang telah diperoleh (IKU3, IKU5)

Sasaran Strategis 4 – Meningkatkan kualitas tatakelola berbasis sistem informasi terintegrasi

Program 4.1 – Peningkatan kemampuan tenaga kependidikan (IKU6, IKU8)

Program 4.2 – Penguatan tatakelola dan sistem manajemen berbasis sistem informasi terintegrasi (IKU6, IKU8)

Program 4.3 – Peningkatan kualitas suasana kerja (IKU6, IKU8)

C. Cara Pencapaian

C.1 Langkah Implementasi

Secara umum, cara pencapaian sasaran strategis dan indikator kinerja dirangkum dalam empat langkah berikut ini:

Langkah 1 – Sejalan dengan RPJP dan Renstra Strategis Bisnis UNAND, pencapaian sasaran strategis, indikator kinerja, dan pelaksanaan program kerja di atas diawali dengan mengkonsolidasikan semua sumber daya yang ada di UNAND.

Langkah 2 – Sasaran strategis dan program kerja diadopsi oleh seluruh unit kerja dan target pencapaiannya diturunkan (*cascade*) kepada seluruh unit kerja sehingga terjadi sinergi antar sumber daya yang dimiliki oleh UNAND.

Langkah 3 - Program diturunkan menjadi aktivitas dan anggaran. Prioritas pelaksanaan aktivitas dibuat berdasarkan dampak aktivitas tersebut dalam pencapaian sasaran strategis dan indikator kinerja.

Langkah 4 - Monitoring dan evaluasi dilakukan dengan memanfaatkan sistem informasi terintegrasi sehingga pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan data dan informasi yang akurat sehingga pencapaian sasaran strategis dapat dilakukan dengan efektif.

C.2 Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan UNAND lima tahun yang akan datang adalah:

1. *Leadership* – Diperlukan seorang pemimin dengan kualitas *digital leadership*. *Digital leadership* adalah kepemimpinan dengan *cognitive skills*:

Communication, Business skills: Operations Management, Interpersonal Skills: Negotiation, dan Strategic skill: Vision. Pemimpin harus memiliki visi, memiliki strategi, mampu mengeksekusi strategi tersebut, dan mampu menggerakkan dan menginspirasi semua sumber daya yang ada (*inspiring dan empowering*). Dalam era *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)*, diperlukan *future practice leader* atau pemimpin yang mampu menciptakan peluang dan masa depan bagi UNAND. Bukan *best-practice leader* yang hanya akan membuat UNAND menjadi *follower*.

2. *Income* – UNAND harus mampu memanfaatkan aset yang ada seperti dosen, hasil-hasil penelitian, dan fasilitas untuk menghasilkan nilai tambah secara ekonomi. UNAND juga harus mampu mencari sumber dana lainnya yang dapat digunakan selamanya (*endowment fund*).
3. *Agility* – UNAND harus menjadi institusi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan dan mampu mengeksekusinya. Dalam era disrupsi, perencanaan penting namun *agility* jauh lebih penting.
4. *Trust* bukan *transactional* – UNAND wajib membangun *trust* dengan semua stakeholdernya. Akibatnya, tatakelola dapat berjalan baik, semua sumber daya dapat digerakkan untuk mencapai visi, kerja sama berjalan baik, dan pihak pendonor tergerak untuk berkontribusi terhadap dana *endowment* UNAND.
5. *Sistem informasi terintegrasi* - Sistem informasi terintegrasi menjadi alat penting dalam tatakelola mulai dari perencanaan, operasional, dan evaluasi.
6. *Sumber daya manusia* – Sumber daya manusia, dosen dan tenaga kependidikan adalah aset utama yang harus digerakkan secara bersama-sama untuk mencapai visi UNAND.

Daftar Pustaka

- DITJEN DIKTI. (2023). *Pengukuran Indikator Kinerja Kegiatan*. Jakarta: DITJEN DIKTI.
- Kemendikbud. (2023, September 7). *Universitas Andalas*. Retrieved from SINTA:
<https://sinta.kemdikbud.go.id/affiliations/profile/394/?view=networks>
- QS Quacquarelli Symonds Limited. (2023, September 7). *Universitas Andalas*. Retrieved from QS Top Universities:
<https://www.topuniversities.com/universities/universitas-andalas>
- Rektor Universitas Andalas. (2023). *Laporan Kinerja Universitas Andalas Dalam Rangka Dies Natalis*. Padang: Universitas Andalas.
- Setneg. (2021). Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Andalas. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2021*.
- Universitas Andalas. (2020). *Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2020-2024*. Padang: Universitas Andalas.

Padang, 14 September 2023
Pendaftar,

Ir. Insannul Kamil, Ph.D., IPM., ASEAN. Eng.
NIP. 196711221994121002