



**MENGOPTIMALKAN NILAI TAMBAH
SERTA BERKONTRIBUSI SIGNIFIKAN
SECARA LOKAL, NASIONAL, DAN GLOBAL**

Rencana Strategis 2021-2026
Universitas Airlangga



MENGOPTIMALKAN NILAI TAMBAH SERTA BERKONTRIBUSI SIGNIFIKAN SECARA LOKAL, NASIONAL, DAN GLOBAL

Rencana Strategis 2021-2026
Universitas Airlangga

Disahkan oleh Majelis Wali Amanat tanggal 13 Oktober 2021,
melalui Keputusan MWA no. 2/UN3.MWA/K/2021

PRAKATA

Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., Ak., MT

Rektor Universitas Airlangga



Bagi Universitas Airlangga (UNAIR), kemajuan dan peningkatan mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi merupakan suatu keniscayaan. Perguruan tinggi dituntut untuk terus berkembang melalui berbagai misi yang dijalankannya. Namun di sisi lain, perguruan tinggi pun dituntut agar terus relevan dengan setiap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat di berbagai level. Salah satu perubahan besar yang dihadapi saat ini adalah Pandemi Covid-19. Perubahan ini telah mengubah *landscape* bagaimana pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dijalankan. Oleh karena itu, menjadi yang terbaik dalam setiap misi yang dijalankan dan mampu menjawab setiap tantangan perubahan merupakan kunci keberhasilan Universitas Airlangga saat ini dan di masa depan. Awal dari semua keberhasilan tersebut adalah sistem perencanaan yang tepat sasaran dan efisien.

Perencanaan terbaik selalu mempertimbangkan aspirasi organisasi, kemajuan yang telah dicapai serta perubahan lingkungan global. Saat ini, usaha keras seluruh civitas akademika telah berhasil mendorong Universitas Airlangga diakui secara global yang terbukti dari beberapa pencapaian peringkat global, diantaranya QS WUR, THE WUR dan Webometrics.

Rencana Strategis 2021-2026 ini merupakan estafet atau kelanjutan yang tidak dapat dipisahkan dari jati diri Universitas Airlangga dan *milestones* yang sudah dilalui melalui rencana strategis periode sebelumnya. Selain dua faktor tersebut, terdapat satu unsur penting yang akan menentukan posisi Universitas Airlangga ke depan yaitu perubahan dalam lingkungan strategis. Perubahan tersebut di antaranya ditunjukkan oleh perkembangan kebijakan nasional pendidikan tinggi, perubahan pasar kerja, dan perkembangan pola kerja sama perguruan tinggi dengan industri serta

pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Selain itu, sebagai institusi pendidikan tinggi yang memiliki peran kunci pada pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), maka perlu diperkuat isu SDGs pada kegiatan Tri Dharma, termasuk penelitian interdisipliner, transdisipliner dan multidisipliner serta layanan dan pengembangan masyarakat.

Merespons perubahan lingkungan tersebut, maka Rencana Strategis 2021-2026 mengangkat tema **“Mengoptimalkan Nilai Tambah serta Berkontribusi Signifikan Secara Lokal, Nasional, dan Global”**. Dokumen Rencana Strategis 2021-2026 ini mengelaborasi isu strategis nilai tambah, dampak signifikan, serta pemanfaatan teknologi terkini dapat dijawab melalui perencanaan lima tahun ke depan dengan tema program, yaitu **(1) Sustainable Education for All; (2) Meaningful Research and Community Development; (3) Advancing Innovation, Enterprising and Industry Linkages; (4) Responsive and Lean Management; dan (5) Topping Up Resource Utilization**. Dokumen ini memiliki makna strategis karena akan memandu setiap siklus perencanaan operasional atau program tahunan di semua unit yang ada di bawah Universitas Airlangga, sehingga sinergi dan harmonisasi program dapat benar-benar terjadi.

Akhirnya, saya mengajak kita semua untuk terus meningkatkan produktivitas dengan mengoptimalkan setiap sumber daya dan kemitraan yang kita miliki demi kesejahteraan masyarakat dan kemajuan universitas untuk Indonesia yang lebih unggul.



RINGKASAN EKSEKUTIF

Sebagai bagian dari siklus perencanaan organisasi, pada tahun 2021, Universitas Airlangga menyusun Rencana Strategis (Renstra) untuk lima tahun ke depan. Proses penyusunan Renstra ini melibatkan berbagai pihak *stakeholder* internal (termasuk Senat Akademik Universitas - SAU) dan eksternal. Renstra ini dikembangkan dengan merujuk pada berbagai faktor penting antara lain aspirasi organisasi (Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran), Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP), *milestones* yang telah dicapai melalui Renstra 2016-2020 dan Zona Integritas (ZI).

Berdasarkan beberapa faktor tersebut, universitas menetapkan tema besar Rencana Strategis 2021-2026 sebagai berikut: **“Mengoptimalkan Nilai Tambah serta Berkontribusi Signifikan Secara Lokal, Nasional, dan Global”**. Tema ini dipilih agar universitas mampu menjawab isu strategis yang menjadi tantangan organisasi di masa lima tahun ke depan. Isu strategis tersebut adalah bagaimana universitas mampu mengoptimalkan nilai tambah di setiap *business process* yang dijalankan?; bagaimana universitas dapat memperkuat dampak dari setiap *output* yang dihasilkan?; dan bagaimana universitas dapat memanfaatkan kemajuan pesat dalam teknologi?.

Tema besar Rencana Strategis 2021-2026 tersebut kemudian dijabarkan ke dalam 5 (lima) inisiatif strategis yang akan menjadi payung bagi program kerja yang dikembangkan oleh setiap unit kerja di lingkungan Universitas Airlangga. Kelima inisiatif strategis tersebut di antaranya: (1) meningkatkan relevansi lulusan di tingkat global melalui penguatan nilai tambah dan keberlanjutan pendidikan; (2) memperkuat kebermaknaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka mendukung pencapaian SDGs; (3) intensifikasi inovasi dan strategi *enterprising* melalui kolaborasi industri dan hilirisasi produk; (4) mengembangkan sistem manajemen dan informasi yang berorientasi ramah lingkungan, efisien dan responsif; dan (5) optimalisasi modal manusia, modal organisasi, modal finansial, dan modal informasi untuk mendukung kemandirian institusi.

Pada tingkat operasional, inisiatif strategis tersebut dijabarkan ke dalam lima tema program, yaitu **(1) Sustainable Education for All; (2) Meaningful Research and Community Development; (3) Advancing Innovation, Enterprising and Industry Linkages; (4) Responsive and Lean Management; dan (5) Topping Up Resource Utilization**. Renstra ini juga menyediakan panduan kata kunci yang dapat digunakan oleh semua unit kerja dalam penyusunan program tahunan. Di samping itu, panduan lain dalam bentuk program unggulan juga disediakan sebagai referensi. Dokumen Rencana Strategis 2021-2026 ini dilengkapi dengan dokumen pendamping yang berisi definisi operasional, kriteria, dan cara pengukuran. Capaian tahunan menjadi acuan bagi target Renstra tahun berikutnya. Dalam arti, jika capaian sudah melampaui target, maka akan dilakukan rasionalisasi pada target Renstra. Dalam akhir periode Renstra, seluruh target indikator akan dievaluasi ketercapaiannya untuk memastikan bahwa proses penyelenggaraan Tri Dharma dan manajemen pengelolaan yang relevan telah sejalan dengan visi dan misi UNAIR. Capaian ini sekaligus menjadi dasar bagi penyusunan Renstra periode berikutnya.



DAFTAR ISI

PRAKATA	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
DAFTAR ISI	iv
Pendahuluan.....	1
Desain Teknokratis Rencana Strategis.....	2
Visi Misi.....	3
Nilai Universitas.....	4
Kebijakan Umum.....	5
Trajektori UNAIR.....	6
Analisis Potensi dan Tantangan.....	12
Isu Strategis, Strategi Utama, dan Tema Renstra.....	13
Tema Program.....	14
Fase Transformasi.....	40
Manajemen Kinerja.....	42
Penutup.....	43



PENDAHULUAN

Perjalanan UNAIR sebagai institusi pendidikan tinggi telah menunjukkan perkembangan signifikan dari waktu ke waktu. Universitas Airlangga menjadi salah satu institusi pendidikan terbaik di tingkat nasional serta memiliki reputasi global dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang **health science, natural/life science, social-humanities science, dan engineering sciences**. Bidang ilmu *engineering* merupakan penambahan bidang ilmu baru, yang relevan dengan isu Revolusi Industri 4.0. Untuk menjaga momentum pertumbuhan, baik dalam konteks kinerja maupun organisasi, UNAIR menyusun Renstra periode 2021-2026.

Renstra ini dibangun dengan merujuk pada berbagai faktor penting antara lain aspirasi organisasi (Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran), Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP), *milestones* yang telah dicapai melalui Renstra 2016-2020, serta berbagai tantangan yang muncul karena perubahan lingkungan strategik. Renstra ini disusun oleh Rektor dan jajaran Wakil Rektor bersama dengan Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) dengan melibatkan data dan informasi dari seluruh unit di lingkungan UNAIR. Draft Renstra yang telah tersusun selanjutnya ditelaah oleh jajaran pimpinan universitas dan Senat Akademik Universitas (SAU), serta ditindaklanjuti dengan menambahkan beberapa informasi penting agar lebih sempurna dan komprehensif sebagai pedoman pengembangan universitas. Pengesahan Renstra dilakukan oleh Majelis Wali Amanat (MWA).

Secara garis besar, UNAIR sebagai universitas yang unggul memiliki misi menjalankan proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi) secara sinergis berdasarkan nilai *Excellence with Morality*. Dalam implementasinya, nilai universitas ini kemudian dioperasionalkan menjadi empat kata kunci dengan akronim B.E.S.T. yaitu *Based on Morality; Excellence in Academic, Research, Community Services, and University Holding; Strong Academic Culture; dan Target-oriented*. Dengan demikian, seluruh aktivitas mengacu pada pencapaian tujuan dan sasaran menuju *Smart University* dengan tema program S.M.A.R.T. yang meliputi *Sustainable education for all; Meaningful research and community services; Advancing innovation, enterprising, and industry linkages; Responsive and lean management; dan Topping up resources utilization*. Sebuah keniscayaan bahwa tema S.M.A.R.T. mampu mengorkestrasi seluruh kekuatan universitas menuju pencapaian yang bermakna di tingkat global dengan didukung tiga pilar Tri Dharma yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Rencana Strategis 2021-2026 memiliki tema besar: **“Mengoptimalkan Nilai Tambah serta Berkontribusi Signifikan Secara Lokal, Nasional, dan Global”**. Tema ini dijabarkan ke dalam beberapa komponen penting untuk mendukung proses perencanaan di tingkat universitas maupun seluruh unit kerja di lingkungan UNAIR. Komponen penting tersebut dijabarkan dalam dokumen ini, diantaranya: visi, misi, dan nilai universitas, kebijakan umum, trajektori UNAIR, analisis potensi dan tantangan, isu strategis, tema program dan manajemen kinerja.

DESAIN TEKNOKRATIS RENCANA STRATEGIS

1. Analisis SWOC

Strengths
Weaknesses
Opportunities
Challenges

- Bagaimana UNAIR mampu mengoptimalkan nilai tambah di setiap proses bisnis yang dijalankan agar mampu menjaga momentum pertumbuhan di 2021-2026?
- Bagaimana UNAIR dapat memperkuat dampak dari setiap output untuk kebermanfaatannya dan reputasi di tingkat nasional, regional dan global?
- Bagaimana UNAIR dapat terus mengikuti perkembangan pesat dalam teknologi dan memanfaatkannya pada setiap proses bisnis?

2. Isu Strategis

3. Tema Renstra

"Mengoptimalkan Nilai Tambah serta Berkontribusi Signifikan Secara Lokal, Nasional, dan Global".

6. Kata Kunci

Program pengembangan pada setiap tema program S.M.A.R.T. memuat empat kata kunci yang menjadi dasar pengembangan aktivitas.

5. Inisiatif Strategis

Untuk menyelesaikan tantangan dalam setiap tema program disusun inisiatif strategis dan sasaran strategis sebagai acuan bagi penyusunan program kerja.

4. Tema Program

Pada tingkat operasional, inisiatif strategis dijabarkan ke dalam lima tema program pengembangan S.M.A.R.T.

7. Aktivitas Utama

Aktivitas utama dikembangkan berdasarkan kata kunci dari setiap tema program.

8. Program Unggulan

Beberapa program unggulan dirancang sebagai acuan program untuk mencapai *Key Performance Indicators* (KPI).

9. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) menunjukkan target yang harus dicapai untuk periode 2021-2026.

Milestones

TEMA	INDIKATOR	BASE-LINE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
S	Lulusan yang bekerja, berwirausaha dan studi lanjut*	50,76%	80%	81%	81%	82%	82%	83%
M	Citation per faculty	1,3	1,4	1,5	1,6	1,8	2,0	2,1
A	Hasil penelitian yang dikomersialisasi	63	65	68	72	75	79	83
R	UNAIR satu data	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%
T	Staff with Ph.D	40,47%	42%	45%	47%	49%	52%	54%

*Dengan gaji 12 UMR dan waktu tunggu <5 bulan

10. Risk Management

Risk management menggambarkan potensi risiko yang dapat mengganggu tercapainya tujuan serta mitigasi yang dapat dilakukan.

Rencana Strategis 2021-2026 ini disusun berdasarkan 4 rujukan utama. Pertama, materi fundamental internal; Kedua, materi pendukung yang berisi pemetaan pengembangan unit kerja yang terangkum dalam analisis situasi (SWOC), serta keputusan Majelis Wali Amanat (MWA) tentang Rencana Strategis 2012-2017 dan Rencana Strategis 2016-2020; Ketiga, analisis posisi UNAIR di level nasional/ internasional; Keempat, *benchmark statements* dari perguruan tinggi terkemuka di dunia.

Renstra digunakan sebagai pedoman pelaksanaan, pengembangan aktivitas dan program unggulan dengan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja serta pengelolaan risiko. Manajemen kinerja UNAIR dalam Airlangga *Scorecard* juga disusun sebagai penerjemahan keseluruhan rencana strategis dalam berbagai perspektif yaitu *stakeholders*, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Capaian target pada Renstra akan dievaluasi setiap tahun untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas penyelenggaraan pendidikan beserta aspek-aspek yang relevan telah berjalan sesuai tujuan yang diharapkan. Capaian ini juga sekaligus menjadi dasar bagi aktivitas yang lebih konstruktif dengan target indikator yang lebih terukur.

VISI

Menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora berdasarkan moral agama.

MISI

01

Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan akademik, profesi, dan/atau vokasi dengan keunggulan kelas dunia berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama;

02

Menyelenggarakan penelitian dasar, terapan, dan penelitian kebijakan yang inovatif dengan keunggulan kelas dunia berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama untuk menunjang pengembangan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat;

03

Mendharmabaktikan keahlian dalam bidang ilmu, teknologi, dan humaniora kepada masyarakat;

04

Mengelola universitas secara mandiri dengan tata kelola yang baik melalui pengembangan kelembagaan yang berorientasi pada mutu dan mampu bersaing di tingkat internasional.



NILAI UNIVERSITAS

EXCELLENCE WITH MORALITY

UNAIR merupakan perguruan tinggi yang mempunyai nilai dasar *Excellence with morality*.

Excellence with morality merupakan nilai dasar, paradigma dan jati diri sivitas akademika UNAIR yang mengintegrasikan kinerja terbaik dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berorientasi pada nilai moral dan agama.

KEBIJAKAN UMUM

BEST: *Based on Morality; Excellence in Academic, Research, Community Services, and University Holding ; Strong Academic Culture; dan Target-oriented.*

- 1.** *Based on morality* menegaskan bahwa segala keputusan yang diambil dan aktivitas yang dilakukan oleh sivitas akademika UNAIR selalu mempertimbangkan aspek moralitas.
- 2.** *Excellence in academic, research, community services, and university holding* menunjukkan bahwa aktivitas TriDharma perguruan tinggi beserta unit-unit usaha yang dimiliki oleh UNAIR harus memiliki keunggulan.
- 3.** *Strong academic culture* merupakan budaya organisasi yang mencerminkan sikap dan tindakan sivitas akademika UNAIR sebagai lembaga akademis.
- 4.** *Target-oriented* merupakan nilai yang mendasari segala aktivitas sivitas akademika yang terukur dan nantinya menjadi dasar pelaksanaan *performance-based management*.

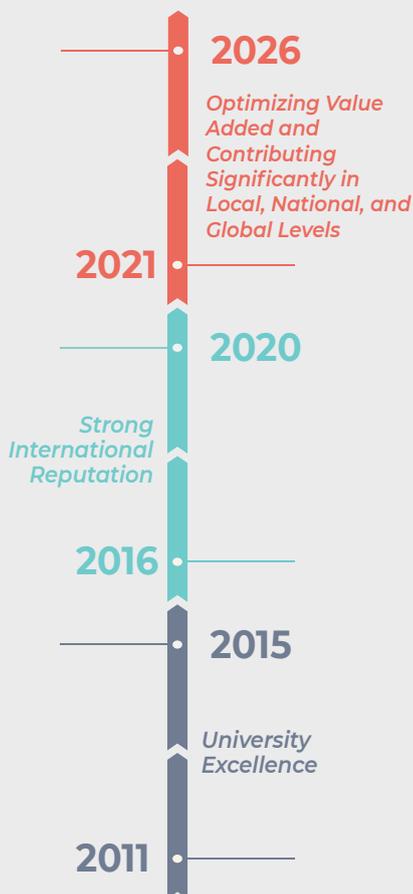


TRAJEKTORI UNAIR

Dinamika eksternal yang menuntut respon cepat dan tepat terutama dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0 membawa banyak perubahan khususnya pada dunia kerja. Hal ini merupakan tantangan bagi perguruan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang memiliki **kemampuan literasi baru meliputi literasi data, literasi teknologi dan digitalisasi, serta literasi manusia** yang berakhlak mulia berdasarkan pemahaman keyakinan agama, sebagai bentuk respon terhadap perubahan perkembangan IPTEK, kebutuhan masyarakat (*society needs*), serta kebutuhan pengguna lulusan (*stakeholder needs*).



STRATEGIC GOALS

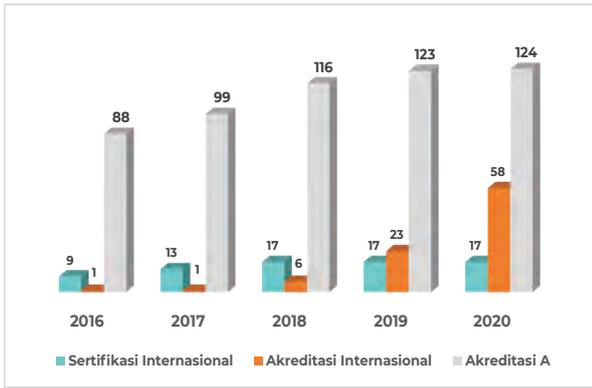


Pada periode 2011-2015, UNAIR berusaha mewujudkan *university excellence*, yang menjadi dasar pengembangan UNAIR di periode 2016-2020 menuju penguatan reputasi internasional yang unggul. Pada periode 2021-2026, UNAIR berfokus pada penguatan optimalisasi nilai tambah dan berkontribusi signifikan secara lokal, nasional, dan global. Untuk itu, penguatan dampak, peningkatan daya saing melalui Tri Dharma, serta pemajuan kebudayaan yang diarahkan pada pemantapan budaya dan karakter bangsa perlu dilakukan.

Hal di atas didasarkan pada Renstra Kemendikbud 2020-2024 yang difokuskan pada pencapaian Nawacita dan tujuan Kemendikbud melalui Kebijakan Merdeka Belajar (KMB) yang bercita-cita menghadirkan pendidikan bermutu tinggi bagi semua rakyat Indonesia. Pendidikan bermutu tinggi dicirikan dengan angka partisipasi tinggi, pembelajaran berkualitas, mutu pendidikan yang merata secara geografis maupun status sosial dan ekonomi.

Melalui rekam jejak dan kapasitas institusi yang unggul dalam aspek **academic excellence, research excellence, community services excellence, university holding excellence, organizational resources readiness and global reputation**, UNAIR semakin memantapkan langkah di periode 2021-2026. Tentu saja, UNAIR tetap membutuhkan kolaborasi kemitraan serta dukungan dari seluruh *stakeholders* (civitas akademika, masyarakat/*community*/alumni, dunia industri, dunia usaha, dunia kerja, pemerintah serta lingkungan) dalam rangka penguatan dampak dan daya saing global.

Academic Excellence



Perkembangan Akreditasi/Sertifikasi Prodi

Sumber: BPM, 2020

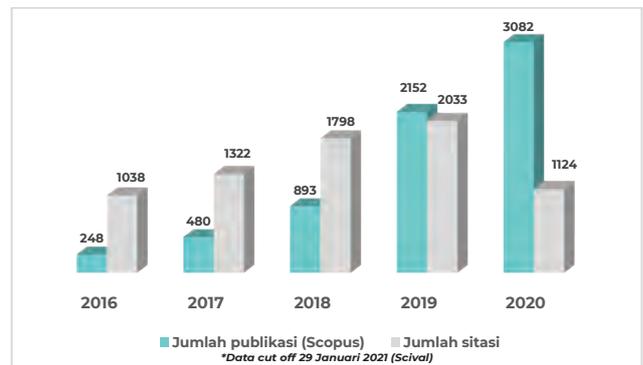
UNAIR berhasil mempertahankan peringkat A pada akreditasi institusi yang berlaku hingga tahun 2023. Di level internasional, kualitas pendidikan UNAIR direpresentasikan dengan program studi yang terakreditasi internasional sebanyak 58 prodi dan 17 prodi bersertifikasi internasional. Pada indikator prodi terakreditasi nasional A, peningkatan terjadi setiap tahun yang menandakan bahwa UNAIR fokus terhadap kualitas proses pembelajaran.

Relevan dengan Revolusi Industri 4.0, UNAIR menambahkan bidang ilmu **engineering** pada fokus bidang keilmuan, di samping bidang ilmu **health, natural/life** serta **social-humanities** yang sudah ada. Penguatan kualitas pembelajaran dilakukan dengan *update* kurikulum, metode pembelajaran, serta penilaian untuk memastikan relevansi lulusan dengan kebutuhan pasar. Hal ini dilakukan melalui pendekatan *Outcome-based Education* (OBE) dengan model pembelajaran kolaboratif/partisipatif yang berorientasi pada aspek *sustainability* dan *life-long learning*.

Research Excellence

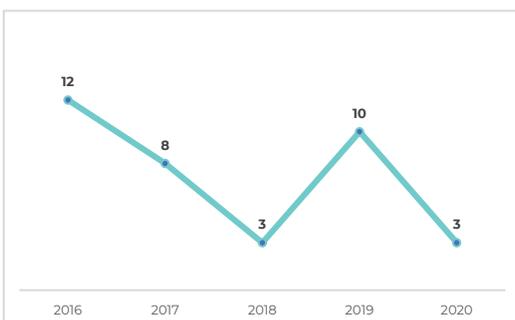
Kinerja publikasi nasional dan internasional UNAIR meningkat dengan akselerasi mencapai rerata 91% per tahun selama periode 2016-2020. Saat ini UNAIR berada pada posisi 7 berdasarkan total publikasi di Indonesia dan posisi 2 terbesar untuk jumlah publikasi di tahun 2020.

Capaian di atas menunjukkan bahwa kinerja publikasi UNAIR semakin meningkat dari tahun ke tahun, namun kualitas dan dampak riset yang dihasilkan masih perlu ditingkatkan karena masih sedikitnya sitasi. Produk Hak Kekayaan Intelektual (HKI) tercatat 612 produk, namun secara keseluruhan belum terkapitalisasi dengan baik. Banyaknya kerjasama dan kolaborasi riset yang berbasis masalah (*problem-based research*) dengan peneliti mitra dalam/luar negeri diharapkan akan mendorong kebermaknaan riset hingga tahap hilirisasi/komersialisasi. Peluang kerjasama dengan industri skala menengah dapat meningkatkan signifikansi *problem-based research*.



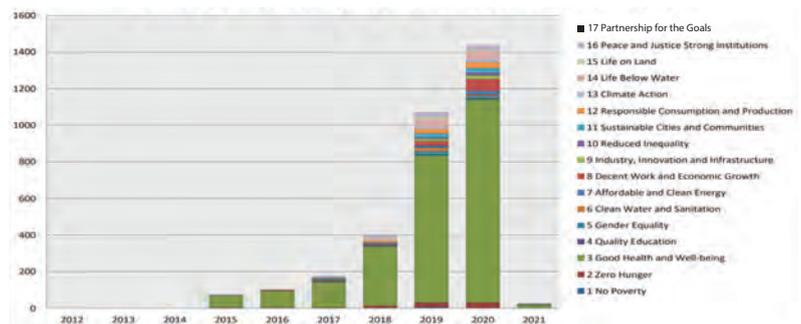
Publikasi dan Sitasi Dosen UNAIR

Sumber: LIPJHKI, 2020



Hilirisasi Riset UNAIR

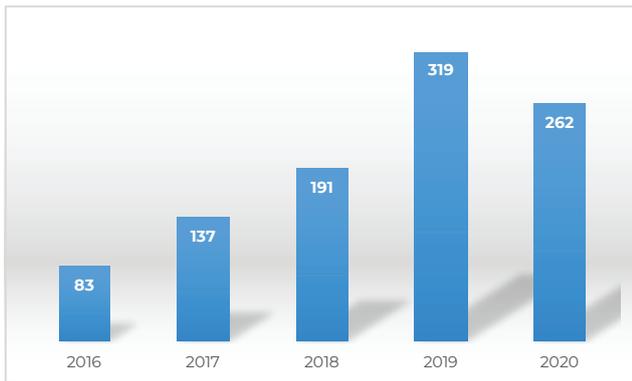
Sumber: BPBRIN, 2020



Publikasi per tahun dan SDGs UNAIR

Sumber: LPPM, 2020

Community Service Excellence



Pengabdian Masyarakat UNAIR

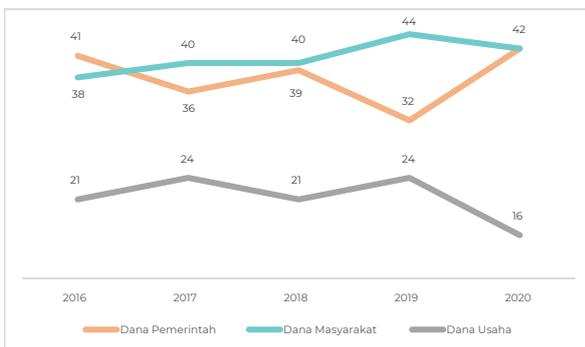
Sumber: LPPM, 2020

UNAIR menginisiasi berdirinya *World University Association for Community Development (WUACD)* untuk memperkuat dampak pengabdian masyarakat yang lebih bermakna bagi peradaban dunia. WUACD dibangun dengan misi untuk (1) menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora dalam bentuk kegiatan pengembangan masyarakat di Indonesia dan di seluruh dunia; serta (2) membangun dan memelihara hubungan dengan universitas dalam dan luar negeri pada pelaksanaan pengabdian masyarakat.

Jumlah kegiatan pengabdian masyarakat sejak 2016 hingga 2020 mengalami peningkatan. Pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata (KKN) menjadi salah satu program unggulan *Community Service Excellence* UNAIR, termasuk di dalamnya pengabdian masyarakat di daerah 3T (Terdepan, Tertinggal, dan Terluar). Pada tahun 2020, sebanyak 5248 mahasiswa diterjunkan di 654 desa yang tersebar di 32 provinsi di Indonesia, selain skema KKN internasional.



University Holding Excellence



Sumber Pendanaan UNAIR

Sumber: DitKeu, 2020

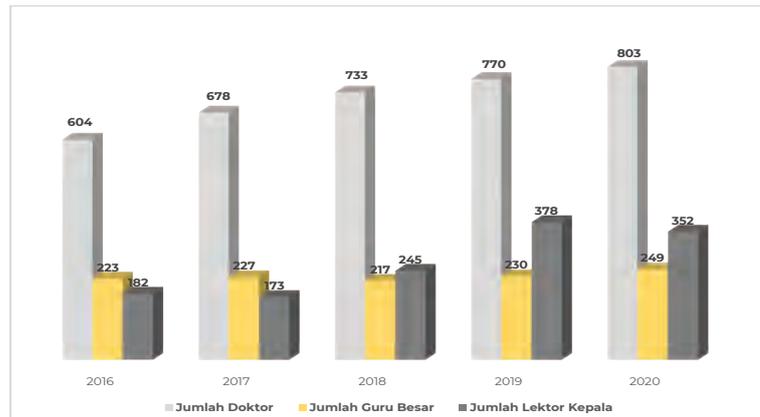
sehingga UNAIR memiliki kemandirian secara finansial di tahun-tahun berikutnya. Hal ini ditempuh melalui revitalisasi pengelolaan unit-unit usaha untuk memperoleh dana yang maksimal untuk berkontribusi dalam pembiayaan penyelenggaraan universitas.

Pendanaan UNAIR berasal dari tiga sumber yaitu dana pemerintah, dana masyarakat dan dana usaha. Hingga 2020, ketercapaian *University Holding Excellence* ditunjukkan melalui indikator kemandirian finansial (proporsi sumber dana yang berasal dari *Revenue Generating Unit (RGU)*/dana usaha) yang belum optimal. Perolehan dana dari usaha UNAIR pada tahun 2020 sebesar 16,7% yang akan ditingkatkan proporsinya

Organizational Resources Readiness

Organizational resources readiness diperlukan untuk mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan ini mengarah kepada birokrasi yang bersih dan melayani, dalam mendukung universitas menuju kelas dunia. Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pengelolaan universitas yang baik,

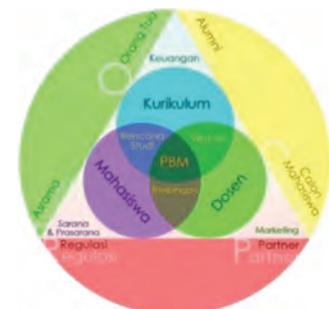
efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Pada *Human Resource Readiness* terdapat beberapa sasaran yang dipersiapkan untuk menunjang aktivitas akademik yakni peningkatan guru besar, peningkatan jumlah doktor dan lektor kepala. Jumlah guru besar UNAIR meningkat menjadi 12,53% pada akhir tahun 2020, jumlah lektor kepala meningkat menjadi 17,78% pada akhir tahun 2020, sedangkan jumlah doktor meningkat menjadi 40,47% pada akhir tahun 2020. Dinamika sumberdaya manusia (SDM) ini menunjukkan pengelolaan yang berorientasi pada peningkatan kualitas SDM.



Tenaga Pendidik UNAIR

Sumber: DitSDM, 2020

Sejak tahun 2011, UNAIR membangun sistem terintegrasi, Universitas Airlangga *Cyber Campus* (UACC) untuk mengelola data, informasi, dan pengetahuan organisasi secara terintegrasi. UACC dikembangkan dengan mengakomodasi semua kepentingan *stakeholder* internal dan eksternal sesuai dengan ruang lingkungannya.



Sistem UACC

Sumber: DSID, 2020



Sumber: AGE, 2020

Di bidang internasionalisasi, UNAIR melakukan kemitraan strategis dengan berbagai perguruan tinggi terbaik yang berasal dari berbagai benua antara lain Asia, Australia, dan Eropa. Program kerja sama yang dilakukan, antara lain *joint teaching*, kolaborasi riset, publikasi jurnal internasional, serta *global mobility program*.



Global Reputation

Capaian UNAIR di berbagai bidang sebagaimana disebutkan sebelumnya, berkontribusi pada reputasi UNAIR di kancah nasional dan internasional. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas akademik di UNAIR telah memenuhi standar global.



Pada tahun 2020, reputasi unggul UNAIR direpresentasikan melalui peringkat #521-530 dalam QS WUR 2021 serta peringkat #124 pada QS AUR 2021 dan peringkat #20 *South-east Asia* berdasarkan QS WUR 2021. Dalam pemeringkatan *QS by Subject* 2021, UNAIR menduduki posisi #251-300 (*Law and Legal Studies*), #401-450 (*Business & Management Studies*) dan posisi #551-600 (*Medicine*). Dalam *QS Ranking*, UNAIR berada di posisi 4 di Indonesia.

Berdasarkan pemeringkatan yang dikeluarkan oleh *Times Higher Education (THE) impact ranking*, UNAIR menduduki posisi #301-400 untuk *overall score*. Selain itu, UNAIR juga menduduki posisi #183 *UI GreenMetrics* tahun 2020. Kedua pemeringkatan ini merepresentasikan kontribusi UNAIR dalam mendukung isu *Sustainable Development Goals (SDGs)*.



THE Impact 2021
Sumber: BPP, 2020



UI Greenmetric 2016-2020
Sumber: BPP, 2020



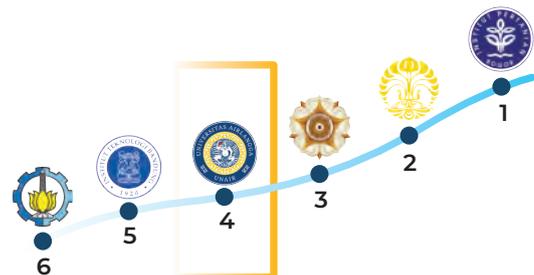
2018 (1) 2018 (2) 2019 (1) 2019 (2) 2020 (1) 2020 (2) 2021 (1)
Webometrics 2018-2021
 Sumber: BPP, 2020

Pada pemeringkatan Webometrics, sejak tahun 2018-2021, peringkat UNAIR mengalami peningkatan di tingkat nasional maupun internasional. Webometrics merupakan sistem peringkat *website* akademik yang didasarkan pada *presence* dan *impact* dari *website* yang dimiliki oleh universitas. Pemeringkatan ini menggunakan data *website* dan riset (publikasi dan sitasi) yang didasarkan pada indikator *presence*, *openness*, *impact*, dan *excellence*.

Pada pemeringkatan Dikti, di tahun 2020, UNAIR berhasil naik dari peringkat #7 ke peringkat #4 nasional dengan total skor 3,29. Pemeringkatan Dikti didasarkan pada empat indikator, yakni input, proses, *output* dan *outcome*.



Pemeringkatan Dikti 2016-2020
 Sumber: BPP, 2020



Posisi UNAIR di pemeringkatan Dikti 2020
 Sumber: BPP, 2020

Pada Rencana Strategis 2021-2026, UNAIR mendasarkan seluruh kinerja yang telah dicapai untuk mengukuhkan UNAIR dalam berkontribusi pada peradaban dunia melalui penguatan daya saing. Hal ini ditunjukkan dalam analisis potensi dan tantangan.



ANALISIS POTENSI DAN TANTANGAN



STRENGTHS

1. UNAIR memiliki 58 program studi terakreditasi internasional dan 17 program studi tersertifikasi secara internasional yang didukung dengan pelaksanaan program kelas internasional, *double degree*, dan *joint degree* bersama universitas mitra di luar negeri.
2. UNAIR memiliki jejaring yang kuat dalam mendukung Program Merdeka Belajar - Kampus Merdeka (MBKM) Kemendikbud yang terlihat pada jumlah kerjasama institusional sebanyak lebih dari 400 institusi dengan tingkat keaktifan sekitar 80%.
3. UNAIR memiliki faktor penunjang untuk mendukung program berkelanjutan (*sustainability*) dibuktikan dengan adanya pelaksanaan berbagai jenis KKN yang berdampak bagi masyarakat.
4. UNAIR berpotensi mengalami peningkatan pada HKI atas capaian yang telah diraih, dengan jumlah HKI sebanyak 107 dan 24 diantaranya berupa paten.
5. UNAIR memiliki lebih dari 700 dosen profesional yang berkualitas untuk mendukung optimalisasi *Revenue Generating Unit* (RGU).



WEAKNESSES

1. Kontribusi *Revenue Generating Unit* (RGU) UNAIR masih berfluktuatif dari tahun ke tahun dan pada tahun 2020 persentase RGU sebesar 16,7% yang menunjukkan bahwa UNAIR masih tergolong lemah dalam hal kemandirian keuangan.
2. Kebermanaknaan riset dan diseminasi yang belum optimal ditandai oleh rendahnya sitasi (1124 sitasi) yang tidak sebanding dengan jumlah publikasi terindeks Scopus/ISI Thomson sebanyak 3082 artikel.
3. Riset SDGs masih rendah walaupun sudah menunjukkan kenaikan dari tahun sebelumnya.



1. Pemerintah memiliki komitmen kuat dalam hal pendanaan dan penguatan lembaga untuk akselerasi *World Class University* di Indonesia sehingga dapat dimanfaatkan dalam menguatkan posisi UNAIR sebagai universitas kelas dunia.
2. Jawa Timur memiliki sejumlah industri strategis nasional, 6.919 perusahaan dengan skala besar dan sedang, serta menyumbang 15% Produk Domestik Bruto (PDB) nasional yang dapat dioptimalkan untuk menguatkan kerja sama UNAIR dengan Dunia Usaha/Dunia Industri/Dunia Kerja (DU/DI/KA).
3. Kelompok kelas menengah di Indonesia yang meningkat pesat dan diproyeksikan mencapai 52 juta penduduk berdampak pada peningkatan pasar potensial pendidikan profesi dan pascasarjana di UNAIR.
4. Jawa Timur memiliki sejumlah pusat sejarah dan produk budaya yang dapat dimanfaatkan oleh program studi di UNAIR untuk membangun jati diri bangsa melalui pendidikan berwawasan kearifan lokal (*local wisdom*).



OPPORTUNITIES



CHALLENGES

1. Dampak pandemi COVID-19 pada aspek kesehatan, sosial, ekonomi dan keuangan yang menjadi prioritas kerja pemerintah di tahun-tahun mendatang dan terangkul dalam Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) menuntut UNAIR untuk mampu menyelaraskan fokus dan prioritas kebijakan universitas.
2. Beroperasinya perguruan tinggi luar negeri di Indonesia mendorong UNAIR agar lebih *agile* dalam memposisikan diri sebagai perguruan tinggi yang unggul sehingga dapat menarik calon mahasiswa terbaik dari dalam maupun luar negeri.
3. Perkembangan teknologi informasi, automasi dan digitalisasi membuat UNAIR harus lebih adaptif dalam mengelola sumber daya organisasi.
4. Indonesia diprediksi akan menjadi pemain kunci dalam dunia digital (*digital powerhouse*) di Asia Tenggara sehingga mendorong UNAIR untuk mengembangkan kurikulum dan program studi yang responsif dan adaptif terhadap isu dunia digital.

ISU STRATEGIS, STRATEGI UTAMA, DAN TEMA RENSTRA

Berpijak pada analisis potensi dan tantangan serta memperhatikan agenda pembangunan bidang pendidikan dan kebudayaan (Renstra Kemendikbud 2020-2024), terdapat beberapa poin penting yang menjadi fokus pengembangan yaitu kualitas, produktivitas, daya saing, penguatan karakter, pengaruh pada perkembangan peradaban dunia serta peningkatan literasi, inovasi dan kreativitas. Dengan mengelaborasi kebijakan kementerian dan hasil evaluasi diri UNAIR, terdapat beberapa isu strategis yang menjadi perhatian:

1. Bagaimana UNAIR mampu mengoptimalkan nilai tambah di setiap proses bisnis yang dijalankan agar mampu menjaga momentum pertumbuhan di 2021-2026?
2. Bagaimana UNAIR dapat memperkuat dampak dari setiap *output* yang dihasilkan, untuk kebermanfaatannya dan reputasi di tingkat nasional, regional, dan global?
3. Bagaimana UNAIR dapat terus mengikuti perkembangan pesat dalam teknologi dan memanfaatkannya dalam setiap proses bisnis yang dijalankan?

Ketiga pertanyaan tersebut, memunculkan tiga strategi utama untuk periode 2021-2026 yaitu:



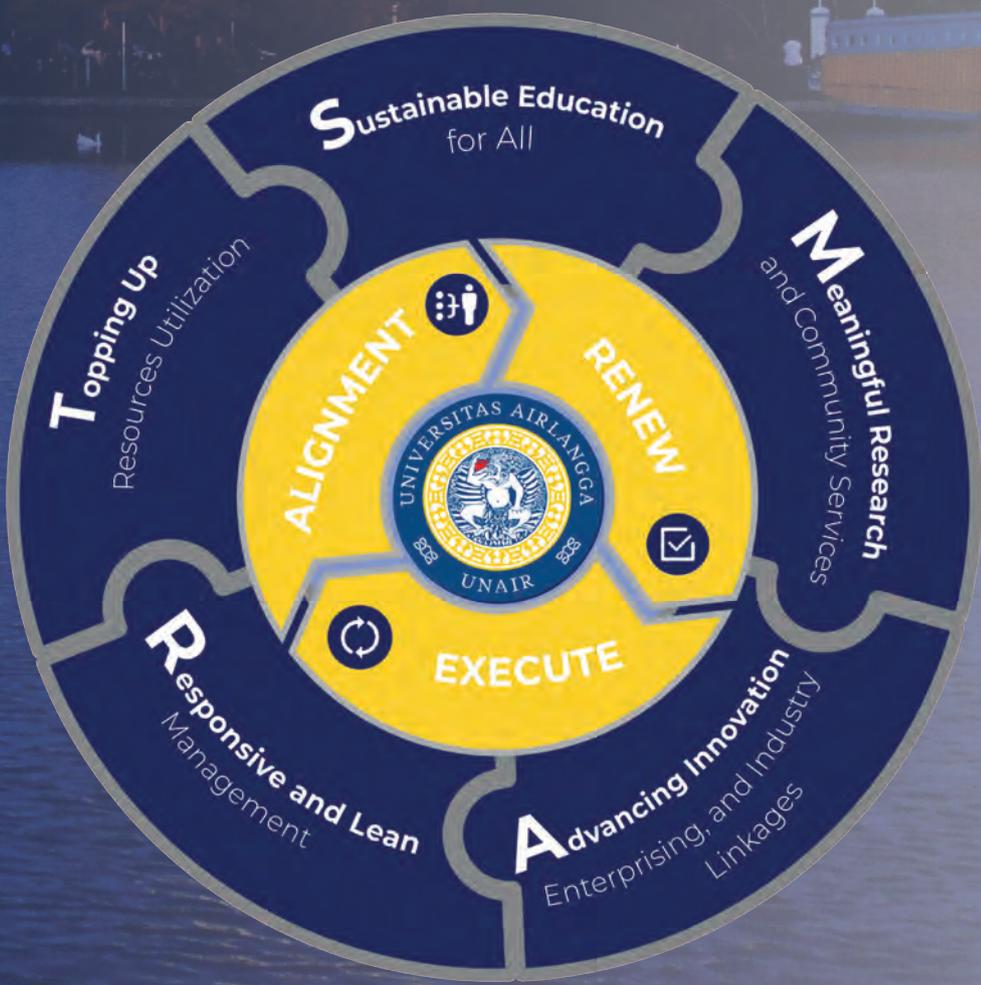
Perubahan lingkungan eksternal UNAIR berlangsung sangat cepat dan dinamis sehingga memerlukan perubahan pola pikir dan pola kerja dari seluruh sivitas akademika. *Business as usual* harus diganti dengan inovasi atau *breakthrough/terobosan* di setiap proses bisnis. Inovasi dapat didefinisikan sebagai kebaruan atau peningkatan signifikan dalam produk/jasa, proses bisnis, metode bisnis dan/atau hubungan organisasi, baik eksternal maupun internal (OECD, 2005). Oleh karena itu, perubahan ke arah *achieve more/gains more, be more efficient, and be more impactful*, harus menjadi ciri pembeda dalam upaya UNAIR di 2021-2026.

Dalam usaha untuk meningkatkan nilai, semua organisasi akan menghadapi keterbatasan sumberdaya. Di sisi lain, sumberdaya dapat diperoleh melalui sinergi dengan jejaring yang dimiliki, baik eksternal maupun internal. Melalui kemitraan, *stock of knowledge capital, human capital, informational capital* dapat bertambah secara signifikan. Oleh karena itu rencana strategis 2021-2026 akan mengusung tema besar:

“Mengoptimalkan Nilai Tambah serta Berkontribusi Signifikan Secara Lokal, Nasional, dan Global”.

UNIVERSITAS AIRLANGGA
RUMAH SAKIT

TEMA PROGRAM



BE A SMART UNIVERSITY
for Smart People, Community, Nation, and Global Citizen.



Sustainable Education for All

Capaian dan Tantangan

Sesuai dengan visi dan misi, UNAIR menyelenggarakan program pendidikan pada seluruh jenjang meliputi sarjana, profesi, pasca sarjana, doktoral serta vokasional. Dalam bidang *academic excellence*, hingga tahun 2020, UNAIR telah berhasil mencapai keunggulan. Pengakuan terhadap kualitas pendidikan UNAIR dibuktikan dengan 58 program studi (33,33%) yang terakreditasi internasional dan 17 program studi (9,77%) bersertifikasi internasional. Beberapa program studi juga telah menyelenggarakan kelas internasional, program *double degree* dan *joint degree* yang berkolaborasi dengan universitas mitra di luar negeri. Ke depan, *strong international reputation* ini perlu dilanjutkan dengan mendorong program studi yang belum mendapatkan akreditasi/sertifikasi internasional.

Namun ke depan, UNAIR masih menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait dengan relevansi lulusan dalam indikator kinerja yang ditetapkan oleh Kemendikbud yaitu persentase lulusan S1 dan D4/D3 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta. Capaian UNAIR untuk indikator tersebut 38,80% lulusan yang berhasil mendapatkan pekerjaan dengan ketentuan waktu tunggu kurang dari 6 bulan dan gaji sebesar 1,2x Upah Minimum Regional (UMR).

Tantangan terbesar sekaligus program unggulan UNAIR adalah penyelenggaraan program MBKM yang saat ini menjadi isu nasional. Terkait dengan ini, UNAIR telah menjalankan pendidikan dengan pendekatan *Outcome-based Education (OBE)*, dengan penguatan pembelajaran berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) yang mendukung program SDGs di lingkungan UNAIR.

Skema MBKM juga memfasilitasi berbagai aktivitas mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian masyarakat yang dapat dikonversi dalam sks matakuliah. Integrasi penelitian dan pengabdian masyarakat dalam pembelajaran tercermin dalam penerapan model pembelajaran *Research-Based Learning, Case-Based Learning, Project-Based Learning, Evidence-Based Learning*, dan *Community-Based Learning* yang selama ini telah berjalan dengan sangat baik.

Kondisi pandemi memberikan pelajaran berharga terkait perbaikan kuantitas dan kualitas pembelajaran daring. Guna memenuhi standar kualitas pendidikan sebagaimana ditetapkan dalam Capaian Profil Lulusan (CPL) dan tercermin dalam Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), maka kualitas pembelajaran daring perlu ditingkatkan. Saat ini secara kuantitas, penyelenggaraan pembelajaran daring dalam





platform elearning UNAIR telah mencapai hampir 100%. Namun secara kualitas, bila diukur dalam prinsip belajar konten *Delivery, Interaction dan Assessment (DIA)*, capaiannya masih sangat rendah (17%). Peningkatan kualitas infrastruktur, SDM (dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan), dan metode pembelajaran daring menjadi bagian dari fokus penyelenggaraan pendidikan di UNAIR.

Inisiatif Strategis

Untuk menyelesaikan tantangan tersebut, inisiatif strategis yang perlu dilakukan adalah **meningkatkan relevansi lulusan di tingkat global melalui penguatan nilai tambah dan keberlanjutan pendidikan**. Peningkatan nilai tambah proses pendidikan dalam beberapa pilar ilmu, di antaranya **health science, natural/life science, social-humanities science, dan engineering sciences**. dilakukan melalui penyediaan program profesional/mikro kredensial (*certificate-based program*), penerapan *broad-based curriculum*, inovasi metode pembelajaran dan penilaian, serta membangun ekosistem yang mendukung pada pemunculan jiwa dan minat wirausaha. Selain itu, keberlanjutan pendidikan dikembangkan melalui kerjasama antar program studi di UNAIR maupun kerjasama dengan industri dan institusi pendidikan di tingkat nasional dan global. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kapasitas

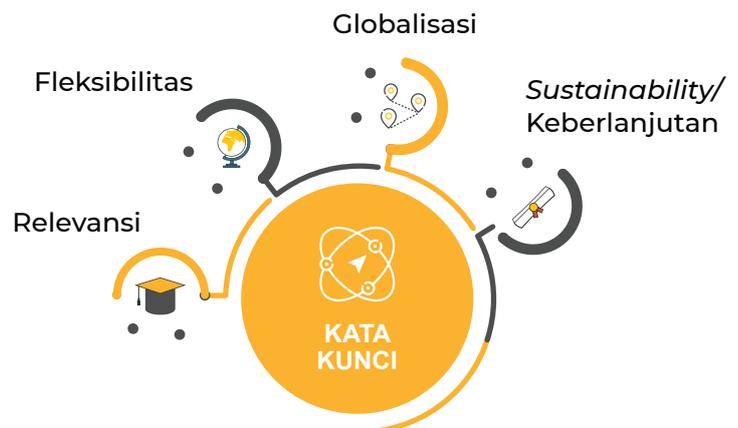
knowledge, hard and soft skill serta *learning experience* lulusan secara signifikan.

Untuk mendukung *life-long learning*, UNAIR perlu menginsiasi *reskilling* dan *upskilling*. *Reskilling* ini melibatkan target pelatihan keterampilan baru yang memungkinkan alumni dan publik untuk berperan di *high-demand field* (lapangan pekerjaan yang banyak diminati). Secara mikro, hal ini merujuk pada proses pengembangan keterampilan baru yang adaptif terhadap perkembangan zaman. UNAIR perlu berpartisipasi aktif pada diversifikasi pengajaran dan memfasilitasi *life-long learning* melalui penyediaan program *micro-credentials* bagi mahasiswa, alumni dan masyarakat umum.

Inisiatif strategis ini dikembangkan dalam tema program “*Sustainable Education for All*” (S). Tema S difokuskan pada keberlanjutan pembelajaran sepanjang hayat bagi semua pelaku pembelajaran (dosen dan mahasiswa) yang sangat relevan dengan program Merdeka Belajar - Kampus merdeka (MBKM) dari Kemendikbud. Adapun sasaran yang dituju pada tahun 2026 adalah **meningkatnya kualitas pembelajaran dan kualitas lulusan dengan indikator yang merepresentasikan pengakuan stakeholder atas kinerja lulusan UNAIR di dunia kerja**.

Kata Kunci Program

Untuk mencapai sasaran yang diinginkan dalam pengembangan program tema *Sustainable Education for All*, perlu dikembangkan aktivitas pembelajaran dan kemahasiswaan. Aktivitas tersebut didasarkan beberapa kata kunci yang menjadi acuan yaitu:



Melalui tema program **S** ini, UNAIR menekankan pada keberlanjutan proses pembelajaran – belajar apa saja, dimana saja, kapan saja, dari siapa saja, dan dengan siapa saja; dengan kata kunci “Belajar sepanjang hayat mulai dari buaian ibu hingga akhir usia”.

Aktivitas Utama

Berdasarkan kata kunci pengembangan program untuk tema S, setidaknya terdapat dua aktivitas utama berikut:

Penyelenggaraan dan peningkatan kualitas pendidikan

Kurikulum berstandar global

Pendidikan dalam arti luas dimaknai sebagai seluruh proses yang terkait dengan penyelenggaraan akademik. Aktivitas ini berkaitan dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui aktivitas peningkatan daya guna kurikulum, peningkatan eksposur internasionalisasi mahasiswa, peningkatan standar kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi, peningkatan relevansi lulusan dengan kebutuhan dunia usaha, dunia industri, dan dunia kerja.

Pembinaan karakter dan peningkatan prestasi mahasiswa

Pengembangan karakter terintegrasi dalam pembelajaran

Aktivitas ini berfokus pada peningkatan prestasi mahasiswa dalam berbagai ajang kompetisi di berbagai bidang (olahraga, penalaran, dan seni) di level nasional/internasional. Capaian prestasi mahasiswa di berbagai bidang perlu ditunjang oleh pengembangan karakter mahasiswa yang terintegrasi dalam kegiatan Tri Dharma. Capaian prestasi juga ditunjang oleh keberadaan unit kegiatan mahasiswa yang menjadi tempat mahasiswa untuk mengembangkan bakat dan minatnya.



Program Unggulan

Sebagai bagian dari aktivitas utama, beberapa program unggulan di bawah ini dapat dijadikan rujukan.



Internasionalisasi kurikulum melalui kemitraan global

Pengembangan internasionalisasi kurikulum dapat dicapai dengan melakukan kemitraan dengan universitas mitra kelas dunia. Hal ini didukung dengan pengakuan terhadap kualitas pendidikan melalui sertifikasi/akreditasi internasional. Selain itu, UNAIR perlu mengintegrasikan aspek *local wisdom* sebagai salah satu kekuatan untuk go-international.



Pembelajaran kolaboratif melalui kerangka *hexahelix*

Pemanfaatan peran akademisi, pemerintah, masyarakat/alumni, industri, media, dan NGOs akan membuat proses pembelajaran semakin berkembang karena kolaborasi partisipatif antar elemen. Selain itu, mahasiswa akan memiliki kesempatan untuk memahami DU/DI/KA dan mempersiapkan dirinya dengan lebih baik.



Kerjasama multidisiplin untuk meningkatkan relevansi

Untuk meningkatkan relevansi lulusan, aktivitas yang dapat dilakukan adalah melakukan kerjasama multidisiplin antar bidang ilmu. Kerjasama multidisiplin diharapkan dapat mengembangkan kompetensi mahasiswa secara komperhensif sehingga mereka siap lebih siap memasuki dunia kerja.



Literasi digital melalui inovasi kurikulum dan metode pembelajaran

Cuna menyiapkan lulusan berdaya saing tinggi dan menjadi generasi paham digital, maka diperlukan inovasi dalam pengembangan kurikulum dan metode pembelajaran dalam proses pembelajaran.



Fasilitasi *life-long learning* melalui penyediaan program *micro-credentials* bagi seluruh *stakeholders*

UNAIR memfasilitasi seluruh mahasiswa, alumni, masyarakat umum serta pelaku industri sebagai pembelajar sepanjang hayat, melalui program *micro-credentials* misalnya matakuliah lintas prodi, matakuliah kebaruan, magang di DU/DI/KA dan pendidikan sertifikasi.



Penguatan ekosistem kewirausahaan

Ekosistem kewirausahaan perlu dikuatkan untuk menumbuhkembangkan minat dan jiwa wirausaha mahasiswa. Penguatan ekosistem ini dapat dilakukan dengan kerjasama DU/DI/KA dan pihak-pihak relevan lainnya. Penguatan ekosistem ini dilakukan melalui berbagai aspek didalamnya termasuk kurikulum dan fasilitas lainnya.

Untuk mengukur ketercapaian sasaran, *key performance indicators* disusun dengan mempertimbangkan *baseline* capaian, serta *benchmark* target pada universitas-universitas terkemuka di dunia. Lebih lanjut, untuk memastikan bahwa semua program mencapai tujuan dan memenuhi target indikator maka perlu dilakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkelanjutan.



Key Performance Indicators (S)

Keseluruhan capaian UNAIR akan mendorong implementasi kegiatan dalam tema strategis 'Sustainable Education for All' yang komprehensif dan terintegrasi, serta menguatkan posisi UNAIR sebagai kampus yang *sustainable*, tanggap terhadap kebutuhan lingkungan serta kepentingan *stakeholders*-nya.

TEMA	INDIKATOR	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
S	Lulusan yang bekerja, berwirausaha dan studi lanjut	50.76%	80%	81%	81%	82%	82%	83%
	Lulusan yang bekerja	1067	1724	1815	1912	2063	2173	2343
	Lulusan yang berwirausaha	193	905	930	979	1031	1086	1144
	Lulusan yang studi lanjut	136	819	841	886	933	983	1035
	Mahasiswa S1 dan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	26.14%	30%	30%	31%	31%	32%	32%
	•Mahasiswa S1 dan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus (dalam negeri)	1543	7638	7714	8083	8164	8543	8629
	•Mahasiswa S1 dan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus (luar negeri)	53	572	578	584	589	595	601
	•Mahasiswa S1 dan D4/D3 yang meraih prestasi nasional	248	286	289	292	295	298	301
	•Mahasiswa S1 dan D4/D3 yang meraih prestasi global	48	86	87	88	88	89	90
	Student Mobility							
	•Inbound part-time	1041	774	1170	1359	1413	1551	1438
	•Inbound full-time	255	199	260	328	385	517	563
	•Outbound part-time	1916	293	1692	1825	1919	1930	1949
	•Outbound full-time	201	55	376	441	523	600	742
	Program studi S1 dan D4/D3 yang melaksanakan kerjasama dengan mitra	73.85%	75%	80%	84.62%	89.23%	94.85%	100%
	Mata kuliah S1 dan D4/D3 yang menggunakan metode pembelajaran <i>case method</i> dan <i>team-based project</i>	37.13%	38%	38%	39%	41%	43%	45%
	Program studi yang terakreditasi/sertifikasi internasional	58	62	66	70	75	80	90
	Program studi terakreditasi A oleh BAN-PT/LAM-PTKes	70.69%	80%	82%	84%	86%	88%	90%
	Program studi <i>double degree/joint degree</i>	16	17	18	18	19	19	20
	Mahasiswa internasional (aktif per tahun)	275	495	1040	1299	1624	2030	2538
	Staff mobility							
	•Inbound part-time	339	284	408	472	492	540	638
	•Inbound full-time	11	17	24	28	36	45	38
	•Outbound part-time	819	156	369	504	585	936	1006
	•Outbound full-time	22	18	27	42	55	88	95
	FSR Overall	9.73	8.96	8.03	8	7.72	7.29	6.98
	Mata kuliah (seluruh kelas) yang memuat aspek <i>delivery</i> , <i>interaction</i> , dan <i>assessment</i> minimal 50% pada <i>e-learning</i> UNAIR	3%	6%	9%	12%	15%	18%	21%
	Peringkat <i>academic reputation</i> QS WUR	#350	#310	#280	#265	#255	#245	#230
	Peringkat <i>employer reputation</i> pada QS WUR	#272	#176	#170	#158	#152	#147	#140

Risk Management

Dalam pelaksanaannya, tidak dapat dikesampingkan kemungkinan potensi risiko yang dapat mengganggu ketercapaian tujuan dari tema strategik ini. Untuk itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang muncul. *Konteks risk management* ini merupakan bagian dari kerangka kerja *Plan-Do-Check-Learn-Improvement*, sehingga risiko dapat dikelola dengan baik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja manajemen mutu.

TEMA	AKTIVITAS	RISIKO POTENSIAL	JENIS RISIKO	PENGELOLAAN RISIKO
S	Umum	<i>Employer Reputation</i> tidak mencapai target	Strategis	Koordinasi intensif antara prodi, departemen, fakultas dengan <i>stakeholders/employer peers</i> dikoordinasikan oleh DPKKA.
	Penyelenggaraan dan peningkatan kualitas pendidikan	Tingkat serapan lulusan (bekerja, wirausaha dan studi lanjut) rendah	Strategis	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi penyebab dan koordinasi intensif antara Direktorat Pendidikan, Direktorat Kemahasiswaan, serta Pengguna Lulusan. Secara periodik dan reguler melakukan evaluasi terhadap kurikulum.
		Jumlah prodi terakreditasi internasional kurang dari target Kementerian	Strategis	Koordinasi dan pendampingan intensif bagi prodi terakreditasi A nasional dalam persiapan akreditasi/sertifikasi internasional (dikoordinasi oleh BPM).



Meaningful Research and Community Services

Capaian dan Tantangan

Dalam bidang *research and community excellence*, hingga tahun 2020, UNAIR telah berhasil mencapai keunggulan yaitu tercapainya publikasi scopus 7545 artikel (akumulasi hingga 29 Januari 2021), peringkat #2 publikasi scopus Indonesia, peringkat total #7 publikasi scopus Indonesia dan menjadi *founder - World University Associate Community Development*. Di bidang inovasi, UNAIR juga aktif melakukan riset terkait dengan produk obat dan teknologi yang dikembangkan untuk menangani Covid-19.

Namun, UNAIR masih menghadapi beberapa tantangan utama di bidang penelitian yaitu rendahnya penelitian yang didanai oleh lembaga dari luar institusi, kurang optimalnya kebermaknaan riset dan diseminasinya, serta pengabdian masyarakat yang belum berdampak secara signifikan. Berdasarkan data Simlitabmas tahun 2020, jumlah penelitian yang mendapatkan hibah dari lembaga nasional sebanyak 373 judul.

UUSementara itu, kebermaknaan riset dan diseminasi yang belum optimal ditandai oleh rendahnya sitasi (1124 sitasi) yang tidak sebanding dengan jumlah publikasi terindeks Scopus/ISI Thomson sebanyak 3082 artikel. Hal ini disebabkan oleh rendahnya *engagement* dengan *academic peers* dan aktivitas penelitian yang belum merujuk pada topik terkini, unik dan multidisiplin.

Di sisi lain, UNAIR berperan aktif dalam pengabdian masyarakat melalui aktivitas KKN mahasiswa serta program pengabdian masyarakat lainnya. Melalui KKN, mahasiswa berperan sebagai *agent of change* di masyarakat. Hanya saja, aktivitas pengabdian masyarakat juga belum berdampak secara signifikan, salah satunya terlihat dari posisi UNAIR dalam pemeringkatan *Times Higher Education (THE) Impact*. Dari 17 topik SDGs, capaian terbaik UNAIR adalah bidang kesehatan (*Good Health and Wellbeing*) yang berada di posisi #93 dunia. Hal ini merupakan tantangan bagi UNAIR untuk berfokus tidak





hanya pada bidang unggulan tersebut, tetapi juga memperluas cakupan topik SDGs lainnya melalui sinergi dan integrasi antar aspek Tri Dharma.

Tema ini menekankan pada budaya penelitian, inovasi, layanan dan pengembangan masyarakat yang didasarkan pada budaya ilmiah dan *social responsibility*, serta interdependensi bidang **health science, natural/life science, social-humanities science, dan engineering sciences**. Selain itu, sebagai institusi pendidikan tinggi yang memiliki peran kunci pada pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), maka perlu diperkuat isu SDGs pada kegiatan Tri Dharma, termasuk penelitian interdisipliner, transdisipliner, dan multidisipliner serta layanan dan pengembangan masyarakat sehingga dapat melahirkan inovasi untuk solusi pembangunan berkelanjutan. Selain itu, universitas perlu mempertimbangkan isu-isu eksternal yang mendorong adanya perubahan dalam tatanan hidup masyarakat yang terangkum dalam *Global Megatrends 2045* sehingga kegiatan yang dilakukan lebih adaptif, solutif, dan relevan.

Inisiatif Strategis

Untuk menyelesaikan tantangan tersebut, inisiatif strategis yang perlu dilakukan adalah **memperkuat kebermaknaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam**

mendukung pencapaian SDGs. Salah satu peran penting universitas selain menghasilkan lulusan yang berdaya saing adalah menyelesaikan berbagai masalah dan tantangan di masyarakat melalui aktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. *Problem-based research* perlu ditingkatkan intensitas dan cakupannya melalui kerjasama dengan industri skala menengah yang jumlahnya cukup besar. Selain itu, para peneliti diharapkan lebih peka terhadap permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Lebih lanjut, untuk memperluas dampak dan kontribusi signifikan, UNAIR perlu menjalin kerjasama dengan industri besar, baik skala nasional maupun internasional.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian, perlu diinisiasi terbentuknya *health sciences park*, dan *social humanities technopark* sebagai bagian dari implementasi kurikulum *teaching industry*. Oleh karena itu, universitas menetapkan inisiatif strategis untuk memperkuat kebermaknaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di 2021-2026. Hal ini akan dilakukan melalui peningkatan jumlah HKI (Hak Paten, Hak Cipta dan Hak Merek), peningkatan publikasi ilmiah di tingkat internasional, inovasi program pengabdian kepada masyarakat melalui kerja sama di tingkat nasional dan global.



Dalam rangka mendorong riset dan kolaborasi dibutuhkan integrasi dan akses data sehingga fakultas harus mempunyai *center of excellence*. Selain itu, untuk mewujudkan pembelajaran berbasis riset yang berkualitas maka harus didukung oleh laboratorium yang unggul dan tersertifikasi. Selain itu, agar hasil riset yang dihasilkan lebih berkualitas, lebih berdampak, dan dapat memenuhi kualitas luaran Q1 dan *Top Tier Journals*, perlu dilakukan pemutakhiran dan peremajaan fasilitas infrastruktur untuk riset, terutama fasilitas laboratorium dan instrumen penelitian. Dengan fasilitas yang memadai, UNAIR akan memiliki modal untuk berkolaborasi dengan *top universities*.

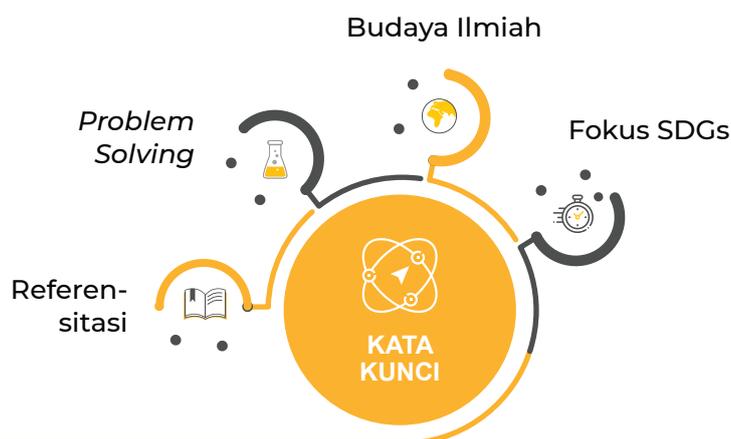
Untuk pengabdian masyarakat, UNAIR perlu lebih tanggap atas problem masyarakat dan mampu memberikan solusi yang tetap.

Kolaborasi dengan berbagai pihak baik akademisi, masyarakat/community/alumni, NGOs, media, dan pemerintah maupun DU/DI/KA untuk inisiasi program pengabdian masyarakat yang tepat sasaran dan mampu berdampak signifikan, terutama pada masyarakat dan daerah yang membutuhkan.

Dalam Renstra 2021-2026, inisiatif strategis ini dikembangkan dalam tema program "*Meaningful Research and Community Services (M)*". Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya komprehensif agar aktivitas Tri Dharma dapat lebih sinergi untuk memberi kemanfaatan bagi masyarakat luas. Adapun sasaran yang ingin dicapai adalah **meningkatkan dampak penelitian dan pengabdian masyarakat dalam mendukung pencapaian SDGs**.

Kata Kunci Program

Untuk mencapai sasaran yang diinginkan dalam pengembangan program tema *Meaningful Research and Community Services (M)*, perlu dikembangkan aktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Aktivitas tersebut didasarkan beberapa kata kunci yang menjadi acuan yaitu:



Aktivitas Utama

Berdasarkan kata kunci pengembangan program untuk tema M, setidaknya terdapat empat aktivitas utama berikut:

Peningkatan kualitas penelitian dan pengembangan IPTEKHUM

Peningkatan produktivitas dan dampak riset

Kolaborasi riset dengan *top researcher* dan kerjasama kelembagaan dengan institusi top 100 QS WUR menjadi prioritas, sejalan dengan upaya meningkatkan pendanaan riset dari sumber dana di luar institusi. Relevansi tema riset pada topik terkini, unik, dan multidisiplin akan terus dikembangkan.

Peningkatan kualitas penelitian & pengabdian masyarakat unggulan yang bersumber dari dana luar UNAIR

Perluasan *impact* riset dan pengabdian masyarakat

Membangun budaya riset dilakukan melalui sinergi berbagai bidang dalam skema riset dasar, riset lanjutan dan sitasi. Upaya ini ditempuh melalui kolaborasi riset dengan para *top-researcher* serta optimalisasi skema *adjunct professor and faculties*.

Peningkatan kualitas publikasi IPTEKHUM

Membangun budaya riset

Pengembangan riset unggulan yang bersumber dari dana luar UNAIR, dilakukan melalui penguatan jejaring kerjasama dengan berbagai lembaga dalam/luar negeri dan pihak DU/DI/KA. UNAIR akan memanfaatkan dana *Corporate Social and Responsibility* (CSR) perusahaan atau dana dari filantropi.

Peningkatan kualitas pengabdian dan pemberdayaan masyarakat

Peningkatan dampak pengmas di level lokal, nasional dan global

Peningkatan dampak pengabdian masyarakat dilakukan melalui *upscaling* program di level nasional dan global; pelibatan alumni; serta kolaborasi dengan lembaga dalam/luar negeri dengan tetap fokus pada upaya pemecahan berbagai persoalan di masyarakat dan mendukung pencapaian SDGs.





Program Unggulan

Sebagai bagian dari aktivitas utama, beberapa program unggulan di bawah ini dapat dijadikan rujukan.



Satu dosen satu publikasi dalam *high-tier journals*

Program “satu dosen satu publikasi dalam *high-tier journals*” menekankan pada kinerja terbaik para dosen untuk menghasilkan minimal satu publikasi per tahun untuk meningkatkan jumlah publikasi di jurnal internasional bereputasi.



Kolaborasi pengabdian masyarakat berskala global

Aktivitas pengabdian masyarakat dirancang lebih luas dalam hal cakupan maupun dampaknya melalui kolaborasi dengan mitra global, sehingga akan mendukung UNAIR berkontribusi dalam SDGs dan berdampak luas.



Satu kelompok penelitian menghasilkan satu kolaborasi penelitian internasional

Kelompok penelitian di UNAIR minimal menghasilkan satu riset kolaborasi dengan mitra internasional yang berkualitas (*top researcher, adjunct professor, joint research/pubikasi*), sehingga akan berdampak signifikan dalam mewujudkan kebermaknaan riset dan diseminasi yang optimal.



Satu fakultas, satu pusat unggulan (*Center of Excellence*)

Untuk mendorong riset dan kolaborasi dibutuhkan integrasi dan akses data sehingga fakultas harus mempunyai *center of excellence*. Selain itu, untuk mewujudkan pembelajaran berbasis riset yang berkualitas maka harus didukung oleh laboratorium yang unggul dan tersertifikasi.



Penguatan ekosistem penelitian dan pengabdian masyarakat

Salah satu penguatan ekosistem penelitian dilakukan dengan cara membangun laboratorium berstandar internasional, pemutakhiran fasilitas pendukung penelitian. Untuk pengabdian masyarakat, unit-unit layanan masyarakat UNAIR perlu dikuatkan. Kolaborasi dengan perusahaan (BUMN/BUMS) yang mempunyai program pembangunan di daerah 3T perlu ditingkatkan.

Untuk mengukur ketercapaian sasaran, *key performance indicators* disusun dengan mempertimbangkan *baseline* capaian, serta *benchmark* target pada universitas-universitas terkemuka di dunia. Lebih lanjut, untuk memastikan bahwa semua program mencapai tujuan dan memenuhi target indikator, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan.

Key Performance Indicators (M)

Pengembangan tema strategis ini didasarkan pada pentingnya peningkatan dampak hasil penelitian dan pengabdian masyarakat bagi masyarakat luas. Upaya peningkatan dampak penelitian dan pengabdian masyarakat ditekankan pada kolaborasi riset/pengabdian masyarakat di berbagai level, baik lokal, regional, nasional maupun global yang didukung oleh komitmen sivitas akademika dan budaya riset UNAIR melalui kreativitas dan inovasi yang terus ditingkatkan.

TEMA	INDIKATOR	BASE-LINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
M	Keluaran penelitian dan pengabdian masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	1.49	1.5	1.53	1.56	1.58	1.6	1.62
	Kolaborasi riset / publikasi dengan mitra							
	•Kolaborasi riset dengan mitra dalam negeri	24	50	61	63	65	70	75
	•Kolaborasi riset dengan mitra luar negeri	114	120	140	145	150	160	170
	•Kolaborasi publikasi dengan mitra dalam negeri	665	731	880	930	974	1071	1178
	•Kolaborasi publikasi dengan mitra luar negeri	459	505	750	1000	1250	1500	1750
	Kolaborasi pengabdian masyarakat dengan mitra luar negeri (internasional)	2	16	16	16	18	20	20
	Riset melalui mekanisme <i>Matching Fund</i> Nasional	9	9	32	32	32	32	32
	Riset melalui mekanisme <i>Matching Fund</i> Internasional	25	80	80	80	80	80	80
	Riset dengan sumber pendanaan/hibah internasional	N/A	N/A	16	16	16	16	16
	Center of Excellence							
	• <i>Center of Excellence</i> di level fakultas	N/A	N/A	16	16	16	16	16
	• <i>Teaching industry</i> yang dihasilkan dari <i>Center of Excellence</i>	N/A	N/A	16	16	16	16	16
	Laboratorium riset yang mendapatkan sertifikasi	N/A	N/A	16	16	16	16	16
	Laboratorium yang menyelenggarakan <i>research service</i>	N/A	N/A	16	16	16	16	16
	Proporsi realisasi pengabdian masyarakat							
	•Lokal dan regional	92%	87%	87%	87%	87%	86%	84%
	•Nasional	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
	•Internasional	1%	6%	6%	6%	6%	7%	9%
	Sitasi							
	•Total sitasi	12800	13000	14000	15000	17000	19000	21000
	• <i>Citation per paper</i> (CPP)	0.5	2.6	2.8	3.0	3.2	3.4	3.7
	• <i>Citation per faculty</i> (CPF)	1.3	1.4	1.5	1.6	1.8	2	2.1
	Publikasi							
	•Artikel yang dipublikasikan di jurnal internasional bereputasi (Scopus/ISI Thomson/WoS)	3082	4000	5000	6000	7000	8000	9000
	•Publikasi di <i>top tier journal</i>	49	70	100	120	140	160	180
	•Publikasi UNAIR yang bertema SDGs	46%	50%	80%	100%	100%	100%	100%
	•Publikasi artikel pada jurnal nasional terindeks SINTA 1 dan 2	435	500	605	660	720	790	860
	•Buku ber ISBN	245	270	330	360	390	420	450
	Jurnal UNAIR terindeks Scopus	1	2	5	6	7	8	10
	Riset berbasis SDGs	190	195	220	235	250	265	280
	Pengabdian masyarakat berbasis SDGs	169	170	290	310	330	350	370

Risk Management

Dalam pelaksanaannya, tidak dapat dikesampingkan kemungkinan potensi risiko yang dapat mengganggu ketercapaian tujuan dari tema strategis ini. Untuk itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang muncul. Konteks risk management ini merupakan bagian dari kerangka kerja Plan-Do-Check-Learn-Improvement, sehingga risiko dapat dikelola dengan baik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja manajemen mutu.

TEMA	AKTIVITAS	RISIKO POTENSIAL	JENIS RISIKO	PENGELOLAAN RISIKO
M	Peningkatan kualitas publikasi	Rendahnya jumlah publikasi di jurnal bereputasi/ <i>top tier journal</i> .	Strategis	Menginisiasi dan menguatkan kolaborasi riset dengan <i>top scientist</i> di perguruan tinggi top 100 QS by Subject. Peningkatan infrastruktur riset terutama fasilitas laboratorium yang mendukung penelitian berkualitas.
	Peningkatan dampak publikasi	Minimya sitasi.	Strategis	Kolaborasi riset dan joint publication dengan <i>top scientists</i> .
	Peningkatan relevansi riset dan pengmas dengan kebutuhan industri dan masyarakat	Rendahnya pengmas berdampak luas (skala nasional dan internasional).	Strategis	Meningkatkan kerjasama global dalam pelaksanaan pengabdian masyarakat.



Advancing Innovation, Enterprising, and Industry Linkages

Capaian dan Tantangan

Dalam bidang inovasi riset tahun 2020, UNAIR telah berhasil mencapai keunggulan yaitu Paten sebanyak 176, HKI sebanyak 612, TRL 6 sebanyak 75 dan TRL 7-9 sebanyak 52. Namun, UNAIR masih menghadapi beberapa tantangan utama di bidang inovasi dan hilirisasi produk hasil riset, yaitu banyaknya hasil riset yang berhenti pada laporan hasil penelitian, tanpa ada pengembangan lanjutan.

Sementara itu, *Technology Readiness Level* (TRL) 6, TRL 7-9, HKI (Hak Cipta, Hak Paten, dan Hak Merek) serta *start-up* belum terkapitalisasi dengan baik dan belum nampak dampak finansialnya. Salah satu penyebab rendahnya produk riset dan inovasi tersebut yaitu masih banyaknya riset di UNAIR yang mengarah pada riset dasar. Selain itu, hasil riset terapan dan inovasi belum mampu merepresentasikan kebutuhan industri dan pasar. Jadi isu utama yang harus diselesaikan adalah peningkatan kapitalisasi produk riset inovasi dan terapan serta dampak finansialnya.

Inisiatif Strategis

Untuk menyelesaikan tantangan tersebut, inisiatif strategis yang perlu dilakukan adalah **intensifikasi dan kapitalisasi inovasi, serta strategi enterprising melalui kolaborasi industri dan hilirisasi produk dalam bidang health science, natural/life science, social-humanities science, dan engineering sciences**. Salah satu cara untuk meningkatkan

keunggulan kompetitif UNAIR adalah penguatan inovasi melalui revitalisasi *center of excellence* untuk menjamin keberlanjutan inovasi. Selain itu, salah satu cara untuk mengakselerasi inovasi dan hilirisasi adalah bekerjasama dengan industri besar, terutama organisasi yang memiliki *research and development* (R&D) yang kuat. Selain akan memperkuat kapabilitas universitas, hal ini akan meningkatkan reputasi riset dan akademik universitas.

Inovasi akan terus berkembang jika dibarengi dengan strategi *enterprising* melalui kolaborasi *hexahelix* dalam rangka hilirisasi produk. Sesuai indikator kinerja utama kementerian, universitas diharapkan memiliki luaran hasil kerja dosen digunakan oleh masyarakat atau mendapatkan rekognisi internasional. Untuk itu, UNAIR harus memastikan bahwa seluruh luaran civitas akademika termasuk di dalamnya HKI terekam dalam sistem *database* yang terintegrasi. Dengan demikian, perlu dikembangkan ekosistem yang mendukung inovasi dan *enterprising*.

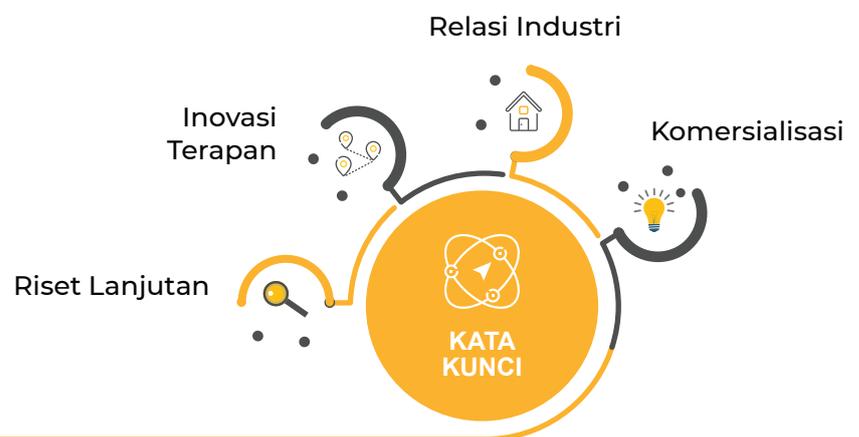
Inisiatif strategis ini dikembangkan dalam tema program "*Advancing Innovation, Enterprising, and Industry Linkages* (A)". Adapun sasaran strategis tema A ini adalah **meningkatnya inovasi dan kolaborasi industri, serta hilirisasi produk. Oleh karena itu, perlu dilakukan intensifikasi penelitian berkelanjutan melalui kolaborasi hexahelix.**





Kata Kunci Program

Untuk mencapai sasaran yang diinginkan dalam tema program *Advancing Innovation, Enterprising, and Industry Linkages (A)*, perlu dikembangkan aktivitas inovasi dan riset. Aktivitas tersebut didasarkan beberapa kata kunci yang menjadi acuan yaitu:



Aktivitas Utama

Didasarkan pada isu strategis dan kata kunci pengembangan program dalam tema program A, maka setidaknya terdapat dua aktivitas utama:

Pengembangan HKI, Hasil Riset, dan Bisnis Rintisan (*start-up*)

Pemutakhiran fasilitas riset

Guna meningkatkan kualitas riset, UNAIR perlu melakukan pemutakhiran fasilitas riset agar hasil (dampak) riset inovasi mampu menghasilkan produk-produk berupa paten, HKI serta bisnis rintisan. Selain berguna bagi industri dan masyarakat, hal tersebut juga menguntungkan UNAIR dari sisi kekayaan produk HKI dan dari sisi finansial yang didapatkan dari komersialisasi penggunaan paten UNAIR.

Hilirisasi produk atau hasil penelitian

Komersialisasi riset

Untuk menjamin kebermanfaatannya riset yang telah dilakukan, diperlukan komersialisasi (hilirisasi) produk hasil penelitian. UNAIR sebagai institusi pendidikan tinggi hanya mampu memproduksi hasil penelitian dalam skala yang terbatas. Hal ini dapat menghambat proses transfer teknologi kepada masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan adanya kerjasama dengan industri yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan berupa kerjasama permodalan, penyediaan sumber daya manusia untuk memproduksi dalam skala besar, maupun dalam hal pendistribusian produk ke pasar.

Program Unggulan

Sebagai bagian dari aktivitas utama, beberapa program unggulan di bawah ini dapat dijadikan rujukan.



Komersialisasi inovasi melalui penguatan kerjasama industri

Program komersialisasi inovasi melalui penguatan hubungan industri dapat dilakukan dengan fokus riset dan inovasi di bidang terapan yang melibatkan industri dari mulai riset dasar kemudian dihilirisasi dan dikomersialisasi oleh industri yang relevan.



Satu center of excellence fakultas, satu produk riset

Setiap pusat unggulan yang ada di fakultas diharapkan mampu menghasilkan satu produk yang dapat dihilirisasi.



Penelitian lanjutan kolaborasi *hexahelix* (akademisi, pemerintah, masyarakat/alumni, industri, media, dan NGOs)

Dengan intensifikasi dan ekstensifikasi kolaborasi *hexahelix* dalam penelitian lanjutan dan *problem-based research*, keberlanjutan riset pada TRL yang lebih tinggi dapat dicapai.



Akselerasi kapabilitas inovasi melalui kerjasama R&D dengan mitra kelas dunia

Melalui kerjasama dengan mitra industri kelas dunia/international yang memiliki *competitive advantage* di bidang R&D, *center of excellence* di UNAIR diharapkan mampu mengakselerasi kapabilitas inovasi dan sumberdaya yang dimiliki.



Satu fakultas, satu inovasi

Merupakan tindak lanjut dari adanya program satu fakultas satu pusat unggulan. Dengan adanya wadah yang menaungi bidang keilmuan serumpun, diharapkan pusat unggulan yang terbentuk dapat menghasilkan produk yang bermanfaat bagi masyarakat berupa inovasi.

Untuk mengukur ketercapaian sasaran, *key performance indicators* disusun dengan mempertimbangkan *baseline* capaian, serta *benchmark* target pada universitas-universitas terkemuka di dunia. Lebih lanjut, untuk memastikan bahwa semua program mencapai tujuan dan memenuhi target indikator, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan.



Key Performance Indicators (A)

Tema strategis 'Advancing Innovation, Enterprising and Industry Linkages' diharapkan dapat menjadi acuan dalam program peningkatan dan percepatan hilirisasi produk penelitian. Sehingga, dapat dipastikan bahwa hasil riset yang dilakukan menjadi solusi bagi permasalahan di masyarakat dan industri.

TEMA	INDIKATOR	BASELINE	TARGET						
			2021	2022	2023	2024	2025	2026	
A	Hasil penelitian TRL 7	21	38	41	44	47	51	54	
	Hak Kekayaan Intelektual								
	• Paten yang didaftarkan	24	50	55	60	66	73	80	
	• Hak Cipta	77	77	80	80	80	85	85	
	• Hak Merek	6	6	10	10	10	15	15	
	Start up yang terealisasi	30	35	40	45	50	55	60	
	Hasil penelitian yang dikomersialisasi	63	65	68	72	75	79	83	
	Proposal rispro yang diajukan ke kementerian	15	29	35	40	45	50	55	
	Dana yang didapat dari hasil penelitian yang dikomersialkan	Rp. 18M	Rp. 20M	Rp. 22M	Rp. 24,2M	Rp. 26,6M	Rp. 29,2M	Rp. 32,2M	
	Riset terapan	46	48	50	52	54	56	58	

Risk Management

Dalam pelaksanaannya, tidak dapat dikesampingkan kemungkinan potensi risiko yang dapat mengganggu ketercapaian tujuan dari tema strategik ini. Untuk itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang muncul. *Konteks risk management* ini merupakan bagian dari kerangka kerja *Plan-Do-Check-Learn-Improvement*, sehingga risiko dapat dikelola dengan baik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja manajemen mutu.

TEMA	AKTIVITAS	RISIKO POTENSIAL	JENIS RISIKO	PENGELOLAAN RISIKO
A	Peningkatan kualitas dan dampak riset inovasi.	Target TRL 7 yang akan dikembangkan untuk menjadi TRL 9 masih kurang. .	Strategis	Realisasi target luaran penelitian pada skema penelitian kolaborasi (minimal TRL 7).
		Kapasitas dan kapabilitas laboran yang dimiliki UNAIR relatif kurang dalam pengujian kelayakan produk.	Operasional	Rekrutmen staf dengan keahlian pengujian kelayakan produk hasil inovasi.
	Peningkatan diseminasi informasi produk inovasi dan hasil riset.	Kurangnya informasi produk hasil riset terapan dan inovasi yang diinformasikan.	Strategis	Membuat gerakan '1 faculty 1 innovation'.
		Percepatan hilirisasi produk hasil riset inovasi melalui kerjasama industri.	Kebutuhan dan tren pasar yang selalu berubah.	Strategis
	Perusahaan yang disasar untuk <i>joint venture</i> kurang tertarik dengan produk yang diajukan.		Strategis	Membuat model bisnis yang jelas, memanfaatkan relasi <i>employer peers</i> sebagai partner kolaborasi.



Capaian dan Tantangan

Pada penilaian SAKIP 2020, UNAIR mendapat predikat A, namun masih terdapat beberapa aspek kualitas yang harus ditingkatkan. Salah satu contoh adalah belum adanya fakultas dan unit kerja di lingkungan Universitas Airlangga yang lolos mendapatkan predikat Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani” di tingkat Kementerian PANRB pada Tahun 2020. Universitas Airlangga hanya lolos sebagai salah satu satuan kerja perwakilan Dikti dalam penilaian pembangunan ZI untuk mendapat sertifikat WBK/WBBM tingkat kementerian PANRB. Universitas Airlangga membentuk tim Reformasi Birokrasi di tingkat Universitas dan mengakselerasi pencapaian program kerja Reformasi Birokrasi.

Aspek SDM, baik itu dosen maupun tenaga kependidikan perlu menjadi perhatian UNAIR. Fokus pada tercapainya keseimbangan hidup dan bekerja, keadilan beban kerja, serta kepuasan kerja perlu ditingkatkan. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja beserta instrumen *reward*, *benefit* serta sanksi yang relevan harus dikembangkan. Untuk itu, pengembangan *Strategic Performance Management System* (SPMS) personal yang adil dan transparan diperlukan untuk pemantauan dan evaluasi serta memastikan aspek tanggung jawab individu dan institusi dapat dipenuhi.

Dalam penyelenggaraan akademik, proses monitoring dan evaluasi merupakan upaya untuk memastikan bahwa institusi telah berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sebagai upaya pertanggungjawaban institusi, maka setiap unit perlu melaporkan dan menindaklanjuti hasil audit dengan seksama dan transparan.

Sebagai bagian dari Keterbukaan Informasi Publik (KIP), UNAIR memastikan bahwa seluruh informasi yang terkait dengan data dan aspek akuntabilitas institusi harus terpublikasikan dan dapat diakses oleh seluruh *stakeholders*. Untuk itu, dokumen yang relevan harus diunggah di laman resmi UNAIR.

Di samping itu, aspek responsif dan tanggung jawab diwujudkan dalam kemampuan untuk memenuhi harapan *stakeholders* melalui berbagai layanan akademik dan non akademik. Perlu dipastikan bahwa kepuasan *stakeholders* menjadi prioritas yang akan terus ditingkatkan.

Inisiatif Strategis

Untuk menyelesaikan tantangan-tantangan tersebut, inisiatif strategis yang perlu dilakukan adalah **mengembangkan sistem manajemen dan informasi yang berorientasi ramah lingkungan, efisien dan responsif, yang akan mendorong pada Good University Governance (GUG)**. GUG merupakan suatu pedoman bagi seluruh kegiatan UNAIR dalam



mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola Universitas yang baik (GUG), termasuk pemanfaatan *information and communication technology* (ICT) serta peningkatan fungsi pengendalian internal, baik yang melekat (*built in control*), maupun yang terdapat dalam Badan Pengawas Internal (BPI) dalam kegiatan UNAIR secara keseluruhan.

Inisiatif strategis ini dikembangkan dalam tema program “*Responsive and Lean Management (R)*”. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan sistem yang komprehensif melalui digitalisasi proses bisnis, penyederhanaan birokrasi, dan peningkatan *cost effectiveness* dalam seluruh area manajemen. Pada 2021-2026, UNAIR juga berkomitmen untuk mendukung pencapaian SDGs melalui pengembangan sistem manajemen yang ramah lingkungan serta *energy saving*. Adapun sasaran yang dituju adalah **terwujudnya kinerja manajemen secara efektif dan efisien yang didukung oleh digitalisasi proses bisnis sistem informasi terintegrasi yang responsif, bertanggungjawab, dan akuntabel.**

Kata Kunci Program

Untuk mencapai sasaran yang diinginkan dalam tema program *Responsive and Lean Management (R)*, perlu dikembangkan aktivitas sistem melalui digitalisasi proses bisnis, penyederhanaan birokrasi dan peningkatan *cost effectiveness* dalam semua area manajemen. Aktivitas tersebut didasarkan beberapa kata kunci yang menjadi acuan yaitu:



Aktivitas Utama

Didasarkan pada isu strategis dan kata kunci pengembangan program, maka setidaknya terdapat sembilan aktivitas utama dalam tema R.



Program Unggulan

Sebagai bagian dari aktivitas utama, beberapa program unggulan di bawah ini dapat dijadikan rujukan.



Proses bisnis yang efektif melalui digitalisasi

Digitalisasi proses bisnis akan menciptakan proses bisnis yang lebih cepat, tepat, dan lebih sederhana bagi pengguna maupun pengelola sistem.



Satu fakultas, satu inisiatif SDGs

Inisiatif SDGs dalam semua aspek Tri Dharma di tingkat fakultas akan mendorong adanya lingkungan yang *sustainable* dan meningkatnya reputasi UNAIR.



Alur birokrasi administrasi yang fleksibel dan efisien

Alur birokrasi administrasi perlu dibuat lebih fleksibel dan efisien agar memudahkan pengguna dalam melaksanakan tupoksi, serta menyederhanakan dan mempercepat layanan akademik.



UNAIR satu data

Untuk mengoptimalkan digitalisasi proses bisnis, perlu dipastikan data terintegrasi dengan baik. Data yang tersedia harus memenuhi kriteria relevansi, akurasi, *timely*, serta *up-to-date*. Dengan UNAIR satu data, diharapkan berbagai kebutuhan *stakeholders* akan informasi dapat terpenuhi secara akurat, cepat, dan tepat.



Penerapan *resource-based governance* berdasar konteks sosial untuk pertumbuhan berkelanjutan/*sustainable*

UNAIR perlu menerapkan tata kelola yang berbasis sumberdaya/*resource-based governance* dan memastikan sinergi antar bidang dalam inisiasi program yang relevan dengan konteks sosial masyarakat dan lingkungan (*green and blue economy*) untuk mencapai pertumbuhan organisasi dan lingkungan yang *sustainable*.

Untuk mengukur ketercapaian sasaran, *key performance indicators* disusun dengan mempertimbangkan *baseline* capaian, serta *benchmark* target pada universitas-universitas terkemuka di dunia. Lebih lanjut, untuk memastikan bahwa semua program mencapai tujuan dan memenuhi target indikator, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan.



Key Performance Indicators (R)

Fokus utama tema strategis *Responsive and Lean Management* adalah menekankan sistem manajemen di UNAIR serta keseluruhan institusi di bawahnya untuk lebih responsif/peka pada dinamika organisasi dalam mengelola TriDharma Perguruan Tinggi.

TEMA	INDIKATOR	BASELINE	TARGET						
			2021	2022	2023	2024	2025	2026	
R	Predikat SAKIP	A	AA	AA	AA	AA	AA	AA	
	Rata-rata nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L	75%	82%	82%	82%	82%	85%	85%	
	Capaian Kinerja	50%	61.50%	61.50%	66.67%	66.67%	70.04%	79.05%	
	Efektivitas anggaran	66.67%	75.00%	75.00%	81.30%	81.30%	82.40%	93.75%	
	Ketepatan perencanaan	2-3X	1X	1X	1X	1X	1X	1X	
	Penyelesaian tindak lanjut temuan audit internal maupun eksternal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Keterbukaan informasi publik								
	•Penyampaian perencanaan anggaran kepada publik	1X	1X	1X	1X	1X	1X	1X	
	•Penyampaian penggunaan anggaran kepada publik	1X	Minimal 1X	Minimal 2X	Minimal 2X	Minimal 2X	Minimal 3X	Minimal 3X	
	•Penyampaian informasi kebijakan, program dan aktivitas kepada publik	N/A	Setiap Triwulan						
	Integrasi database	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Proses bisnis yang terdigitalisasi	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Alokasi anggaran untuk <i>sustainability</i> program	N/A	10%	15%	15%	20%	20%	25%	
	Indeks Kepuasan terhadap layanan								
	•Akademik	3.3	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	
	•Kemahasiswaan	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.55	3.6	
	•Penelitian	N/A	3	3.2	3.25	3.35	3.4	3.4	
	•Pengabdian masyarakat	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	
	•Internasionalisasi	3.65	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	
	•Keuangan	3.5	3.5	3.5	3.55	3.55	3.55	3.6	
	•Sumber daya manusia	3.6	3.6	3.65	3.65	3.65	3.65	3.65	
	•Logistik, keamanan, ketertiban dan lingkungan	3.25	3.3	3.35	3.35	3.4	3.4	3.4	
	•Sarana dan prasarana	3.25	3.3	3.35	3.35	3.4	3.4	3.4	
	•Sistem informasi dan digitalisasi	N/A	3	3.2	3.25	3.3	3.3	3.35	
	Indeks kepuasan layanan universitas	3.24	3.25	3.25	3.25	3.3	3.3	3.35	
	Indeks engagement employee terhadap universitas	3.48	3.5	3.5	3.5	3.55	3.55	3.55	
	Indeks kesehatan organisasi	3.34	3.39	3.4	3.45	3.5	3.55	3.6	
	Pengajuan komplain/keluhan	82	Zero complain						
	Tindak lanjut komplain	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Risk Management

Dalam pelaksanaannya, tidak dapat dikesampingkan kemungkinan potensi risiko yang dapat mengganggu ketercapaian tujuan dari tema strategik ini. Untuk itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang muncul. *Konteks risk management* ini merupakan bagian dari kerangka kerja *Plan-Do-Check-Learn-Improvement*, sehingga risiko dapat dikelola dengan baik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja manajemen mutu.

TEMA	AKTIVITAS	RISIKO POTENSIAL	JENIS RISIKO	PENGELOLAAN RISIKO
R	Umum	Tidak tercapainya kinerja SAKIP AA.	Strategis	Identifikasi penyebab dan potensi penyelesaian dikoordinasikan oleh Direktorat Keuangan.
		Tidak tercapainya target kinerja anggaran (minimal 80%).	Strategis	Koordinasi intensif antara Direktorat Keuangan dengan seluruh unit di UNAIR.
		Tidak tercapainya efektivitas anggaran.	Strategis	Koordinasi intensif BPP, Direktorat Keuangan dan seluruh unit di UNAIR.



Topping Up Resources Utilization

Capaian dan Tantangan

Sebagai organisasi, UNAIR memiliki *tangible* dan *intangible resources*, yang terdiri dari modal manusia, organisasi, sistem dan juga finansial. Seluruh sumberdaya ini diorkestrasikan untuk mendukung pelaksanaan Tri Dharma dan pencapaian visi/misi UNAIR.

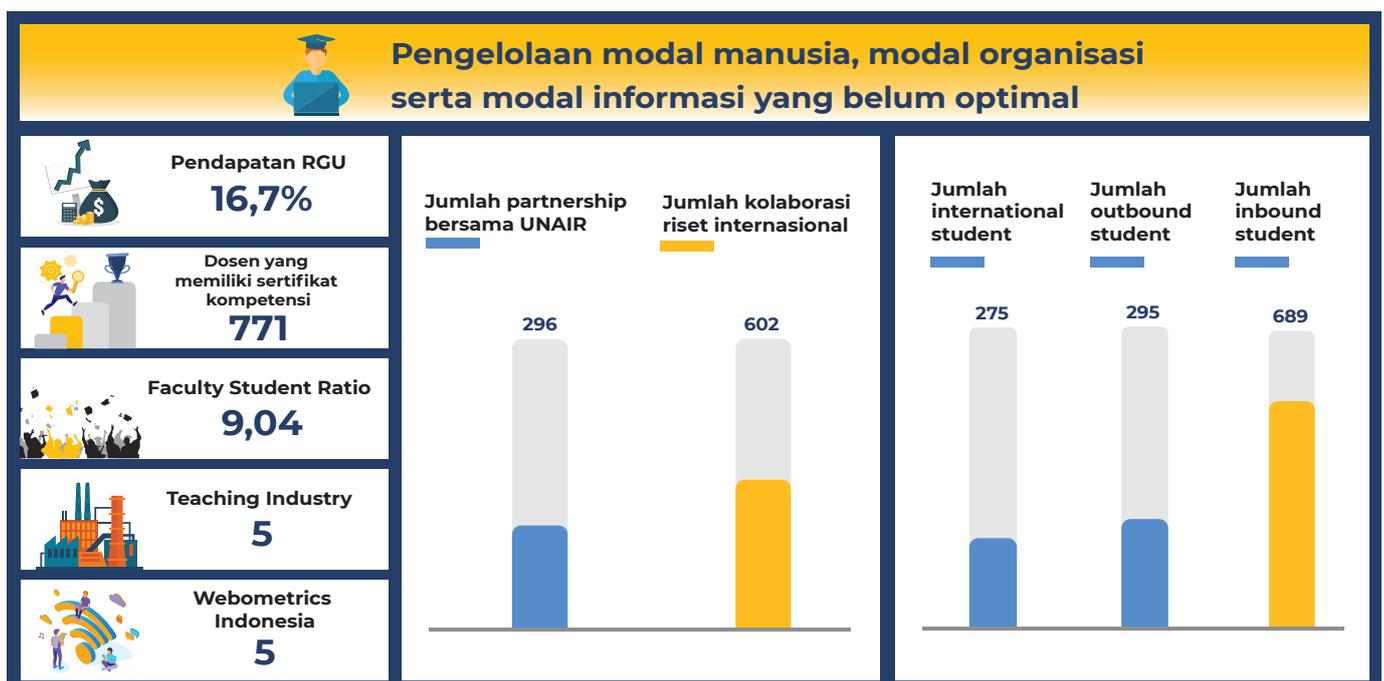
Pada aspek sumberdaya, hingga tahun 2020, UNAIR berhasil meningkatkan jumlah guru besar menjadi 12,53%. Sementara itu jumlah lektor kepala naik menjadi 17,78% dan jumlah doktor meningkat menjadi 40,47%. Dinamika sumberdaya manusia ini menunjukkan pengelolaan yang berorientasi peningkatan kualitas SDM.

Tantangan yang dihadapi di bidang sumberdaya manusia adalah pengembangan profesionalisme dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya dosen yang memiliki sertifikat kompetensi atau bekerja sebagai praktisi di DU/DI/KA. Untuk itu, peningkatan kapabilitas dan kapasitas dosen perlu dilakukan sebagai

bagian dari usaha terintegrasi untuk memastikan relevansi lulusan di dunia kerja.

Di bidang organisasi, tantangan yang dihadapi adalah kemandirian finansial universitas yang belum maksimal. Untuk itu, penguatan dan revitalisasi Satuan Usaha Komersial/Satuan Usaha Akademik (SUK/SUA) perlu dilakukan untuk mendukung operasional universitas sekaligus meningkatkan sumber pendanaan melalui *university holding*. Sumber-sumber pendanaan dari luar UNAIR perlu diinisiasi melalui kerjasama kemitraan baik nasional maupun global.

Terkait dengan kemitraan global, UNAIR perlu melakukan intensifikasi kerjasama dan ekstensifikasi cakupan mitra global. UNAIR perlu melakukan penguatan kemitraan strategis dengan berbagai perguruan tinggi terbaik yang berasal dari semua benua (Asia, Amerika, Afrika, Australia, dan Eropa). Program kerjasama yang dilakukan, antara lain *joint teaching*, kolaborasi riset, publikasi jurnal internasional, serta *global mobility program*. Hal ini diharapkan dapat mendorong





internationalization at home, peningkatan atmosfer akademik, serta perluasan dampak riset. Dengan jejaring yang kuat, UNAIR memantapkan langkah sebagai bagian dari *global academic community*.

Selain kemitraan global, kemitraan lokal dan nasional perlu dikuatkan. Kerjasama dengan pemerintah dan industri di daerah dalam beragam aktivitas harus ditingkatkan sebagai bentuk pemanfaatan sumberdaya. Jawa Timur memiliki sejumlah industri strategis nasional, 6.919 perusahaan dengan skala besar dan sedang, serta menyumbang 15% PDB nasional yang dapat dioptimalkan untuk menguatkan kerja sama UNAIR dengan Dunia Usaha/Dunia Industri/Dunia Kerja (DU/DI/KA). Aktivitas kerjasama tersebut tidak saja mendukung pembangunan daerah dan komunitas, tetapi juga untuk mendorong revitalisasi unit-unit kerja di lingkungan UNAIR dalam mendukung kemandirian institusi.

Di bidang pengembangan sistem, upaya-upaya seperti (a) perbaikan infrastruktur, hardware dan software platform *Learning Management System* (LMS) hebat.elearning.unair.ac.id; (b) peningkatan kompetensi *stakeholder* internal dalam pemanfaatan, pengajaran, dan pembelajaran daring; serta (c) pemberdayaan optimal *captain* Airlangga, sangat vital dilakukan dalam mendukung capaian program kementerian seperti MBKM, IKU, dan pencapaian misi UNAIR.

Dalam rangka menyiapkan UNAIR dalam transformasi dan tantangan kedepan, semua sumberdaya, termasuk sumberdaya manusia, organisasional, sistem serta keuangan harus disiapkan secara komprehensif. Untuk itu, perlu dilakukan orkestrasi sumberdaya secara terintegrasi dan komprehensif.

Inisiatif Strategis

Untuk menyelesaikan tantangan-tantangan tersebut, inisiatif strategis yang perlu dilakukan adalah **optimalisasi sumber daya *tangible* dan *intangibile*, yang meliputi modal manusia, modal organisasi, modal finansial, dan modal informasi untuk mendukung kemandirian institusi.**

Dari tahun ke tahun, UNAIR melakukan investasi di semua bidang untuk memastikan bahwa *stock of knowledge capital, human capital* dan *informational capital* terus bertumbuh. Berdasarkan ketiga modal utama ini, di tahun 2021-2026, UNAIR memastikan setiap unit kerja untuk mengembangkan berbagai kegiatan yang memiliki nilai tambah bagi organisasi.

Terkait dengan kemandirian institusi secara finansial, UNAIR perlu memastikan kenaikan pendapatan non pemerintah dari tahun ke tahun melalui revitalisasi SUK dan SUA. UNAIR diharapkan memiliki struktur pendanaan yang sehat, kuat, serta stabil melalui elemen-elemen pendanaan yang dapat dikendalikan.

Koordinasi antar unit di UNAIR sangat diperlukan agar optimalisasi kinerja SUA dan SUK menjadi lebih baik, dan diharapkan mampu berkontribusi secara signifikan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi.

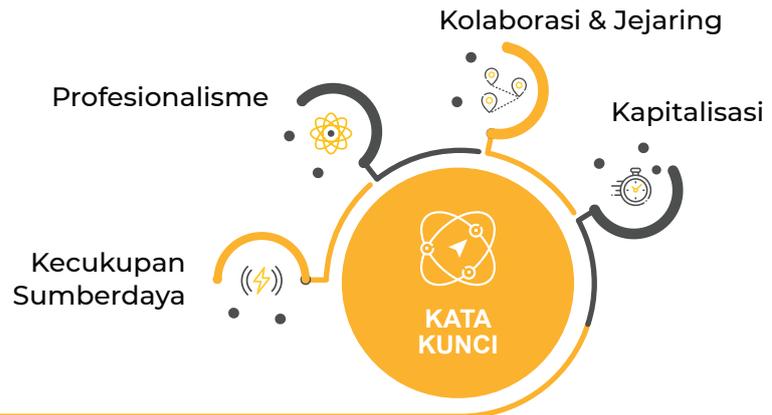
Sasaran strategis pada tema T ini adalah

tercapainya kemandirian institusi dan reputasi global melalui orkestrasi modal manusia, organisasi, finansial, dan informasi.

Program pengembangan jejaring usaha, kapitalisasi *teaching industry*, pengembangan SDM dan sistem serta internasionalisasi akan menjadi *backbone* bagi inisiatif strategis di tema ini.

Kata Kunci Program

Untuk mencapai sasaran yang diinginkan dalam tema program *Topping Up Resources Utilization* (T), perlu dikembangkan aktivitas pengembangan profesionalisme sumberdaya manusia, pengembangan sistem serta meningkatkan kemandirian finansial. Aktivitas tersebut didasarkan pada beberapa kata kunci sebagai acuan yaitu:



Aktivitas Utama

Didasarkan pada isu strategis dan kata kunci pengembangan program, maka setidaknya terdapat tiga aktivitas utama dalam tema T.

Pengembangan Kapasitas dan Jejaring Usaha

Kolaborasi *Hexahelix*

Aktivitas ini merupakan usaha peningkatan kolaborasi multidisiplin agar dapat beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan global. Aktivitas ini memungkinkan adanya kolaborasi *hexahelix* yaitu penguatan jejaring dengan akademisi, pemerintah, masyarakat/alumni, industri, media dan NGOs.

Kapitalisasi Usaha Akademik dan *Teaching Industry*

Kemandirian Finansial

Adanya *teaching industry* digunakan untuk mempercepat hilirisasi hasil riset UNAIR pada kalangan dunia usaha dan sebagai proses pembelajaran mahasiswa, sedangkan usaha akademik dijalankan untuk meningkatkan kemandirian finansial UNAIR. Dengan demikian usaha akademik dan *teaching industry* perlu dikelola secara profesional melalui inovasi produk yang berorientasi pada pasar, manajemen operasional yang efektif dan efisien, serta staf yang profesional.

Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Sistem

Integrasi sistem dan kompetensi SDM

Peningkatan kompetensi dan profesionalisme dosen dan tenaga kependidikan akan berdampak pada peningkatan kualitas institusi. Pengembangan sistem melalui integrasi sistem dan revitalisasi website juga diperlukan untuk meningkatkan *visibility* UNAIR secara global.

Program Unggulan

Sebagai bagian dari aktivitas utama, beberapa program unggulan di bawah ini dapat dijadikan rujukan.



Pengembangan kapasitas dan jejaring usaha

Usaha peningkatan kolaborasi multidisiplin untuk membantu UNAIR dan mitra (alumni, pemerintahan, perguruan tinggi lain, dan industri) agar dapat beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan global. Aktivitas ini memungkinkan adanya kolaborasi *hexahelix* yaitu penguatan jaringan dengan kademisi, pemerintah, masyarakat/alumni, industri, media dan NGOs. Hal ini akan memberikan dampak positif pada program UNAIR lainnya.



Kapitalisasi Satuan Usaha Akademik (SUA)

Digunakan untuk mempercepat hilirisasi hasil riset akademik universitas pada kalangan dunia usaha dan sebagai proses pembelajaran mahasiswa. Usaha akademik dijalankan untuk meningkatkan kemandirian finansial UNAIR. Dengan demikian, usaha akademik dan *teaching industry* perlu dikelola secara profesional melalui inovasi produk yang berorientasi pada pasar, manajemen operasional yang efektif dan efisien, serta staf yang profesional.



Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan menjadi prioritas untuk memperkuat pencapaian program strategis Universitas. Peningkatan jumlah dosen bergelar doktor serta percepatan jabatan akademik profesor dan lektor kepala perlu menjadi prioritas. Selain itu, integrasi sistem data sumber daya manusia harus selaras dengan kebutuhan *stakeholders*.



Pengembangan sistem

Untuk mendukung *visibility* UNAIR secara global, revitalisasi *website* perlu dilakukan melalui peningkatan kecepatan dan akurasi informasi. Secara internal, digitalisasi data serta sistem informasi terintegrasi yang mampu mendukung proses analisis strategik dan operasional organisasi harus dikembangkan dan diperkuat.



Satu program studi, satu mitra kelas dunia

Untuk memperkuat dan memperluas dampak secara lokal, nasional, dan global, setiap program studi perlu menjalin jejaring dengan berbagai mitra perusahaan organisasi nirlaba atau *QS Top World Class University by Subject*.

Untuk mengukur ketercapaian sasaran, *key performance indicators* disusun dengan mempertimbangkan *baseline* capaian, serta *benchmark* target pada universitas-universitas terkemuka di dunia. Lebih lanjut, untuk memastikan bahwa semua program mencapai tujuan dan memenuhi target indikator, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan.

Key Performance Indicators (T)

Dalam menjamin pencapaian tujuan strategis diperlukan pemanfaatan secara optimal sumberdaya yang *tangible* maupun *intangibile*. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan *maintenance*, *upgrade* kapasitas dan kapabilitas untuk mendukung semua aspek sumber daya (manusia, informasi dan organisasional) dalam bergerak menuju tujuan strategis universitas.

TEMA	INDIKATOR	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
T	Dosen yang berkegiatan TriDharma dikampus lain, di QS 100 berdasarkan bidang ilmu (QS 100 <i>by subject</i>), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam lima tahun terakhir	38.38%	40%	41%	42%	43%	44%	45%
	Dosen tetap berkualifikasi S3; yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	41.67%	43%	44%	45%	46%	47%	48%
	Staf bergelar doktor	40,47%	42%	45%	47%	49%	52%	54%
	Guru besar	248	316	376	435	495	554	593
	Rasio mahasiswa terhadap dosen tetap	20.69	19.66	18.67	17.74	16.85	16.01	15.21
	Tenaga kependidikan yang mendapatkan sertifikasi <i>e-learning skills</i>	N/A	15	15	20	30	30	45
	Pendapatan:							
	• Dividen dari Satuan Usaha Komersil (SUK)	N/A	Rp. 250JT	Rp. 1M	Rp. 2M	Rp. 4M	Rp. 5M	Rp. 7.5M
	• Pendapatan Satuan Usaha Akademik (SUA)	Rp. 274M	Rp. 287M	Rp. 301M	Rp. 316M	Rp. 331M	Rp. 347M	Rp. 364M
	• Pendapatan kerjasama Tri Dharma Perguruan Tinggi	Rp. 74M	Rp. 76M	Rp. 80M	Rp. 90M	Rp. 100M	Rp. 110M	Rp. 120M
	• Pendapatan dari hibah lainnya	Rp. 121M	Rp. 126M	Rp. 131M	Rp. 136M	Rp. 141M	Rp. 146M	Rp. 151M
	• Pendapatan non pemerintah dan non dana masyarakat	16,7%	Minimal 20%	Minimal 22%	Minimal 24%	Minimal 26%	Minimal 28%	Minimal 30%
	<i>Ranking Impact Webometric</i>	#1174	#1154	#1134	#1114	#1094	#1064	#1044
	<i>Ranking Presence Webometric</i>	#252	#242	#232	#222	#212	#202	#192
	Frekuensi <i>update</i> konten website	5500	15120	15870	16670	17500	18380	19300
	Kerjasama dengan mitra:							
	• MoU/MoA dengan mitra asing	296	301	306	311	316	321	326
	• MoU/MoA dengan mitra dalam negeri	667	677	687	697	707	717	727
	• Universitas dalam QS WUR 100	10	11	12	13	14	15	16
	• Asosiasi/konsorsium profesional/keilmuan	10	11	12	13	14	15	16
Keaktifan MoU/MoA								
• Keaktifan MoU/MoA luar negeri	82%	83%	83%	84%	84%	85%	85%	
• Keaktifan MoU/MoA dalam negeri	80%	81%	82%	83%	84%	85%	86%	
• Aktivitas UNAIR dalam konsorsium/asosiasi profesional/keilmuan global	11	15	15	16	16	17	17	

Risk Management

Dalam pelaksanaannya, tidak dapat dikesampingkan kemungkinan potensi risiko yang dapat mengganggu ketercapaian tujuan dari tema strategik ini. Untuk itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang muncul. *Konteks risk management* ini merupakan bagian dari kerangka kerja *Plan-Do-Check-Learn-Improvement*, sehingga risiko dapat dikelola dengan baik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja manajemen mutu.

TEMA	AKTIVITAS	RISIKO POTENSIAL	JENIS RISIKO	PENGELOLAAN RISIKO
T	Umum	Sedikitnya dosen praktisi.	Strategis	Melibatkan praktisi dalam kegiatan akademik.
		Rendahnya persentase staf doctor.	Strategis	Implementasi roadmap pengembangan SDM secara konsisten.
		FSR ideal tidak tercapai.	Strategis	memberdayakan dosen luar biasa (DLB), praktisi dan <i>academic peers</i> dalam kegiatan akademik.
		Target guru besar tidak tercapai.	Strategis	Program akselerasi sejak jabatan fungsional lektor.

FASE TRANSFORMASI 2026

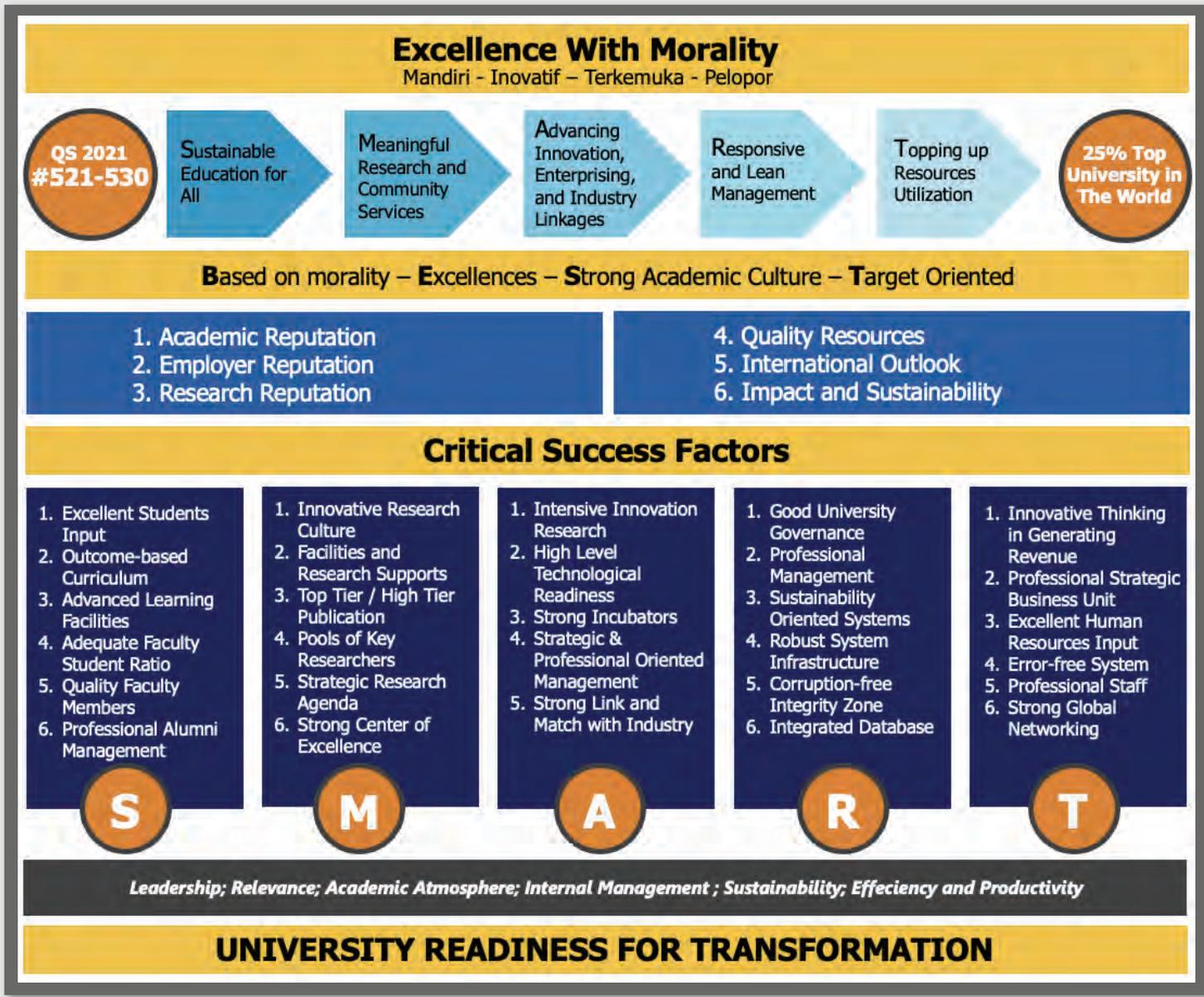
Arah pengembangan UNAIR di periode 2021-2026 adalah mempersiapkan pondasi yang kokoh dalam rangka proses transformasi menuju *world-class entrepreneurial university*. Pada fase transformasi ini, UNAIR diharapkan telah mampu mengoptimalkan modal manusia, pengetahuan, informasi, keuangan, serta modal organisasi untuk melakukan inovasi berkelanjutan yang berdampak bagi pembangunan peradaban masyarakat, Indonesia, dan dunia. Selain itu, melalui kerjasama interdisipliner, transdisipliner, dan multidisipliner di berbagai bidang *health science, natural/life science, social-humanities science, dan engineering science*, universitas dapat senantiasa mempertimbangkan isu-isu eksternal yang mendorong adanya perubahan dalam tatanan hidup masyarakat yang terangkum dalam *Global Megatrends 2045*, sehingga inisiatif strategis dan program yang dicanangkan lebih adaptif, solutif, relevan, dan *sustainable*. Para Ksatria Airlangga diharapkan mampu menjadi agen perubahan yang menciptakan peluang baru dalam berbagai aspek kehidupan dan kemasyarakatan.



Organization for Economic and Co-operation Development (OECD, 2012) merekomendasikan tujuh dimensi karakter transformasi *entrepreneurial university*, yakni dimensi kepemimpinan dan pengelolaan; kapasitas organisasi, sumber daya manusia dan insentif; pengembangan kewirausahaan dalam proses belajar mengajar; *pathways* atau jalur pengembangan kapasitas diri bagi *entrepreneurs*; relasi kerja sama antara universitas dan industri untuk *knowledge exchange*; internasionalisasi institusi; serta dimensi pengukuran dampak *entrepreneurial university* bagi para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal.



Upaya untuk mencapai tujuan strategis 2021-2026 tidak hanya memerlukan inisiasi program yang inovatif, namun juga menuntut adanya sinergi seluruh stakeholders UNAIR. Seluruh program dan sumberdaya harus difokuskan pada peningkatan nilai tambah, signifikansi dampak serta pemanfaatan teknologi.

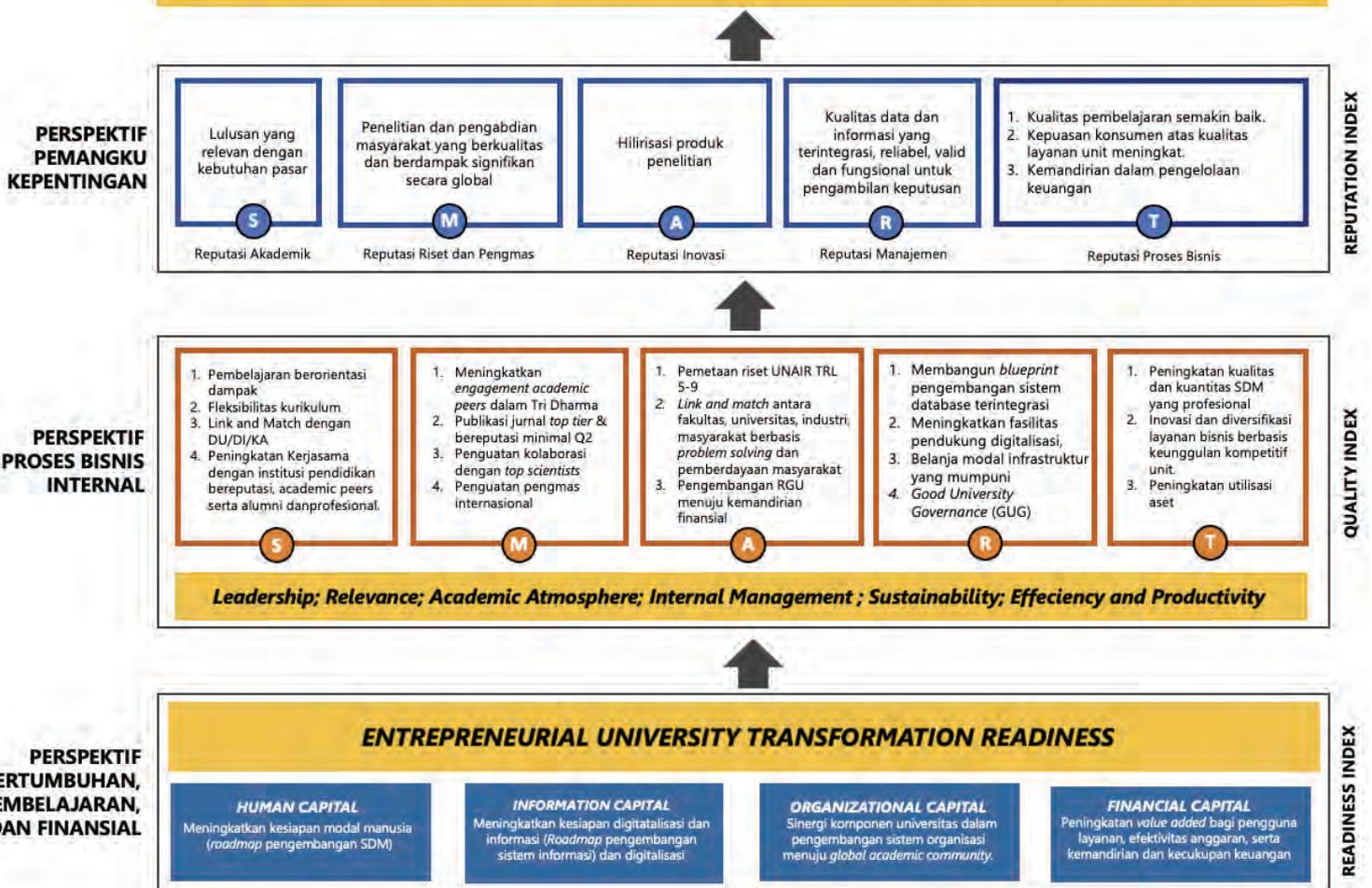


MANAJEMEN KINERJA



Lima tema program S.M.A.R.T harus menjadi *guideline* pengembangan program yang ditujukan untuk penguatan dampak dan daya saing global. Setiap unit kerja diharapkan menggunakan *critical success factors* yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategis 2021-2026.

"Mengoptimalkan Nilai Tambah serta Berkontribusi Signifikan Secara Lokal, Nasional, dan Global"



Airlangga Scorecard



■ PENUTUP

Dalam kurun waktu 2021-2026, UNAIR bertekad untuk memaksimalkan pemanfaatan teknologi terkini, mengoptimalkan nilai tambah, dan memberikan dampak yang signifikan secara lokal, nasional dan global dalam setiap aktivitas yang dijalankan. Hal ini akan dicapai melalui 5 tema program pengembangan, S.M.A.R.T, yang merupakan penerjemahan dari Tri Dharma serta sistem pengelolaan yang unggul.

Rencana Strategis berfungsi sebagai panduan bagi seluruh unit kerja dalam proses perencanaan, implementasi dan monitoring serta evaluasi berbagai program. Dokumen ini juga memberikan petunjuk kata kunci dan rujukan program unggulan unit kerja.

Keberhasilan UNAIR untuk mencapai tujuan di 2021-2026, tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang akurat dan efisien, namun juga memerlukan implementasi yang cerdas. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dan kepemimpinan untuk mendorong, mengarahkan, memotivasi dan memberikan energi positif pada seluruh sivitas akademika untuk mencapai visi UNAIR menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora berdasarkan moral agama.



UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality

**Management Office, 3rd Fl.
Campus C Universitas Airlangga
Jl. Ir. H. Soekarno, Mulyorejo
Surabaya 60115**

**(031) 5914042
rektor@unair.ac.id
adm@bpp.unair.ac.id**

**© Badan Perencanaan dan Pengembangan
Oktober 2021**