UNESA

#UNESASATULANGKAHDIDEPAN



RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2025-2029

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI

Kampus Unesa 2
Jl. Kampus Unesa Lidah Wetan Surabaya, 60213
E. mwa@unesa.ac.id
https://mwa.unesa.ac.id/

SALINAN

KEPUTUSAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
NOMOR 02 TAHUN 2026
TENTANG
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS REVISI KE - 1
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA TAHUN 2025 - 2029

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Menimbang :

a. bahwa sesuai dengan PP Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya Pasal 29 ayat (2) huruf c MWA mempunyai tugas dan wewenang "menetapkan rencana pengembangan jangka panjang, rencana strategis, dan rencana kerja dan anggaran tahunan";
b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana yang dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Keputusan Majelis Wali Amanat tentang Persetujuan dan Pengesahan Rencana Strategis Revisi ke-1 Universitas Negeri Surabaya Tahun 2025 - 2029.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2003 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 04 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara

Balai Sertifikasi Elektronik
Catatan:
1.UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 : Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.
2.Surat ini ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE, BSSN.
3.Surat ini dapat dibuktikan keasliannya pada link https://tte.kominfo.go.id/verifyPDF

Kampus Unesa 2
Jl. Kampus Unesa Lidah Wetan Surabaya, 60213
E. mwa@unesa.ac.id
https://mwa.unesa.ac.id/

SALINAN

Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);

4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya tentang Statuta Universitas Negeri Surabaya (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 nomor 168, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6819;
5. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI Nomor 70427/MPK.A/KP.08.06/22 tentang Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Periode Tahun 2022-2027;
6. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI Nomor 65594/M/06/2023 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Pengganti Antarwaktu Periode Tahun 2022-2027;
7. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Tata Tertib Rapat Majelis Wali Amatat Universitas Negeri Surabaya;
8. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Nomor 02 Tahun 2025 Tentang Perubahan atas Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Nomor 01 Tahun 2025 Tentang Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya;
9. Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi RI Nomor 244/M/KEP/2025 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Periode Tahun 2022 – 2027;

Balai Sertifikasi Elektronik
Catatan:
1.UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 : Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.
2.Surat ini ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE, BSSN.
3.Surat ini dapat dibuktikan keasliannya pada link https://tte.kominfo.go.id/verifyPDF

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
MAJELIS WALI AMANAT

Kampus Unesa 2
Jl. Kampus Unesa Lidah Wetan Surabaya, 60213
E. mwa@unesa.ac.id
https://mwa.unesa.ac.id/

SALINAN

10. Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi RI Nomor 324/M/KEP/2025 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya Periode Tahun 2022 – 2027.

Memperhatikan:
1. Surat Rektor Universitas Negeri Surabaya Nomor B/1152025/UN38/TU.00/2026 tanggal 04 Agustus 2026 perihal Permohonan Pembahasan dan Pengesahan Renstra UNESA Tahun 2025 – 2029 Revisi I;
2. Hasil Rapat Gabungan MWA dan Rektorat Tentang Pembahasan Rencana Strategis Revisi ke-1 UNESA Tahun 2025 - 2029 Tanggal 12 Agustus 2026;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : MENGESAHKAN RENCANA STRATEGIS REVISI KE – 1 UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA TAHUN 2025 - 2029

KESATU : Menyetujui dan Mengesahkan Rencana Strategis Revisi Ke – 1 Universitas Negeri Surabaya Tahun 2025 – 2029 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan.

KEDUA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Surabaya
Pada tanggal : 12 Agustus 2026
Ketua Majelis Wali Amanat,

TTD

HARIS SUPRATNO

Salinan sesuai dengan aslinya
Sekretaris,

BUDI JATMIKO

#SATULANGKAHDIDEPAN

Balai Sertifikasi Elektronik
Catatan:
1.UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 : Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.
2.Surat ini ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE, BSSN.
3.Surat ini dapat dibuktikan keasliannya pada link https://tte.kominfo.go.id/verifyPDF

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN
RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TAHUN 2025-2029 REVISI I

Diajukan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya

Rektor,

NURHASAN

Disetujui dan disahkan dalam
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya
Pada tanggal, 12 Agustus 2026

Ketua MWA,

HARIS SUPRATNO

KATA PENGANTAR

Momentum penyusunan Rencana Strategis (Renstra) UNESA Tahun 2025-2029 Revisi I adalah UNESA menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Unggul. Guna mengikuti perkembangan pendidikan tinggi di dunia, UNESA dituntut untuk bisa beradaptasi melihat ke depan, dan menentukan jalan pengembangannya. Isu tentang *Good University Governance, World Class University (Research and Innovative University),* otonomi yang lebih luas bagi perguruan tinggi, perluasan akses pendidikan tinggi, peningkatan relevansi dan kualitas serta penjaminan kualitasnya, *entrepreneurship, life-long learning,* keberlanjutan, ekosistem riset dan inovasi, *online learning,* dan isu-isu besar lainnya juga perlu mendapat perhatian yang seksama.

Beberapa isu strategis di atas tentunya masih sangat relevan dengan perkembangan UNESA PTN-BH ke depan. Di samping itu, dokumen-dokumen perencanaan lainnya: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029, PP No 57 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Perguruan Tinggi oleh Kementerian Lain dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Renstra Kemdiktisaintek 2025-2029, Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UNESA 2021-2045, Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang PTN-BH UNESA, juga menjadi dokumen penting yang juga diacu dalam penyusunan Rencana Strategis UNESA PTN-BH.

Semangat penyusunan Renstra UNESA Tahun 2025-2029 Revisi I ini adalah menentukan *market space* untuk pengembangan UNESA ke depan, dan pada saat yang sama mencari peluang dalam menentukan segmentasi pengembangan baru melalui semangat bermitra (*partnership*) dan mengupayakan penyeimbangan antara *value,* diferensiasi, dan sumber daya yang dibutuhkan.

Kami menyampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi yang tinggi kepada semua pihak yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunannya. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh kontributor yang terdiri dari para alumni, kolega dan pihak Perguruan Tinggi pembanding yang telah memberikan masukan selama proses penyusunan dokumen Renstra ini serta kepada seluruh Tim penyusun Renstra UNESA Tahun 2025-2029 Revisi I yang telah bekerja sama dan bekerja keras dari awal hingga selesainya dokumen ini.

Kami menyadari bahwa meskipun telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, namun tidak ada gading yang tak retak. Oleh karena itu, sebagai Rektor sekaligus Penanggung Jawab penyusunan dokumen Renstra ini, mengharapkan masukan dan saran untuk perbaikan ke depan. Akhir kata, semoga dokumen perubahan Renstra ini dapat menjadi acuan dalam menentukan arah program UNESA ke depan dan membawa UNESA menjadi tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan.

Rektor UNESA,

Prof. Dr. Nurhasan, M.Kes.
NIP 196304291990021001

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v
DAFTAR GAMBAR vi
DAFTAR TABEL vii
GLOSARIUM ix
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Kondisi Umum 1
1.2 Potensi dan Permasalahan 16
BAB II VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN 37
2.1 Visi UNESA 37
2.2 Misi UNESA 38
2.3 Tujuan UNESA 39
2.4 Sasaran Strategis UNESA 40
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN 66
3.1 Arah Kebijakan dan Strategi Kemdiktisaintek 66
3.2 Arah Kebijakan dan Strategi UNESA 69
3.3 Kerangka Regulasi 96
3.4 Kerangka Kelembagaan 100
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN 124
4.1 Target Kinerja 124
4.2 Kerangka Pendanaan 126
BAB V PENUTUP 133
DAFTAR PUSTAKA 135
LAMPIRAN I 138
LAMPIRAN II 153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Estimasi Populasi Dunia Tahun 2045 17
Gambar 2. Milestone Transformasi Sosial 26
Gambar 3. Evolusi Keterampilan 27
Gambar 4. Tren pekerjaan yang tumbuh paling cepat dan pekerjaan yang menurun paling cepat 29
Gambar 5. Milestone UNESA Tahun 2020 – 2045 71
Gambar 6. Struktur Organisasi UNESA Tahun 2026 101
Gambar 7. Letak Kampus UNESA 103
Gambar 8. Data Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional 109
Gambar 9. Data Dosen Berdasarkan Status Pegawai 109
Gambar 10. Data Tendik Berdasarkan Status Pegawai 110
Gambar 11. Jumlah Mahasiswa Aktif Semester 5 Tahun Terakhir 113
Gambar 12. Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus 115
Gambar 13. Kontribusi UNESA di SDG's 116
Gambar 14. Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan 118
Gambar 15. Siklus Penjaminan Mutu Internal 120

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Evaluasi Kinerja Tahun 2020 (Kepmendikbud 754/P/2020) 4
Tabel 2. Evaluasi Kinerja Tahun 2021-2022 (Kepmendikbud 3/M/2021) 5
Tabel 3. Evaluasi Kinerja Tahun 2023-2024 (Kepmendikbudristek 210/M/2023) 6
Tabel 4. Evaluasi Kinerja Tahun 2025 (Kepmendikbudristek 210/M/2023) 7
Tabel 5. Evaluasi Kinerja Tahun 2025 (Kepmendiktisaintek 358/M/KEP/2025) 8
Tabel 6. Evaluasi Kinerja Tahun 2025 (Kepmendiktisaintek 361/M/KEP/2025) 10
Tabel 7. Status Akreditasi Nasional Program Studi UNESA 14
Tabel 8. Diagnosis Kondisi Umum 14
Tabel 9. Roadmap Mitigasi Akreditasi Transisi 2026-2029 15
Tabel 10. Matriks Transisi Indikator Kinerja 16
Tabel 11. Implikasi Strategis Dinamika Global bagi UNESA 31
Tabel 12. Kekuatan dan Kelemahan UNESA 32
Tabel 13. Peluang dan Ancaman UNESA 33
Tabel 14. Matriks Strategic Enabler, Permasalahan Akar, dan Implikasi Strategis 34
Tabel 15. Kristalisasi Isu Strategis, Positioning, dan Strategic Choices UNESA 2025-2029 35
Tabel 16. Matriks Kata Kunci dan Kriteria Ketercapaian 37
Tabel 17. Pilar Operasional Misi 38
Tabel 18. Hubungan Misi dan Tujuan 39
Tabel 19. Rumusan Empat Sasaran Strategis Renstra UNESA 2026-2029 41
Tabel 20. Keterkaitan Tujuan dan Sasaran 41
Tabel 21a. Arsitektur Sasaran dan IKU Transisi Tahun 2025 42
Tabel 21b. Arsitektur Sasaran dan IKU Strategis Tahun 2026-2029 43
Tabel 22. Identifikasi Risiko Strategis dan Operasional 46
Tabel 23. Sintesis Empat Pilar Arah Kebijakan Kemdiktisaintek 68
Tabel 24. Matriks Harmonisasi Kebijakan dan Strategi 68

Tabel 25. Empat Pilar Strategis UNESA 2025-2029 69
Tabel 26. Arah kebijakan Nasional dan UNESA 69
Tabel 27. Agenda Regulasi Internal 2025-2029 100
Tabel 28. Empat Rumpun Penggerak Strategis 100
Tabel 29. Aset Lahan UNESA 103
Tabel 30. Data Sarana dan Prasarana 105
Tabel 31. Data Prasarana Lain yang Mendukung Terwujudnya Visi 107
Tabel 32. Koleksi Pustaka 107
Tabel 33. Proyeksi Kebutuhan Dosen 2025-2030 110
Tabel 34. Proyeksi Kebutuhan Tendik 2025-2030 111
Tabel 35. Data Persaingan Pendaftar UNESA 2020 sd 2024 111
Tabel 36. Jumlah Kuota Mahasiswa Diterima Berdasarkan Fakultas Tahun 2024 112
Tabel 37. Jumlah Judul Penelitian UNESA Tahun 2020-2024 113
Tabel 38. Jumlah Dana Penelitian UNESA Tahun 2020-2024 114
Tabel 39. Sasaran, IKU, dan Target Kinerja UNESA tahun 2025 (Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023) 124
Tabel 40. Sasaran, IKU, dan Target Kinerja UNESA tahun 2026-2029 125
Tabel 41. Metode Umum Perhitungan Capaian Indikator 126
Tabel 42. Realisasi dan Proyeksi Pendapatan Tahun 2025-2029 129
Tabel 43. Realisasi dan Proyeksi Belanja Tahun 2025-2029 131
Tabel 44. Realisasi dan Proyeksi Aset Tahun 2025-2029 132

GLOSARIUM

UNESA	Universitas Negeri Surabaya
IKIP	Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan
HBS	*Hoogere Burger Schol*
SLTP	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama
SLTA	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas
B-I	Lembaga pendidikan guru tingkat menengah atas pada masa awal kemerdekaan Indonesia (tahun 1950-an)
B-II	Program pendidikan guru tingkat lanjutan di Indonesia pada era 1950-an hingga 1960
FKIP	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
MPRS	Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara
APG	Akademi Pendidikan Guru
IPG	Institut Pendidikan Guru
FIP	Fakultas Ilmu Pendidikan
FKIS	Fakultas Keguruan Ilmu Sosial
FKSS	Fakultas Keguruan Sastra Seni
FKIE	Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta
FKIT	Fakultas Keguruan Ilmu Teknik
STO	Sekolah Tingi Olahraga
FKIK	Fakultas Keguruan Ilmu Keolahragaan
FPBS	Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni
FPMIPA	Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu pengetahuan Alam
FPIPS	Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial
FPTK	Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan
FPOK	Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan
FBS	Fakultas Bahasa dan Seni
FMIPA	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
FIS	Fakultas Ilmu Sosial
FT	Fakultas Teknik
FIK	Fakultas Ilmu Keolahragaan
FISH	Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
LPTK	Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan
DU/DI	dunia usaha dan dunia industri
PP	Peraturan Pemerintah
PPG	Pendidikan Profesi Guru
CPTD	*Continuous Professional Teachers Development*
IRD	*Instructional Research and Development*
IPTEKS	Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni
PTN-BLU	Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum
BLU	Badan Layanan Umum
PTN	Perguruan Tinggi Negeri
IKU	Indikator Kinerja Utama
PTN-BH	Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
FISIPOL	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
FIKK	Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan
FEB	Fakultas Ekonomika dan Bisnis
FV	Fakultas Vokasi
FK	Fakultas Kedokteran
FH	Fakultas Hukum
Fpsi	Fakultas Psikologi
FKP	Fakultas Ketahanan Pangan

PK	Perjanjian Kinerja
Renstra	Rencana Strategis
SDGs	*Sustainable Development Goals*
PBB	Perserikatan Bangsa-Bangsa
THE	*Times Higher Education*
MEA	Masyarakat Ekonomi ASEAN
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BRI	*Belt and Road Initiative*
APK PT	Angka Partisipasi Kasar Perguruan Tinggi
IPM	Indeks Pembangunan Manusia
TPT	Tingkat Pengangguran Terbuka
SMP	Sekolah Menengah Pertama
INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
WIPO	World Intellectual Property Organization
BAN-PT	Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi
QS WUR	*Quacquarelli Symonds World University Ranking*
THE WUR	*Times Higher Education World University Ranking*
WUR	*World University Ranking*
QS	*Quacquarelli Symonds*
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
IPTEKIN	ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi
PDB	Produk Domestik Bruto
SDM	Sumber Daya Manusia
H-Indeks	Hirsch Index (alat ukur produktivitas dan dampak sitasi dari karya ilmiah seorang peneliti)
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
GRK	Gas Rumah Kaca
IKN	lbu Kota Nusantara
AI	*Artificial Intelligence*
VUCA	*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*
BPJS	Badan Penyelenggara Jaminan Sosial
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
SDA	Sumber Daya Alam
PSDKU	Program Studi di Luar Kampus Utama
SINTA	Merupakan sistem informasi berbasis web yang dikelola oleh Kemdiktisaintek untuk mengukur kinerja dan mengindeks jurnal ilmiah, peneliti, serta institusi di Indonesia
PUI	Pusat Unggulan Iptek
MTN	Manajemen Talenta Nasional
SMA	Sekolah Menengah Atas
SMK	Sekolah Menengah Kejuruan
CSR	*Corporate Social Responsibility*
SAKIP	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
RKA-K/L	Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga
AEE PT	Angka Efisiensi Edukasi perguruan tinggi
WoS	*Web of Science*
UKT	Uang Kuliah Tunggal
WBK	Wilayah Bebas dari Korupsi
WBBM	Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani
HAM	Hak Asasi Manusia
RPJPN	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
STEM	*Science, Technology, Engineering, Mathematics*
STEAM	*Science, Technology, Engineering, Art, and Mathematics*
iptekin	Iptek dan Inovasi
OTK	Organisasi dan Tata Kerja

PKM	Pengabdian Kepada Masyarakat
HKI	Hak Kekayaan Intelektual
TUV	*Technischer Überwachungsverein*, sebuah istilah dari bahasa Jerman yang berarti Asosiasi Inspeksi Teknis
ISO	*International Organization for Standardization*
IoT	Internet of Things
IISMA	*International Student Mobility Awards*
BIPA	Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing
PKK	Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga
RSPTN	Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri
MA	Mobilitas Akademik
IKA	Ikatan Alumni
PJJ	Pembelajaran Jarak Jauh
SR	Sekolah Rakyat
LP3M	Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu
LPPM	Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
GOR	Gelanggang Olahraga
Tendik	Tenaga Kependidikan
CPNS	Calon Pegawai Negeri Sipil
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PPPK	Pegawai Pemerintah Melalui Perjanjian Kerja
DTN	Dosen Tetap Non PNS
NIDN	Nomor Induk Dosen Nasional
NIDK	Dosen dengan Perjanjian Kerja
TKTT	Tenaga Kependidian Tidak Tetap
TKWT	Tenaga Kerja Waktu Tertentu
SNMPTN	Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri
SBMPTN	Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri
DRTPM	Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat
PIBT	Pusat Inkubator Bisnis
RKAT	Rencana Kinerja dan Anggaran Tahunan
SKP	Sasaran Kinerja Pegawai
SOP	Standar Operasional Prosedur
AKIP	Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
BPM	Badan Penjaminan Mutu
BPI	Badan Pengawasan Internal
APIP	Aparat Pengawasan Intern Pemerintah
BPK	Badan Pemeriksa Keuangan
BPKP	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
KAP	Kantor Akuntan Publik
SPMI	sistem penjaminan mutu internal
PPEPP	Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan
AMI	Audit Mutu Internal
WTP	Wajar Tanpa Pengecualian
RM	Rupiah Murni
BPPTNBH	Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
RPJP	Rencana Pengembangan Jangka Panjang
Renja	Rencana Kerja
UMP	Upah Minimum Provinsi
KTI	Karya Tulis Ilmiah
KIP	Kartu Indonesia Pintar

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Kondisi Umum

Sejarah Universitas Negeri Surabaya (UNESA) tidak bisa dipisahkan dari IKIP Negeri Surabaya yang didirikan sejak tahun 1950. IKIP Negeri Surabaya pada mulanya berupa lembaga kursus B-I dan B-II bidang Ilmu Kimia dan Ilmu Pasti yang menggunakan ruang kelas dan laboratorium dari pendidikan Belanda, *Hoogere Burger Schol* (HBS). Pelaksanaan kursus-kursus tersebut di Surabaya untuk memenuhi kebutuhan tenaga guru setingkat SLTP dan SLTA. Kursus-kursus tersebut meliputi: (a) B-I dan B-II Kimia, (b) B-I dan B-II Ilmu Pasti, (c) B-I Bahasa Inggris, (d) B-I Bahasa Jerman, (e) B-I Teknik, (f) B-I Pendidikan Jasmani, (g) B-I Ekonomi, (h) B-I Perniagaan, dan (i) B-I Ilmu Pesawat.

Selanjutnya tahun 1957, kursus-kursus B-I dikelompokkan menjadi dua, yaitu (1) Kursus B-I Umum, yang meliputi Bahasa Inggris dan bahasa Jerman, dan (2) Kursus B-I Kejuruan, yang meliputi Kimia, Ilmu Pasti, Ekonomi, Perniagaan, Teknik, Pendidikan Jasmani, dan Ilmu Pesawat. Kursus-kursus tersebut berlangsung sampai dengan tahun 1960.

Agar tidak ada dualisme kursus B-I dan B-II dengan lulusan yang tidak bergelar, dengan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) yang menghasilkan lulusan bergelar, berdasar Ketetapan MPRS No. 11/MPRS/1960 kedua kursus tersebut diintegrasikan ke dalam Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) yang mencetak guru sekolah lanjutan. Selanjutnya berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 6/1961 tertanggal 7 Februari 1961, diintegrasikan menjadi salah satu fakultas dalam FKIP Universitas Airlangga Cabang Malang dan bernama FKIP Universitas Airlangga Cabang Surabaya.

Berikutnya berdiri Akademi Pendidikan Guru (APG) tepatnya pada tahun 1962, yang selanjutnya menjadi Institut Pendidikan Guru (IPG). Hal ini memunculkan kembali dualisme. Usaha menghilangkan dualisme tersebut, dilakukan integrasi antara IPG dengan FKIP menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP), berdasarkan Surat Keputusan Presiden nomor 1/1963 tertanggal 3 Januari 1963. Melalui integrasi ini maka pada tanggal 20 Mei 1964 status FKIP Universitas Airlangga di Malang diubah menjadi IKIP Malang Pusat dan status FKIP Universitas Airlangga Cabang Surabaya berubah menjadi IKIP Malang Cabang Surabaya. Hal ini berlangsung sampai tanggal 19 Desember 1964.

Pada tanggal 19 Desember 1964 melalui SK Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan nomor 182/1964, secara resmi IKIP Surabaya berdiri sendiri dengan pimpinan suatu presidium. Sehingga tanggal 19 Desember

ditetapkan sebagai tanggal kelahiran IKIP Surabaya yang setiap tahun diperingati sebagai dies natalis IKIP Surabaya. Pada tahun 1964, IKIP Surabaya mempunyai lima fakultas, yaitu :

1. Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP)
2. Fakultas Keguruan Ilmu Sosial (FKIS)
3. Fakultas Keguruan Sastra Seni (FKSS)
4. Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta (FKIE)
5. Fakultas Keguruan Ilmu Teknik (FKIT)

Selanjutnya berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. nomor 042/O/1977 tertanggal 22 Februari 1977 Pada 1 Maret 1977, Sekolah Tingi Olahraga (STO) berintegrasi dengan IKIP Surabaya dan menjadi Fakultas Keguruan Ilmu Keolahragaan (FKIK), yang merupakan fakultas keenam yang dikelola oleh IKIP Surabaya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I. nomor 27/1981, IKIP Surabaya mempunyai enam fakultas, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni (FPBS), (3) Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu pengetahuan Alam (FPMIPA), (4) Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS), (5) Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan (FPTK), dan (6) Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan (FPOK).

IKIP Surabaya berubah menjadi Universitas Negeri Surabaya (UNESA) dimulai dengan perluasan mandate (*wider mandate*) berdasarkan SK Presiden R.I. nomor 93/1999 tertanggal 4 Agustus 1999 dengan mengelola enam fakultas, yaitu (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), (3) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), (4) Fakultas Ilmu Sosial (FIS), (5) Fakultas Teknik (FT), dan (6) Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK) serta Program Pascasarjana. Pada tahun 2006 bertambah satu fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi sebagai fakultas ketujuh. Kemudian pada tahun 2015 nama Fakultas Ilmu Sosial (FIS) mengalami perubahan menjadi Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH). Hal ini seiring dengan makin berkembangnya ilmu hukum di Fakultas Ilmu Sosial UNESA. Dengan tujuh fakultas dan satu program pascasarjana tersebut, UNESA diberi kewenangan menyelenggarakan program kependidikan dan program nonkependidikan, dengan tugas utama tetap sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Makin menguatnya kelembagaan UNESA dan seiring dengan berbagaii capaian yang dihasilkan pasca perluasan mandat, UNESA mengutamakan terbentuknya fakultas baru sebagai konsekuensi logis dari makin berkembangnya bidang ilmu dan kebutuhan di masyarakat. Fakultas baru yang akan dibentuk itu memiliki kewenangan menyelenggarakan program kependidikan dan program nonkependidikan. Adapun pendirian fakultas baru tersebut diharapkan untuk melengkapi tujuh fakultas yang sudah ada. Selain pendirian fakultas baru diimungkinkan juga untuk membuka program

studi baru, baik program studi pendidikan maupun program studi nonpendidikan sesuai dengan perkembangan ilmu dan mencetak tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, UNESA memiliki satu tantangan yang lebih besar sesuai peran utamanya untuk menghasilkan guru yang berkualitas dan profesional. Berdasarkan tantangan dan peran utama tersebut, UNESA selain berperan mengembangkan program kependidikan dan nonkependidikan, juga memposisikan diri dalam mengemban peran utamanya pada tiga hal, yaitu: (1) pencetak guru profesional; (2) pusat penelitian dan pengembangan pendidikan; dan (3) tempat pelatihan guru profesional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang Guru dan PP No. 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008, dilakukan pelatihan guru professional melalui Pendidikan Profesi Guru (PPG). Pendidikan dalam jabatan bagi guru yang belum sarjana dilakukan melalui Program S-1. Peningkatan profesionalisme guru dilaksanakan melalui Pelatihan Guru Profesional Berkelanjutan *(Continuous Professional Teachers Development (CPTD*). Untuk mendukung program-program tersebut, diperlukan Pusat Penelitian dan Pengembangan Instruksional *(Instructional Research and Development/IRD*).

Selain itu pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni (IPTEKS) juga diperlukan untuk mendukung penyelenggaraan program pendidikan guru di samping untuk mengembangkan perluasan profesi lulusan UNESA. Adanya perluasan mandat yang dimiliki UNESA, maka program studi bidang IPTEKS juga perlu dikembangkan untuk menghasilkan tanaga ahli yang profesional yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar kerja.

UNESA sebagai perguruan tinggi negeri terus mengalami perkembangan sehingga semakin mendapat kepercayaan masyarakat dan Pemerintah. Minat masyarakat masuk ke UNESA semakin banyak, sehingga daya saing mahasiswa yang masuk ke UNESA semakin baik sejajar dengan perguruan tinggi negeri yang lain. Kepercayaan Pemerintah kepada UNESA juga semakin baik sehingga mulai tahun 2009 UNESA dipercaya berubah sebagai perguruan tinggi yang berstatus sebagai PTN-BLU. Tata kelola keuangan UNESA dijalankan sesuai pola keuangan BLU, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah melalui Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

UNESA saat ini merupakan perguruan tinggi besar yang terus berkembang sejajar dengan perguruan tinggi negeri yang lain, bahkan UNESA saat ini menerapkan jargon *UNESA selangkah di depan*. Prestasi

UNESA di tingkat nasional semakin baik, pada tahun 2020 secara nasional menduduki peringkat 19, Akreditasi Institusi unggul, anugrah humas terbaik nasional tahun 2022, juara 1 liga BLU tahun 2022, anugrah Kerjasama terbaik ke-2 nasional tahun 2022, juara 1 IKU-2 tahun 2022, peringkat ke-2 kinerja anggaran yang diterima tahun 2023, mewakili perguruan tinggi Indonesia mengikuti kontes robot internasional di Turki, peminat mahasiswa baru terbanyak di PTN Jawa Timur sekitar 32000 mahasiswa. Sejak Oktober tahun 2022 UNESA mengalami transformasi kelembagaan dari status PTN-BLU menjadi PTN-BH. Status UNESA PTN-BH disahkan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya.

Pada tahun 2025 UNESA mempunyai 12 (dua belas) fakultas, Sekolah Pascasarjana, dan Kampus 5 Magetan. Dua belas fakultas tersebut adalah: (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP); (2) Fakultas Bahasa dan Seni (FBS); (3) Fakultas Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA); (4) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIPOL); (5) Fakultas Teknik (FT); (6) Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan (FIKK); (7) Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB); (8) Fakultas Vokasi (FV); (9) Fakultas Kedokteran (FK); (10) Fakultas Hukum (FH); (11) Fakultas Psikologi (FPsi); dan (12) Fakultas Ketahanan Pangan (FKP).

Untuk menjaga kejelasan baseline dan kontinuitas akuntabilitas, evaluasi kinerja UNESA dipisahkan menurut kerangka kebijakan yang berlaku pada setiap periode. Capaian 2020-2024 disajikan sebagai rekam jejak historis, target dan capaian Tahun 2025 tetap ditelusuri berdasarkan Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023 sebagai horizon transisi, sedangkan baseline proyeksi dan target Tahun 2026-2029 menggunakan Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025 serta indikator dampak Kepmendiktisaintek Nomor 361/M/KEP/2025. Pemisahan ini menjadi dasar yang konsisten bagi cascading target pada BAB II dan BAB IV.

Tabel 1. Evaluasi Kinerja Tahun 2020 (Kepmendikbud 754/P/2020)

No	Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kegiatan		Target 2020	Capaian 2020
1.	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	1.1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	80%	44,82
		1.2	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	30%	33,64
2.	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	2.1	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima)	20%	54,05

No	Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kegiatan		Target 2020	Capaian 2020
		2.2	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	40%	44,70
		2.3	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	0,15	0,15
3.	Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	3.1	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	50%	100%
		3.2	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis projek (*team-based project*) sebagai sebagian bobot evaluasi.	35%	37,57%
		3.3	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5%	0
4.	Meningkatnya tata kelola satuan kerja lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	4.1	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	BB	A
		4.2	Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	80	98,70

Tabel 2. Evaluasi Kinerja Tahun 2021-2022 (Kepmendikbud 3/M/2021)

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan		Target PK 2021	Target PK 2022	Capaian 2021	Capaian 2022
1	Meningkatnya Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi	1.1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	80%	60%	41,26%	55,70%
		1.2	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	34%	30%	57,05%	46,99%
2	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	2.1	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) Tahun Terakhir	25%	30%	80,31%	71,66%
		2.2	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/ profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	47%	40%	67,81%	60,24%
		2.3	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi	0.17	0.5	0,455	1,566

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan		Target PK 2021	Target PK 2022	Capaian 2021	Capaian 2022
			internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.				
3	Meningkatnya Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran	3.1	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	100%	75%	100%	94,12%
		3.2	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis projek (*team-based project*) sebagai sebagian bobot evaluasi.	40%	42%	42,76%	72,17%
		3.3	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5%	16%	9,52	27,06
4	Meningkatnya Tata Kelola Satuan Kerja di Lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	4.1	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	BB	BB	A	A
		4.2	Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	80	80	91,41	96,11

Tabel 3. Evaluasi Kinerja Tahun 2023-2024 (Kepmendikbudristek 210/M/2023)

No	Sasaran	Indikator Kinerja		Target PK 2023	Target PK 2024	Capaian 2023	Capaian 2024
1	Meningkatnya Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi	1.1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	60%	80%	66,79%	87,56%
		1.2	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi	40%	40%	41,74%	57,99%
2	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	2.1	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	35%	40%	62,47%	97,61%
		2.2	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri	30%	30%	45,01%	70,12%
		2.3	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen	1,00	1.50	2,32	4,72
3	Meningkatnya	3.1	Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1	0,75	1,00	26,67	13,83

No	Sasaran	Indikator Kinerja		Target PK 2023	Target PK 2024	Capaian 2023	Capaian 2024
	Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran	3.2	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis project (team-based project) sebagai bagian dari bobot evaluasi	55%	60%	91,45%	100%
		3.3	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	27%	30%	40%	43,42%
4	Meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	4.1	Predikat SAKIP	BB	AA	AA	AA
		4.2	Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	80	90	92,37	86,60
		4.3	Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	-	50%	-	100%

Tabel 4. Evaluasi Kinerja Tahun 2025 (Kepmendikbudristek 210/M/2023)

Sasaran	Indikator	Satuan	Capaian 2025
Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	%	86,1
	Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi; atau meraih prestasi.	%	49,65
Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di Perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.	%	83,38
	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.	%	58
	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen.	Rasio	5,41
Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	Jumlah Kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.	Rasio	15,88
	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method)* atau pembelajaran kelompok	%	92,57

Sasaran	Indikator	Satuan	Capaian 2025
	berbasis project (*team-based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi.		
	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.	%	53,95
Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri	Predikat SAKIP	predikat	AA
	Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L	nilai	87,50
	Presentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	%	92,31

Tabel 5. Evaluasi Kinerja Tahun 2025 (Kepmendiktisaintek 358/M/KEP/2025)

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib		Satuan	Capaian 2025
1	Talenta	IKU 1	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	%	25,50
			a. D4	%	12,53
			b. S1	%	14,54
			c. S2	%	21,20
			d. S3	%	10
			Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	%	4.69
			a. Mahasiswa magister	%	3,03
			b. Mahasiswa doktor	%	1,66
			Persentase mahasiswa internasional	%	0,10
		IKU 2	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah	%	80
		IKU 3	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	%	20
			Persentase dosen berpendidikan S3	%	37,90

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib		Satuan	Capaian 2025
2.	Inovasi	IKU 4	Jumlah Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat	%	45,44
		IKU 5	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga	%	3,17
		IKU 6	Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	%	52,50
			Total publikasi internasional	Artikel	963
			a. Persentase publikasi Top Tier	%	1,14
			b. Persentase publikasi Q1	%	3,65
			Persentase penelitian berkolaborasi internasional	%	8,42
3.	Kontribusi/ Dedikasi pada Masyarakat	IKU 7	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), SDG 5 (kesetaraan gender), dan SDG 8 (pertumbuhan ekonomi)	%	70
			Peringkat PT pada QS World University Ranking	Peringkat	-
			Peringkat PT pada THE Impact Ranking	Peringkat	601-800
		IKU 8	Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/ industri)	%	5
4.	Tata Kelola berintegritas	IKU 9	Persentase pendapatan/ penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah)	%	5,5
			Persentase pendapatan terhadap total aset	%	3,7
			a. DIPA/APBN pemerintah terhadap total pendapatan	%	16,52
			b. Pendapatan industri terhadap total pendapatan	%	0,17
			c. Dana abadi terhadap total aset	%	0,1
			Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan:	%	4,63

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib		Satuan	Capaian 2025
			a. Riset	%	1,3
			b. Upskilling dan upgrading dosen	%	0,11
			c. Updating laboratorium	%	3,22
			Ketersediaan Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen	Dokumen	1
		IKU 10	Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	Unit Kerja	-
		IKU 11	a. Opini WTP atas laporan keuangan perguruan	Opini	WTP
			b. Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perguruan Tinggi	Predikat	AA
			c. Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik	Laporan	0
			d. Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkotika, psikotropika, dan bahan adiktif berbahaya lainnya (narkoba), dan anti korupsi	%	80
			e. Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	Nilai	87,50
5.	Keolahragaan	IKU 12 (partisipatif)	Keolahragaan		
			a. Partisipasi civitas akademika yang berolahraga	%	-
			b. Penyelenggaraan Event Olahraga	Poin	-
			c. Prestasi olahraga civitas akademika	Poin	-
			d. Pengguna Sarana dan pra sarana berolahraga	Org/hari	-
			e. Program keolahragaan	Keg/bln	-

Tabel 6. Evaluasi Kinerja Tahun 2025 (Kepmendiktisaintek 361/M/KEP/2025)

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Capaian 2025
1	**Dampak Sosial**	**Pendidikan Inklusif**	**1.1 Persentase lulusan kelompok afirmasi yang meliputi lulusan dari kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan lulusan yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar yang memperoleh pekerjaan, berwirausaha atau melanjutkan studi dalam 1 (satu) tahun setelah lulus.**	**%**	**34,02**
			Jumlah lulusan penerima Kartu Indonesia Pintar (KIP) Kuliah	Mahasiswa	239
			Jumlah lulusan kelompok UKT 1	Mahasiswa	339

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Capaian 2025
			Jumlah lulusan kelompok UKT 2	Mahasiswa	151
			Jumlah lulusan dengan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) dari Pemerintah Daerah	Mahasiswa	858
			Jumlah lulusan dengan penghasilan orang tua/wali dibawah UMP (Upah Minimum Provinsi)	Mahasiswa	16
			Jumlah lulusan penyandang disabilitas	Mahasiswa	0
			Jumlah lulusan daerah 3T	Mahasiswa	5
			1.2 Persentase mahasiswa dari kelompok afirmasi yang meliputi mahasiswa dari kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan mahasiswa yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar yang menerima beasiswa atau bantuan pendanaan dari anggaran internal Perguruan Tinggi pada tahun pelaporan	**%**	**85,05**
			Jumlah mahasiswa kelompok ekonomi tidak mampu penerima beasiswa internal PT	Mahasiswa	11395
			Jumlah mahasiswa disabilitas penerima beasiswa internal PT	Mahasiswa	30
			Jumlah mahasiswa dari daerah 3T penerima beasiswa internal PT	Mahasiswa	0
		Penelitian dan Inovasi	**2.1 Persentase hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan oleh kelompok masyarakat rentan dan/ atau wilayah prioritas pembangunan**	**%**	**43,57**
			Teknologi tepat guna	Produk	21
			Produk atau prototipe	Produk	68
			Model pemberdayaan masyarakat	Produk	132
			Metode atau prosedur	Produk	71
			Aplikasi atau sistem digital	Produk	84
			Rekomendasi atau pedoman kebijakan	Produk	58
			Bahan ajar, modul, atau metode pelatihan	Produk	37
			Inovasi lainnya	Produk	108
		Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat	**3.1 Jumlah produk inovasi, teknologi, metode, aplikasi, model bisnis, atau hasil pengembangan perguruan tinggi yang telah digunakan secara nyata oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal dalam periode pelaporan**	**Produk**	**187**
			Teknologi tepat guna	Produk	9
			Alat atau mesin	Produk	23
			Aplikasi atau sistem digital	Produk	62
			Metode produksi atau pengolahan	Produk	14
			Desain produk atau kemasan	Produk	5
			Model bisnis atau pemasaran	Produk	62
			Standar operasional prosedur	Produk	2
			Formula, resep, atau proses produksi	Produk	1
			Inovasi lainnya yang dihasilkan oleh PT	Produk	9
			3.2 Total nilai dana yang disalurkan oleh Perguruan Tinggi untuk pelaksanaan program pengabdian dan pengembangan masyarakat dakam periode pelaporan	**Rupiah**	**14.163.550.000**
			Dana Program pemberdayaan masyarakat	Rupiah	1.099.000.000
			Dana Pendampingan desa atau komunitas	Rupiah	1.239.000.000
			Dana Pelatihan, penyuluhan, atau transfer pengetahuan	Rupiah	9.111.550.000
			Dana Pengembangan UMKM	Rupiah	422.000.000
			Dana Program kesehatan, pendidikan, sosial, lingkungan, dan ekonomi	Rupiah	1.692.000.000
			Dana Implementasi teknologi tepat guna atau hasil inovasi	Rupiah	565.000.000
			Dana Kegiatan pengabdian lainnya yang dilaksanakan PT	Rupiah	35.000.000
			3.3 Jumlah desa yang menjadi lokasi pendampingan, pemberdayaan, atau pengembangan masyarakat oleh perguruan tinggi dan masih aktif menerima program secara berkelanjutan pada tahun pelaporan	**Desa**	**215**
			Pemberdayaan ekonomi masyarakat	Desa	33
			Pengembangan UMKM dan BUMDes	Desa	24

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Capaian 2025
			Pendidikan dan literasi	Desa	67
			Kesehatan masyarakat	Desa	17
			Pengembangan teknologi tepat guna	Desa	16
			Ketahanan pangan	Desa	16
			Digitalisasi desa	Desa	13
			Program pengembangan masyarakat lainnya	Desa	29
		Kebijakan Publik	**4.1 Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari perguruan tinggi dalam rangka peningkatan tata kelola, pelayanan, kapasitas kelembagaan, atau pelaksanaan program pada tahun pelaporan**	**Instansi Publik**	**1465**
			Pelatihan atau peningkatan kapasitas	Instansi Publik	11
			Asistensi atau konsultasi	Instansi Publik	3
			Penyusuan SOP, pedoman, atau tata kelola	Instansi Publik	3
			Pendampingan program atau kegiatan	Instansi Publik	1411
			Penerapan teknologi, sistem informasi, atau digitalisasi layanan	Instansi Publik	9
			Fasilitasi penyusunan dokumen, perencanaan, atau evaluasi	Instansi Publik	18
			Bentuk dukungan teknis lainnya	Instansi Publik	10
2	**Dampak Ekonomi**	**Pengajaran dan Pembelajaran**	**1.1 Total nilai pengeluaran mahasiswa yang digunakan untuk transportasi dan konsumsi harian selama menempuh pendidikan pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**491.363.195.760**
			Rata-rata pengeluaran mahasiswa per bulan untuk transportasi	Rupiah	191.830
			Rata-rata pengeluaran mahasiswa per bulan untuk konsumsi	Rupiah	388.385
		Penelitian dan Pertukaran Pengetahuan	**2.1 Jumlah pendapatan yang diterima Perguruan Tinggi dari pemanfaatan, komersialisasi, komersialiasi, lisensi, penjualan, atau kerja sama atas hasil riset, paten, prototipe, teknologi, dan/atau spin-off dengan industri, pemerintah, atau mitra lainnya pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**11.440.085.477**
			Lisensi paten, hak cipta, atau HAKI lainnya	Rupiah	0
			Royalti atas penggunaan hasil riset atau teknologi	Rupiah	0
			Penjualan prototipe, produk, atau teknologi	Rupiah	0
			Kontrak kerja sama penelitian dan pengembangan dengan industri atau pemerintah	Rupiah	10.529.781.977
			Kerja sama pemanfaatan hasil riset	Rupiah	0
			Pendapatan dari unit usaha, spin-off, atau start up yang berasal dari riset PT	Rupiah	910.303.500
			Bentuk penerimaan lain yang berasal dari hilirisasi riset	Rupiah	0
		Ekosistem Kewirausahaan	**3.1 Jumlah perusahaan, unit usaha, atau entitas bisnis yang dibentuk berdasarkan hasil riset, inovasi, teknologi, atau proses inkubasi perguruan tinggi dan masih aktif pada tahun pelaporan**	**entitas**	**14**
			Jumlah spin-off yang berasal dari hasil riset, paten, teknologi, atau inovasi PT	entitas	0
			Jumlah start-up yang dibentuk melalui program inkubasi, kewirausahaan, atau pengembangan bisnis perguruan tinggi	entitas	14
		Kunjungan Akademik dan Pengeluaran Pengunjung Nasional	**4.1 Total nilai pengeluaran yang dilakukan oleh pengunjung selama mengikuti kegiatan *academic event tourism* yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**43.854.617.604**
			Wisuda	Rupiah	11.220.000.000
			Seminar, konferensi, atau simposium	Rupiah	5.917.498.604
			Lomba, festival, dan kegiatan mahasiswa	Rupiah	6.326.960.000
			Kunjungan akademik	Rupiah	8.101.300.000
			Gathering alumni	Rupiah	8.500.000
			Kegiatan lain yang diselenggarakan PT dan mendatangkan pengunjung dari luar	Rupiah	12.280.359.000

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Capaian 2025
		Pengeluaran Institusi	**5.1 Jumlah nilai belanja atau pengeluaran perguruan tinggi untuk pengadaan barang dan/atau jasa yang dilakukan kepada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**254.703.641.239**
			Konsumsi dan katering	Rupiah	21.230.532.738
			Percetakan dan alat tulis	Rupiah	4.670.830.426
			Perlengkapan dan barang habis pakai	Rupiah	44.182.950.195
			Jasa kebersihan, keamanan, dan transportasi	Rupiah	25.551.996.595
			Sewa peralatan atau jasa teknis	Rupiah	9.258.737.725
			Pengadaan produk kerajinan, suvenir, atau produk lokal	Rupiah	28.747.739.759
			Bentuk pengadaan lainnya yang dilakukan oleh PT	Rupiah	121.060.853.801
3	**Dampak Lingkungan**	**Energi**	**1.1 Jumlah infrastruktur ramah lingkungan yang dibangun, dikembangkan, atau diterapkan melalui kolaborasi antara perguruan tinggi dengan pihak eksternal dan telah dimanfaatkan secara nyata pada tahun pelaporan**	**Infrastruktur**	**18**
			Pembangkit listrik tenaga surya	Infrastruktur	10
			Pembangkit listrik tenaga mikrohidro	Infrastruktur	0
			Instalasi biogas	Infrastruktur	0
			Stasiun pengisian kendaraan listrik	Infrastruktur	1
			Sistem lampu hemat energi atau tenaga surya	Infrastruktur	0
			Sistem pengelolaan energi bangunan	Infrastruktur	0
			Fasilitas pengolahan limbah menjadi energi	Infrastruktur	2
			Bentuk infrastuktur ramah lingkungan lainnya	Infrastruktur	5
		Konsumsi Energi yang Bertanggung jawab	**2.1 Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah yang dihasilkan, dibangun, dikembangkan, atau diterapkan melalui kerja sama antara perguruan tinggi dengan pemerintah, industri, dan/atau masyarakat pada tahun pelaporan yang dimanfaatkan secara nyata**	**Produk/ Fasilitas**	**11**
			Produk hasil pengolahan sampah plastik	Produk	1
			Kompos atau pupuk organik	Produk	1
			Bahan bangunan dari limbah	Produk	0
			Kerajinan atau produk kreatif dari limbah	Produk	0
			Bahan bakar alternatif atau energi dari limbah	Produk	0
			Bentuk produk daur ulang lainnya	Produk	2
			Bank sampah	Fasilitas	1
			Instalasi pengolahan limbah cair	Fasilitas	1
			Tempat pengolahan sampah terpadu	Fasilitas	1
			Fasilitas komposting	Fasilitas	0
			Fasilitas pengolahan limbah menjadi energi	Fasilitas	0
			Mesin pencacah, pemilah, atau pengolah limbah	Fasilitas	4
			Fasilitas pengolahan limbah lainnya	Fasilitas	0
		Transportasi	**3.1 Total panjang jalur sepeda dan jalur pejalan kaki yang tersedia dan dapat digunakan di dalam area kampus pada tahun pelaporan**	**meter**	**57.868,35**
			Jalur sepeda khusus	meter	38.387
			Jalur pejalan kaki atau pedestrian	meter	19.481,35
		Keanekaragaman Hayati	**4.1 Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi baik secara mandiri maupun melalui kerja sama dengan pemerintah, industri, masyarakat, atau pihak lain pada tahun pelaporan**	**program**	**14**
			Penanaman pohon atau reboisasi	program	5
			Rehabilitasi lahan kritis	program	0
			Restorasi hutan, mangrove, sungai, danau, pesisir, atau kawasan lainnya	program	2
			Pemulihan kualitas tanah, air, atau udara	program	0
			Konservasi keanekaragaman hayati	program	1
			Pengendalian erosi atau banjir	program	2
			Pengembangan ruang terbuka hijau	program	2

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Capaian 2025
			Bentuk program rehabilitasi dan restorasi lingkungan lainnya	program	2
		Pendidikan dan Penelitian	**Jumlah mata kuliah dan/atau modul pembelajaran yang memuat materi tentang keberlanjutan (*sustainability*) dan biodiversitas yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi pada tahun pelaporan**	**mata kuliah/ modul**	**215**
			Pembangunan berkelanjutan	mata kuliah/ modul	21
			Perubahan iklim	mata kuliah/ modul	3
			Energi terbarukan	mata kuliah/ modul	15
			Pengelolaan limbah	mata kuliah/ modul	1
			Ekonomi sirkular	mata kuliah/ modul	1
			Konservasi lingkungan	mata kuliah/ modul	13
			Rehabilitasi dan restorasi lingkungan	mata kuliah/ modul	0
			Pengelolaan sumber daya alam	mata kuliah/ modul	11
			Topik lain yang relevan dengan sustainbility dan biodiversitas	mata kuliah/ modul	150

Tabel 7. Status Akreditasi Nasional Program Studi UNESA

Jenjang	Unggul		Baik Sekali		Baik		A		B		Terakreditasi Sementara		Terakreditasi Pertama		Terakreditasi		Prodi Baru		∑ Total Prodi
	∑	%	∑	%	∑	%	∑	%	∑	%	∑	%	∑	%	∑	%	∑	%	
DIV	0	0	3	20	8	53	0	0	0	0	2	13	2	13	0	0	0	0	15
S1	55	53	12	12	15	14	2	2	2	2	12	12	3	3	2	2	1	1	104
Profesi	2	29	0	0	2	29	1	14	0	0	0	0	1	14	1	14	0	0	7
S2	15	30	10	20	11	22	0	0	0	0	5	10	7	14	0	0	2	4	50
S3	8	40	7	35	3	15	0	0	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	20
Total	80	40,8	32	16,3	39	19,9	3	1,5	2	1,0	20	10,2	14	7,1	3	2	3	1,5	196

Sumber: Badan Penjaminan Mutu

1.1.1 Sintesis Diagnostik Kondisi Umum Berdasarkan Empat Pilar

Untuk memperkuat fungsi BAB I sebagai diagnosis strategis, kondisi umum UNESA diringkas ke dalam empat pilar yang menghubungkan baseline, perubahan regulasi, dan kebutuhan transformasi PTN-BH. Data rinci tetap mengacu pada tabel-tabel baseline di atas.

Tabel 8. Diagnosis Kondisi Umum

Pilar Diagnostik	Baseline/Kondisi Utama	Diagnosis Strategis 2025-2029	Rujukan Internal
A. Mutu Akademik dan Akreditasi Transisi	Tabel 7 telah memetakan status Unggul, Baik Sekali, Baik, A/B, Terakreditasi Sementara, Terakreditasi Pertama, Terakreditasi, dan Prodi Baru.	Prioritas diarahkan pada kesiapan prodi menghadapi instrumen BAN-PT 2025-2026 dan penguatan SPMI adaptif sesuai Permendiktisaintek 39/2025 jo. 10/2026.	Tabel 7; Subbab 3.4.7

Pilar Diagnostik	Baseline/Kondisi Utama	Diagnosis Strategis 2025-2029	Rujukan Internal
B. Transformasi SDM dan Karier Dosen	Baseline 2025 pada kerangka IKU baru menunjukkan dosen berpendidikan S3 sebesar 37,90%; profil jabatan fungsional dan proyeksi kebutuhan SDM disajikan pada BAB III.	Kebijakan SDM perlu mengaitkan kualifikasi S3, jabatan fungsional, sertifikasi pendidik, rekognisi internasional, dan kinerja berbasis dampak dengan Permendiktisaintek 52/2025 dan Kepmendiktisaintek 135/M/KEP/2026.	Tabel 5; Subbab 3.4.3
C. Kemandirian Finansial dan Kerja Sama Berdampak	Baseline pendapatan/penghasilan bidang non-akademik Tahun 2025 sebesar 5,5%; baseline luaran kerja sama dan hilirisasi sebesar 3,17%.	Status PTN-BH perlu dikonversi menjadi peningkatan pendapatan non-UKT, monetisasi aset, penguatan unit bisnis, dan kerja sama yang menghasilkan luaran terukur, bukan sekadar jumlah dokumen kerja sama.	Tabel 5; BAB IV
D. Dampak Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan	Tabel 6 telah memuat baseline 2025 indikator dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan sesuai Kepmendiktisaintek 361/M/KEP/2025.	Pengelolaan program harus memastikan data dampak dapat diverifikasi, ditelusuri sampai unit pelaksana, dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta alokasi sumber daya.	Tabel 6; Lampiran IC

Portofolio akreditasi pada Tabel 7 menunjukkan 20 program studi (10,2%) berstatus Terakreditasi Sementara dan 14 program studi (7,1%) berstatus Terakreditasi Pertama. Kelompok ini diperlakukan sebagai portofolio risiko mutu prioritas dan dikelola melalui roadmap mitigasi berikut agar transisi menuju instrumen BAN-PT 2025-2026 dapat berlangsung tanpa kehilangan kontinuitas status akreditasi.

Tabel 9. Roadmap Mitigasi Akreditasi Transisi 2026-2029

Tahap	Fokus Mitigasi	Eviden Minimum	Unit Utama
2026 - Pemetaan dan validasi	Memutakhirkan status seluruh prodi transisi, masa berlaku, instrumen yang relevan, gap standar, serta risiko kehilangan status.	Dashboard portofolio akreditasi, *gap analysis*, daftar prioritas berbasis masa berlaku.	BPM, Fakultas, Program Studi
2026-2027 - Penutupan gap	Penguatan SPMI adaptif, standardisasi eviden, simulasi asesmen, pemenuhan SDM/ sarpras dan tindak lanjut AMI.	Laporan AMI, RTP mutu, repositori eviden terverifikasi.	BPM, Fakultas, unit pendukung
2027-2028 - Pengajuan dan konversi	Pengajuan akreditasi/reakreditasi sesuai prioritas jatuh tempo dan kesiapan instrumen baru; pendampingan intensif prodi transisi.	Dokumen pengajuan, bukti submit, hasil asesmen dan tindak lanjut.	Fakultas, Program Studi, BPM
2028-2029 - Sustain dan akselerasi	Menjaga keberlanjutan status serta mengakselerasi prodi siap menuju Unggul/ akreditasi atau sertifikasi internasional.	Monitoring status, rencana peningkatan mutu, portofolio internasionalisasi.	BPM, Fakultas, Program Studi

Tabel 10. Matriks Transisi Indikator Kinerja

Kerangka	Titik Awal/Baseline yang Dipertahankan	Kerangka Baru	Implikasi Cascading
2020-2024	Capaian historis menurut Kepmendikbud 754/P/2020, Kepmendikbud 3/M/2021, dan Kepmendikbudristek 210/M/2023.	Digunakan sebagai tren dan pembelajaran historis, bukan langsung sebagai denominator IKU baru.	Menjadi dasar analisis tren dan kapasitas unit.
Transisi 2025	Target/capaian 2025 menurut Kepmendikbudristek 210/M/2023 tetap dicatat untuk kontinuitas SAKIP.	Pada tahun yang sama, baseline 2025 menurut Kepmendiktisaintek 358/M/KEP/2025 dan 361/M/KEP/2025 dicatat secara terpisah.	Tidak dilakukan pencampuran definisi indikator lama dan baru dalam penetapan target unit.
Strategis 2026-2029	Baseline projected 2025 pada indikator baru menjadi titik awal.	Target mengacu pada 4 pilar sasaran: Talenta, Inovasi, Kontribusi/ Dedikasi pada Masyarakat, dan Tata Kelola Berintegritas, disertai indikator dampak.	Target institusi diturunkan ke PK unit dan RKAT dengan definisi operasional yang sama.

Seluruh klaim capaian pada evaluasi Renstra menggunakan sumber data resmi yang dapat diaudit. Untuk data akademik digunakan PDDikti dan sistem akademik UNESA; untuk kerja sama digunakan sistem data kerja sama/SIMKERMA; dan untuk kinerja serta akuntabilitas digunakan e-SAKIP/SAKIP internal serta sumber data resmi pemilik indikator. Setiap unit pemilik data bertanggung jawab atas keterlacakan bukti dukung.

1.2 Potensi dan Permasalahan

Renstra UNESA 2025-2029 disusun dalam menghadapi beberapa isu-isu strategis, tantangan masa depan, penugasan yang diamanatkan dalam RPJMN, serta dinamika lingkungan eksternal yang sangat dinamis. Beberapa tantangan dinamika eksternal yang akan dihadapi oleh UNESA kedepan antara lain: 1) Bonus Demografi Indonesia 2030-2040, 2) Agenda Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), 3) Kebutuhan Tenaga Kerja Mahir dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN dan Global, 4) Inovasi Teknologi, 5) Pemeringkatan Perguruan Tinggi Tingkat Nasional dan Internasional, 6) Kemandirian Finansial Perguruan Tinggi, 7) Perluasan Akses Pendidikan Bagi Disabilitas, 8) Menumbuhkan Kehidupan Kampus yang Bermartabat, 9) Pentahapan Pembangunan RPJMN Visi Indonesia Emas 2045, 10) Tahapan Transformasi Sosial, 11) Keterampilan yang meningkat 2025-2030, 12) *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA), dan 13) Asta Cita Nomor 4.

1.2.1 Bonus Demografi Indonesia 2030-2040

Pertumbuhan penduduk Indonesia diprediksi akan mencapai angka 297 juta jiwa dengan perbandingan usia produktif dan nonproduktif yang

menguntungkan, yang biasa disebut dengan bonus demografi. Setiap bangsa dipercaya hanya sekali menikmati bonus demografi ini dimana penduduk usia produktif (berusia 15-64 tahun) lebih besar dibandingkan dengan penduduk usia nonproduktif (berusia dibawah 15 tahun dan diatas 64 tahun). Data Bappenas tahun 2017 menunjukkan bahwa pada tahun 2030-2040, jumlah penduduk usia produktif di Indonesia mencapai 70 persen dibandingkan yang nonproduktif. Kondisi ini merupakan tantangan yang secara langsung ditujukan kepada lembaga pendidikan tinggi, seperti UNESA, untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan bagi generasi muda produktif dan dengan berbagai keahlian keilmuan, keterampilan dan *soft-skills* yang dibutuhkan oleh pasar tenaga kerja.

Ditambah dengan Demografi Global merupakan faktor penting yang memengaruhi perkembangan ekonomi dan sosial dunia. Menurut data *World Population Prospects* (2022) populasi dunia saat ini mencapai lebih dari 7,0 miliar jiwa dan diprakirakan akan terus meningkat hingga 9,7 miliar jiwa pada Tahun 2O5O. Hal tersebut memberikan tantangan terkait penyesuaian tingginya kebutuhan hidup masyarakat dengan terbatasnya ketersediaan sumber daya alam dan lahan. Sementara itu, kebutuhan terhadap pangan, energi, dan air akan semakin meningkat seiring dengan tingginya pertumbuhan penduduk. Dampak dari hal tersebut adalah diperlukan penyesuaian sektor produksi untuk mendorong rentang kehidupan (*life-span*) yang semakin panjang.



Sumber: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022 dan BPS, 2023 (diolah)

Gambar 1. Estimasi Populasi Dunia Tahun 2045

Kecenderungan penduduk dunia akan terkonsentrasi di Kawasan Asia dan Afrika yang disertai dengan munculnya kelompok negara yang memainkan perekonomian global. Populasi penduduk yang besar dan tingkat pertumbuhan ekonomi stabil menjadi daya tarik investor di kawasan tersebut. Pada saat bersamaan, beberapa negara berkembang di Kawasan

Asia berpotensi menjadi pemimpin teknologi dan inovasi serta perekonomian dunia di masa mendatang.

1.2.2 Agenda Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)

SDGs (*Sustainable Development Goals*) sudah dicanangkan sebagai tujuan dunia oleh PBB pada tanggal 25 September 2015 bertempat di Markas Besar PBB. Sebanyak 193 negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) termasuk Indonesia sepakat untuk menggunakan SDGs sebagai indikator kemajuan sebuah negara. Universitas sebagai salah satu agen perubahan sosial sebuah negara sudah seharusnya berkontribusi terhadap program ini. Sejalan dengan hal tersebut, *Times Higher Education* (THE) meluncurkan sebuah pemeringkatan yang mendasarkan pada bagaimana universitas dapat berkontribusi pada SDGs. THE mengidentifikasi 17 isu dalam SDGs yang dapat dipecahkan oleh universitas, antara lain: (i) SDG 1 - *No Poverty*; (ii) SDG 2 - *Zero Hunger* (iii) SDG 3 - *Good Health and Well-being*; (iv) SDG 4 - *Quality Education*; (v) SDG 5 - *Gender Equality*; (vi) SDG 6 - *Clean Water and Sanitation*; (vii) SDG 7 - *Affordable and Clean Energy*; (viii) SDG 8 - *Decent Work and Economic Growth*; (ix) SDG 9 - *Industry, Innovation, and Infrastructure*; (x) SDG 10 - *Reduced Inequalities*; (xi) SDG 11 - *Sustainable Cities and Communities*; (xii) SDG 12 - *Responsible Consumption and Production*; (xiii) SDG 13 - *Climate Action*; (xiv) SDG 14 - *Life Below Water*; (xv) SDG 15 - *Life on Lands*; (xvi) SDG 16 - *Peace, justice and strong institutions*; dan (xvii) SDG 17 - *Partnerships for the goals.*

UNESA berkepentingan dan berkomitmen untuk berkontribusi dalam mengimplementasikan 17 isu SDGs tersebut, karena tujuan SDGs selaras dengan tujuan UNESA dan tujuan pembangunan nasional. Untuk menjadikan SDGs sebagai arsitektur dampak, kontribusi UNESA terhadap seluruh 17 SDGs tetap dipantau, namun periode 2025-2029 menetapkan enam SDG signature yang paling erat dengan keunggulan khas UNESA, yaitu SDG 4 (Quality Education), SDG 3 (Good Health and Well-being), SDG 10 (Reduced Inequalities), SDG 9 (Industry, Innovation and Infrastructure), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), dan SDG 11 (Sustainable Cities and Communities). SDG signature tersebut menjadi lensa prioritas untuk merancang portofolio pendidikan, sport science dan kesehatan, inovasi disabilitas dan inklusi, hilirisasi riset, kewirausahaan, seni-budaya, serta pengabdian masyarakat. Pemilihan SDG signature tidak mengurangi komitmen UNESA terhadap 17 SDGs, tetapi memperjelas area dampak yang menjadi distinctive contribution UNESA.

Karena Renstra berakhir pada 2029 dan RPJP UNESA berjangka hingga 2045, agenda keberlanjutan UNESA tidak berhenti pada pencapaian SDGs 2030. Foresight pasca-2030 diarahkan pada ketahanan modal manusia di era kecerdasan artifisial, pendidikan sepanjang hayat dan

reskilling, kesehatan serta kebugaran berbasis sport science, teknologi yang inklusif dan aksesibel, ekonomi kreatif berbasis seni-budaya, kampus regeneratif dan rendah karbon, serta tata kelola data dan AI yang terpercaya. Foresight ini menjadi jembatan antara capaian Renstra 2025-2029 dan arah transformasi jangka panjang UNESA 2045.

1.2.3 Kebutuhan Tenaga Kerja Mahir dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN dan Global

Pemberlakuan kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA–ASEAN *Economic Community*) yang dimulai 31 Desember 2015 merupakan tantangan baru dalam hal penyediaan tenaga kerja mahir yang memiliki kebebasan bekerja antar negara anggota. Keberadaan MEA berkaitan dengan proyek *Belt and Road Initiative* (BRI) oleh Pemerintah Tiongkok dengan mendukung pembangunan infrastruktur di Asia, Eropa dan Afrika, yang bertujuan untuk mendorong konektivitas dan pertumbuhan ekonomi bersama yang lebih baik. Sebagai negara terbesar di Asia Tenggara, Indonesia mau tidak mau terlibat dalam proyek besar yang direncanakan selesai pada tahun 2049 (bertepatan dengan 100 tahun Pemerintah Tiongkok). Dengan perbandingan APK PT dan IPM antara Indonesia dengan beberapa negara di ASEAN yang disebutkan sebelumnya, MEA dan BRI membutuhkan perhatian serius khususnya bagi penyelenggara pendidikan tinggi di Indonesia termasuk UNESA. Dengan kata lain, UNESA perlu merumuskan kembali visi-misi dan tujuan pendidikannya dalam ruang lingkup tidak hanya nasional Indonesia, namun di wilayah ASEAN, Asia secara umum dan global.

Dalam konteks global, Revolusi Industri 4.0 membawa dampak terbukanya beragam lapangan kerja. *McKinsey Global Institute* (2017) memprediksi bahwa lebih kurang 30 persen tugas dari dua pertiga jenis pekerjaan yang saat ini ditangani oleh manusia, akan tergantikan oleh teknologi robot atau kecerdasan buatan. Otomatisasi ini akan mengakibatkan hilangnya 3-14 persen profesi pada tahun 2030. Lebih kurang 75 hingga 375 juta tenaga kerja harus berganti pekerjaan. Kebutuhan tenaga kerja terampil, kreatif, inovatif, dan adaptif di era mendatang belum dapat dipenuhi secara optimal. Rendahnya kualitas tenaga kerja yang belum merespon perkembangan kebutuhan pasar kerja merupakan salah satu penyebab mengapa produktivitas dan daya saing Indonesia masih tertinggal. Saat ini proporsi pekerja berkeahlian menengah dan tinggi di Indonesia, berdasarkan Survei Angkatan Kerja Nasional tahun 2018, hanya sekitar 39,57%, lebih rendah dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya. Sementara itu, pekerja masih didominasi lulusan SMP ke bawah (58,77% atau 72,88 juta orang), sedangkan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) lulusan pendidikan menengah dan tinggi mencapai 7,79%. Informasi pasar kerja andal yang belum tersedia dan keterlibatan industri yang rendah,

menyebabkan masih terjadinya *mismatch* antara penyediaan layanan pendidikan, termasuk pendidikan dan pelatihan vokasi, dengan kebutuhan pasar kerja.

Sesuai dengan sasaran keempat visi 2045 Pemerintah adalah meningkatnya daya saing sumber daya manusia untuk kesejahteraan masyarakat yang dibentuk berdasarkan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara merata melalui peningkatan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, sikap dan etos kerja, penguasaan teknologi, inovasi dan kreativitas, dan kesehatan yang utamanya diukur melalui peningkatan Indeks Modal Manusia (*Human Capitat Index* menjadi 0,73 pada Tahun 2045).

Program studi yang dikembangkan pada jenjang pendidikan tinggi juga belum sepenuhnya menjawab potensi dan kebutuhan pasar kerja. Saat ini, mahasiswa aktif dan lulusan perguruan tinggi sebagian besar didominasi oleh program studi sosial humaniora. Sementara itu, jumlah mahasiswa dan lulusan bidang ilmu sains dan keteknikan masih terbatas. Pada jalur pendidikan dan pelatihan vokasi, peningkatan kualitas layanan belum sepenuhnya didukung dengan sarana dan prasarana pembelajaran dan praktik yang memadai dan berkualitas, kecukupan pendidik produktif berkualitas, kecukupan magang dan praktik kerja, serta keterbatasan kapasitas sertifikasi kompetensi.

1.2.4 Inovasi Teknologi

Tema penting dalam pembangunan nasional Indonesia yang senantiasa digaungkan oleh pemerintah dalam beberapa tahun terakhir adalah upaya untuk meningkatan daya saing bangsa melalui inovasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagaimana diungkapkan dalam *Global Innovation Index 2019* yang dikeluarkan oleh *Cornell SC Johnson College of Business*, INSEAD dan WIPO menempatkan Indonesia pada rangking 85 dari 129 negara di dunia, jauh dari peringkat negara-negara ASEAN lainnya, seperti Singapura (no.8), Malaysia (no. 35), Vietnam (no.42), dan Thailand (no.43).

Indeks inovasi global sendiri ditujukan untuk mengukur kapasitas negara-negara di dunia dalam kesuksesannya melakukan pengembangan inovatif dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan industri berdasarkan kombinasi skor antara (i) kesiapan kelembagaan; (ii) modal manusia dan alokasi anggaran penelitian; (iii) ketersediaan infrastruktur pendukung; (iv) keterbukaan pasar; (v) kemudahan penyelenggaran usaha; (vi) hasil inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (vii) terobosan-terobosan kreatif di berbagai bidang. Posisi Indonesia yang masih jauh di bawah merupakan tantangan yang sudah sepantasnya diperhatikan oleh segenap sivitas akademik UNESA, sebagai bagian dari pusat pengembangan keilmuan dan

teknologi di Indonesia. Upaya-upaya untuk mendorong berbagai inovasi melalui penelitian di berbagai bidang ilmu mutlak untuk terus dilakukan secara berkelanjutan dan menjadi prioritas utama dalam pengembangan UNESA di masa mendatang.

Perkembangan teknologi menyebabkan jenis pekerjaan tergantikan oleh teknologi. Saat ini, kecerdasan buatan (*aftificial intelligent* bahkan bisa melakukan tugas-tugas berpikir yang sebelumnya harus dilakukan oleh manusia, seperti menulis artikel dan membuat karya seni grafis. Industri media termasuk yang paling terdampak dan hanya meninggalkan sedikit pelaku usaha yang mampu bertahan di tengah gempuran disrupsi. Bahkan, pekerjaan yang membutuhkan aspek kreatif (seni dan hiburan) dalam jangka panjang juga berisiko tergantikan atau setidaknya tersaingi oleh kemajuan teknologi dengan perkembangan pesat kecerdasan buatan.

Di sisi lain, perkembangan teknologi dapat berdampak besar terhadap cara kerja pemerintah. Teknologi membuka peluang baru dalam pembangunan ekonomi, mendorong inovasi dan transformasi tata kelola melalui peningkatan kinerja pelayanan publik, pembuatan kebijakan berbasis bukti, serta elisiensi sumber daya. Peralihan menuju era digital dalam konteks tata kelola akan mendorong pemerintah untuk mendesain ulang proses bisnis pelayanan publik dan mengubah pola interaksi di antara masyarakat maupun masyarakat dengan pemerintah.

1.2.5 Pemeringkatan Perguruan Tinggi Tingkat Nasional dan Internasional

Selain sistem akreditasi institusi dan program studi, akuntabilitas perguruan tinggi juga dinilai dengan sistem pemeringkatan yang dilakukan pada tingkat nasional dan internasional. Secara umum, pemeringkatan memberikan gambaran tentang kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh masing-masing perguruan tinggi, sehingga memberikan informasi yang tepat dan komparatif kepada pengguna, seperti calon mahasiswa, orang tua mahasiswa, universitas mitra, pengguna lulusan dan lembaga-lembaga yang berkepentingan lainnya. Masing-masing pemeringkatan memiliki kriteria dan aspek penilaian yang berbeda-beda, seperti mutu pendidikan, mutu penelitian, kekayaan dan dana pengembangan, jaringan alumni, kegiatan kemahasiswaan, mutu sumber daya manusia dan sebagainya. Pada tingkat nasional, Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI pada tahun 2017-2019 mengeluarkan sistem pemeringkatan perguruan tinggi dalam beberapa klaster. Pemeringkatan ini diukur berdasarkan empat kriteria, yaitu: (i) sumber daya manusia khususnya jumlah dosen dengan gelar akademik S-3; (ii) kelembagaan terkait dengan jumlah prodi terakreditasi A oleh BAN-PT; (iii) kemahasiswaan terkait aktivitas mahasiswa; dan (iv) penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang terkait erat dengan jumlah

hibah penelitian/pengabdian yang diperoleh serta publikasi ilmiah di jurnal internasional.

Pada tingkat internasional, dikenal beberapa pemeringkatan, seperti *Quacquarelli Symonds World University Ranking (QS WUR)* dan *Times Higher Education World University Ranking (THE WUR)* yang keduanya berbasis di Inggris dan diselenggarakan setiap tahun. Kedua sistem pemeringkatan ini sebelumnya bekerja sama dan kemudian berpisah. Masing-masing mulai mengembangkan kriteria penilaian yang berbeda. Untuk QS, pemeringkatan didasarkan pada enam kriteria, yaitu (i) review akademik, (ii) rasio dosen dan mahasiswa, (iii) kutipan karya ilmiah; (iv) penilaian pengguna lulusan, (v) rasio mahasiswa asing, dan (vi) rasio dosen asing yang mengajar di universitas. Untuk THE, pemeringkatan dilakukan berdasarkan penilaian yang terdiri dari lima kriteria, meliputi: (i) jumlah pemasukan dana dari industri mitra, (ii) rasio dosen-mahasiswa lokal dan asing, (iii) mutu pendidikan termasuk penilaian mahasiswa dan lulusan doktoral per tahun, (iv) mutu penelitian termasuk penerimaan dana hibah penelitian dari pihak eksternal dan jumlah publikasi dosen, dan (v) kutipan karya ilmiah terkait dengan dampaknya dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

1.2.6 Kemandirian Finansial Perguruan Tinggi

Arah kebijakan pengelolaan dan pengembangan peguruan tinggi negeri, sebagaimana disebutkan dalam Permendikbudristek Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024, adalah untuk mendorong kemandirian secara finansial; di mana sumber dana untuk penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat tidak hanya bersumber dari pemasukan iuran biaya pendidikan dari mahasiswa dan dana penyertaan dari APBN. Oleh karena itu, setiap perguruan tinggi negeri, termasuk UNESA, diharapkan dapat mengembangkan berbagai layanan dan produk inovatif yang mampu memberikan nilai tambah dalam penerimaan negara bukan pajak universitas. Kebijakan ini memberikan tantangan dalam peninjauan dan perumusan struktur organisasi, manajemen dan pengembangan lembaga/unit di lingkungan UNESA; dengan penekanan untuk mampu menghasilkan nilai tambah dalam pemasukan dana untuk digunakan dalam pelaksanaan dan pengembangan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Kemandirian finansial perguruan tinggi diharapkan memberikan dampak dalam keleluasaan pengembangan pendidikan, penelitian, pengabdian, dan kerja sama dengan lembaga-lembaga dalam negeri dan luar negeri.

1.2.7 Perluasan Akses Pendidikan Bagi Disabilitas

Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2011 tentang Pengesahan *Convention on the Rights of Persons with Disabilities* (Konvensi Hak-hak Penyandang Disabilitas) tanggal 10 November 2011 menunjukkan komitmen dan kesungguhan Pemerintah Indonesia untuk menghormati, melindungi, dan memenuhi hak Penyandang Disabilitas yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan Penyandang Disabilitas. Dengan demikian, Penyandang Disabilitas berhak untuk bebas dari penyiksaan atau perlakuan yang kejam, tidak manusiawi, merendahkan martabat manusia, bebas dari eksploitasi, kekerasan dan perlakuan semena-mena, serta berhak untuk mendapatkan Penghormatan atas integritas mental dan fisiknya berdasarkan kesamaan dengan orang lain, termasuk di dalamnya hak untuk mendapatkan Pelindungan dan pelayanan sosial dalam rangka kemandirian, serta dalam keadaan darurat. Oleh karena itu, Pemerintah berkewajiban untuk merealisasikan hak yang termuat dalam konvensi, melalui penyesuaian peraturan perundang-undangan, termasuk menjamin Pemenuhan hak Penyandang Disabilitas dalam segala aspek kehidupan seperti pendidikan, kesehatan, pekerjaan, politik dan pemerintahan, kebudayaan dan kepariwisataan, serta pemanfaatan teknologi, informasi, dan komunikasi. Sesuai yang tertulis dalam Undang Undang Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2016 tentang Penyandang disabilitas.

UNESA dalam hal ini memiliki mendukung kebijakan tentang disabilitas melalui pembentukan organ yang fokus pada disabilitas, yakni terdapat Kepala Sub Direktorat Pusat Unggulan Iptek Disabilitas. Serta kebijakan beasiswa studi lanjut untuk mahasiswa disabilitas.

1.2.8 Menumbuhkan Kehidupan Kampus yang Bermartabat

Bahwa dengan semakin meningkatnya kekerasan seksual yang terjadi pada ranah komunitas termasuk perguruan tinggi secara langsung atau tidak langsung akan berdampak pada kurang optimalnya penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi dan menurunkan kualitas pendidikan tinggi.

Kekerasan Seksual adalah setiap perbuatan merendahkan, menghina, melecehkan, dan/atau menyerang tubuh, dan/atau fungsi reproduksi seseorang, karena ketimpangan relasi kuasa dan/atau gender, yang berakibat atau dapat berakibat penderitaan psikis dan/atau fisik termasuk yang mengganggu kesehatan reproduksi seseorang dan hilang kesempatan melaksanakan pendidikan tinggi dengan aman dan optimal sesuai Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 30 Tahun 2021 tentang pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual di Lingkungan Perguruan Tinggi.

UNESA berkomitmen terus mengembangkan dan menumbuhkan kehidupan kampus yang bermartabat. Untuk mengakomodir upaya pencegahan dan penanganan kekerasan seksual di perguruan tinggi dengan mengeluarkan Peraturan Rektor tentang pencegahan dan penanganan kekerasan di UNESA, serta terdapat Kepala Sub Direktorat Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual yang menangani hal terkait kekerasan seksual. Disamping itu dalam aspek penelitian, terdapat pusat komisi etik penelitian dimana salah satu tugasnya adalah pengawalan tentang kewajiban moral atau keputusan etis yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam sebuah proses penelitian. Pelaksanaan etik penelitian memperhatikan 3 (tiga) prinsip utama, yakni (a) Prinsip menghormati harkat martabat manusia (*respect for persons*), (b) Prinsip berbuat baik (*beneficence*) dan tidak merugikan (*non-maleficence*), dan (c) Prinsip keadilan (*justice*).

Lemahnya kapasitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi (IPTEKIN). Kapasitas IPTEKIN untuk mencapai Visi Indonesia Emas 2045 sangat penting untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui peningkatan efisiensi dan penciptaan produk-produk berkualitas dan berteknologi tinggi. Namun, peningkatan kapasitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi masih dihadapkan pada lemahnya komitmen pemerintah, terutama dari segi anggaran yang hanya mencapai 0,28 persen dari PDB, jauh tertinggal dibandingkan Korea Selatan (4,81), Thailand (1,31), dan Malaysia (1,04) pada Tahun 2O2O.

Selanjutnya, kuantitas dan kualitas SDM peneliti belum memadai, tecermin dari jumlah peneliti riset dan inovasi per satu juta penduduk yang hanya mencapai 388, jauh lebih rendah dibandingkan Thailand (1.790), Singapura (7.287), dan Korea Selatan (8.408) pada Tahun 2019. Di sisi lain masih banyaknya peneliti memilih untuk menjadi peneliti di negara lain dikarenakan tidak mendapat dukungan yang cukup dari pemerintah. Berikutnya, ekosistem riset dan inovasi masih lemah, hasil riset tidak aplikatif karena masih lemahnya kerja sama lembaga riset dan industri, serta masih terbatasnya kerja sarna lembaga riset domestik dan internasional. Kondisi ini juga terlihat dari jumlah paten yang diajukan Indonesia hanya sebanyak 1.445,jauh tertinggal dari Malaysia (1.863), Singapura (9.766), dan Korea Selatan (267.527) pada Tahun 2O22. Sementara dari sisi H-Indeks, Indonesia baru mencapai 284, relatif tertinggal dibandingkan Malaysia (415), Singapura (697), dan Korea Selatan (810). Selain itu, beberapa persoalan lain juga masih harus diatasi Indonesia seperti belum berkembangnya kesadaran ilmiah (*scientific temper*).

1.2.9 Pentahapan Pembangunan RPJMN Visi Indonesia Emas 2045

penguatan transformasi. Pada tahap ini, pertumbuhan ekonomi diperkirakan berada pada kisaran 5,6-6,1 persen per tahun. Transformasi

sosial dititikberatkan pada penuntasan pemenuhan pelayanan dasar kesehatan, pendidikan, dan perlindungan sosial, serta peningkatan kualitas SDM untuk membentuk manusia produktif. Transformasi ekonomi difokuskan pada upaya lanjutan proses hilirisasi sumber daya alam unggulan, peningkatan kapasitas riset inovasi dan produktivitas tenaga kerja, penerapan ekonomi hijau, pemenuhan akses digital di seluruh wilayah Indonesia, pembangunan perkotaan dan pusat-pusat pertumbuhan utamanya di luar pulau Jawa.

Transformasi tata kelola difokuskan pada perbaikan kelembagaan yang tepat fungsi, penyempurnaan fondasi penataan regulasi, pembentukan dan penguatan lembaga tunggal pengelola regulasi, peningkatan kualitas ASN berbasis merit, kebijakan pembangunan berbasis bukti, penerapan manajemen risiko perencanaan dan pengendalian pembangunan, peningkatan pelayanan publik berbasis teknologi informasi, serta penguatan kapasitas masyarakat sipil.

Ketahanan sosial budaya dan ekologi difokuskan pada optimalisasi nilai agama dan budaya serta peran keluarga dalam pembangunan karakter manusia dan menggerakkan modal sosial dalam masyarakat; peningkatan ketangguhan manusia dan masyarakat dalam menghadapi berbagai perubahan dan bencana; penguatan riset, inovasi, dan teknologi dalam meningkatkan daya dukung sumber daya alam dan daya tampung lingkungan hidup; pengembangan kapasitas kelembagaan dan instrumen kebijakan pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup, termasuk untuk energi baru terbarukan; penguatan standardisasi dan regulasi dalam pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup; dan akselerasi pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan penurunan emisi GRK.

Pembangunan wilayah pada tahap ini difokuskan untuk peningkatan pembangunan wilayah potensi ekonomi tinggi utamanya melalui optimalisasi pemanfaatan infrastruktur yang ada, termasuk pemanfaatan potensi ketersediaan energi terutama dengan teknologi rendah karbon sesuai karakteristik wilayah (*smart grid*). Sementara itu, dalam kerangka transisi energi, secara bertahap pembangunan island grid (dimulai di Sumatera) dan national grid (dimulai antara Sumatera-Jawa) untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi sumber daya Energi Baru dan Terbarukan. Selanjutnya, dilakukan percepatan pembangunan konektivitas laut sebagai *backbone* logistik domestik yang dilengkapi dengan konektivitas udara, darat, dan digital. Melanjutkan pengembangan wilayah metropolitan dan kota besar serta melanjutkan pembangunan dan penyiapan 6 (enam) klaster ekonomi lbu Kota Nusantara (IKN). Penuntasan pemenuhan pelayanan dasar berkualitas (pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur dasar termasuk listrik dengan *micro grid*) terutama pada wilayah dengan prioritas tinggi untuk mengurangi ketimpangan antar kelompok dan antar wilayah.

1.2.10 Tahapan Transformasi Sosial

Transformasi sosial bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia pada seluruh siklus hidup dan menciptakan masyarakat yang lebih sejahtera, adil, dan kohesif.



Sumber: RPJMN 2025-2029

Gambar 2. Milestone Transformasi Sosial

Sebagai bentuk dukungan akan tercapainya visi Indonesia Emas 2045, transformasi sosial ditujukan untuk mewujudkan manusia dan masyarakat yang sejahtera, unggul, dan berdaya saing melalui kebijakan yang menyeluruh berdasarkan siklus hidup yang diarahkan pada terwujudnya: (1) kesehatan untuk semua, (2) pendidikan berkualitas yang merata, serta (3) perlindungan sosial yang adaptif.

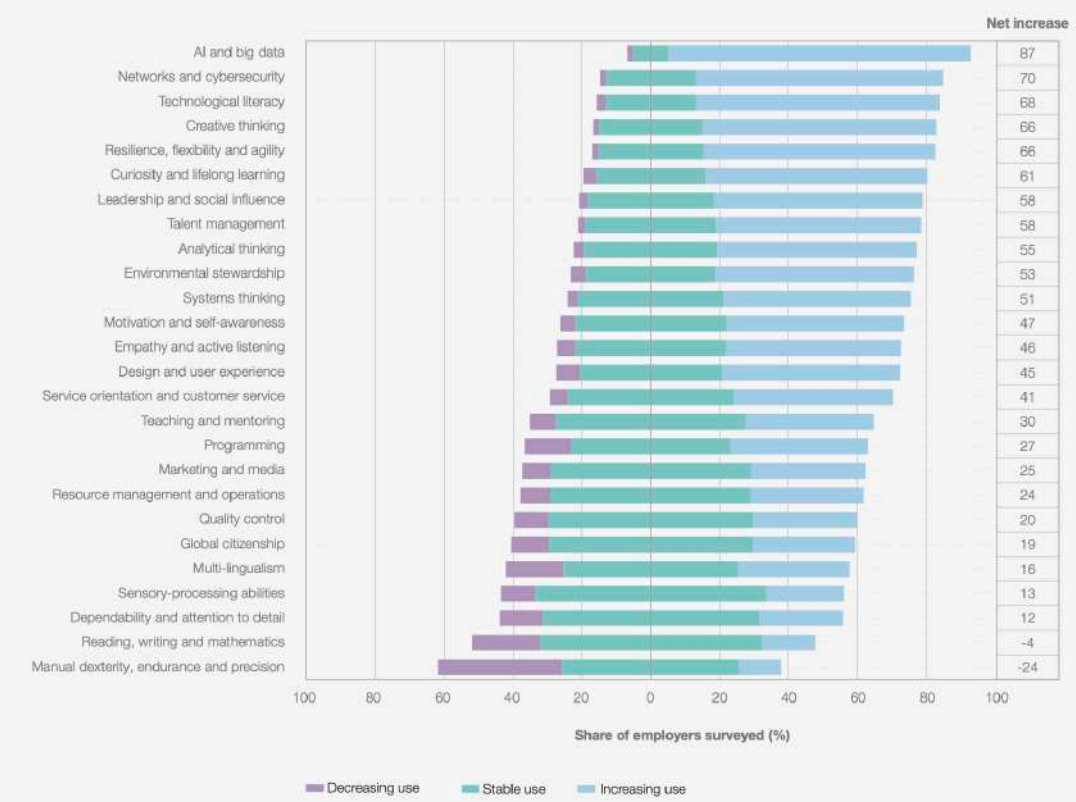
Pendidikan berperan sentral dalam peningkatan kualitas hidup manusia serta mewujudkan kehidupan masyarakat dan bangsa yang bermartabat. Taraf pendidikan penduduk yang meningkat mampu menciptakan SDM unggul dan berdaya saing. Untuk mencapai sasaran pembangunan Tahun 2045, kebijakan pendidikan diarahkan pada pendidikan yang inklusif dan adaptif serta peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan dengan tuntutan global berbasis prinsip pendidikan sepanjang hayat (*long life learning*).

1.2.11 Keterampilan yang meningkat 2025-2030

Menurut ekspektasi pemberi kerja terhadap evolusi keterampilan dalam lima tahun ke depan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3, keterampilan teknologi diproyeksikan akan tumbuh lebih cepat daripada jenis keterampilan lainnya. Di antara keterampilan ini, AI dan big data berada di urutan teratas. Sebagai keterampilan yang tumbuh paling cepat, diikuti

oleh jaringan dan keamanan siber serta literasi teknologi. Melengkapi keterampilan teknologi ini, pemikiran kreatif dan dua sikap sosial-emosional – ketahanan, fleksibilitas, dan ketangkasan, bersama dengan rasa ingin tahu dan pembelajaran seumur hidup – juga dianggap semakin penting.

Keterampilan yang juga termasuk dalam 10 keterampilan teratas yang sedang naik daun adalah kepemimpinan dan pengaruh sosial, manajemen bakat, pemikiran analitis, dan pengelolaan lingkungan. Keterampilan ini menyoroti kebutuhan akan pekerja yang dapat memimpin tim, mengelola bakat secara efektif, dan beradaptasi dengan keberlanjutan dan transisi hijau di dunia yang semakin kompleks dan saling terhubung.



Sumber: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Gambar 3. Evolusi Keterampilan

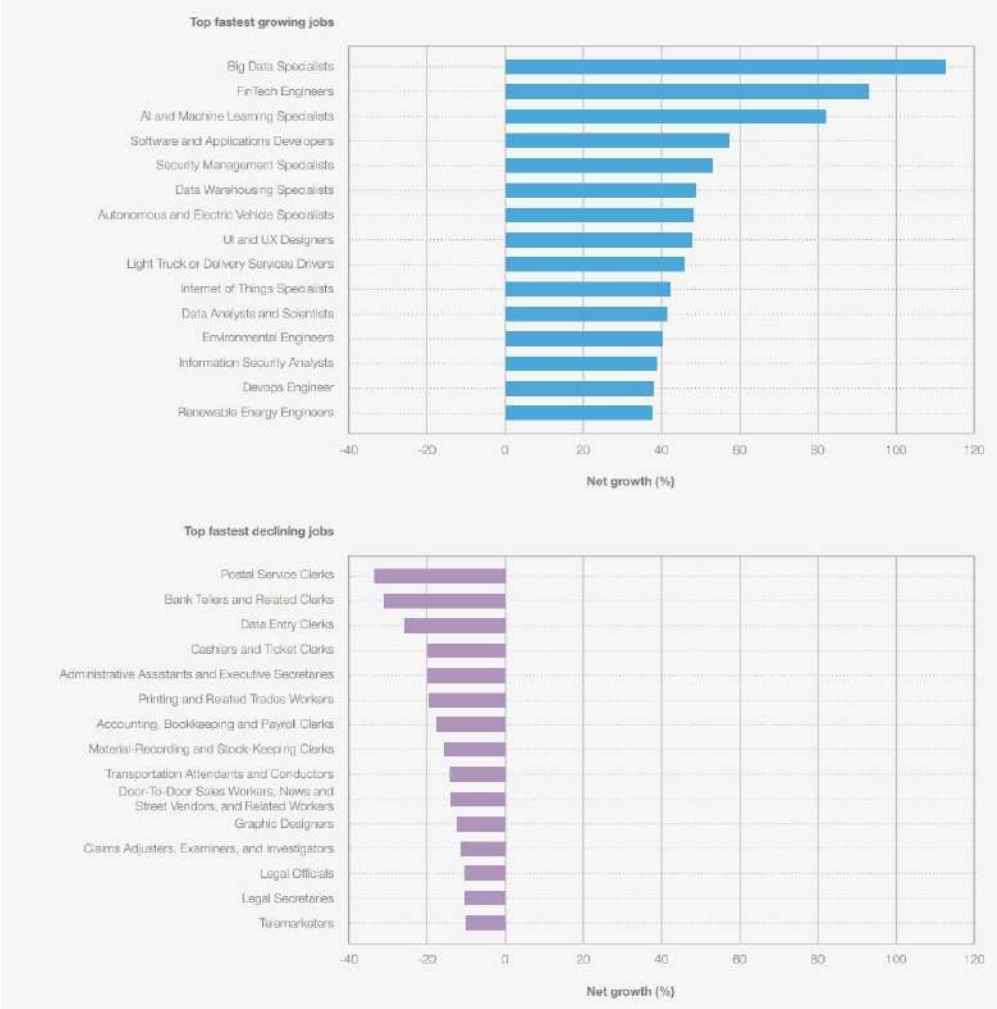
Menurut survei, peran pekerjaan yang tumbuh paling cepat pada tahun 2030, dalam persentase, cenderung didorong oleh perkembangan teknologi, seperti kemajuan dalam AI dan robotika serta peningkatan akses digital memimpin daftar pekerjaan yang tumbuh paling cepat adalah peran seperti Spesialis Big Data, Insinyur FinTech, Spesialis AI dan Pembelajaran Mesin, serta Pengembang Perangkat Lunak dan Aplikasi (Gambar 3).

Sementara tren teknologi sebagian berkontribusi pada pertumbuhan peran yang terkait dengan keamanan seperti Spesialis Manajemen Keamanan, yang berada di antara lima peran dengan pertumbuhan paling cepat, peningkatan fragmentasi geopolitik berkontribusi sebagian besar pada

pertumbuhan peran ini. Didorong oleh kombinasi yang sama antara tren teknologi dan geoekonomi, peran terkait keamanan lainnya, Analis Keamanan Informasi, juga muncul di antara 15 teratas.

Peran hijau dan transisi energi, termasuk Spesialis Kendaraan Otonom dan Listrik, Insinyur Lingkungan, dan Insinyur Energi Terbarukan, juga masuk dalam 15 peran dengan pertumbuhan paling cepat. Pertumbuhan peran-peran ini didorong oleh peningkatan upaya dan investasi untuk mengurangi emisi karbon dan beradaptasi dengan perubahan iklim. Meningkatnya adopsi teknologi pembangkitan, penyimpanan, dan distribusi energi, bersama dengan tren teknologi lainnya, merupakan faktor-faktor pendukung tambahan.

Sebaliknya, responden memperkirakan peran yang paling cepat menurun mencakup berbagai peran klerikal, seperti Kasir dan Petugas Tiket, bersama dengan Asisten Administrasi dan Sekretaris Eksekutif, Pekerja Percetakan, serta Akuntan dan Auditor. Perluasan akses digital, teknologi AI dan pemrosesan informasi, serta robot dan sistem otonom merupakan pendorong utama penurunan ini. Populasi usia kerja yang menua dan menurun serta pertumbuhan ekonomi yang lebih lambat juga berkontribusi terhadap penurunan peran klerikal.



Sumber: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Gambar 4. Tren pekerjaan yang tumbuh paling cepat dan pekerjaan yang menurun paling cepat

1.2.12 Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)

Dunia dihadapkan pada kondisi yang dikenal dengan istilah VUCA, singkatan dari *Volatility* (ketidakstabilan), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (ambiguitas). Lingkungan global yang dipenuhi oleh disrupsi teknologi, perubahan kebijakan, dinamika sosial-politik, dan krisis tak terduga seperti pandemi telah mengubah lanskap pendidikan tinggi secara fundamental.

Konsep VUCA menjadi sangat relevan dalam konteks Pendidikan tinggi. Di tengah arus perubahan yang tidak menentu, universitas dituntut untuk tidak hanya responsif terhadap tantangan eksternal, tetapi juga proaktif dalam merancang masa depan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penyusunan rencana strategis harus berangkat dari pemahaman mendalam terhadap karakteristik dunia VUCA.

- *Volatility* menuntut universitas untuk memiliki fleksibilitas dalam kebijakan dan struktur organisasi. Program akademik, model

pembelajaran, hingga kemitraan harus dapat diubah atau disesuaikan secara dinamis.

- *Uncertainty* mengharuskan universitas membangun sistem informasi dan pengambilan keputusan yang berbasis data (*evidence-based policy*), serta mengembangkan skenario dan simulasi untuk mengantisipasi kemungkinan perubahan ke depan.
- *Complexity* mendorong pentingnya kolaborasi lintas disiplin, baik dalam penelitian maupun pengabdian masyarakat. Dunia yang saling terhubung memerlukan solusi dari berbagai perspektif, dan universitas memiliki peran penting sebagai pusat integrasi ilmu.
- *Ambiguity* menuntut kepemimpinan yang visioner dan tangguh. Universitas harus mampu merumuskan arah yang jelas di tengah ketidakjelasan, serta membangun budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan di seluruh lapisan institusi.

Dengan menjadikan VUCA sebagai lensa analisis, universitas tidak hanya akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan, tetapi juga lebih mampu menciptakan peluang dan memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Strategi yang dibangun akan mencerminkan ketangguhan institusi dalam menghadapi dinamika global, sekaligus menegaskan komitmen universitas untuk terus relevan dan berdampak di tengah perubahan zaman.

1.2.13 Asta Cita Nomor 4

Pembangunan bangsa yang berkualitas terletak pada kemajuan setiap warganya. Dengan menempatkan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai prioritas utama, kita membangun dasar yang kuat untuk generasi mendatang. Hal tersebut diwujudkan melalui komitmen terhadap pendidikan yang bermutu, inovasi dalam sains dan teknologi, serta peningkatan Kesehatan publik.

Salah satu tujuannya adalah menghadirkan prestasi di bidang olahraga yang tidak hanya menjadi simbol kebanggaan, tetapi juga mencerminkan ketangguhan, spirit, dan dedikasi bangsa. Di samping itu, kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan, generasi muda, serta penyandang disabilitas menegaskan tekad kita dalam menciptakan masyarakat yang inklusif, di mana setiap orang diberi peluang yang sama untuk berkembang dan meraih keunggulan. Setiap aspek ini bersatu, menciptakan Gambaran dari visi bangsa yang berkembang, berkeadilan, dan berbudaya. Program kerja yang mendukung Asta cita 4 tersebut antara lain:

1) Penguatan sistem peningkatan kualitas SDM
2) Memperkuat sistem kesehatan nasional
3) Memperkuat pendidikan sains, dan teknologi
4) Menguatkan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas, dan

5) Meningkatkan prestasi olahraga

Selain itu, fokus pembangunan pendidikan dan pemajuan kebudayaan diarahkan pada pemantapan budaya dan karakterbangsa melalui perbaikan pada kebijakan, prosedur, dan pendanaan pendidikan serta pengembangan kesadaran akan pentingnya pelestarian nilai-nilai luhur budaya bangsa dan penyerapan nilai baru dari kebudayaan global secara positif dan produktif. Terdapat 17 (tujuh belas) program prioritas Presiden sebagai berikut:

1) Mencapai swasembada pangan, energi, dan air
2) Penyempurnaan system penerimaan negara
3) Reformasi politik, hukum, dan birokrasi
4) Pencegahan dan pemberantasan korupsi
5) Pemberantasan kemiskinan
6) Pencegahan dan pemberantasan narkoba
7) Menjamin tersedianya pelayanan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia: Peningkatan BPJS Kesehatan dan penyediaan obat untuk rakyat
8) Penguatan Pendidikan, sains dan teknologi, serta digitalisasi
9) Penguatan pertahanan dan keamanan negara dan pemeliharaan hubungan internasional yang kondusif
10) Penguatan kesetaraan gender dan perlindungan hak perempuan, anak, serta penyandang disabilitas
11) Menjamin pelestarian lingkungan hidup
12) Menjamin ketersediaan pupuk, benih, dan pestisida langsung ke petani
13) Menjamin rumah murah dan sanitasi untuk Masyarakat desa dan rakyat yang membutuhkan
14) Melanjutkan pemerataan ekonomi, penguatan UMKM dan pembangunan IKN
15) Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi berbasiskan sumber daya alam (SDA) dan maritim untuk membuka lapangan kerja yang seluasluasnya dalam mewujudkan keadilan ekonomi
16) Memastikan kerukunan antar umat beragama, kebebasan beribadah, dan perawatan rumah ibadah
17) Pelestarian seni budaya, peningkatan ekonomi kreatif, dan peningkatan prestasi olahraga

Tabel 11. Implikasi Strategis Dinamika Global bagi UNESA

Dinamika Global	Implikasi bagi Model Pendidikan	Implikasi bagi Riset/SDM	Implikasi bagi Positioning UNESA
Demografi, urbanisasi, dan perubahan struktur usia	Perluasan akses fleksibel, multikampus/PJJ, microcredential, lifelong	Riset demografi, pendidikan, kesehatan, pangan, dan kebijakan sosial; penguatan kapasitas tenaga	UNESA sebagai penyedia solusi pembelajaran dan pengembangan talenta sepanjang hayat yang inklusif.

Dinamika Global	Implikasi bagi Model Pendidikan	Implikasi bagi Riset/SDM	Implikasi bagi Positioning UNESA
	learning, dan layanan afirmatif.	akademik lintas disiplin.	
AI, Big Data, otomasi, dan cybersecurity	Literasi AI, pembelajaran adaptif, asesmen autentik, dan integrasi responsible AI dalam kurikulum.	AI-enabled research, data governance, cybersecurity, single source of truth, dan peningkatan kompetensi digital dosen/tendik.	Smart Research University yang menghubungkan data, AI, riset, inovasi, dan dampak.
Future of work, kebutuhan STEM/STEAM, dan mismatch kompetensi	Future-skills curriculum, work-integrated learning, sertifikasi, magang, serta link and match dengan industri.	Riset terapan lintas STEM/STEAM, pemetaan kebutuhan kompetensi, dan kolaborasi industri.	Pusat inovasi pendidikan dan talenta yang relevan dengan transformasi dunia kerja.
Green transition, perubahan iklim, dan sustainability	Green literacy dan sustainability embedded curriculum.	Riset energi, pangan, lingkungan, green infrastructure, circular economy, dan pengukuran dampak.	Kampus berkelanjutan yang menghasilkan solusi sosial-lingkungan terukur.
Fragmentasi geopolitik, disrupsi rantai pasok, dan kompetisi talenta global	Diversifikasi mobilitas dan mitra internasional serta penguatan kesiapan mahasiswa menghadapi risiko global.	Diversifikasi jejaring riset, research security, dan ketahanan pasokan teknologi/laboratorium.	Mitra pengetahuan global yang resilien dan tidak bergantung pada satu kawasan/mitra.
Mobilitas ASEAN/global dan pertumbuhan ekonomi Asia	Program internasional, rekognisi pembelajaran, pembelajaran bilingual, dan transfer kredit.	Joint research, co-development, dan mobilitas akademik berbasis bidang unggulan.	Hub pendidikan, sport-health, disabilitas, dan inovasi pendidikan yang berdaya saing regional-global.

1.3 Analisis Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal

Strategi pengembangan UNESA 2025-2029 ditempatkan pada kondisi objektif-faktual dan diarahkan untuk mengubah sumber daya internal menjadi strategic enabler. Analisis lingkungan tidak berhenti pada inventarisasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, tetapi menelusuri akar penyebab tata kelola/sistem serta implikasinya terhadap 4 pilar sasaran Kemdiktisaintek dan indikator dampak.

1) Analisis Internal

Tabel 12. Kekuatan dan Kelemahan UNESA

No	Kekuatan
1	Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi UNESA berbasis kewirausahaan dan berkarakter
2	Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi UNESA berkarakter Tangguh, adaptif, dan inovatif
3	Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi UNESA telah dipahami oleh sivitas akademika
4	Status UNESA sebagai PTN-BH
5	Memiliki banyak Prodi jenjang S2 dan S3
6	Secara kelembagaan terdapat 39% Prodi yang memiliki akreditasi internasional
7	Telah memiliki program kelas internasional

No	Kekuatan
8	Memiliki banyak skema penerimaan mahasiswa
9	Memiliki 12 Fakultas, sekolah pascasarjana, dan PSDKU
10	SDM UNESA dalam jabatan fungsional termasuk dalam kategori unggul karena didukung oleh 1.628 orang dosen termasuk 141 Guru Besar, 223 Lektor Kepala, 454 Lektor, dan sisanya Asisten Ahli dan tenaga pengajar.
11	*Student Body* UNESA +60.000
12	Memiliki sarana dan prasarana yang memadai
13	Memiliki 9 kampus yang berada di Surabaya, Sidoarjo, Mojokerto, Magetan, dan IKN
14	Gedung perkuliahan yang modern dan representative didukung oleh mebelair dan peralatan yang memadai
15	Laboratorium + Laboratorium Kewirausahaan
16	Sistem informasi terintegrasi
17	Unesa memiliki banyak jurnal yang telah terakreditasi SINTA dan terakreditasi bereputasi Scopus
18	Memiliki infrastruktur internet yang mencukupi kebutuhan sivitas akademika
19	Kampus UNESA ramah terhadap flora dan fauna
20	Keunggulan 3 PUI (keolahragaan, disabilitas, seni dan budaya)
21	Sarana dan prasarana yang lengkap dan layak untuk memenuhi standar di bidang olahraga
22	Sarana dan prasarana ramah disabilitas
23	Terdapat pusat studi disabilitas
24	Sarana dan prasarana yang lengkap dan layak untuk mendukung seni budaya
25	Sarana umum penunjang seperti Sarana ibadah, Asrama mahasiswa, Graha, Hotel, Gedung dan lapangan parkir, kantin, dll
26	UNESA mempunyai reputasi nasional
27	Memiliki jumlah Kerjasama yang banyak baik di Tingkat nasional maupun internasional
28	Prestasi UNESA di bidang Kehumasan
No	**Kelemahan**
1	Kurangnya kemampuan IT tendik
2	Kurangnya dosen berkegiatan di Perguruan Tinggi QS 100
3	Kurangnya kemampuan berbahasa Inggris dosen dan tendik
4	Masih terdapat Program Studi terakreditasi B
5	Rekognisi dan hilirisasi hasil inovasi ke DUDI perlu penguatan
6	Optimalisasi aset untuk income generating UNESA perlu ditingkatkan
7	Ikatan Alumni UNESA perlu ditingkatkan
8	Prestasi mahasiswa dalam kompetisi internasional perlu ditingkatkan

2) Analisis Eksternal

Tabel 13. Peluang dan Ancaman UNESA

No	Peluang
1	Visi Indonesia Emas 2045
2	17 program prioritas Presiden (Asta Cita)

3	Bonus demografi 2030-2040
4	Peningkatan Relevansi dan Perluasan Akses Pendidikan Tinggi
5	Peningkatan fungsi intermediasi dan layanan pemanfaatan iptek dan inovasi
6	Program pemerintah Pengembangan MTN Seni Budaya
7	Program pemerintah Pengembangan MTN Riset dan Inovasi
8	Program pemerintah terkait Pengembangan MTN Olahraga
9	Program pemerintah mengembangkan sekolah rakyat
10	Belum ada PTN maupun swasta memiliki PUI keolahragaan, disabilitas, seni dan budaya
11	Pendanaan yang bersumber dari luar negeri
12	Jumlah lulusan SMA/SMK sederajat
13	Program beasiswa yang berasal baik dari luar maupun dalam negeri
14	Angka partisipasi kasar perguruan tinggi di Indonesia masih sangat rendah
15	Kemajuan teknologi AI dalam menghasilkan karya industri dan desain
16	Program CSR di Du/Di
No	**Ancaman**
1	Era Disrupsi
2	Standar mutu industri di tingkat nasional dan global
3	Dinamika regulasi pemerintah
4	Mulai masuknya universitas dari luar negeri menjadi kompetitor baru
5	Kemajuan platform *Big Data* mengancam sikap penalaran dan daya kritis peserta didik
6	Persyaratan kerja di dunia usaha dan dunia industri semakin ketat tidak hanya menuntut hard skill tetapi juga soft skill
7	Upah/gaji guru di satuan Pendidikan swasta masih rendah
8	Semakin meningkat penggunaan piranti robotic dan algoritma mengurangi penggunaan tenaga kerja dalam dunia industri
9	Pertumbuhan ekonomi dan pendapatan Masyarakat masih rendah
10	Kebijakan akreditasi nasional dan internasional untuk program studi berbiaya mahal

Tabel 14. Matriks *Strategic Enabler*, Permasalahan Akar, dan Implikasi Strategis

Pilar	Potensi/*Strategic Enabler*	Permasalahan Berbasis Akar Penyebab	Implikasi Strategis
1. Mutu Akademik dan Akreditasi Transisi	Portofolio prodi yang luas, status akreditasi beragam, sistem penjaminan mutu, dan kekuatan kependidikan, keolahragaan, serta disabilitas.	Kesiapan prodi terhadap instrumen akreditasi baru dan otomasi SPMI belum seragam karena integrasi data mutu, eviden, dan tindak lanjut antarunit belum sepenuhnya standar.	Prioritaskan SPMI adaptif, dashboard eviden akreditasi, pendampingan prodi transisi, dan akselerasi akreditasi/sertifikasi internasional.
2. SDM Dosen dan Tendik	Jumlah dosen besar, profesor/lektor kepala,	Kualifikasi S3, percepatan jabatan akademik,	Bangun talent pipeline dosen/tendik, skema

Pilar	Potensi/*Strategic Enabler*	Permasalahan Berbasis Akar Penyebab	Implikasi Strategis
	jejaring asesor/ reviewer/ praktisi, dan peluang mobilitas akademik.	sertifikasi, dan rekognisi internasional belum sepenuhnya terkelola sebagai satu pipeline karier berbasis kinerja dan dampak.	upskilling, insentif rekognisi, dan pemetaan BKD/kinerja yang selaras regulasi 2025-2026.
3. Keuangan dan Asset Monetization PTN-BH	Aset lahan dan fasilitas, BPU/unit usaha, jejaring kerja sama, layanan profesional, dan peluang komersialisasi.	Model bisnis, pemanfaatan aset, tata kelola pendapatan non-UKT, dan insentif unit belum terintegrasi sehingga kontribusi non-UKT belum optimal.	Transformasi BPU/unit usaha menjadi profit center terukur, perluasan kemitraan komersial, tata kelola aset produktif, serta reinvestasi untuk endowment dan inovasi.
4. Sains, Inovasi, dan Dampak	PUI, laboratorium, portofolio riset/publikasi, hilirisasi, serta program pengabdian multikampus.	Pipeline hilirisasi dari riset-paten-prototipe-license/ spin-off serta mekanisme verifikasi dampak sosial-ekonomi-lingkungan belum sepenuhnya terintegrasi.	Bangun portfolio management hilirisasi, kolaborasi industri/internasional, impact measurement, dan program pengabdian berbasis masalah regional/tematik.

UNESA diposisikan sebagai PTN-BH berbasis smart research yang berbeda melalui integrasi keunggulan pendidikan dan teknologi pembelajaran, sport science dan kesehatan, inovasi disabilitas dan inklusi, seni-budaya dan ekonomi kreatif, serta tata kelola PTN-BH digital yang mampu mengubah pengetahuan menjadi adopsi, nilai ekonomi, dan dampak sosial-lingkungan. Positioning ini menempatkan status PTN-BH dan Smart Research University sebagai enabling platform, bukan sebagai tujuan akhir.

Tabel 15. Kristalisasi Isu Strategis, Positioning, dan Strategic Choices UNESA 2025-2029

Strategic Choice 2025-2029	UNESA Signature Excellence	Outcome yang Dikejar
1. Inclusive Future Learning and Educational Innovation	Kependidikan, teknologi pembelajaran, future skills, STEM/STEAM, pendidikan inklusif dan disabilitas.	Model pembelajaran/ layanan inklusif yang diadopsi, lulusan relevan, akses lebih merata, dan link and match lebih kuat.
2. Sport-Health Innovation and Industry Ecosystem	Sport science, prestasi olahraga, kesehatan, sport industry dan sport tourism.	Produk/layanan sport-health terapan, kemitraan industri, prestasi, layanan masyarakat, dan penciptaan nilai ekonomi.
3. Disability, Arts-Culture and Creative Impact	Inovasi disabilitas/aksesibilitas, seni-budaya, dan ekonomi kreatif.	Solusi inklusi yang dapat direplikasi dan penguatan seni-budaya sebagai sumber inovasi, identitas, dan dampak sosial-ekonomi.
4. Smart Research-to-Impact	AI, Big Data, riset terapan, KI, prototipe, inkubasi, hilirisasi dan komersialisasi.	Riset bergerak dari discovery menuju innovation, adoption, commercialization, dan societal impact.
5. Autonomous Digital PTN-BH	Single source of truth, SAKIP, SPMI, BPU/unit usaha, asset monetization, non-UKT, dan dana abadi.	Tata kelola auditable, keputusan berbasis data, efisiensi, diversifikasi pendapatan, dan kapasitas reinvestasi strategis.

Kelima strategic choices tersebut menjadi filter prioritas program dan anggaran. Program AI, IoT, Big Data, PJJ, international program, fast track,

inkubator, pembangunan infrastruktur, dan program lain hanya diprioritaskan apabila memiliki line of sight yang jelas terhadap satu atau lebih strategic choices, target kinerja, risiko, sumber pendanaan, serta bukti outcome/impact.

BAB II
VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN

2.1 Visi UNESA

Visi UNESA sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tetap menjadi dasar identitas universitas, yaitu "menjadi universitas kependidikan yang tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan". Untuk periode Renstra 2025-2029, visi tersebut dioperasionalkan agar selaras dengan Visi Kemdiktisaintek dan mandat dampak, tanpa mengubah substansi visi, melalui penekanan pada kata kunci inklusif, adaptif, berdampak, sains terapan, inovasi, dan reputasi global.

1) Universitas adalah Universitas Negeri Surabaya (UNESA) yang menyelenggarakan pendidikan akademik, vokasi, dan profesi dalam berbagai disiplin ilmu berbasis kewirausahaan dan berkarakter;
2) Tangguh dimaksudkan bahwa UNESA mampu menghadapi berbagai tantangan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
3) Adaptif dimaksudkan bahwa UNESA mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
4) Inovatif dimaksudkan bahwa UNESA memiliki sumber daya manusia dan lulusan yang mempunyai kemampuan dalam berpikir untuk menciptakan pengetahuan dan teknologi baru;

Kewirausahaan dimaksudkan bahwa UNESA mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi untuk menciptakan perubahan dengan memanfaatkan peluang dan sumber daya dalam menghasilkan nilai tambah.

Tabel 16. Matriks Kata Kunci dan Kriteria Ketercapaian

Kata Kunci	Makna Operasional	Kriteria Keberhasilan yang Dapat Diverifikasi
Inklusif	Akses, layanan, dan lingkungan belajar yang setara bagi seluruh kelompok, termasuk afirmasi dan penyandang disabilitas.	Capaian indikator pendidikan inklusif, keterjangkauan akses, layanan disabilitas, dan kesenjangan keberhasilan kelompok afirmasi.
Tangguh dan Adaptif	Kemampuan organisasi, kurikulum, SDM, dan tata kelola merespons perubahan regulasi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.	SPMI adaptif berjalan; target Renstra dapat dicascade dan disesuaikan melalui evaluasi; kesiapan akreditasi dan kompetensi SDM meningkat.
Inovatif dan Berbasis Kewirausahaan	Kemampuan menghasilkan, menghilirkan, dan mengkomersialisasikan pengetahuan/teknologi serta membangun nilai tambah.	Luaran hilirisasi, paten/lisensi, kerja sama industri, *startup*/spin-off, dan pendapatan non-UKT meningkat.
Bereputasi Global	Daya saing akademik dan jejaring internasional yang	Peningkatan mahasiswa internasional, kolaborasi/publikasi internasional,

Kata Kunci	Makna Operasional	Kriteria Keberhasilan yang Dapat Diverifikasi
	ditopang mutu serta kontribusi nyata.	akreditasi/sertifikasi internasional, dan posisi pemeringkatan.
Berdampak	Tri Dharma menghasilkan perubahan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang terukur.	Indikator Kepmendiktisaintek 361/M/KEP/2025 tercapai dan evidennya tervalidasi.

2.2 Misi UNESA

Misi Kemdiktisaintek adalah:

1) Mewujudkan pemerataan akses pendidikan tinggi berkualitas.
2) Mewujudkan riset, pengembangan, sains, teknologi, dan inovasi yang berdampak dan menjawab kebutuhan masyarakat.
3) Mewujudkan tata kelola pendidikan tinggi, sains, dan teknologi yang berintegritas.

Misi UNESA adalah:

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, UNESA mengemban misi sebagai berikut.

1) menyelenggarakan pendidikan di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berkarakter tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan;
2) menyelenggarakan penelitian dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan;
3) menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan bagi kesejahteraan masyarakat;
4) menyelenggarakan kegiatan tridharma perguruan tinggi melalui sistem multikampus secara sinergi, terintegritas, harmonis, dan berkelanjutan dengan memperhatikan keunggulan UNESA;
5) menyelenggarakan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan; dan
6) menyelenggarakan kerja sama nasional dan internasional yang produktif dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan.

Untuk kepentingan cascading kinerja Renstra 2025-2029, keenam misi di atas dikonsolidasikan secara operasional ke dalam tiga pilar misi berikut:

Tabel 17. Pilar Operasional Misi

Pilar Misi Operasional	Rumusan	Keterhubungan Misi
1. Akses dan Mutu Pendidikan	Mewujudkan pemerataan akses pendidikan tinggi yang inklusif dan berkualitas unggul berbasis keunggulan kependidikan, keolahragaan, dan disabilitas.	Misi 1, 4, dan 6

Pilar Misi Operasional	Rumusan	Keterhubungan Misi
2. Sains, Teknologi, dan Inovasi Berdampak	Mewujudkan riset, pengabdian kepada masyarakat, sains terapan, dan inovasi yang berdampak nyata bagi penyelesaian masalah sosial, pertumbuhan ekonomi, dan kelestarian lingkungan.	Misi 2, 3, 4, dan 6
3. Tata Kelola dan Integritas PTN-BH	Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi berstatus PTN-BH yang akuntabel, transparan, berintegritas, adaptif, serta mandiri secara finansial.	Misi 5 dan 6

Penegasan kontribusi STEM dan link and match. Pilar Misi 1 mengintegrasikan peningkatan kapasitas STEM/STEAM, kurikulum berbasis *future skills, work-integrated learning*, sertifikasi, mobilitas, dan kemitraan dunia kerja; Pilar Misi 2 mengarahkan sains dan teknologi pada riset terapan, *co-development*, hilirisasi, serta pemanfaatan oleh industri/masyarakat; dan Pilar Misi 3 memastikan dukungan tata kelola, sistem merit, SAKIP, pembiayaan, serta data yang memungkinkan kedua pilar tersebut berjalan secara terukur.

2.3 Tujuan UNESA

Berdasarkan visi dan misi tersebut, maka tujuan yang akan dicapai UNESA adalah sebagai berikut.

1) menghasilkan sumber daya manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan;
2) menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan;
3) menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan;
4) menghasilkan karya ilmu pengetahuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang unggul, berkualitas, dan inovatif di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan dengan memperhatikan keunggulan UNESA;
5) mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan; dan
6) mewujudkan kolaborasi yang produktif dengan lembaga nasional dan lembaga internasional dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan maupun nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan.

Tabel 18. Hubungan Misi dan Tujuan

Misi	Tujuan
menyelenggarakan pendidikan di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berkarakter	menghasilkan sumber daya manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing

Misi	Tujuan
tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan	tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan
menyelenggarakan penelitian dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan
menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan bagi kesejahteraan masyarakat	menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan
menyelenggarakan kegiatan tridharma perguruan tinggi melalui sistem multikampus secara sinergi, terintegritas, harmonis, dan berkelanjutan dengan memperhatikan keunggulan UNESA	menghasilkan karya ilmu pengetahuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang unggul, berkualitas, dan inovatif di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan dengan memperhatikan keunggulan UNESA
menyelenggarakan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan	mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan
menyelenggarakan kerja sama nasional dan internasional yang produktif dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	mewujudkan kolaborasi yang produktif dengan lembaga nasional dan lembaga internasional dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan maupun nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan

2.4 Sasaran Strategis UNESA

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan, arsitektur sasaran Renstra UNESA dibedakan menjadi dua horizon. Tahun 2025 merupakan horizon transisi yang tetap menjaga kontinuitas target Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023. Periode 2026-2029 menggunakan 4 pilar sasaran Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025—Talenta, Inovasi, Kontribusi/Dedikasi pada Masyarakat, dan Tata Kelola Berintegritas—serta mengintegrasikan indikator dampak Kepmendiktisaintek Nomor 361/M/KEP/2025. Indikator tambahan UNESA, termasuk keolahragaan dan NKA, ditempatkan sebagai penguat kekhasan dan akuntabilitas institusi.

Tabel 19. Rumusan Empat Sasaran Strategis Renstra UNESA 2026-2029

Pilar	Rumusan Sasaran Strategis	Kelompok IKU
1. Talenta	Meningkatnya kualifikasi, relevansi, dan daya saing talenta mahasiswa serta SDM perguruan tinggi berstandar internasional.	IKU 1-3 dan indikator talenta terkait
2. Inovasi	Meningkatnya kuantitas dan kualitas inovasi sains terapan, produk keolahragaan, kependidikan, serta disabilitas yang terkomersialisasi.	IKU 4-6 dan indikator hilirisasi/publikasi
3. Kontribusi/ Dedikasi pada Masyarakat	Meningkatnya dampak nyata penerapan Tri Dharma terhadap kesejahteraan masyarakat, pertumbuhan perekonomian regional, dan keberlanjutan lingkungan.	IKU 7-8 serta indikator dampak Kepmen 361/2025
4. Tata Kelola Berintegritas	Terwujudnya tata kelola PTN-BH yang berintegritas, transparan, efisien, berbasis digital, adaptif, serta mandiri secara finansial.	IKU 9-12 dan tambahan NKA/indikator institusional

Tabel 20. Keterkaitan Tujuan dan Sasaran

No	Tujuan	Sasaran
Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023		
1	Menghasilkan sumber daya manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi
		Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran
2	Menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi
3	menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	
4	menghasilkan karya ilmu pengetahuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang unggul, berkualitas, dan inovatif di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan dengan memperhatikan keunggulan UNESA	
5	Mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan	Meningkatnya tata kelola di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi

No	Tujuan	Sasaran
6	mewujudkan kolaborasi yang produktif dengan lembaga nasional dan lembaga internasional dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan maupun nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	
Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 358/M/KEP/2025		
1	Menghasilkan sumber daya manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi (Talenta)
		Meningkatnya partisipasi sivitas akademika dalam keolahragaan untuk mendukung kualitas hidup yang sehat dan produktif *
2	Menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran (Inovasi)
3	Menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	
4	Menghasilkan karya ilmu pengetahuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang unggul, berkualitas, dan inovatif di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan dengan memperhatikan keunggulan UNESA	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi (Kontribusi/dedikasi pada masyarakat)
5	Mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan	Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri (Tata Kelola berintegritas)
6	Mewujudkan kolaborasi yang produktif dengan lembaga nasional dan lembaga internasional dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan maupun nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	

Tabel 21a. Arsitektur Sasaran dan IKU Transisi Tahun 2025

Sasaran	Indikator Kinerja Utama (IKU)
Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023	

Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	IKU.1	Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.
	IKU.2	Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi; atau meraih prestasi.
Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	IKU.3	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.
	IKU.4	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/ profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.
	IKU.5	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/ pemerintah per jumlah dosen.
Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	IKU.6	Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.
	IKU.7	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis project (*team-based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi.
	IKU.8	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.
Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri	IKU.9	Predikat SAKIP
	IKU.10	Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L
	IKU.11	Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas

Tabel 21b. Arsitektur Sasaran dan IKU Strategis Tahun 2026-2029

Sasaran	**Indikator Kinerja Utama (IKU)**	
Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 358/M/KEP/2025 dan Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 361/M/KEP/2025		
Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi (Talenta)	IKU.1	Angka Efisiensi Edukasi perguruan tinggi (AEE PT)
	IKU.2	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana

		terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah.
	IKU.3	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi.
	Dampak Sosial 1.1	Persentase lulusan kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) mendapatkan pekerjaan, berwirausaha atau melanjutkan studi dalam 1 (satu) tahun setelah lulus.
	Dampak Sosial 1.2	Persentase mahasiswa kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) penerima beasiswa internal Perguruan Tinggi.
	Dampak Ekonomi 1.1	Jumlah pengeluaran mahasiswa terkait transportasi dan konsumsi harian.
	Dampak Ekonomi 3.1	Jumlah entitas spin-off atau start-up dari Perguruan Tinggi yang masih aktif.
	Dampak Lingkungan 5.1	Jumlah mata kuliah atau modul terkait sustainability dan biodiversitas.
Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran (Inovasi)	IKU.4	Jumlah Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat.
	IKU.5	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga.
	IKU.6	Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)
	Dampak Sosial 2.1	Persentase hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan oleh kelompok masyarakat rentan dan/ atau wilayah prioritas pembangunan.
	Dampak Ekonomi 2.1	Jumlah pendapatan yang diterima dari hilirisasi hasil riset dan/atau spin-off dengan industri dan pemerintah.
Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi (Kontribusi/dedikasi pada masyarakat)	IKU.7	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam: 1) SDG 1 (Tanpa Kemiskinan); dan 2) SDG 4 (Pendidikan Berkualitas); 3) SDG 17 (Kemitraan) 4) 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan

	IKU.8	Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/ industri)
	Dampak Sosial 3.1	Jumlah produk inovasi perguruan tinggi yang digunakan oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal.
	Dampak Sosial 3.2	Total dana yang disalurkan untuk program pengabdian dan pengembangan masyarakat.
	Dampak Sosial 3.3	Jumlah desa binaan aktif pada program pengabdian dan pengembangan masyarakat perguruan tinggi.
	Dampak Ekonomi 5.1	Jumlah belanja yang dikeluarkan Perguruan Tinggi untuk UMKM lokal.
Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri (Tata kelola berintegritas)	IKU.9	Persentase pendapatan/ penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah)
	IKU.10	Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)
	IKU.11	a. Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi b. Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perguruan Tinggi c. Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik d. Pencegahan dan Penanganan: 1) Anti Kekerasan; 2) Anti Narkotika, Psikotropika dan Bahan Adiktif berbahaya lainnya (narkoba); dan 3) Anti Korupsi
	Dampak Sosial 4.1	Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari PT.
	Dampak Ekonomi 4.1	Total belanja pengunjung perguruan tinggi selama academic *event tourism.*
	Dampak Lingkungan 1.1	Jumlah infrastruktur ramah lingkungan hasil kolaborasi perguruan tinggi dengan pihak eksternal.
	Dampak Lingkungan 2.1	Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah hasil Kerjasama Perguruan Tinggi dengan pemerintah/ industri/ masyarakat.
	Dampak Lingkungan 3.1	Ruas jalur sepeda dan jalur pejalan kaki di dalam area kampus.

	Dampak Lingkungan 4.1	Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan Perguruan Tinggi.
Meningkatnya partisipasi sivitas akademika dalam keolahragaan untuk mendukung kualitas hidup yang sehat dan produktif *	IKU.12	Partisipasi sivitas akademika berolahraga, penyelenggaraan event olahraga, prestasi, pengguna sarana olahraga, dan program keolahragaan.

Tabel 22. Identifikasi Risiko Strategis dan Operasional

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi (Talenta)	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	Sebagian mahasiswa mengalami keterlambatan penyelesaian studi karena keterbatasan dalam manajemen waktu, pemahaman metodologi penelitian, dan penguasaan materi akademik yang belum memadai, sehingga proses penyusunan tugas akhir/publikasi tidak dapat diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan	▪ Menyelenggarakan pelatihan metodologi penelitian dan penulisan ilmiah ▪ Menerapkan sistem monitoring akademik dan progres tugas akhir	▪ Dir. Pendidikan dan Transformasi Pembelajaran ▪ Fakultas ▪ Prodi
	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah.	Kemitraan dengan dunia usaha dan industri serta mitra eksternal masih perlu diperkuat agar peluang kerja dan pengembangan karier lulusan semakin terbuka	▪ Penguatan kerjasama dengan mitra strategis DU/DI yang relevan dengan kompetensi Prodi ▪ Mengoptimalkan tracer study untuk mematakan kebutuhan pasar kerja, dan membuka akses peluang kerja secara langsung bagu lulusan	▪ Dir. Kemahaiswaan dan Alumni ▪ Dir.Pendidikan dan Transformasi Pembelajaran ▪ Dir. UNESA Global Engagement ▪ Fakultas ▪ Prodi
	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	Capaian mahasiswa dalam ajang kompetisi atau penghargaan internasional masih memelukan penguatan berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing global	▪ Menginisiasi program pelatihan untuk kompetisi internasional ▪ Menyediakan dukungan dan fasilitas bagi mahasiswa yang lolos seleksi tingkat internasional ▪ Melakukan rekognisi akademik dan non-	▪ Dir Kemahaiswaan dan Alumni ▪ Dir.Pendidikan dan Transformasi Pembelajaran ▪ Fakultas ▪ Prodi

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			akademik bagi mahasiswa berprestasi	
	Persentase lulusan kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) mendapatkan pekerjaan, berwirausaha atau melanjutkan studi dalam 1 (satu) tahun setelah lulus	Belum optimalnya program pendampingan karier yang inklusif serta rendahnya tingkat partisipasi alumni dalam pengisian tracer study. Hal ini berdampak pada penurunan capaian kinerja institusi dan belum optimalnya keberdayaan ekonomi lulusan afirmasi	▪ Menyusun program pembekalan karier khusus kelompok afirmasi dan memperluas jaringan mitra industri inklusif ▪ Menyediakan sarana pelaporan multi-kanal yang ramah disabilitas serta memanfaatkan jejaring alumni daerah 3T ▪ Mengalokasikan fasilitas inkubasi bisnis dan pendampingan akses beasiswa bagi lulusan afirmasi	▪ Dit. Mawal ▪ Fakultas
	Persentase mahasiswa kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) penerima beasiswa internal Perguruan Tinggi	Keterbatasan alokasi anggaran, persyaratan administrasi yang kurang adaptif, serta ketidakvalidan data verifikasi awal. Hal ini berpotensi mengakibatkan ketidaktepatan sasaran penyaluran, rendahnya capaian IKU, dan ketimpangan akses pendidikan inklusif.	▪ Menyediakan alokasi khusus anggaran beasiswa internal afirmasi dengan kriteria pendaftaran yang lebih ramah inklusi ▪ Membangun validasi silang data calon penerima untuk mencegah *overlapping* dan menjamin ketepatan sasaran ▪ Membentuk sistem mentoring akademik dan pendampingan psikososial guna menjaga keberlanjutan beasiswa hingga mahasiswa lulus	▪ Dit. Mawal ▪ Dit. Keuangan ▪ Fakultas
	Jumlah pengeluaran mahasiswa terkait transportasi dan konsumsi harian	Keterbatasan fasilitas transportasi internal, minimnya pilihan penyedia konsumsi murah di kampus, serta belum optimalnya metodologi pengumpulan data pengeluaran harian.	▪ Mengoperasikan fasilitas armada shuttle kampus dan penataan sistem kantin bersubsidi/terjangkau ▪ Menerapkan sistem pendataan digital secara proporsional dan terstruktur guna menjamin keakuratan data pengeluaran mahasiswa ▪ Menggalang kemitraan dengan penyedia transportasi publik untuk diskon mahasiswa serta menyiapkan skema bantuan/subsidi	▪ Dit. Keuangan ▪ BPU

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
	Jumlah entitas spin-off atau start-up dari Perguruan Tinggi yang masih aktif	Tingginya angka kegagalan bisnis pada fase awal (*death valley*), ketidakpastian regulasi tata kelola lisensi Kekayaan Intelektual/pembagian saham, serta belum optimalnya sistem pemantauan keaktifan usaha	▪ Mengoptimalkan peran *Technology Transfer Office* (TTO) dan Inkubator Bisnis Kampus dalam mendampingi market-fit, manajemen, hingga pendanaan ▪ Memformulasikan Peraturan Rektor/Perguruan Tinggi terkait pembagian royalti, tata kelola kepemilikan equity, dan skema spin-off dosen/mahasiswa ▪ Menyusun pedoman kriteria entitas "aktif" berbasis bukti operasional/legalitas dan membangun dashboard pemantauan berkas berkala.	▪ Dit. Inovasi, Pemeringkatan dan Publikasi Ilmiah
	Jumlah mata kuliah atau modul terkait *sustainability* dan biodiversitas	Lambatnya proses revisi kurikulum di tingkat program studi, terbatasnya kompetensi dosen dalam mengintegrasikan topik keberlanjutan, serta belum optimalnya sistem verifikasi dan penandaan (tagging) mata kuliah	▪ Menyusun pedoman integrasi kurikulum keberlanjutan serta menyelenggarakan pelatihan penyusunan RPS bagi dosen ▪ Melibatkan badan/gugus/unit penjaminan mutu untuk melakukan audit substansi modul/RPS ▪ Mengembangkan fitur penandaan otomatis mata kuliah berorientasi sustainability & biodiversitas pada Sistem Informasi Akademik	▪ Dit. Pendidikan dan Transformasi Pendidikan ▪ Badan Penjaminan Mutu ▪ Fakultas
Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran (Inovasi)	Jumlah Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat.	Jumlah dosen yang memperoleh rekognisi internasional masih terbatas karena partisipasi dosen dalam kegiatan profesional bertaraf global seperti memperoleh international certification, menjadi narasumber internasional sesuai bidang keilmuan, atau terlibat aktif dalam organisasi keilmuan internasional dan pendanaan dari luar negeri belum terbangun secara berkelanjutan	▪ Pengembangan roadmap rekognisi internasional dan penguatan kapasitas global ▪ Meningkatkan keikutsertaan dalam asosiasi keilmuan bertaraf internasional Mendorong keterlibatan dosen dalam program mobilitas internasional	▪ Dir.Pendidikan dan Transformasi Pembelajaran ▪ Fakultas ▪ Prodi

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga	▪ Penyusunan klausul dan redaksi perjanjian kerja sama (PKS) dilakukan dengan tidak cermat ▪ Kerja sama yang tidak aktif ▪ Mitra terbatas dan tidak sesuai kebutuhan spesifik prodi (tidak berdampak akademik dan nonakademik) ▪ Terjadi ketidaksesuaian kesepakatan dengan mitra kerjasama ▪ Ada risiko pemberian keuntungan pada salah satu pihak ▪ Output kerjasama tidak terlaksana sesuai dengan target ▪ Mitra kerjasama kurang puas terhadap pelaksanaan kerjasama	▪ Melakukan standardisasi format PKS; menerapkan SOP penyusunan dan tim kerja sama berkolaborasi dengan tim hukum untuk melakukan review hukum atas dokumen PKS; memberikan pelatihan untuk SDM penyusun dokumen; memperkuat koordinasi lintas unit terkait (sesuai dengan PKS); melaksanakan audit internal atas PKS ▪ Melakukan monitoring dan audit tahunan MoU/MoA; mengaktivkan kembali kerja sama relevan yang tidak aktif; melakukan terminasi kemitraan yang tidak relevan; dan memberikan penghargaan kinerja bagi unit yang produktif ▪ Membuat pemetaan kebutuhan kemitraan setiap prodi; melakukan ekspansi mitra sesuai bidang keilmuan; penguatan unit kerja sama; serta monitoring dan evaluasi dampak kerja sama setiap tahun ▪ Memperjelas isi perjanjian kerjasama; menunjuk PIC setiap kerjasama dan menjalin komunikasi yang intensif dengan mitra; monitoring berkala dan review kesepakatan; dan mencantumkan mekanisme penyelesaian sengketa pada dokumen perjanjian kerjasama ▪ Sebelum penandatanganan, melakukan analisis manfaat; penyamaan persepsi dan negosiasi secara transparan	▪ Dir. UNESA Global Engagement ▪ Fakultas

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			dengan mitra; memastikan klausul kontrak mencerminkan keadilan bagi semua pihak; dan melakukan evaluasi berkala atas kebermanfaatan kerja sama ▪ Menetapkan target dan program kegiatan yang terukur; menunjuk PIC setiap kegiatan; komunikasi berkala dan terjadwal dengan mitra; monitoring dan intervensi dini jika terjadi pergeseran atau perubahan; dukungan administratif dan anggaran ▪ Membuat SOP dan menerapkannya dengan konsisten; komunikasi intensif dan transparan; survei kepuasan dan forum evaluasi dengan mitra; perbaikan pelaksanaan melalui action plan; dan pencegahan ketidakpuasan melalui penyamaan ekspektasi sejak awal ▪	
	Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	▪ Sebagian manuskrip dosen belum memenuhi standar struktur ilmiah internasional, kualitas metodologi, dan kebaruan riset, sehingga meningkatkan kemungkinan desk rejection dari jurnal Scopus/WoS ▪ Kualitas penelitian yang masih rendah untuk standar jurnal internasional bereputasi ▪ Proyek penelitian selesai terlambat sehingga penulisan artikel ikut tertunda ▪ Minimnya kolaborasi internasional bidang riset yang dapat meningkatkan mutu publikasi ▪ Pendanaan riset yang terbatas untuk menghasilkan output publikasi Scopus/WoS	▪ Memperkuat penelitian melalui peningkatan kualitas proposal penelitian; menyediakan sarana dan prasarana pendukung penelitian yang memadai atau advance; dan mendorong kolaborasi dengan peneliti bereputasi global ▪ Memperketat manajemen waktu penelitian; monitoring progres penelitian; mekanisme peringatan dini terhadap keterlambatan atau penelitian yang belum berprogres; memberikan dukungan administratif untuk mempercepat proses riset; dan pencairan dana tahap berikutnya	▪ Dir. Inovasi, Pemeringkatan, dan Publikasi Ilmiah ▪ Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat ▪ Fakultas

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
		▪ Proses review lama sehingga berdampak pada ketercapaian target tahunan ▪ Jurnal tujuan kehilangan indeks Scopus/WoS setelah artikel diterima/dipublikasikan ▪ Beban kerja dosen yang tidak fokus pada publikasi	ditentukan berdasarkan capaian progres agar riset selesai tepat waktu ▪ Mengembangkan program kolaborasi riset internasional melalui joint research, visiting professor, co-supervision, dan konsorsium global; memberikan penghargaan untuk peneliti yang membangun jejaring global; dan memperluas kerja sama riset di tingkat global ▪ Mendorong dosen untuk memperoleh pendanaan eksternal (nasional dan internasional); dan memperkuat pendanaan internal dengan memperhatikan biaya publikasi pada jurnal internasional bereputasi ▪ Mendorong memilih jurnal bereputasi namun waktu review relatif cepat; melakukan pre-submission inquiry ke editor; dan menyediakan layanan pendampingan "response to reviewer" agar proses revisi lebih cepat ▪ Menyediakan daftar jurnal terindeks yang diperbarui secara berkala berdasarkan data Scopus/WoS; memeriksa status indeks sebelum submit dan setelah accepted; dan menyediakan konsultasi untuk setiap peneliti yang akan melakukan submission ▪ Melakukan distribusi beban kerja yang proporsional, memperkuat tenaga administrasi untuk	

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			mengurangi beban non-akademik dosen; dan menetapkan skema reward dan punishment untuk mendorong dosen lebih befokus pada publikasi	
	Persentase hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan oleh kelompok masyarakat rentan dan/ atau wilayah prioritas pembangunan	Rendahnya hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan secara berkelanjutan oleh kelompok masyarakat rentan dan/atau wilayah prioritas pembangunan akibat orientasi riset yang belum relevan dengan kebutuhan praktis di lapangan, minimnya pendampingan pasca-riset, serta belum tersedianya standar bukti pemanfaatan (eviden) yang baku	▪ Mempersyaratkan analisis kebutuhan (*needs assessment*) dan partisipasi mitra/masyarakat dalam skema hibah riset terapan ▪ Menggabungkan program riset dengan pengabdian masyarakat (PkM) serta menyediakan dana pendampingan adopsi teknologi ▪ Menyusun pedoman kriteria bukti pemanfaatan dan mengintegrasikan pengunggahan eviden pada sistem informasi riset internal	▪ Dir. Inovasi, Pemeringkatan, dan Publikasi Ilmiah ▪ Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
	Jumlah pendapatan yang diterima dari hilirisasi hasil riset dan/atau *spin-off* dengan industri dan pemerintah	Tidak tercapainya target nominal pendapatan dari hilirisasi hasil riset dan/atau spin-off dengan industri dan pemerintah akibat rendahnya tingkat kesiapan pasar, riset kampus, lemahnya penagihan pembayaran royalti/kontrak kerja sama, serta belum terintegrasikannya sistem pencatatan keuangan penerimaan hasil komersialisasi	▪ Mengoptimalkan peran unit *Business Development* dan memanfaatkan dana pemadanan (*matching fund*) untuk menjembatani riset dengan kebutuhan industri/pemerintah ▪ Menerapkan standar kontrak lisensi berbasis termin serta meningkatkan pengawasan/penagihan pembayaran secara berkala ▪ Menetapkan pedoman pengklasifikasian akun pendapatan hilirisasi dan mengintegrasikan pencatatan ke dalam sistem informasi keuangan perguruan tinggi	▪ Dir. Inovasi, Pemeringkatan, dan Publikasi Ilmiah ▪ Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat ▪ Dit. Keuangan
Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi (Kontribusi /dedikasi	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam: 1) SDG 1 (Tanpa Kemiskinan); dan	▪ Perencanaan dan tata kelola SDGs belum optimal ▪ Rekognisi realisasi program SDGs yang rendah ▪ Program pendidikan berkualitas (SDG 4) belum berdampak secara signifikan	▪ Menyusun kebijakan SDGs yang terintegrasi dengan Renstra; menyiapkan roadmap implementasi SDGs; dan membentuk SDG Center dengan tugas dan fungsi yang jelas	▪ Dir Inovasi, Pemeringkatan, dan Publikasi Ilmiah ▪ Dir UNESA Global Engagement

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
pada masyarakat)	2) SDG 4 (Pendidikan Berkualitas); 3) SDG 17 (Kemitraan) 4) 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan	▪ Program kemiskinan (SDG 1) belum berdampak signifikan ▪ Program Kemitraan SDG 17 tidak aktif atau tidak memberikan dampak nyata ▪ Kurangnya partisipasi sivitas akademika dalam program SDGs ▪ Pelaporan SDGs tidak tepat atau terlambat	▪ Mengembangkan sistem dokumentasi dan publikasi untuk mendorong rekognisi program SDGs, baik tingkat nasional dan internasional; dan menjalin partnership yang kuat dengan mitra ▪ Memperkuat dokumentasi semua program peningkatan kualitas pembelajaran; mewajibkan laporan dampak ke sekolah/mitra; dan memastikan setiap program pendidikan berkualitas dikaitkan dengan indikator SDG 4 dan memiliki monitoring hasil ▪ Menetapkan program pengentasan kemiskinan yang fokus pada mahasiswa rentan dan masyarakat sekitar; memperkuat skema beasiswa, kewirausahaan, dan pemberdayaan ekonomi; dan melakukan evaluasi dampak secara berkala untuk memastikan program SDG 1 benar-benar memberi manfaat nyata ▪ Menyeleksi mitra kerjasama berdasarkan kapasitas kontribusi terhadap SDGs; mengembangkan program joint research dan PKM kolaborasi; dan melakukan evaluasi dampak kemitraan secara periodik sehingga kontribusi SDG 17 dapat diukur dan meningkat ▪ Meningkatkan kampanye internal SDGs; menyediakan penghargaan partisipasi; menautkan kegiatan SDGs ke indikator kinerja dosen	▪ Fakultas

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			dan poin kegiatan mahasiswa; dan melibatkan organisasi mahasiswa dan tenaga kependidikan dalam aksi SDGs ▪ Menyiapkan sistem pelaporan SDGs terpadu yang memuat indikator, bukti dukung, dan format narasi sesuai standar THE & kementerian; melakukan pelatihan penulisan narasi SDGs; dan menetapkan timeline pelaporan yang ketat dengan verifikasi berlapis agar tidak terjadi keterlambatan atau ketidaktepatan data	
	Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/ industri)	▪ Reputasi akademik, pusat kajian, atau peneliti belum cukup kuat untuk menarik permintaan konsultasi kebijakan ▪ Jejaring universitas dengan kementerian, lembaga negara, pemerintah daerah, dan industri masih rendah ▪ Output riset kurang relevan dengan isu strategis nasional, daerah, atau industri	▪ Memperkuat branding melalui website institusi, dan media publikasi lainnya ▪ Memperluas kemitraan yang fokus pada penyusunan regulasi; dan secara aktif menginisiasi dialog kebijakan, forum konsultatif, dan kolaborasi riset untuk memperkuat hubungan dengan pembuat kebijakan ▪ Menyiapkan skema riset yang selaras dengan isu prioritas pembangunan nasional/daerah dan kebutuhan industri	▪ Dir UNESA Global Engagement ▪ Dir SDM ▪ Fakultas
	Jumlah produk inovasi perguruan tinggi yang digunakan oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal	Tidak tercapainya target jumlah produk inovasi yang digunakan oleh UMKM lokal akibat ketidaksesuaian spesifikasi produk dengan kebutuhan praktis UMKM, terbatasnya pendampingan pasca-alih teknologi, serta lemahnya pembuktian dokumen pendukung (eviden) pemanfaatan secara legal.	▪ Mempersyaratkan analisis kebutuhan UMKM sejak tahap desain riset serta mengintegrasikannya dengan program Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ▪ Menyediakan skema pendampingan teknis, bantuan pengurusan sertifikasi/KI, serta pelatihan pengoperasian bagi pelaku UMKM mitra ▪ Menyiapkan standar kelengkapan dokumen,	▪ Dir. Inovasi, Pemeringkatan, dan Publikasi Ilmiah ▪ Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			lisensi dan mencatat portofolio pemanfaatan inovasi dalam platform digital secara terpusat	
	Total dana yang disalurkan untuk program pengabdian dan pengembangan masyarakat	Tidak tercapainya target total dana yang disalurkan untuk program pengabdian dan pengembangan masyarakat serta risiko ketidaksesuaian laporan pertanggungjawaban keuangan. Hal ini disebabkan oleh keterlambatan proses administratif seleksi/pencairan hibah, kurangnya pengawasan kelayakan SPJ sesuai regulasi, serta belum terintegrasinya pencatatan hibah PkM dari sumber dana eksternal.	▪ Menetapkan timeline seleksi yang presisi serta mengotomatisasi proses pengajuan dan verifikasi pencairan dana secara online ▪ Memberikan bimbingan teknis penyusunan LPJ/SPJ sesuai SBM dan melakukan monitoring-evaluasi serta audit sampling secara rutin ▪ Mewajibkan registrasi seluruh hibah PkM (baik internal maupun eksternal/CSR) melalui platform terintegrasi di Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPPM)	▪ Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat ▪ Dit. Keuangan
	Jumlah desa binaan aktif pada program pengabdian dan pengembangan masyarakat perguruan tinggi	Tidak tercapainya target jumlah desa binaan aktif pada program pengabdian dan pengembangan masyarakat akibat pendekatan pembinaan yang bersifat sementara (*one-off project*), kurangnya partisipasi atau komitmen pemangku kepentingan di desa, serta belum tersedianya standar kriteria keaktifan desa yang terukur.	▪ Mengikat kemitraan melalui PKS jangka panjang dan mengintegrasikan program desa binaan dengan KKN Tematik mahasiswa ▪ Melibatkan perangkat serta tokoh masyarakat lokal sejak tahap perencanaan kebutuhan guna menjamin penerimaan dan dukungan program ▪ Menetapkan pedoman indikator desa "aktif" serta mengoperasikan platform digital (dashboard) untuk merekam aktivitas dan bukti pemantauan berkala	▪ Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat ▪ Dit. Unesa Global Engangement
	Jumlah belanja yang dikeluarkan Perguruan Tinggi untuk UMKM lokal	Tidak tercapainya target jumlah belanja yang dikeluarkan Perguruan Tinggi untuk UMKM lokal akibat terbatasnya pemenuhan standar kualitas/legalitas UMKM, belum optimalnya keberpihakan kebijakan Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) kampus, serta belum terintegrasinya sistem penandaan (*tagging*) belanja UMKM pada laporan keuangan.	▪ Menyusun kebijakan komitmen belanja UMKM lokal dan kurasi vendor; mengintegrasikan status vendor UMKM lokal pada sistem keuangan/pengadaan dan e-katalog internal; menerapkan tagging transaksi agar realisasi dapat direkonsiliasi dengan invoice, bukti pembayaran digital,	▪ Dit. Keuangan ▪ UPBJ

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			dan laporan vendor; serta melakukan audit sampling untuk menjaga validitas indikator.	
Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri (Tata kelola berintegritas)	Persentase pendapatan/ penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah)	▪ Target Pendapatan non UKT tidak tercapai ▪ Kegiatan unit bisnis universitas belum optimal ▪ Motivasi unit kerja untuk menghasilkan pendapatan non UKT yang rendah ▪ Terjadi kebocoran penerimaan dari sumber pendapatan non UKT ▪ Ketergantungan pada UKT (sumber-sumber pendapatan non UKT belum optimal) ▪ Dokumentasi pendapatan non UKT tidak lengkap	▪ Memperkuat perencanaan pendapatan dengan proyeksi realistis berbasis data historis dan kapasitas maksimum unit bisnis; menetapkan target triwulanan untuk monitoring; dan melakukan restrukturisasi program, promosi layanan, atau pembukaan peluang bisnis baru ketika terjadi pergeseran signifikan dari target tahunan ▪ Melakukan evaluasi berkala atas kinerja unit bisnis untuk mengidentifikasi layanan yang tidak produktif; memperbaiki model bisnis melalui inovasi produk/jasa; memberi pendampingan manajerial; dan mengoptimalkan sumber daya untuk pengembangan unit bisnis ▪ Memberikan penghargaan pagi pengelola unit bisnis yang proporsional; dan membuat sistem khusus untuk percepatan pencairan dana unit bisnis ▪ Menerapkan sistem pembayaran non-tunai/VA; memperkuat pengawasan internal melalui audit setiap tahunnya, menerapkan pemisahan fungsi dan peran; dan memastikan seluruh transaksi pendapatan masuk melalui virtual account resmi universitas	▪ Badan Pengelola Usaha ▪ Unit Kerja

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			untuk mencegah fraud dan kebocoran ▪ Melakukan diversifikasi pendapatan melalui pengembangan unit bisnis baru, hilirisasi riset, sewa fasilitas, kerja sama, dan pelatihan profesional; dan menyusun rencana strategi untuk meningkatkan proporsi pendapatan non-UKT ▪ Menyiapkan sistem dokumentasi pendapatan dengan SOP pelaporan yang standar; mengintegrasikan bukti transaksi ke sistem keuangan; menunjuk PIC pelaporan di setiap unit kerja; dan melakukan verifikasi dan rekonsiliasi bulanan oleh keuangan pusat agar seluruh pendapatan non-UKT tercatat akurat dan dapat dipertanggung jawabkan	
	Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	▪ Komitmen pimpinan fakultas belum merata ▪ Kontribusi civitas akademika dalam membangun ZI-WBK/WBBM masih belum optimal ▪ Inovasi layanan untuk stake holder yang mendukung zona integritas masih rendah ▪ Dokumentasi ZI/WBK/WBBM belum optimal	▪ Memperkuat komitmen pimpinan melalui pakta integritas dan kontrak kinerja zona integritas (ZI)-WBK/WBBM; menjadikan pimpinan sebagai role model integritas; memberikan pendampingan intensif terkait WBK/WBBM; melakukan monitoring dan supervisi rutin; dan menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja ZI ▪ Membangun kesadaran akan pentingnya ZI-WBK/WBBM melalui sosialisasi dan edukasi ZI-WBK/WBBM ke seluruh civitas akademika di setiap fakultas secara berkala; mendorong integrasi nilai integritas ke dalam setiap kegiatan tridharma dan layanan; meningkatkan	▪ Dir Hukum Ketatalaksanaan dan Reformasi Birokrasi ▪ Fakultas

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			partisipasi aktif melalui kegiatan/program khusus aksi ZI-WBK/WBBM secara berkala; dan memperkuat budaya anti-korupsi, tolak gratifikasi, dan pelayanan prima ▪ Memperkuat kebijakan pimpinan perguruan tinggi dan fakultas terkait inovasi layanan; menyusun roadmap inovasi berbasis kebutuhan stakeholder untuk setiap fakultas; meningkatkan kapasitas SDM yang mendukung program inovasi layanan; mengembangkan digitalisasi layanan; dan melakukan monitoring terkait pengembangan dan pelaksanaan inovasi layanan ▪ Membangun sistem dokumentasi ZI-WBK/WBBM terstandar melalui pedoman dan template baku; mengembangkan sistem digital terpusat; menunjuk PIC dokumentasi di setiap fakultas; memberikan pendampingan penyusunan bukti dukung, melakukan monitoring dan review berkala terhadap kelengkapan dokumen; menetapkan timeline dan akuntabilitas unggahan; membangun integrasi dokumen/data ZI-WBK/WBBM dengan sistem lainnya	
	a. Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi; b. Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	11.1 ▪ Kualitas pencatatan dan penyajian laporan keuangan tidak sepenuhnya sesuai SAK ▪ Pencatatan Aset, persediaan, dan akun lainnya dalam sistem akuntansi belum optimal	11.1 ▪ Meningkatkan kompetensi SDM akuntansi/Tim Keaungan; memperkuat sistem informasi keuangan terintegrasi; meningkatkan review	11.1 ▪ Dir Keuangan ▪ Dir Aset ▪ Dir SDM ▪ Dir Perencanaan, Pengembangan, dan Pelaporan

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
	(SAKIP) Perguruan Tinggi; c. Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik; d. Pencegahan dan Penanganan: 1) Anti Kekerasan; 2) Anti Narkotika, Psikotropika dan Bahan Adiktif berbahaya lainnya (narkoba); dan 3) Anti Korupsi	▪ Pengendalian internal dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan belum efektif ▪ Dokumentasi yang Tidak Lengkap/Hilang 11.2 ▪ Renstra PTNBH tidak selaras dengan Renstra Kementerian (perencanaan kinerja) ▪ Target Renstra PTNBH dengan IKU Nasional tidak sinkron (perencanaan kinerja) ▪ Cascading kinerja ke unit kerja tidak sepenuhnya selaras (perencanaan kinerja) ▪ Target kinerja terlalu tinggi (perencanaan kinerja) ▪ Ketidaktepatan data IKU akibat integrasi sistem besar (pengukuran kinerja) ▪ Keterlambatan data dari unit kerja (pengukuran kinerja) ▪ Integrasi data antara sistem internal PTNBH dan sistem kementerian tidak sepenuhnya sinkron (pengelolaan data kinerja) ▪ Keamanan data (cybersecurity) yang rentan (pengelolaan data kinerja) ▪ Bukti dukung (evidence) untuk hilirisasi, inovasi, dan kolaborasi tidak terdokumentasi dengan baik (pelaporan kinerja) ▪ Monitoring IKU belum menghasilkan intervensi kebijakan yang kuat (monitoring dan evaluasi kinerja) ▪ Kompetensi SDM pengelola SAKIP tidak merata di unit kerja (SDM dan Tata Kelola) ▪ Rotasi pimpinan yang cepat (SDM dan Tata Kelola) 11.3 Pengawasan terhadap plagiasi, dan kepatuhan etika penulisan belum terlaksana secara konsisten, sehingga meningkatkan potensi terjadinya pelanggaran integritas akademik	dan pengendalian internal secara berlapis, serta memastikan seluruh rekomendasi audit ditindaklanjuti dengan tepat waktu ▪ Mengintegrasikan sistem akuntansi dengan sistem pencatatan aset, persediaan, dan akun lainnya; dan meningkatkan kompetensi PIC pengembangan sistem dan operator ▪ Memperkuat pengendalian internal melalui pemisahan peran dan fungsi; penguatan audit internal oleh BPI; pembaruan SOP keuangan sesuai peraturan terbaru; dan monitoring tindak lanjut rekomendasi audit agar seluruh transaksi sesuai ketentuan perbendaharaan dan standar akuntansi keuangan ▪ Membangun sistem arsip digital dan fisik yang terstandar; menetapkan kewajiban unggah bukti transaksi pada sistem akuntansi; menetapkan PIC arsip di setiap unit kerja; serta melakukan pemeriksaan berkala terhadap kelengkapan dokumen 11.2 ▪ Melakukan proses penyelarasan Renstra PTNBH dengan Renstra Kementerian melalui workshop dan konsultasi formal dengan tim penyusun/PIC Renstra Kementerian; unit perencanaan melakukan review mendalam terhadap	▪ Badan Pengawasan Internal 11.2 ▪ Dir. Perencanaan, Pengembangan, dan Pelaporan ▪ Dir Keuangan ▪ Dir Aset ▪ Dir. SDM ▪ Badan Penjaminan Mutu ▪ Badan Pengawasan Internal 11.3 ▪ Dir.Pendidikan dan Transformasi Pembelajaran ▪ Fakultas ▪ Prodi

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			kebijakan nasional yang tertuang pada Renstra Kementerian; menyusun matriks kesesuain/check list kesesuain setiap komponen Renstra; memastikan SOP penyusunan Renstra terdapat bagian yang mewajibkan verifikasi keselarasan; dan melaksanakan monitoring setiap tahun untuk memastikan keselarasan Renstra PTNBH dengan Renstra Kementerian ▪ Melakukan penyelarasan setiap tahun untuk target Renstra dan IKU Nasional; menyusun matriks keterkaitan antara indikator internal dan IKU Nasional; dan melakukan penyesuaian target Renstra apabila terjadi perubahan kebijakan atau IKU Nasional ▪ Manajemen menetapkan panduan cascading kinerja yang memuat alur penurunan target dari tingkat universitas ke unit kerja; melakukan workshop cascading kineja; dan cascading di kelola melalui sistem digital yang bisa diakses oleh seluruh PIC dan pimpinan ▪ Menentukan target berbasis data historis dan potensi riil unit kerja; mempertimbangkan capaian tertinggi yang dapat dicapai PT lain; dan target kinerja ditetapkan melalui kontrak kinerja; dan menyediakan mekanisme mid-year review untuk mengoreksi target jika	

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			ditemukan deviasi signifikan ▪ Menetapkan standar definisi dan metadata IKU; membangun mekanisme validasi dan verifikasi; meningkatkan integrasi sistem melalui rekonsiliasi data berkala; memperkuat/meningkatkan kapasitas pengelola data; meningkatkan infrastruktur TI; dan melakukan pengawasan agar seluruh data IKU yang terintegrasi akurat dan konsisten ▪ Menetapkan batas waktu dan standar layanan pelaporan data yang jelas; menerapkan sistem informasi kinerja dengan fitur pengingat otomatis; dan memasukkan aspek kepatuhan penyampaian data pada penilaian kinerja atau penghargaan unit ▪ Mengembangkan mekanisme integrasi data antara sistem internal PTNBH dan sistem kementerian; melakukan rekonsiliasi data secara berkala; dan melakukan verifikasi sebelum pengiriman atau sinkronisasi data resmi ▪ Memperkuat tata kelola keamanan informasi melalui penerapan otentikasi berlapis; melakukan uji penetrasi dan audit IT secara berkala; menyediakan sistem backup dan pemulihan data; dan membatasi hak akses sesuai peran user dengan pencatatan aktivitas ▪ Menetapkan daftar bukti minimal untuk setiap indikator	

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			kinerja; mengembangkan sistem untuk manajemen data dukung SAKIP; dan mewajibkan unit melampirkan evidence yang terverifikasi sebelum data kinerja dipublikasikan dalam laporan resmi ▪ Membentuk tim atau PIC IKU; menganalisis capaian, mengidentifikasi gap, dan merumuskan langkah intervensi konkret dan rekomendasi tindak lanjut; dan memastikan rekomendasi tersebut ditindaklanjuti melalui keputusan pimpinan ▪ Mengembangkan kapasistas SDM pengelola SAKIP secara berjenjang dengan pelatihan dasar hingga lanjutan tentang perencanaan, pengukuran, dan pelaporan kinerja ▪ Menetapkan standar serah terima jabatan yang terkait penyampaian dokumen kinerja, target IKU, dan rekomendasi perbaikan kepada pejabat baru; dan menyediakan masa transisi dan pendampingan mengenai sistem SAKIP dan portofolio kinerja unit	
	Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari PT	Tidak tercapainya target jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari Perguruan Tinggi akibat lambatnya proses inisiasi kerja sama, keterbatasan alokasi waktu SDM kepakaran kampus, serta kurangnya kepatuhan pendokumentasian bukti (eviden) pendampingan secara resmi.	▪ Membuka unit fasilitasi kepakaran, menyusun katalog layanan pendampingan, serta menyesuaikan pengakuan Beban Kerja Dosen (BKD) ▪ Menyepakati KAK/MoA yang terstruktur dengan instansi publik mitra dan rutin menggelar evaluasi mutu pendampingan	▪ Dit. Unesa Global Engagement ▪ Dit. SDM

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			▪ Mewajibkan pencatatan pendampingan dan penerbitan Surat Tugas melalui platform resmi Sistem Kerjasama Perguruan Tinggi	
	Total belanja pengunjung perguruan tinggi selama academic *event tourism*	Tidak tercapainya target total belanja pengunjung selama academic *event tourism* akibat belum optimalnya jumlah kehadiran peserta fisik, minimnya fasilitas transaksi/bazaar produk lokal di lokasi acara, serta ketidakakuratan metodologi pendataan survei pengeluaran pengunjung.	▪ Merancang paket acara terpadu (event bundling), menyediakan bazaar UMKM/kuliner lokal, serta memfasilitasi kanal transaksi digital (QRIS); menetapkan rekonsiliasi visitor spending dengan data transaksi digital merchant/QRIS, tiket/registrasi, dan sampel survei pengunjung; menyusun pedoman pengukuran visitor spending dengan kontrol duplikasi dan periode transaksi; serta menyediakan skema hybrid dan SOP tanggap darurat penyelenggaraan acara.	▪ Dit. Keuangan ▪ Dit. Humas, Informasi Publik dan Protokoler
	Jumlah infrastruktur ramah lingkungan hasil kolaborasi perguruan tinggi dengan pihak eksternal	Tidak tercapainya target jumlah infrastruktur ramah lingkungan hasil kolaborasi dengan pihak eksternal akibat keterlambatan komitmen pencairan dana mitra, kendala teknis konstruksi, kurangnya kesiapan pengelolaan/pemeliharaan pasca-pembangunan, serta belum tersedianya pedoman kriteria fisik 'ramah lingkungan' yang terstandar.	▪ Menyusun PKS terstruktur yang memuat timeline pengerjaan, skema pencairan dana mitra, serta garansi pemeliharaan ▪ Mengalokasikan dana pemeliharaan rutin pada RKAT serta menyelenggarakan pelatihan operasional teknologi bagi staf sarpras kampus ▪ Menyusun pedoman teknis kriteria green infrastructure dan mewajibkan pengunggahan PKS pada sistem manajemen aset/kerjasama terpusat	▪ Dit. Unesa Smart Sustainability Campus ▪ Dit. Unesa Global Engagement
	Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah hasil Kerjasama Perguruan Tinggi dengan pemerintah/ industri/ masyarakat	Tidak tercapainya target jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah hasil kerja sama dengan pemerintah/industri/masyarakat akibat keterlambatan eksekusi teknis/konstruksi, kurangnya kesiapan operasional dan pemeliharaan pasca-pembangunan, serta belum tersedianya pedoman kriteria dan pembuktian dokumen (eviden) yang terstandar.	▪ Menyusun PKS yang memuat milestone pengerjaan yang jelas, analisis kelayakan teknis limbah, dan penjaminan komitmen mitra ▪ Melakukan uji standar mutu/fungsi (*commissioning test*), menggelar pelatihan operasional bagi pengelola, serta menyiagakan alokasi anggaran pemeliharaan rutin	▪ Dit. Unesa Smart Sustainability Campus

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
			▪ Menetapkan petunjuk teknis kriteria produk/fasilitas yang diakui serta mewajibkan pengunggahan bukti fisik secara terpusat di platform digital kampus	
	Ruas jalur sepeda dan jalur pejalan kaki di dalam area kampus	Tidak tercapainya target panjang/luas dan kualitas ruas jalur sepeda serta jalur pejalan kaki di dalam area kampus akibat keterlambatan pengerjaan konstruksi, alih fungsi/okupasi jalur oleh kendaraan bermotor, serta belum terstandarnya pedoman kriteria kelayakan fasilitas ramah disabilitas.	▪ Melakukan pemetaan utilitas awal, menyusun jadwal pengerjaan yang antisipatif, serta mengawasi progress proyek sarpras secara rutin ▪ Memasang pembatas fisik, mengalokasikan anggaran perawatan marka dan peneduh jalur, memperketat patroli dan penertiban parkir liar ▪ Menetapkan SOP/Pedoman teknis kelayakan jalur ramah disabilitas serta mengintegrasikan data panjang ruas ke dalam sistem informasi aset	▪ Dit. Unesa Smart Sustainability Campus ▪ Dit. Aset
	Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan Perguruan Tinggi	Tidak tercapainya target jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan Perguruan Tinggi akibat perencanaan pemeliharaan pasca-program yang minim, keterlambatan perizinan lokasi/kendala iklim, serta belum terstandarnya kriteria program dan pendokumentasian bukti (eviden) capaian secara valid	▪ Melakukan analisis kelayakan ekologis sebelum eksekusi dan melibatkan masyarakat lokal/komunitas untuk pengawasan dan pemeliharaan rutin ▪ Mengurus persetujuan lahan dari otoritas kawasan lebih awal serta menyesuaikan timeline penanaman dengan kalender musim ▪ Menetapkan pedoman kriteria program restorasi yang diakui serta mewajibkan pengunggahan laporan keberlanjutan berbasis geotagging ke dalam platform digital kampus	• Dit. Unesa Smart Sustainability Campus • Dit. Aset
	Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen	• Dokumen perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen tidak tersusun sesuai jadwal yang ditetapkan	• Menyusun timeline penyusunan dokumen, membentuk tim penyusun, dan melakukan monitoring berkala	• Dir. SDM • Dir. Keuangan • Dir PPP

Sasaran	Indikator Kinerja	Pernyataan Risiko	Perlakuan Risiko	PJ Perlakuan
		• Dokumen perencanaan strategis yang disusun belum mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi dosen secara komprehensif • Perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen tidak selaras dengan Renstra Universitas dan kemampuan anggaran • Implementasi program peningkatan kesejahteraan dosen tidak dapat dilaksanakan karena keterbatasan sumber daya dan pendanaan	• Melakukan survei kebutuhan dosen, FGD, dan konsultasi dengan pemangku kepentingan • Melakukan sinkronisasi dengan Renstra Universitas, RKAT, dan kebijakan SDM • Menyusun prioritas program, melakukan penganggaran bertahap, dan mencari sumber pendanaan alternatif	

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

3.1 Arah Kebijakan dan Strategi Kemdiktisaintek

Arah kebijakan dan strategi Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi pada kurun waktu 2025- 2029 dalam rangka mendukung pencapaian (delapan) Agenda Prioritas Pembangunan (ASTA CITA):

1. Memperkokoh Ideologi Pancasila, demokrasi, dan Hak Asasi Manusia (HAM)
2. Memantapkan system pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru.
3. Meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif, dan melanjutkan pengembangan infrastruktur.
4. Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas.
5. Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri.
6. Membangun dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan.
7. Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba.

Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya, serta peningkatan toleransi antarumat beragama untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur.

Fokus arah kebijakan RPJPN Tahun 2025-2045, pada tahap I periode 2025-2029 merupakan tahapan penguatan transformasi. Pendidikan tinggi memiliki fungsi pada bagian transformasi social yakni: 1) penuntasan pemenuhan pelayanan dasar kesehatan, Pendidikan, dan perlindungan sosial; dan 2) peningkatan kualitas SDM untuk membentuk manusia produktif.

Selain itu Sebagai langkah konkret mencapai sasaran jangka menengah terutama untuk pencapaian sasaran penurunan kemiskinan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pertumbuhan ekonomi yang tinggi yang berkelanjutan, diidentifikasi beberapa Kegiatan Prioritas Utama dalam RPJMN Tahun 2025–2029. Kegiatan Prioritas Utama merupakan kebijakan terintegrasi yang memiliki daya ungkit tinggi terhadap pencapaian sasaran pembangunan nasional. Kegiatan Prioritas Utama ini

menjadi fokus penekanan pelaksanaan RPJMN Tahun 2025–2029. Terdapat beberapa kegiatan yang menjadi acuan UNESA yakni:

1. Peningkatan Relevansi dan Perluasan Akses Pendidikan Tinggi
2. Peningkatan fungsi intermediasi dan layanan pemanfaatan iptek dan inovasi
3. Pengembangan manajemen talenta nasional (MTN) Seni Budaya
4. Pengembangan manajemen talenta nasional (MTN) Riset dan Inovasi
5. Pengembangan manajemen talenta nasional (MTN) Olahraga

Prioritas Nasional 4: Memperkuat Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), Sains, Teknologi, Pendidikan, Kesehatan, Prestasi Olahraga, Kesetaraan Gender, serta Penguatan Peran Perempuan, Pemuda (Generasi Milenial dan Generasi Z), dan Penyandang Disabilitas.

1. Terwujudnya pendidikan berkualitas yang merata
2. Terwujudnya Kesehatan untuk semua
3. Keluarga Berkualitas, Kesetaraan Gender, dan Masyarakat Inklusif
4. Menguatnya Iptek, Inovasi, dan Produktivitas Tenaga Kerja

Meningkatnya Prestasi Olahraga Indonesia di Tingkat Dunia dan Budaya Berolahraga di Masyarakat.

Kemdiktisaintek menetapkan tiga misi untuk mendukung terwujudnya transformasi bangsa sesuai dengam Visi Kementerian periode 2025- 2029. Sesuai dengan Misi Pembangunan yang tertera dalam RPJP Nasional 2025-2045, transformasi ini merujuk kepada transformasi sosial, transformasi ekonomi, dan transformasi tata kelola. Tiga misi tersebut dilaksanakan sebagai berikut:

1. "Mewujudkan pemerataan akses pendidikan tinggi berkualitas, relevan, dan berdaya saing" sebagai upaya untuk mendukung transformasi ekonomi.
    a. Perluasan akses pendidikan tinggi yang inklusif dan merata
    b. Peningkatan mutu pendidikan tinggi melalui akreditasi unggul
    c. Penguatan otonomi perguruan tinggi
    d. Pengembangan bidang STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*)
    e. *Link and match* perguruan tinggi dengan dunia industri dan kerja
    f. Internasionalisasi perguruan tinggi
    g. Transformasi digital dan inovasi pembelajaran
2. "Mewujudkan riset, pengembangan, sains, teknologi, dan inovasi yang berdampak dan menjawab kebutuhan masyarakat" untuk mendukung transformasi ekonomi dan transformasi sosial.
    a. Penguatan Kapasitas Talenta Riset
    b. Peningkatan Produktivitas Kelembagaan Iptek dan Inovasi
    c. Penyusunan Regulasi yang Berorientasi Dampak

d. Penguatan Riset yang Relevan dan Berdampak
e. Percepatan Hilirisasi dan Komersialisasi Hasil Inovasi
f. Peningkatan Tata Kelola Penelitian dan Inovasi
g. Peningkatan Peran Perguruan Tinggi dalam Perencanaan Pembangunan Daerah
h. Peningkatan Daya Saing Global Perguruan Tinggi dan Lembaga Riset

3. "Mewujudkan tata kelola pendidikan tinggi, sains, dan teknologi berintegritas", untuk membantu mewujudkan transformasi tata kelola. Strategi pelaksanaan misi ini dalam rangka Mewujudkan Tata Kelola Kementerian yang Transparan dan Akuntabel dengan tata kelola internal yang mematuhi standar-standar seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Indeks Reformasi Hukum, Indeks Reformasi Birokrasi, dan sebagainya.

Tabel 23. Sintesis Empat Pilar Arah Kebijakan Kemdiktisaintek

Pilar	Arah Kebijakan	Implikasi bagi UNESA
1. Akses dan Mutu Pendidikan	Perluasan akses, mutu inklusif, relevansi, internasionalisasi, transformasi digital, dan daya saing global.	Kurikulum fleksibel/adaptif, SPMI mutakhir, akreditasi unggul/ internasional, layanan afirmasi dan disabilitas.
2. Riset, Sains Terapan, Teknologi, dan Inovasi Berdampak	Penguatan talenta riset, riset relevan, hilirisasi, komersialisasi, dan daya saing global.	riset-hilirisasi-KI-komersialisasi, kolaborasi industri/internasional, publikasi top-tier.
3. Dedikasi/Pengabdian Masyarakat	Penerapan ilmu untuk penyelesaian masalah regional/tematik dan pembangunan daerah.	Program pengabdian berbasis masalah, outcome dan impact measurement sosial-ekonomi-lingkungan.
4. Tata Kelola Berintegritas dan Mandiri	Penguatan tata kelola transparan, akuntabel, efisien, serta otonomi PTN-BH.	Digital SAKIP, integrasi SPMI, penguatan BPI, kemandirian non-UKT, pengelolaan aset dan endowment.

Tabel 24. Matriks Harmonisasi Kebijakan dan Strategi

Pilar Kemdiktisaintek	Strategi UNESA	Sasaran Renstra	Bukti
Akses dan Mutu	Pendidikan inklusif, kurikulum adaptif, mutu dan internasionalisasi.	Talenta	IKU Talenta; SPMI; akreditasi; PK Fakultas/Prodi.
Riset dan Inovasi	Riset terapan, hilirisasi, KI, kolaborasi industri/internasional.	Inovasi	IKU Inovasi; target LPPM/Fakultas; portofolio hilirisasi.
Dedikasi Masyarakat	Pengabdian berbasis masalah regional dan dampak terukur.	Kontribusi/Dedikasi	IKU kontribusi dan indikator Kepmen 361/2025; target LPPM/unit.

Pilar Kemdiktisaintek	Strategi UNESA	Sasaran Renstra	Bukti
Tata Kelola	Integritas, digitalisasi, monetisasi aset, kemandirian finansial.	Tata Kelola Berintegritas	IKU Tata Kelola/NKA; PK unit; RKAT; audit BPI.

Selain memastikan kepatuhan terhadap RPJMN dan Renstra Kemdiktisaintek, UNESA diarahkan menjadi knowledge partner dan policy laboratory pada bidang keunggulannya. Kontribusi *policy leadership* dilakukan melalui pilot berbasis eviden, model yang dapat direplikasi, *policy brief*, standardisasi, pendampingan pemerintah/instansi publik, serta dialog kebijakan pada pendidikan inklusif dan disabilitas, inovasi pembelajaran, *sport science* dan kesehatan, disabilitas, seni-budaya, serta tata kelola kampus berbasis data. Pengaruh kebijakan hanya diakui apabila terdapat bukti adopsi, rujukan resmi, permintaan kepakaran, atau implementasi model oleh pemangku kepentingan.

3.2 Arah Kebijakan dan Strategi UNESA

Arah kebijakan dan strategi UNESA 2025-2029 menerjemahkan kebijakan Kemdiktisaintek ke dalam keunggulan spesifik UNESA sebagai PTN-BH. Strategi dikelompokkan ke dalam empat pilar untuk memastikan line of sight dari visi, misi, tujuan, sasaran, target kinerja, risiko, regulasi, kelembagaan, hingga pendanaan.

Tabel 25. Empat Pilar Strategis UNESA 2025-2029

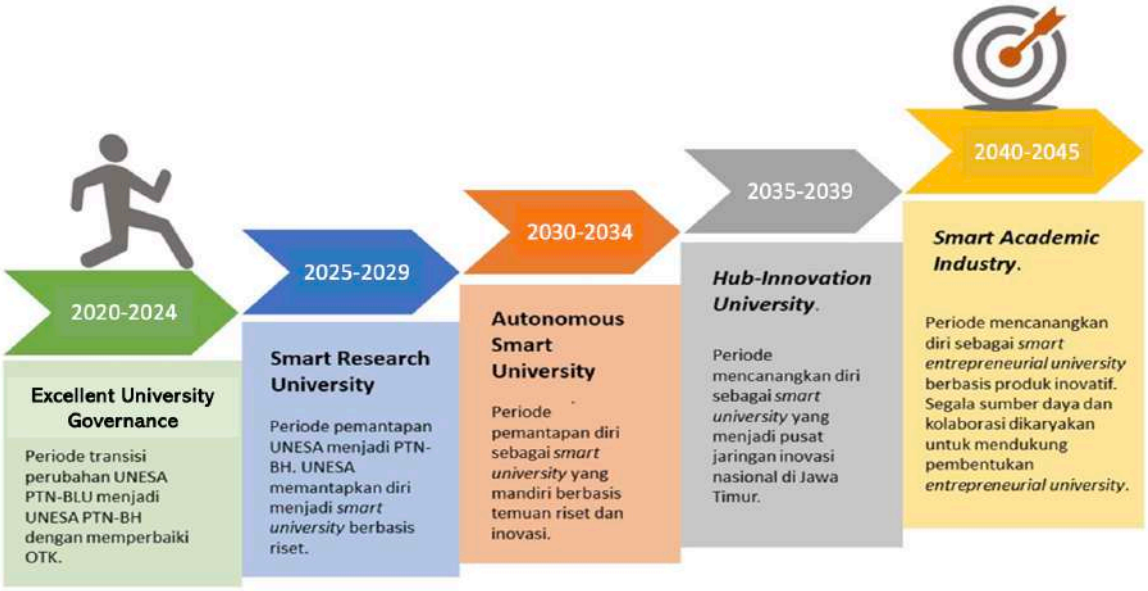
Pilar Strategis	Strategi Utama
1. Pendidikan dan Inklusi Berdaya Saing Global	Mengembangkan kurikulum fleksibel-adaptif berbasis SPMI mutakhir, mengakselerasi akreditasi internasional, memperkuat keunggulan kependidikan, disabilitas, dan sains keolahragaan, serta memperluas akses afirmatif.
2. Riset Terapan, Sains, dan Inovasi Berdampak	Mendorong hilirisasi riset terapan, komersialisasi paten/KI, kolaborasi riset industri dan internasional, publikasi bereputasi top-tier, serta pengembangan startup/spin-off.
3. Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat Sosio-Ekonomi	Mengorientasikan pengabdian pada penyelesaian masalah tematik daerah, peningkatan kesejahteraan, pertumbuhan ekonomi regional, dan keberlanjutan lingkungan dengan pengukuran dampak.
4. Kemandirian Finansial dan Tata Kelola PTN-BH Berintegritas	Mengakselerasi asset monetization, penguatan BPU/holding company, digitalisasi SAKIP, pengawasan BPI, diversifikasi pendapatan non-UKT, dan pengembangan dana abadi.

Tabel 26. Arah kebijakan Nasional dan UNESA

No.	Arah Kebijakan RPJMN	Arah Kebijakan UNESA 2025-2029
1.	Peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran	UNESA meningkat kualitas pengajaran dan pembelajaran melalui pengajaran dan pembelajaran transformasional
2.	Penguatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan	Penguatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan berkualitas

No.	Arah Kebijakan RPJMN	Arah Kebijakan UNESA 2025-2029
	berkualitas	melalui pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
3.	Penguatan sistem tata kelola pendidikan	Penguatan sistem tata kelola pendidikan melaui tata kelola *Good University Governance*
4.	Penguatan pendidikan tinggi berkualitas yang merata dan pengembangan *Science, Technology, Engineering, Art, and Mathematics* (STEAM)	Penguatan pendidikan tinggi berkualitas melalui pengembangan sains dan teknologi, kedokteran dan kesehatan, sosial dan humaniora, serta pertanian dan peternakan
5.	Peningkatan kontribusi iptek dan inovasi (iptekin) dalam pembangunan nasional	Peningkatan kontribusi iptek dan inovasi (iptekin) melalui pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya.
6.	Pengembangan Manajemen Talenta Nasional	Pengembangan Manajemen Talenta melalui pengelolaan SDM (Dosen dan Tenaga Kependidikan) yang berpotensi tinggi, dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan layanan perguruan tinggi.
7.	Penguatan budaya literasi untuk kreativitas dan inovasi	Penguatan budaya literasi untuk kreativitas dan inovasi melalui peningkatan kuantitas dan kualitas literasi, inovasi, dan kreativitas civitas akademika.

Pencapaian visi, misi, dan tujuan UNESA dilakukan melalui tahapan 5 (lima) tahunan 2020-2045 yang terdiri atas 5 (lima) tahapan. Pada tahapan pertama tahun 2020-2024 ditetapkan sebagai tonggak awal UNESA sebagai PTN-BH, karena pada 3 tahun pertama 2020 sampai dengan 2022 dilakukan berbagai macam penyesuaian. Tahun 2022 dinyatakan sebagai masa peralihan sebagai PTN-BH sebagaimana persyaratan yang ditentukan dalam peraturan pemerintah. UNESA pada tahapan ini diharapkan sudah benar benar siap untuk menjadi PTN-BH yang sehat. Tahapan capaian visi, misi, dan tujuan UNESA lima tahunan 2020-2045 dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 5. Milestone UNESA Tahun 2020 – 2045

Tahapan pencapaian Visi-Misi UNESA 2045 seperti ditunjukkan pada Gambar 5 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Tahun 2020-2024** merupakan periode ***Excellent University Governance***. Ini merupakan periode transisi yang menjadi *baseline* perubahan UNESA PTN-BLU menjadi UNESA PTN-BH dengan memperbaiki Organisasi dan Tata Kerja (OTK). Perubahan tersebut berorientasi untuk menghasilkan universitas dengan tata kelola yang sangat baik. UNESA, bertransisi dari *teaching-based University* menjadi *reaserch-based university*. Aktivitas riset dipakai untuk memperkuat pelaksanaan tridharma. *Entrepreneurship* mulai dikembangkan dengan cara optimasi hasil-hasil *teaching base* dan *reaserch base*. UNESA pada akhir periode ini diharapkan masuk peringkat 1501+ WUR. Capaian dari periode *Exellent University Governance* adalah:
   A. Pendidikan
      - UNESA menyelenggarakan perkuliahan untuk menunjang riset dan PKM melalui rintisan pengembangan *smart technology* di bidang pendidikan;
      - Pendirian Program Studi Pendidikan Dokter, Program Studi Kedokteran Gigi, dan Program Studi lainnya; dan
      - Pengembangan prodi dan fakultas baru.

   B. Penelitian
      - UNESA mulai melakukan riset pengembangan untuk menjadi pusat *sport science*, *sport industry,* dan *sport tourism* di Jawa Timur dan di wilayah Indonesia bagian Timur;

- UNESA mulai melakukan riset pengembangan untuk menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas, seni dan budaya di Jawa Timur;
- Sebagian besar dosen (80%) menjadi ketua 1 riset per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal bereputasi;
- Produk riset diaplikasikan untuk memperkuat perkuliahan dan merintis pengembangan industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, energi baru terbarukan hasil kolaborasi berbagai bidang ilmu;
- Produk penelitian yang berpotensi paten/HKI dan produksi mulai dikembangkan dalam inkubator bisnis;

C. Pengabdian kepada Masyarakat

- Sebagian besar dosen (80%) UNESA menjadi ketua 1 Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal dan/atau paten/HKI;
- Produk PKM diaplikasikan untuk memperkuat perkuliahan dan merintis pengembangan industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, energi baru terbarukan hasil kolaborasi berbagai bidang ilmu;
- Produk PKM yang berpotensi paten/HKI dan produksi mulai dikembangkan dalam inkubator bisnis;

D. Tata Kelola

- OTK UNESA sesuai PP PTN-BH;
- Pembangunan rumah sakit fokus pada preventif dan rehabilitasi di bidang olahraga;
- Pembangunan *student apartment* di lokasi Kampus UNESA di Jalan Mayjen Prof. Dr. Moestopo, Surabaya;
- Pengelolaan hotel di lokasi Kampus UNESA Lidah Wetan, Surabaya;
- Pengelolaan Graha UNESA di Jalan Kampus UNESA Lidah Wetan, Surabaya;
- Optimalisasi aset-aset bisnis UNESA;
- Pembangunan pusat kewirausahaan di sepanjang jalan Kampus UNESA Lidah Wetan, Surabaya;
- Pengadaan alat dan sertifikasi laboratorium TUV dan ISO;
- Perbaikan beberapa fasilitas utama, dan pencarian hibah dan kerja sama pengembangan bisnis dan usaha penunjang;
- Pengelolaan anggaran modal (*capital budgeting*) dijustifikasi dengan manfaat yang lebih besar daripada biayanya. Pengelolaan modal kerja (*working capital*) dilakukan dengan lebih profesional. Pengelolaan modal kerja terutama pengelolaan kas dilakukan

dengan lebih optimal. Kas yang menganggur (*idle cash*) lebih diproduktifkan/diinvestasikan dengan baik;

- Pengelolaan UNESA menjamin pelaksanaan *good governance*;
- *Smart campus* mulai diterapkan untuk segala aktivitas dan penunjang tridharma UNESA;
- Pengembangan Kampus di luar Kampus Utama di Kabupaten Magetan;
- Penguatan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Pengembangan Jurnal bereputasi Nasional;
- Anggaran UNESA diperkuat hasil kapitalisasi dan kolaborasi.

E. Jejaring dan Kemitraan

- Kolaborasi terjadi pada aktivitas dan penunjang aktivitas tridharma;
- Mulai merintis kolaborasi dengan industri dan pihak lain yang sinergis dan saling menunjang untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya yang lebih baik;
- Produk tridharma UNESA mulai diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik;

F. Reputasi

- Merintis pengembangan Pusat *Artificial Intelligence* (*AI Center*) edukasi untuk disabilitas; dan
- Merintis pendirian televisi pendidikan di Surabaya.

2. **Tahun 2025-2029** merupakan periode **Smart Research University**. Periode ini memantapkan UNESA sebagai PTN-BH berbasis riset yang keberhasilannya diukur melalui kemampuan mengubah pengetahuan menjadi nilai dan dampak, bukan hanya melalui banyaknya aktivitas, riset, atau publikasi. Secara operasional, Smart Research University menggunakan rantai knowledge-to-impact: *Research → Innovation → Adoption → Commercialization/Scale-up → Societal Impact*. Riset menghasilkan bukti dan pengetahuan; inovasi menerjemahkannya menjadi prototipe, model, metode, layanan, atau kebijakan; adoption membuktikan pemanfaatan oleh pengguna; commercialization/scale-up memperluas pemanfaatan dan nilai ekonomi; dan societal impact mengukur perubahan sosial, ekonomi, lingkungan, serta pengaruh pengetahuan/kebijakan yang dapat diverifikasi. Karena itu, indikator keberhasilan periode *Smart Research University* berikut dibaca sebagai portofolio pengungkit menuju rantai nilai tersebut. Indikator keberhasilan periode *Smart Research University* adalah:

A. Pendidikan

- Persentase program studi yang melakukan evaluasi dan pemutakhiran kurikulum berdasarkan masukan dunia usaha/dunia industri, asosiasi profesi, alumni, pengguna lulusan, serta perkembangan keilmuan global;
- Persentase mata kuliah yang menerapkan pendekatan pembelajaran mendalam, berpusat pada mahasiswa, berbasis proyek atau masalah, dan didukung teknologi pembelajaran;
- Persentase laboratorium yang memenuhi standar tata kelola, keselamatan, sarana, kompetensi pengelola, dan layanan sesuai standar nasional atau internasional;
- Persentase mata kuliah yang mengintegrasikan hasil riset atau PKM serta memanfaatkan AI, IoT, Big Data, atau teknologi cerdas yang relevan;
- Jumlah mata kuliah atau modul terkait sustainability dan biodiversitas;
- Persentase koleksi, layanan, dan sumber belajar yang dapat diakses secara digital oleh sivitas akademika;
- Jumlah program atau lokasi PSDKU yang memperoleh izin operasional dan menyelenggarakan layanan akademik sesuai standar mutu perguruan tinggi;
- Jumlah program studi yang memperoleh izin dan menerapkan sistem PJJ sesuai standar nasional pendidikan tinggi;
- Jumlah program studi dan fakultas baru yang dibuka berdasarkan analisis kebutuhan, kelayakan akademik, dan kebutuhan pasar kerja;
- Jumlah program studi yang membuka kelas internasional dengan kurikulum berbahasa asing, dosen berkualifikasi internasional, dan mahasiswa asing;
- Jumlah kerja sama double degree atau joint degree yang ditandatangani dan diimplementasikan bersama perguruan tinggi mitra luar negeri; dan
- Jumlah pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas yang memiliki kelembagaan, SDM, fasilitas, mitra, produk inovasi, dan penerima manfaat.

B. Penelitian

- Pengembangan dosen menjadi ketua 1 riset dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal atau prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS;
- Jumlah prototipe atau produk awal hasil riset kolaboratif lintas disiplin pada bidang prioritas yang telah mencapai minimal tingkat

kesiapterapan teknologi awal dan tervalidasi melalui pengujian laboratorium;

- Persentase hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan oleh kelompok masyarakat rentan dan/atau wilayah prioritas pembangunan;
- Nilai pendapatan institusi yang diperoleh dari pemanfaatan hasil riset, layanan penelitian, lisensi, konsultasi, kerja sama, dan komersialisasi produk inovasi;
- Jumlah hasil penelitian yang didaftarkan sebagai paten atau HKI dan dikembangkan menjadi produk bisnis melalui inkubator;
- Persentase penelitian terapan yang dilaksanakan bersama dunia usaha dan dunia industri serta didukung pendanaan, fasilitas, data, tenaga ahli, atau pengujian produk dari mitra;
- Terbentuknya klaster inovasi berbasis bidang unggulan yang memiliki struktur pengelola, peta jalan, program kerja, mentor, tenant, dan mitra bisnis; dan
- Jumlah produk penelitian yang telah dipromosikan, diuji pasar, dipasarkan, dilisensikan, atau dimanfaatkan oleh masyarakat, pemerintah, maupun industri.

C. Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM)

- Persentase dosen yang melaksanakan kegiatan PKM setiap tahun dan menghasilkan luaran berupa publikasi pada jurnal nasional/internasional atau kekayaan intelektual (HKI/Paten);
- Jumlah produk awal hasil PKM berbasis kolaborasi multidisiplin pada bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni, serta energi baru terbarukan yang tervalidasi dan siap untuk pengembangan atau hilirisasi;
- Nilai pendapatan institusi yang diperoleh dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui layanan profesional, pelatihan, konsultasi, kerja sama, komersialisasi produk, atau bentuk pemanfaatan hasil pengabdian lainnya;
- Jumlah produk hasil pengabdian kepada masyarakat yang didaftarkan sebagai Hak Kekayaan Intelektual (HKI)/Paten dan dikembangkan melalui program inkubasi bisnis;
- Jumlah produk hasil PKM yang telah dipromosikan, dipasarkan, dimanfaatkan, atau diadopsi oleh masyarakat, pemerintah, dunia usaha, dan dunia industri sebagai bentuk hilirisasi; dan
- Jumlah desa binaan yang memiliki program pendampingan berkelanjutan.

D. Tata Kelola

- Persentase tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang mengikuti dan menyelesaikan program pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan dan profesi;
- Presentase dosen berpendidikan S3;
- Peringkat akreditasi institusi yang diperoleh sesuai standar nasional maupun internasional;
- Persentase implementasi program *smart eco campus* yang memenuhi indikator kampus hijau, efisiensi energi, pengelolaan lingkungan, dan keberlanjutan;
- Persentase sarana dan prasarana yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan, prinsip bangunan hijau, aksesibilitas disabilitas, dan konsep *smart campus*;
- Persentase pemenuhan standar penyelenggaraan Rumah Sakit Pendidikan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- Persentase tahapan pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut yang telah diselesaikan sesuai peta jalan pengembangan;
- Persentase layanan akademik dan nonakademik yang terdigitalisasi dan terintegrasi dalam ekosistem *smart campus*;
- Indeks maturitas tata kelola berbasis sistem informasi terintegrasi yang mendukung efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan penjaminan mutu berkelanjutan;
- Jumlah unit kerja yang mengimplementasikan data tunggal (*single source of truth*);
- Persentase sistem informasi yang terintegrasi dan mendukung layanan akademik, nonakademik, dan tata kelola universitas;
- Jumlah jurnal ilmiah yang memperoleh akreditasi nasional;
- Jumlah jurnal ilmiah yang terindeks pada basis data internasional bereputasi;
- Persentase peningkatan nilai aset universitas berdasarkan hasil inventarisasi dan penatausahaan aset;
- Persentase aset produktif yang dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan institusi;
- Jumlah infrastruktur ramah lingkungan hasil kolaborasi perguruan tinggi dengan pihak eksternal;
- Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah hasil Kerjasama Perguruan Tinggi dengan pemerintah/ industri/ masyarakat;
- Persentase isu strategis yang dimitigasi melalui implementasi manajemen risiko dan pengendalian internal;

- Persentase penyelesaian *Student Housing* dan *International Guest House, Business and Innovation Hub* sesuai skema pinjaman jangka panjang;
- Jumlah entitas spin-off atau start-up dari Perguruan Tinggi yang masih aktif;
- Ruas jalur sepeda dan jalur pejalan kaki di dalam area kampus;
- Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan Perguruan Tinggi;
- Jumlah unit usaha berbasis kepakaran yang beroperasi dan memberikan kontribusi terhadap pendapatan universitas;
- Nilai dana abadi universitas yang berhasil dihimpun dan dikelola secara berkelanjutan sesuai kebijakan investasi; dan
- Indeks pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- Persentase mahasiswa yang mengikuti program mobilitas akademik nasional maupun internasional, termasuk Indonesian *International Student Mobility Awards* (IISMA), sesuai target universitas;
- Persentase mahasiswa yang berpartisipasi dalam kegiatan penelitian nasional maupun internasional dan menghasilkan luaran ilmiah atau prestasi penelitian;
- Persentase mahasiswa kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) penerima beasiswa internal Perguruan Tinggi;
- Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam waktu maksimal enam bulan setelah kelulusan;
- Persentase lulusan kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) mendapatkan pekerjaan, berwirausaha atau melanjutkan studi dalam 1 (satu) tahun setelah lulus;
- Persentase mahasiswa yang memperoleh pendampingan dan berpartisipasi dalam kompetisi kewirausahaan tingkat nasional maupun internasional;
- Jumlah prestasi mahasiswa pada bidang akademik dan nonakademik yang diraih pada tingkat nasional dan internasional;
- Jumlah lulusan yang memperoleh beasiswa untuk melanjutkan studi pada perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri;
- Persentase mahasiswa yang mengikuti program pertukaran mahasiswa nasional maupun internasional melalui kerja sama akademik;

- Persentase mahasiswa yang mengikuti program magang pada dunia usaha, dunia industri, instansi pemerintah, atau lembaga mitra sesuai bidang keilmuan;
- Persentase mahasiswa yang memperoleh sertifikasi kompetensi internasional sesuai bidang keahlian;
- Jumlah tenant mahasiswa yang dibina melalui inkubator bisnis dan berhasil mengembangkan usaha berbasis inovasi baik melalui skema *inwall* maupun *outwall*;
- Jumlah program studi yang mengimplementasikan program fast track menuju jenjang magister dan doktor sesuai ketentuan yang berlaku;
- Persentase lulusan Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) yang melanjutkan studi ke jenjang magister atau doktor;
- Jumlah mahasiswa asing aktif yang mengikuti program pendidikan pada seluruh jenjang di UNESA;
- Jumlah peserta asing yang mengikuti Program Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing (BIPA);
- Persentase lulusan yang memiliki kompetensi soft skills sesuai kebutuhan dunia kerja berdasarkan hasil tracer study atau asesmen kompetensi;
- Persentase alumni yang berpartisipasi aktif dalam pengembangan institusi melalui jejaring, kerja sama, mentoring, pendanaan, atau program strategis lainnya;
- Persentase peningkatan jumlah mahasiswa aktif pada program magister dan doktor dibandingkan tahun sebelumnya.

F. Jejaring dan Kemitraan

- Jumlah kerja sama akademik dan nonakademik yang aktif dengan institusi dalam dan luar negeri serta menghasilkan luaran yang terimplementasi;
- Jumlah kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (Du/Di) nasional maupun internasional yang menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, teknologi, atau bentuk inovasi lainnya;
- Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan;
- Jumlah program kolaborasi dengan mitra yang menghasilkan kegiatan kampanye, edukasi, atau advokasi terhadap isu-isu strategis pada tingkat nasional maupun internasional; dan
- Jumlah program kerja sama dengan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam mendukung penyelenggaraan dan pengembangan Sekolah Rakyat.

G. Reputasi

- Jumlah program unggulan, pusat layanan, produk inovasi, penelitian, pengabdian, dan kerja sama yang mendukung pengembangan *sport science, sport industry, dan sport tourism* di Indonesia Timur;
- Jumlah inovasi produk, layanan, penelitian, dan program pemberdayaan disabilitas yang diimplementasikan serta dimanfaatkan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan;
- Jumlah inovasi, karya, program, dan kolaborasi di bidang seni dan budaya yang diakui serta dimanfaatkan oleh masyarakat pada tingkat nasional maupun internasional;
- Masuk dalam peringkat 1201-1500 WUR;
- Jumlah program pemeringkatan, asesmen, atau *benchmarking* pada bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya yang diselenggarakan atau diikuti serta memperoleh pengakuan nasional maupun internasional; dan
- Persentase kegiatan akademik dan nonakademik yang melibatkan mitra internasional atau menghasilkan pengakuan internasional terhadap universitas.

3. **Tahun 2030-2034** merupakan periode ***Autonomous Smart University***. UNESA memantapkan diri sebagai *smart university* yang mandiri berbasis riset dan inovasi. Kualitas akademik berbasis temuan riset ditingkatkan dengan berbasis temuan dan inovasi. *Entrepreneurial* dikembangkan berdasarkan temuan dan inovasi dalam *innovation and research base*.
4. **Tahun 2035-2039** merupakan periode ***Hub-Innovation University***. UNESA mencanangkan diri sebagai *smart university* yang menjadi pusat jaringan inovasi nasional di Surabaya, Jawa Timur. Segala aktivitas akademik seperti pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan aktivitas penunjang akademik diorientasikan menghasilkan produk inovasi. Suatu produktivitas untuk mengembangkan *incubator entrepreneurial* dan/atau kolaborasi dengan berbagai industri yang sesuai.
5. **Tahun 2040-2045** merupakan periode ***Smart Academic Industry***. UNESA pada periode ini mencanangkan diri sebagai *smart entrepreneurial university* berbasis produk-produk inovatif dari berbagai aktivitas akademik dan/atau penunjang akademik. Segala sumber daya dan kolaborasi dikaryakan untuk mendukung pembentukan *entrepreneurial university*.

Agar dapat mengarah dan mencapai tujuan serta sasaran yang tepat terhadap *mandate* tersebut maka perubahan menjadi PTN-BH tuntutan yang berimplikasi pada perubahan organisasi dan pengelolaan yang sesuai dengan kebutuhan. Perubahan tersebut perlu dimulai dari perubahan pemahaman

dan pola pikir (*mind set*), budaya (*culture set*), dan keseluruhan sistem penunjang yang ada. Oleh karena itu perlu dirancang dengan tepat tahapan implementasi dan diseminasi menuju perubahan tersebut melalui Renstra Unesa PTN-BH. Tahapan pencapaian Renstra UNESA 2025-2029 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Tahun 2025**, UNESA mempunyai Program Prioritas:

A. Pendidikan

- Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
- Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;
- Implementasi kurikulum yang menghasilkan lulusan unggul dan berdaya saing;
- Pengembangan standardisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
- Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
- Pengembangan perpustakaan digital;
- Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
- Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
- Pengembangan prodi dan fakultas baru, (pembukaan Prodi Kedokteran Gigi, S1 Sains dan Teknologi Farmasi, S2 PKK, S1 Sistem Informasi Geografi, S1 Teknik Pertambangan, S1 Teknik Metalurgi, S1 Sains Ilmu Geografi, Program Studi Program Profesi Insinyur, S3 Teknik Mesin, S3 Teknik Elektro dan Informatika, S1 Arsitektur, S1 Geofisika, D4 Rekayasa Multimedia Edukasi Digital, D4 Arsitektur Bangunan Gedung, S2 Bisnis Digital, S2 Industri Kreatif, S2 Manajemen Inovasi, S2 Manajemen Kecerdasan Buatan, Pendidikan Profesi Akuntan, S2 Manajemen Laboratorium, S2 Pengembangan Sumber Daya Manusia, S2 Bioteknologi, S2 Manajemen Pendidikan PSDKU Magetan, S2 Pendidikan Dasar PSDKU Magetan);
- Penyelenggaraan program kelas international (*International Programmes*);
- Inisiasi program *Double* dan *joint Degree*;
- Inisiasi pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas di Indonesia Timur; dan
- Pengembangan program Pendidikan lainnya.

B. Penelitian

- Pengembangan dosen menjadi ketua 1 riset dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal atau prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS;
- Pengembangan riset sudah menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni, serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan riset untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk penelitian yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Pengembangan penelitian bekerja sama dengan Du/Di;
- Pengembangan klasterisasi inovasi/inkubartor bisnis;
- Pengembangan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik; dan
- Pengembangan program penelitian lainnya.

C. Pengabdian kepada Masyarakat

- Pengembangan kegiatan PKM dosen per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal nasional dan internasional dan/atau paten/HKI;
- Inisiasi PKM yang menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan kegiatan PKM untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk PKM yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Produk PKM telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik;
- Inisiasi program desa binaan; dan
- Pengembangan program PKM lainnya.

D. Tata Kelola

- Pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Penguatan akreditasi Institusi;
- Pengembangan *smart eco campus*;
- Pengembangan sarana dan prasarana yang modern dan futuristic sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi, ramah lingkungan, dan ramah disabilitas;
- Pengembangan Rumah Sakit Pendidikan (RSPTN);
- Inisiasi pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut;
- Pengembangan *smart campus*;
- Pengembangan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui *smart information system* untuk menjamin mutu secara berkelanjutan;

- Inisiasi data tunggal;
- Pengembangan sistem informasi terintegrasi;
- peningkatan jurnal bereputasi Nasional;
- Pengembangan jurnal bereputasi Internasional;
- Peningkatan jumlah aset;
- Peningkatan optimalisasi aset untuk *income generating*;
- Peningkatan upaya pencegahan isu-isu strategis kampus;
- Inisiasi pengembangan usaha berbasis kepakaran sebagai *income generating activities;*
- Pengembangan pengelolaan dana abadi;
- Penguatan pembangunan zona integritas;
- Peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan;
- Peningkatan pendapatan Non APBN UNESA; dan
- Pengembangan program tata kelola lainnya.

E. Mahasiswa, Lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi Mobilitas Akademik (MA) dan IISMA;
- pengembangan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;
- inisiasi kegiatan akses lulusan untuk meraih beasiswa dalam dan luar negeri;
- peningkatan pertukaran mahasiswa nasional dan internasional;
- peningkatan perluasan akses magang industri dan lembaga;
- peningkatan sertifikasi kompetensi internasional mahasiswa;
- peningkatan inkubator bisnis dalam *inwall* dan *outwall*;
- inisiasi implementasi *fast track* ke jenjang S2 dan S3;
- peningkatan lulusan PPG untuk studi lanjut;
- peningkatan mahasiswa asing;
- pengembangan program BIPA;
- pengembangan *soft skills* lulusan yang adaptif;
- inisiasi IKA UNESA yang berkontribusi untuk pengembangan Lembaga;
- Peningkatan jumlah mahasiswa S2 dan S3; dan
- Pengembangan program kemahasiswaan dan alumni lainnya.

F. Jejaring dan Kemitraan

- Pengembangan program kolaborasi akademik dan non-akademik dengan institusi dalam dan luar negeri;

- Pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya;
- Pengembangan kolaborasi dengan mitra dalam mengkampanyekan isu-isu strategis;
- Inisiasi program kolaborasi dengan pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung penyelenggaraan Sekolah Rakyat (SR); dan
- Pengembangan program jejaring dan kemitraan lainnya

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science*, *sport industry*, dan *sport tourism* di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Indonesia Timur;
- Masuk dalam peringkat 1201-1500 WUR;
- Pengembangan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya;
- Internasionalisasi melalui kegiatan akademik dan non-akademik lainnya; dan
- Pengembangan program branding lainnya.

2. Tahun 2026, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

- Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
- Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;
- Implementasi kurikulum yang menghasilkan unggul dan berdaya saing;
- Pengembangan standardisasi dan modernisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
- Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
- Pengembangan perpustakaan digital;
- Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
- Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
- Pengembangan prodi dan fakultas baru;

- Penyelenggaraan program kelas international (*International Programmes*);
- Inisiasi program *Double* dan *joint Degree*;
- Inisiasi pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas di Indonesia Timur; dan
- Pengembangan program Pendidikan lainnya.

B. Penelitian

- Pengembangan dosen menjadi ketua 1 riset dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal atau prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS;
- Pengembangan riset sudah menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni, serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan riset untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk penelitian yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Pengembangan penelitian bekerja sama dengan Du/Di;
- Pengembangan klasterisasi inovasi/inkubartor bisnis;
- Pengembangan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik; dan
- Pengembangan program penelitian lainnya.

C. Pengabdian kepada Masyarakat

- Pengembangan kegiatan PKM dosen per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal nasional dan internasional dan/atau paten/HKI;
- Inisiasi PKM yang menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan kegiatan PKM untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk PKM yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Produk PKM telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik;
- Inisiasi program desa binaan; dan
- Pengembangan program PKM lainnya.

D. Tata Kelola

- Pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Penguatan akreditasi Institusi;
- Pengembangan *smart eco campus*;

- Pengembangan sarana dan prasarana yang modern dan futuristic sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, ramah lingkungan, dan ramah disabilitas;
- Pengembangan Rumah Sakit Pendidikan (RSPTN);
- Inisiasi pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut;
- Pengembangan *smart campus*;
- Pengembangan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui *smart information system* untuk menjamin mutu secara berkelanjutan;
- Inisiasi data tunggal;
- Pengembangan sistem informasi terintegrasi;
- peningkatan jurnal bereputasi Nasional;
- Pengembangan jurnal bereputasi Internasional;
- Peningkatan jumlah aset;
- Peningkatan optimalisasi aset untuk *income generating*;
- Peningkatan upaya pencegahan isu-isu strategis kampus;
- Inisiasi pengembangan usaha berbasis kepakaran sebagai *income generating activities;*
- Pengembangan pengelolaan dana abadi;
- Penguatan pembangunan zona integritas;
- Peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan;
- Inisiasi pembangunan *Student Housing* dan *International Guest House, Business and Innovation Hub* sesuai skema pinjaman jangka panjang;
- Peningkatan pendapatan Non APBN UNESA; dan
- Pengembangan program tata kelola lainnya.

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi Mobilitas Akademik (MA) dan IISMA;
- pengembangan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;
- inisiasi kegiatan akses lulusan untuk meraih beasiswa dalam dan luar negeri;
- peningkatan akses lulusan ke dunia kerja;
- peningkatan pertukaran mahasiswa nasional dan internasional;
- peningkatan perluasan akses magang industri dan lembaga;
- peningkatan sertifikasi kompetensi internasional mahasiswa;
- peningkatan inkubator bisnis dalam *inwall* dan *outwall*;

- inisiasi implementasi *fast track* ke jenjang S2 dan S3;
- peningkatan lulusan PPG untuk studi lanjut;
- peningkatan mahasiswa asing;
- pengembangan program BIPA;
- pengembangan *soft skills* lulusan yang adaptif;
- inisiasi IKA UNESA yang berkontribusi untuk pengembangan Lembaga;
- Peningkatan jumlah mahasiswa S2 dan S3; dan
- Pengembangan program kemahasiswaan dan alumni lainnya

F. Jejaring dan Kemitraan

- Pengembangan program kolaborasi akademik dan non-akademik dengan institusi dalam dan luar negeri;
- Pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya;
- Pengembangan kolaborasi dengan mitra dalam mengkampanyekan isu-isu strategis;
- Pengembangan program kolaborasi dengan pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung penyelenggaraan Sekolah Rakyat (SR); dan
- Pengembangan program jejaring dan kemitraan lainnya.

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science*, *sport industry*, dan *sport tourism* di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Indonesia Timur;
- Masuk dalam peringkat 1201-1500 WUR;
- Pengembangan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya;
- Internasionalisasi melalui kegiatan akademik dan non-akademik lainnya; dan
- Pengembangan program branding lainnya.

3. Tahun 2027, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

- Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
- Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;

- Implementasi kurikulum yang menghasilkan unggul dan berdaya saing;
- Pengembangan standardisasi dan modernisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
- Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
- Pengembangan perpustakaan digital;
- Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
- Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
- Pengembangan prodi dan fakultas baru;
- Penyelenggaraan program kelas international (*International Programmes*);
- Inisiasi program *Double* dan *joint Degree*;
- Inisiasi pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas di Indonesia Timur; dan
- Pengembangan program Pendidikan lainnya.

B. Penelitian

- Pengembangan dosen menjadi ketua 1 riset dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal atau prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS;
- Pengembangan riset sudah menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni, serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan riset untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk penelitian yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Pengembangan penelitian bekerja sama dengan Du/Di;
- Pengembangan klasterisasi inovasi/inkubartor bisnis;
- Pengembangan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik; dan
- Pengembangan program penelitian lainnya.

C. Pengabdian kepada Masyarakat

- Pengembangan kegiatan PKM dosen per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal nasional dan internasional dan/atau paten/HKI;
- Inisiasi PKM yang menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;

- Pengembangan kegiatan PKM untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk PKM yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Produk PKM telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik;
- Inisiasi program desa binaan; dan
- Pengembangan program PKM lainnya.

D. Tata Kelola

- Pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Penguatan akreditasi Institusi;
- Pengembangan *smart eco campus*;
- Pengembangan sarana dan prasarana yang modern dan futuristic sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, ramah lingkungan, dan ramah disabilitas;
- Pengembangan Rumah Sakit Pendidikan (RSPTN);
- Inisiasi pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut;
- Pengembangan *smart campus*;
- Pengembangan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui *smart information system* untuk menjamin mutu secara berkelanjutan;
- Inisiasi data tunggal;
- Pengembangan sistem informasi terintegrasi;
- peningkatan jurnal bereputasi Nasional;
- Pengembangan jurnal bereputasi Internasional;
- Peningkatan jumlah aset;
- Peningkatan optimalisasi aset untuk *income generating*;
- Peningkatan upaya pencegahan isu-isu strategis kampus.
- Inisiasi pengembangan usaha berbasis kepakaran sebagai *income generating activities;*
- Pengembangan pengelolaan dana abadi;
- Penguatan pembangunan zona integritas;
- Peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan;
- Pengembangan *Student Housing* dan *International Guest House, Business and Innovation Hub* sesuai skema pinjaman jangka panjang;
- Peningkatan pendapatan Non APBN UNESA; dan
- Pengembangan program tata kelola lainnya.

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi Mobilitas Akademik (MA) dan IISMA;

- pengembangan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;
- inisiasi kegiatan akses lulusan untuk meraih beasiswa dalam dan luar negeri;
- peningkatan akses lulusan ke dunia kerja;
- peningkatan pertukaran mahasiswa nasional dan internasional;
- peningkatan perluasan akses magang industri dan lembaga;
- peningkatan sertifikasi kompetensi internasional mahasiswa;
- peningkatan inkubator bisnis dalam *inwall* dan *outwall*;
- inisiasi implementasi *fast track* ke jenjang S2 dan S3;
- peningkatan lulusan PPG untuk studi lanjut;
- peningkatan mahasiswa asing;
- pengembangan program BIPA;
- pengembangan *soft skills* lulusan yang adaptif;
- inisiasi IKA UNESA yang berkontribusi untuk pengembangan lembaga;
- Peningkatan jumlah mahasiswa S2 dan S3; dan
- Pengembangan program kemahasiswaan dan alumni lainnya.

F. Jejaring dan Kemitraan

- Pengembangan program kolaborasi akademik dan non-akademik dengan institusi dalam dan luar negeri;
- Pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya;
- Pengembangan kolaborasi dengan mitra dalam mengkampanyekan isu-isu strategis;
- Pengembangan program kolaborasi dengan pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung penyelenggaraan Sekolah Rakyat (SR); dan
- Pengembangan program jejaring dan kemitraan lainnya.

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science*, *sport industry*, dan *sport tourism* di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Indonesia Timur;
- Masuk dalam peringkat 1201-1500 WUR;

- Pengembangan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya;
- Internasionalisasi melalui kegiatan akademik dan non-akademik lainnya; dan
- Pengembangan program branding lainnya

4. Tahun 2028, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

- Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
- Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;
- Implementasi kurikulum yang menghasilkan unggul dan berdaya saing;
- Pengembangan standardisasi dan modernisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
- Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
- Pengembangan perpustakaan digital;
- Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
- Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
- Pengembangan prodi dan fakultas baru;
- Penyelenggaraan program kelas international (*International Programmes*);
- Inisiasi program *Double* dan *joint Degree*;
- Inisiasi pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas di Indonesia Timur; dan
- Pengembangan program Pendidikan lainnya.

B. Penelitian

- Pengembangan dosen menjadi ketua 1 riset dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal atau prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS;
- Pengembangan riset sudah menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni, serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan riset untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk penelitian yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;

- Pengembangan penelitian bekerja sama dengan Du/Di;
- Pengembangan klasterisasi inovasi/inkubartor bisnis;
- Pengembangan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik; dan
- Pengembangan program penelitian lainnya.

C. Pengabdian kepada Masyarakat

- Pengembangan kegiatan PKM dosen per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal nasional dan internasional dan/atau paten/HKI;
- Inisiasi PKM yang menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan kegiatan PKM untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk PKM yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Produk PKM telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik;
- Inisiasi program desa binaan; dan
- Pengembangan program PKM lainnya.

D. Tata Kelola

- Pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Penguatan akreditasi Institusi;
- Pengembangan *smart eco campus*;
- Pengembangan sarana dan prasarana yang modern dan futuristic sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, ramah lingkungan, dan ramah disabilitas;
- Pengembangan Rumah Sakit Pendidikan (RSPTN);
- Inisiasi pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut;
- Pengembangan *smart campus*;
- Pengembangan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui *smart information system* untuk menjamin mutu secara berkelanjutan;
- Inisiasi data tunggal;
- Pengembangan sistem informasi terintegrasi;
- peningkatan jurnal bereputasi Nasional;
- Pengembangan jurnal bereputasi Internasional;
- Peningkatan jumlah aset;
- Peningkatan optimalisasi aset untuk *income generating*;
- Peningkatan upaya pencegahan isu-isu strategis kampus.
- Inisiasi pengembangan usaha berbasis kepakaran sebagai *income generating activities;*

- Pengembangan pengelolaan dana abadi;
- Penguatan pembangunan zona integritas;
- Peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan;
- Pengembangan *Student Housing* dan *International Guest House, Business and Innovation Hub* sesuai skema pinjaman jangka panjang;
- Peningkatan pendapatan Non APBN UNESA; dan
- Pengembangan program tata kelola lainnya

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi Mobilitas Akademik (MA) dan IISMA;
- pengembangan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;
- inisiasi kegiatan akses lulusan untuk meraih beasiswa dalam dan luar negeri;
- peningkatan akses lulusan ke dunia kerja;
- peningkatan pertukaran mahasiswa nasional dan internasional;
- peningkatan perluasan akses magang industri dan lembaga;
- peningkatan sertifikasi kompetensi internasional mahasiswa;
- peningkatan inkubator bisnis dalam *inwall* dan *outwall*;
- inisiasi implementasi *fast track* ke jenjang S2 dan S3;
- peningkatan lulusan PPG untuk studi lanjut;
- peningkatan mahasiswa asing;
- pengembangan program BIPA;
- pengembangan *soft skills* lulusan yang adaptif;
- inisiasi IKA UNESA yang berkontribusi untuk pengembangan Lembaga;
- Peningkatan jumlah mahasiswa S2 dan S3; dan
- Pengembangan program kemahasiswaan dan alumni lainnya

F. Jejaring dan Kemitraan

- Pengembangan program kolaborasi akademik dan non-akademik dengan institusi dalam dan luar negeri;
- Pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya;
- Pengembangan kolaborasi dengan mitra dalam mengkampanyekan isu-isu strategis;

- Pengembangan program kolaborasi dengan pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung penyelenggaraan Sekolah Rakyat (SR); dan
- Pengembangan program jejaring dan kemitraan lainnya.

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science*, *sport industry*, dan *sport tourism* di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Indonesia Timur;
- Masuk dalam peringkat 1201-1500 WUR;
- Pengembangan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya;
- Internasionalisasi melalui kegiatan akademik dan non-akademik lainnya; dan
- Pengembangan program branding lainnya.

5. Tahun 2029, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

- Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
- Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;
- Implementasi kurikulum yang menghasilkan unggul dan berdaya saing;
- Pengembangan standardisasi dan modernisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
- Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
- Pengembangan perpustakaan digital;
- Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
- Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
- Pengembangan prodi dan fakultas baru;
- Penyelenggaraan program kelas international (*International Programmes*);
- Inisiasi program *Double* dan *joint Degree*;

- Inisiasi pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas di Indonesia Timur; dan
- Pengembangan program Pendidikan lainnya.

B. Penelitian
- Pengembangan dosen menjadi ketua 1 riset dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal atau prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS;
- Pengembangan riset sudah menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni, serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan riset untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk penelitian yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Pengembangan penelitian bekerja sama dengan Du/Di;
- Pengembangan klasterisasi inovasi/inkubartor bisnis;
- Pengembangan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik; dan
- Pengembangan program penelitian lainnya.

C. Pengabdian kepada Masyarakat
- Pengembangan kegiatan PKM dosen per tahun dan memublikasikan hasilnya dalam jurnal nasional dan internasional dan/atau paten/HKI;
- Inisiasi PKM yang menghasilkan produk awal untuk industri material maju di bidang olahraga dan kesehatan, disabilitas, seni serta energi baru terbarukan hasil kolaborasi bidang ilmu;
- Pengembangan kegiatan PKM untuk memperkuat *income generating*;
- Pengembangan produk PKM yang berpotensi paten/HKI dan produksi dikembangkan dalam inkubator bisnis;
- Produk PKM telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik;
- Inisiasi program desa binaan; dan
- Pengembangan program PKM lainnya.

D. Tata Kelola
- Pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Penguatan akreditasi Institusi;
- Pengembangan *smart eco campus*;
- Pengembangan sarana dan prasarana yang modern dan futuristic sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, ramah lingkungan, dan ramah disabilitas;
- Pengembangan Rumah Sakit Pendidikan (RSPTN);
- Inisiasi pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut;

- Pengembangan *smart campus*;
- Pengembangan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui *smart information system* untuk menjamin mutu secara berkelanjutan;
- Inisiasi data tunggal;
- Pengembangan sistem informasi terintegrasi;
- peningkatan jurnal bereputasi Nasional;
- Pengembangan jurnal bereputasi Internasional;
- Peningkatan jumlah aset;
- Peningkatan optimalisasi aset untuk *income generating*;
- Peningkatan upaya pencegahan isu-isu strategis kampus.
- Inisiasi pengembangan usaha berbasis kepakaran sebagai *income generating activities;*
- Pengembangan pengelolaan dana abadi;
- Penguatan pembangunan zona integritas;
- Peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan;
- Pengembangan *Student Housing* dan *International Guest House, Business and Innovation Hub* sesuai skema pinjaman jangka panjang;
- Peningkatan pendapatan Non APBN UNESA; dan
- Pengembangan program tata kelola lainnya

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi Mobilitas Akademik (MA) dan IISMA;
- pengembangan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;
- inisiasi kegiatan akses lulusan untuk meraih beasiswa dalam dan luar negeri;
- peningkatan akses lulusan ke dunia kerja;
- peningkatan pertukaran mahasiswa nasional dan internasional;
- peningkatan perluasan akses magang industri dan lembaga;
- peningkatan sertifikasi kompetensi internasional mahasiswa;
- peningkatan inkubator bisnis dalam *inwall* dan *outwall*;
- inisiasi implementasi *fast track* ke jenjang S2 dan S3;
- peningkatan lulusan PPG untuk studi lanjut;
- peningkatan mahasiswa asing;
- pengembangan program BIPA;
- pengembangan *soft skills* lulusan yang adaptif;

- inisiasi IKA UNESA yang berkontribusi untuk pengembangan lembaga;
- Peningkatan jumlah mahasiswa S2 dan S3; dan
- Pengembangan program kemahasiswaan dan alumni lainnya

F. Jejaring dan Kemitraan

- Pengembangan program kolaborasi akademik dan non-akademik dengan institusi dalam dan luar negeri;
- Pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya;
- Pengembangan kolaborasi dengan mitra dalam mengkampanyekan isu-isu strategis;
- Pengembangan program kolaborasi dengan pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung penyelenggaraan Sekolah Rakyat (SR); dan
- Pengembangan program jejaring dan kemitraan lainnya.

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science*, *sport industry*, dan *sport tourism* di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Indonesia Timur;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Indonesia Timur;
- Masuk dalam peringkat 1201-1500 WUR;
- Pengembangan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya;
- Internasionalisasi melalui kegiatan akademik dan non-akademik lainnya; dan
- Pengembangan program branding lainnya.

3.3 Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi Renstra UNESA 2025-2029 memuat dua lapis pengaturan: (1) regulasi eksternal yang menjadi acuan dan batas kepatuhan; dan (2) agenda pembentukan, revisi, harmonisasi, atau deregulasi instrumen hukum internal yang diperlukan untuk mengeksekusi strategi universitas. Daftar berikut merupakan regulasi eksternal utama yang menjadi acuan.

1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik 4) Indonesia Nomor 4301);

3) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
4) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
5) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
6) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
7) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
8) Undang-Undang Nomor 11 tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi mencabut Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4219);
9) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2024 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045;
10) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
11) Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);
12) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
13) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2022 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya;

14) Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);
15) Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2025 Tentang Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga;
16) Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025 - 2029;
17) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya;
18) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
19) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
20) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
21) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta;
22) Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2023 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2025-2029;
23) Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2025 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025-2029;
24) Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi;
25) Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 58 Tahun 2025 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi;
26) Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi sebagaimana

telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 10 Tahun 2026;

27) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 22 Tahun 2025 tentang tentang Mekanisme Perpanjangan Status Terakreditasi Perguruan Tinggi dan Program Studi sebagaimana telah diubah dengan Nomor 26 Tahun 2025;
28) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 35 Tahun 2025 tentang Instrumen Akreditasi Perguruan Tinggi untuk Status Terakreditasi dan Status Terakreditasi Unggul;
29) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 36 Tahun 2025 tentang Instrumen Akreditasi Program Studi untuk Status Terakreditasi dan Status Terakreditasi Unggul sebagaimana telah diubah dengan Nomor 8 Tahun 2026;
30) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 3 Tahun 2026 tentang Kebijakan Akreditasi Perguruan Tinggi Selama Masa Transisi;
31) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 7 Tahun 2026 tentang Kebijakan Penyamaan Status Terakreditasi Sementara dengan Status Terakreditasi Pertama;
32) Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 52 Tahun 2025 tentang Profesi, Karier, dan Penghasilan Dosen;
33) Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 135/M/KEP/2026 tentang Petunjuk Teknis Sertifikasi Pendidik Untuk Dosen;
34) Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
35) Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
36) Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi;
37) Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 358/M/KEP/2025 Tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi; dan
38) Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 361/M/KEP/2025 Tentang Indikator Dampak Sosial,

Ekonomi, Dan Lingkungan Perguruan Tinggi Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi.

Tabel 27. Agenda Regulasi Internal 2025-2029

Kelompok Agenda	Kebutuhan Regulasi Internal	Tujuan Strategis	Penanggung Jawab Penyusunan
Mutu dan Akademik Inklusi	Harmonisasi/penyusunan Peraturan Rektor tentang SPMI adaptif, Rekognisi Pembelajaran Lampau, serta layanan pendidikan inklusif/disabilitas.	Menjamin fleksibilitas mutu, akreditasi transisi, dan akses inklusif.	Bidang I dan Fakultas
SDM dan Jabatan Fungsional	Harmonisasi Peraturan MWA/Rektor tentang manajemen karier dosen, evaluasi kinerja berbasis impact, BKD, sertifikasi, dan insentif rekognisi internasional.	Mempercepat kualifikasi, karier, produktivitas, dan rekognisi SDM.	Bidang II; Senat Akademik/MWA sesuai kewenangan
Riset dan Komersialisasi Inovasi	Peraturan Rektor tentang tata kelola KI, lisensi, pembagian royalti, startup/spin-off, holding company, dan kerja sama industri.	Memberi kepastian hukum hilirisasi dan komersialisasi inovasi.	Bidang II, III, dan Fakultas
Keuangan, Aset, dan Integritas	Peraturan MWA/Rektor tentang asset monetization, tata kelola pendapatan non-UKT, endowment, ISO 37001, dan evaluasi AKIP internal.	Memperkuat kemandirian finansial, integritas, dan akuntabilitas.	Bidang II dan IV

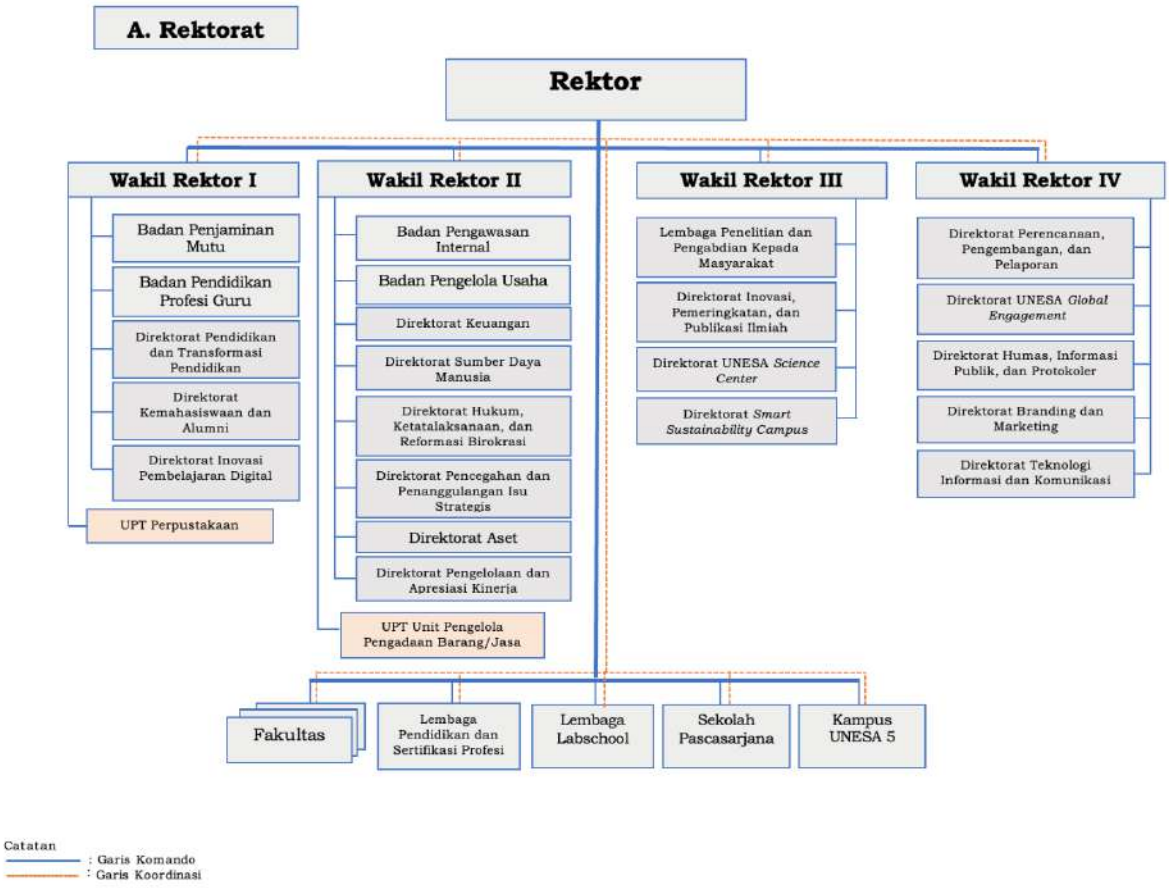
Matriks rinci kerangka regulasi disajikan pada Lampiran IIC.

3.4 Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan UNESA tidak hanya menggambarkan struktur organisasi, tetapi juga pembagian fungsi, mekanisme koordinasi, dan akuntabilitas untuk mencapai sasaran Renstra. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Tahun 2026 menjadi basis formal, sedangkan pelaksanaan Renstra dikelompokkan ke dalam empat rumpun penggerak strategis agar target dapat dicascade sampai unit operasional.

Tabel 28. Empat Rumpun Penggerak Strategis

Rumpun	Unsur Utama	Fungsi dalam Renstra
Pengarah dan Kebijakan Strategis	MWA dan Senat Akademik	Menjaga arah PTN-BH, kebijakan strategis, etika akademik, dan pengawasan pencapaian Renstra sesuai kewenangan.
Eksekutif dan Operasional Akademik	Rektorat, Fakultas, , Program Studi, dan unit pelaksana	Mengeksekusi Tri Dharma, layanan akademik, internasionalisasi, dan pencapaian target unit.
Pengawasan, Mutu, dan Akuntabilitas	BPI dan BPM	Mengawal SAKIP, SPMI, akreditasi, pengendalian risiko, dan assurance atas eviden kinerja.
Inovasi, Bisnis, dan dampak	LPPM, BPU/*holding company*, pusat unggulan/kawasan sains-teknologi, serta kerja sama	Mengelola riset terapan, komersialisasi, pendapatan non-UKT, kemitraan, dan konsolidasi/verifikasi indikator dampak.



Gambar 6. Struktur Organisasi UNESA Tahun 2026

3.4.1 Sumber Daya

3.4.1.1 Stakeholder Internal

Stakeholder internal UNESA yang meliputi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa memegang peranan penting dalam mensukseskan implementasi Renstra UNESA 2025-2029. Kualitas dan kuantitas SDM UNESA sebagai stakeholder internal ini sangat memadai guna melaksanakan semua rencana dan sasaran strategis yang telah disusun. Kekuatan SDM UNESA juga menjadi dasar keyakinan akan kemampuan melaksanakan program untuk mencapai sasaran strategis, sasaran program serta target yang ditetapkan dalam Renstra. Berdasarkan analisis capaian kinerja sebelumnya, SDM UNESA memiliki kualifikasi, potensi, dan andil yang cukup besar dalam pembangunan pendidikan dan persekolahan pada tataran nasional. Beberapa dosen menjadi asesor, reviewer, praktisi, serta konsultan bidang pendidikan tingkat nasional. Pengalaman nasional maupun internasional para sivitas akademika UNESA dapat menjadi modal dasar implementasi rencana strategis yang telah dirancang. Sumber daya manusia yang dimiliki UNESA ini dimobilisasi untuk menjadi kekuatan besar dalam mewujudkan universitas berkualitas unggul yang mampu bersaing di

skala nasional maupun internasional. Tantangan terberat dan paling mendasar bagi lembaga pendidikan adalah menciptakan lembaga yang terus belajar bersama untuk memberi nilai tambah kepada stakeholders. Untuk mewujudkan tujuan ini diperlukan komitmen manajemen puncak dalam meletakkan fondasi bagi transformasi budaya kerja lembaga secara total. Budaya kerja dimaksudkan berupa SDM UNESA harus mampu menjadi *leader*, mampu membaca peluang, ancaman dan kekuatan, mampu berpikir kreatif dan inovatif serta mampu berkolaboratif dan cepat menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Budaya kerja diaktualisasikan dalam bentuk dedikasi atau loyalitas, tanggung jawab, kerja sama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja ini bermakna komitmen. Perubahan budaya kerja ini diawali dari pimpinan tertinggi dengan menggunakan keterlibatan pimpinan di bawahnya dan staf sebagai agen perubahan.

3.4.1.2 Stakeholder Eksternal

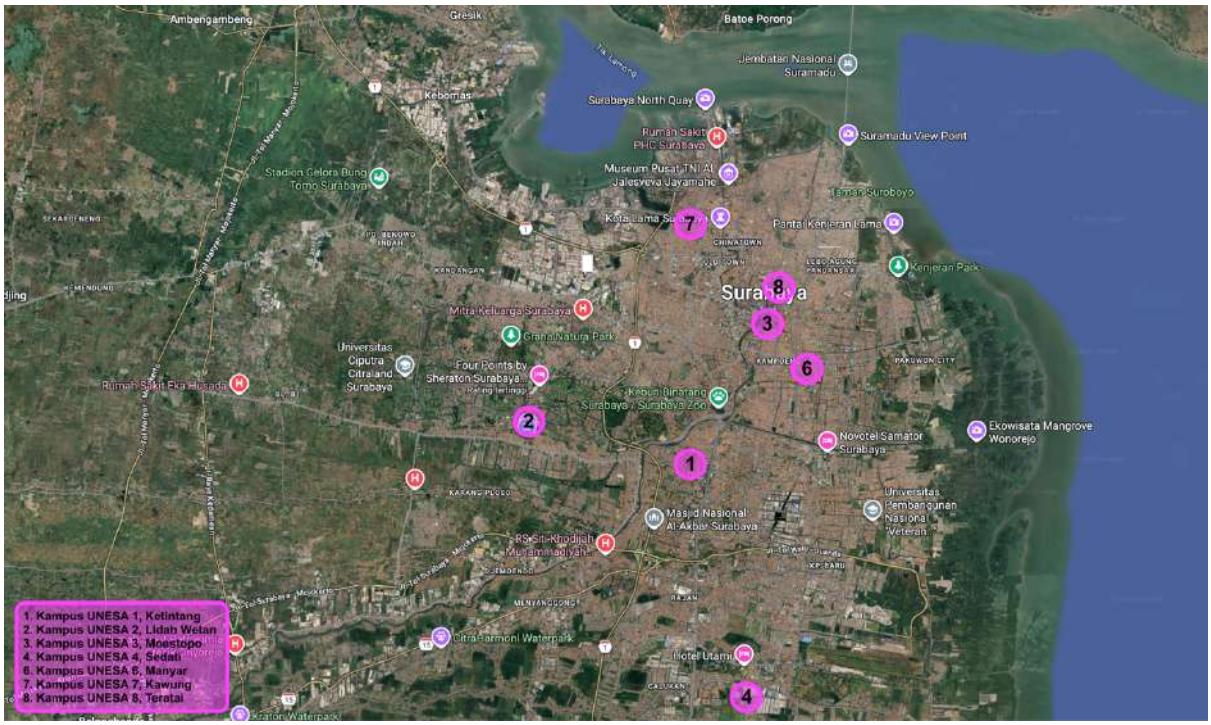
Kerangka implementasi Renstra UNESA 2025- 2029 juga melibatkan dukungan stakeholder eksternal UNESA. Stakeholder eksternal yang meliputi institusi mitra dalam dan luar negeri, praktisi dunia usaha dan dunia industri, pemerintah daerah, dan pengguna lulusan UNESA lainnya, ikut memberikan andil dalam keberhasilan implementasi Renstra UNESA 2025-2029. Pimpinan UNESA harus mengupayakan agar dukungan stakeholder eksternal selalu tersedia dalam implementasi Renstra. Bentuk-bentuk dukungan stakeholder eksternal yang berkontribusi pada pencapaian sasaran strategis Renstra adalah menjadi mitra UNESA untuk mendukung tridharma perguruan tinggi meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, berkontribusi untuk pengembangan kurikulum UNESA, menjadi agen promosi UNESA, memberikan sumbangan sarana dan prasarana, menjadi mitra pengembangan industri serta menjadi dewan pertimbangan dan pengawas UNESA.

3.4.2 Prasarana dan Sarana

Sarana utama yang mendukung implementasi Renstra antara lain sistem informasi, jaringan ICT, *bandwidth,* dan laboratorium. Sementara itu, prasarana utama yang mendukung implementasi Renstra adalah yang berupa fasilitas gedung, lapangan olahraga, gedung parkir, dan lainnya. Berbagai sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tridarma, kegiatan kemahasiswaan, dan kerja sama, yang dimiliki UNESA saat ini cukup memadai sehingga mendukung keberhasilan implementasi Renstra yang disusun. Sarana dan prasarana perlu diintegrasikan, dimanfaatkan bersama-sama, diberdayakan untuk mendukung implementasi program yang ditetapkan. Namun demikian, pengembangan sarana dan prasarana

sebagaimana diuraikan dalam program strategis dilaksanakan untuk mendukung ketercapaian target yang ditetapkan.

UNESA memiliki aset tanah berupa lahan yang tersebar pada wilayah Surabaya dan Sidoarjo seperti terlihat pada Gambar 7. Selain itu UNESA memiliki kampus di wilayah Magetan, Ibu Kota Nusantara (IKN), dan Mojokerto. Secara keseluruhan luas lahan UNESA ±120,859Ha. Lahan paling luas berada di Kampus UNESA Lidah Wetan dan Kampus Ketintang. Tanah seluas itu merupakan tanah dengan status sertifikat hak pakai. UNESA memanfaatkan lahan di tujuh lokasi tersebut untuk penyelenggaraan pendidikan dan fungsi-fungsi yang lain. Secara detail pemilikan dan pemanfaatan lahan UNESA dapat dilihat pada Tabel 29.



Gambar 7. Letak Kampus UNESA

Tabel 29. Aset Lahan UNESA

No.	Lokasi Lahan (Nama dan Nomor Jalan, Kota, Provinsi)	Status Penguasaan/ Kepemilikan Lahan*	Penggunaan Lahan	Luas Lahan (m^2)
1.	Kampus UNESA 1 Ketintang, Jl. Ketintang, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	FISH, FEB, FMIPA, FT, dan Pusat Bahasa, Kompleks UKM, Fasilitas Olahraga, Fasilitas Ibadah	232.739
2.	Kampus UNESA 2 Lidah Wetan, Lidah Kulon, dan Babadan, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	FIP FBS, FIKK, LP3M, Rektorat, LPPM, Labschool, GOR/Fasilitas Olahraga, Graha UNESA, *Student Activity Center*, Pascasarjana, Perpustakaan, Asrama Mahasiswa, Fasilitas Ibadah	763.153

No.	Lokasi Lahan (Nama dan Nomor Jalan, Kota, Provinsi)	Status Penguasaan/ Kepemilikan Lahan*	Penggunaan Lahan	Luas Lahan (m^2)
3.	Kampus UNESA 3 Moestopo, Jl. Profesor Moestopo, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	Fakultas Ketahanan Pangan	6.656
4.	Kampus UNESA 4 Sedati Gedangan, Jl. Raya Sedati Gedangan, Sidoarjo, Jawa Timur	Hak pakai	Asrama	17.415
5.	Kampus UNESA 5 Magetan, Jl. Barat, Desa Suratmajan, Kec. Maospati, Magetan, Jawa Timur	Hak pakai	Program Studi di Luar Kampus Utama (PSDKU) Magetan	137.456
6.	Kampus UNESA 6 Manyar, Jl. Manyar Mukti No. 16, Surabaya, JawaTimur	Hak pakai	Perumahan dosen	8.211
7.	Kampus UNESA 7 Kawung, Jl. Kawung No. 9, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	Lab. Pendidikan untuk SMP (SMP2 UNESA)	5.130
8.	Kampus UNESA 8 Teratai, Jl. Teratai No. 4, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	Lab. Pendidikan untuk SMK	6.436
9.	Kampus UNESA 9 Pacet, Jl. Raya Gondang-Pacet, Desa Sajen, Kec. Pacet, Mojokerto, Jawa Timur	Hak pakai	Laboratorium Fakultas Ketahanan Pangan	9.712
10.	Kampus UNESA 10 IKN, Ibu Kota Nusantara (IKN), Penajam Paser Utara, Kalimantan Timur	Hak pakai	Program Studi di Luar Kampus Utama (PSDKU) IKN	21.685
			Total	1.208.593

Sumber: Barang Milik Negara UNESA

Di atas lahan seluas ±120,859Ha UNESA membangun sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. UNESA membangun sarana dan prasarana meliputi gedung untuk perkantoran, ruang kuliah, ruang seminar/diskusi, ruang kerja dosen, ruang laboratorium/bengkel, ruang perpustakaan, ruang untuk olahraga, dan ruang-ruang lain. Sarana dan prasarana yang dimiliki UNESA dapat dilihat pada Tabel 30 berikut ini.

Tabel 30. Data Sarana dan Prasarana

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Jumlah Total	Kepemilikan*		Kondisi**	
				Milik Sendiri	Sewa/ Pinjam/ Kerja sama	Terawat	Tidak Terawat
1	Ruang Perkantoran/ administrasi	102	2.411	√	-	√	-
2	Ruang kuliah	319	20.568	√	-	√	-
3	Ruang diskusi, rapat, seminar	56	6.409	√	-	√	-
4	Ruang kerja dosen	97	3.557	√	-	√	-
5	Ruang Laboratorium/ studio/ bengkel dsb	196	19.832	√	-	√	-
6	Ruang Perlengkapan	4	251	√	-	√	-
7	Ruang Media	26	1.199	√	-	√	-
8	Ruang Instruktur	113	582	√	-	√	-
9	Ruang Alat/Bahan	55	756	√	-	√	-
10	Ruang Perpustakaan	34	2.887	√	-	√	-
11	Pusat layanan Kesehatan	2	59	√	-	√	-
12	Lapangan Bola	1	9.600	√	-	√	-
13	Lapangan Bola basket	3	1.950	√	-	√	-
14	Lapangan Bola Voli	4	6.000	√	-	√	-
15	Kolam Renang	1	2.330	√	-	√	-
16	Lapangan Hockey	1	7.650	√	-	√	-
17	Lapangan Softball	1	2.500	√	-	√	-
18	Gelanggang Pemuda	1	6.500	√	-	√	-
19	Lapangan Tenis	4	6.000	√	-	√	-
20	Lapangan Atletik	1	12.300	√	-	√	-
21	GOR Futsal	1	7.200	√	-	√	-
22	GOR BIMA	1	2.053	√	-	√	-
23	Gedung Sawunggaling	1	2.902	√	-	√	-
24	Sport Science Fitness Center (SSFC)	1	1.663	√	-	√	-
25	Hutan Kampus	1	45.000	√	-	√	-
26	Ruang Arsip	15	82	√	-	√	-
27	Ruang Pimpinan	62	2.783	√	-	√	-
28	Ruang Tamu/Tunggu	17	629	√	-	√	-
29	Ruang Komputer/Data	11	115	√	-	√	-
30	Lab Terpadu FMIPA	1	8.365	√	-	√	-
31	Lab Terpadu Teknik	1	6.428	√	-	√	-
32	Gedung Kuliah Pascasarjana (K1)	1	1.096	√	-	√	-
33	Lab School	4	5.553	√	-	√	-
34	Asrama Mahasiswa	4	7.794	√	-	√	-
35	Lapangan Futsal *Indoor*	1	7.200	√	-	√	-

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Jumlah Total	Kepemilikan*		Kondisi**	
				Milik Sendiri	Sewa/ Pinjam/ Kerja sama	Terawat	Tidak Terawat
36	Gedung Laboratorium	1	12.808	√	-	√	-
37	Gedung PAUD dan PLB	1	6.672	√	-	√	-
38	Pembangunan Gedung Laboratorium	1	1.246	√	-	√	-
39	Kewirausahaan	2	1.628	√	-	√	-
40	Youth Center	1	1.860	√	-	√	-
41	Gedung Pusat Layanan Autis	1	2.136	√	-	√	-
42	*Library*	1	2.439	√	-	√	-
43	*Student Center*	1	5.080	√	-	√	-
44	*Faculty of Art and Design*	1	6.620	√	-	√	-
45	*Sains Laboratory*	1	3.364	√	-	√	-
46	*Technique Laboratory*	1	3.308	√	-	√	-
47	*Continuing Program Development (CPD)*	1	11.354	√	-	√	-
48	Infrastruktur Jalan Kampus	1	29.400	√	-	√	-
49	Graha UNESA	1	8.499	√	-	√	-
50	Gedung Dekanat FE	1	2.283	√	-	√	-
51	Gedung Dekanat FISH	1	2.523	√	-	√	-
52	Landscape Gedung Laboratorium	1	6.537	√	-	√	-
53	Asrama Mahasiswa Asing (*Dormitory*)	1	3.163	√	-	√	-
54	Gedung Jurusan Teknik Informatika	1	4.262	√	-	√	-
55	Gedung Lab Jurusan KTP	1	1.032	√	-	√	-
56	Gedung Pertunjukan Gedung Sawunggaling	1	1.950	√	-	√	-
57	Lapangan Petanque	30	1.800	√	-	√	-

Sumber: Barang Milik Negara UNESA

Mewujudkan visi “menjadi universitas kependidikan yang tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan”, UNESA juga memiliki berbagai prasarana yang lain seperti gedung asrama mahasiswa, gedung UKM, masjid, lapangan parkir, ruang untuk kegiatan BEM/HIMA, ruang untuk koperasi, *foodcourt*, dan prasarana lainnya. Berbagai prasarana yang mendukung terwujudnya visi UNESA dapat dilihat pada Tabel 31 berikut.

Tabel 31. Data Prasarana Lain yang Mendukung Terwujudnya Visi

No.	Jenis Prasarana	Jumlah (Unit)	Luas (m^2)	Kepemilikan*		Kondisi**	
				Milik Sendiri	Sewa/ Pinjam/ Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
1	Gedung UKM	9	1.358,00	√	-	√	-
2	Gedung Asrama	2	21.844,00	√	-	√	-
3	Ruang Kegiatan UNESA	5	1.380,00	√	-	√	-
4	Ruang HIMA/BEM	1	897,00	√	-	√	-
5	Koperasi Mahasiswa	1	1.650,00	√	-	√	-
6	KPRI	1	1.620,00	√	-	√	-
7	*Foodcourt* UNESA	1	681,00	√	-	√	-
8	Ruang IKA Alumni	1	70,00	√	-	√	-
9	Masjid/Musholla	61	2.413,00	√	-	√	-
10	Gudang	110	1.118,00	√	-	√	-
11	Hall/Selasar/Teras	207	20.422,00	√	-	√	-
12	Kamar mandi/toilet	280	3.898,00		-	√	-
13	Parkir/Garasi	28	6.230,00	√	-	√	-
14	Rumah Kompos	2	207,00	√	-	√	-
15	BPU	1	1.628,00	√	-	√	-
16	Pos jaga	6	235,00	√	-	√	-
17	Bank	2	490,32	√	-	√	-
18	ATM	6	37,50	√	-	√	-
19	Klinik	2	386.43	√	-	√	-
Luas Seluruhnya			**66.565,25**				

Sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan fungsi pendidikan, UNESA telah mempunyai perpustakaan yang terus ditingkatkan layanannya. Dalam melayani mahasiswa dan dosen, perpustakaan UNESA memiliki koleksi pustaka berupa buku teks, jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, dan prosiding. Koleksi-koleksi pustaka tersebut tersedia baik dalam bentuk cetak maupun elektronik. Data koleksi pustaka perpustakaan seperti tersaji pada Tabel 32 berikut.

Tabel 32. Koleksi Pustaka

No	**Jenis Pustaka**	**Jumlah Judul**		**Jumlah Copy**
		Cetak	**Elektronik**	
1	Buku teks	147.904	3.278	254.756
2	Jurnal nasional yang terakreditasi	24	0	0
3	Jurnal internasional	40	1.046	0
4	Prosiding	562	28	0
TOTAL		148.373	4.352	254.756

Untuk memperkuat jumlah Pustaka dan pelayanan kepada sivitas akademika terkait Pustaka UNESA mulai tahun 2023 berlangganan akses *Science Direct Premium Journal.*

Kualitas layanan informasi yang lebih baik terus menerus diupayakan UNESA, yang diwujudkan dalam bentuk sistem informasi terpadu sso.unesa.ac.id. Pengembangan sistem informasi terpadu ini bertujuan

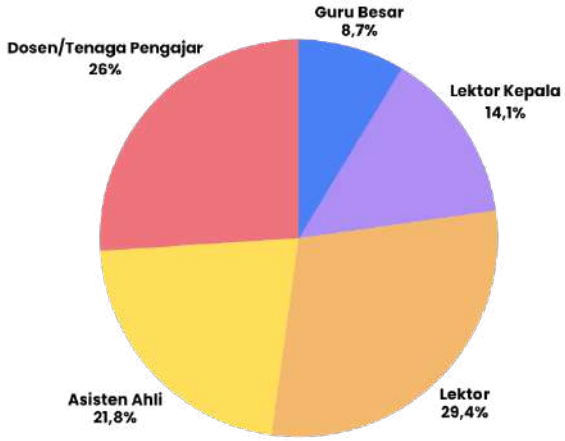
untuk mendukung penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi sehingga UNESA dapat menyediakan layanan informasi yang lebih baik kepada stakeholder baik internal maupun eksternal secara sistemik, transparan, dan akuntabel. Sistem informasi di UNESA dikembangkan agar terwujud integrasi subsistem yang mewadahi fungsi-fungsi yang mendukung tridarma perguruan tinggi.

3.4.3 Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan dosen 2025-2029 menggunakan satu talent pipeline yang menghubungkan peningkatan kualifikasi S3, pengakuan BKD, sertifikasi pendidik, kenaikan jabatan fungsional, rekognisi internasional, serta kontribusi tridharma berbasis *outcome/impact*. Peningkatan perencanaan studi lanjut harus dikaitkan dengan kebutuhan bidang ilmu dan prodi, skema tugas belajar/pendanaan, pengaturan BKD selama studi, kesiapan sertifikasi pendidik sesuai Kepmendiktisaintek Nomor 135/M/KEP/2026, serta rencana pemanfaatan kompetensi pascastudi. Direktorat SDM dan Fakultas melakukan pemetaan tahunan untuk memastikan setiap investasi pengembangan SDM memiliki target karier, kinerja, dan dampak yang dapat ditelusuri.

Sumber daya manusia (SDM) adalah pegawai yang bekerja di UNESA terdiri atas Dosen (Tenaga Pendidik) dan Tenaga Kependidikan (Tendik). Pengelolaan SDM UNESA dikelola secara transparan dan akuntabel berbasis pada *merit system* yaitu kebijakan dan manajemen SDM aparatur negara yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Adil dan wajar berarti tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Pengelolaan SDM tersebut nampak dari penyusunan rencana kebutuhan SDM yang didasarkan pada analisis jabatan, sistem seleksi, dan perekrutan yang berbasis pada kompetensi, penerapan pola penjenjangan karier, serta pemetaan SDM untuk pengembangan SDM. Pegawai yang ada di UNESA terdiri atas: (1) Pegawai Tetap (Pegawai Negeri Sipil dan Aparatur Sipil Negara), dan (2) Pegawai Tidak Tetap.

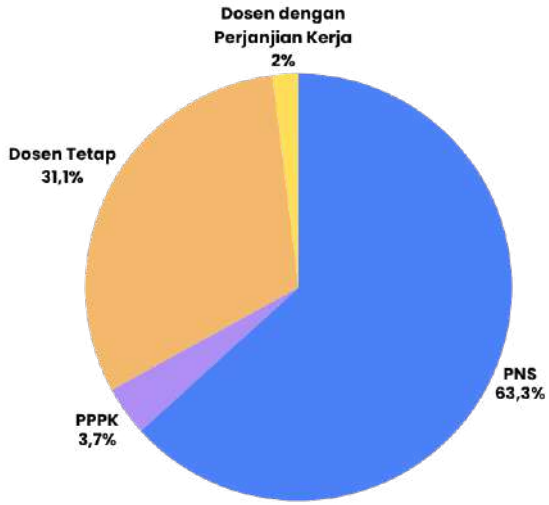
Mulai Tahun 2018 seiring dengan bertambahnya peminat dan jumlah mahasiswa di UNESA, maka UNESA berkomitmen menambah jumlah pendidik untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, serta meningkatkan rasio jumlah dosen terhadap mahasiswa yang lebih ideal. Penambahan jumlah dosen dilakukan melalui penerimaan CPNS, Pegawai Pemerintah Melalui Perjanjian Kerja (PPPK) dan penerimaan Dosen Tetap Non PNS (DTN). Jumlah pegawai UNESA tahun 2025 sebanyak 2405 orang, terdiri atas Tenaga Pendidik (Dosen) sebanyak 1736 orang dan tenaga kependidikan (tendik) sebanyak 669 orang.



Sumber: Direktorat SDM UNESA Tahun 2025

Gambar 8. Data Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional

Berdasarkan data tersebut Universitas Negeri Surabaya memiliki jabatan akademik Guru Besar sejumlah 151 orang (8,70%), jabatan akademik Lektor Kepala sejumlah 244 orang (14,06%), jabatan akademik Lektor sejumlah 511 orang (29,44%), jabatan akademik Asisten Ahli sejumlah 379 orang (21,83%), dan tenaga pengajar sejumlah 451 orang (25,98%).



Sumber: Direktorat SDM UNESA Tahun 2025

Gambar 9. Data Dosen Berdasarkan Status Pegawai

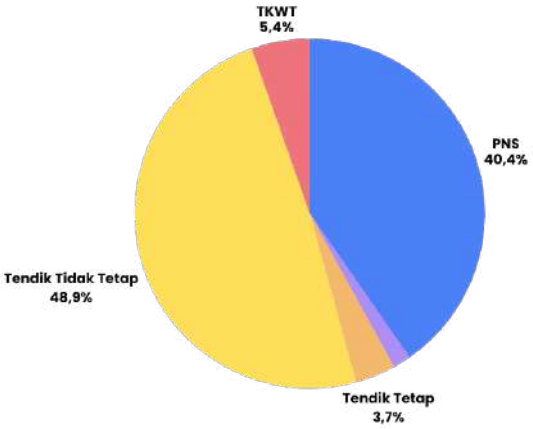
Berdasarkan data Universitas Negeri Surabaya telah memiliki Jumlah Dosen berstatus Pegawai Negeri Sipil sejumlah 1098 orang (63,25%), Dosen berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sejumlah 65 orang (3,74%), Dosen berstatus Dosen Tetap UNESA sejumlah 539 orang (31,05%), dan Dosen dengan Perjanjian Kerja (NIDK) sejumlah 34 orang (1,96%)Sebagai upaya untuk terus meningkatkan pelayanan tridarma PT, UNESA melakukan

proyeksi untuk kebutuhan Dosen hingga Tahun 2030. Rincian proyeksi kebutuhan Dosen bisa dilihat pada Tabel 33.

Tabel 33. Proyeksi Kebutuhan Dosen 2025-2030

No.	Uraian	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Mahasiswa Saat Ini	62.000					
2	Asumsi Penerimaan Mahasiswa		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
3	Asumsi Kelulusan Mahasiswa		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
4	Asumsi pertambahan mahasiswa		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
5	Asumsi Jumlah Mahasiswa Aktif	62.000	67.000	72.000	77.000	82.000	87.000
6	Asumsi Kebutuhan Dosen		1.914	2.057	2.200	2.343	2.486
7	Jumlah Dosen Pensiun		22	22	22	22	22
8	Proyeksi Jumlah Dosen (1 : 35)		1.936	2.079	2.222	2.365	2.508
9	Jumlah Dosen Saat ini	1.734					
10	Jumlah Tambahan Kebutuhan Dosen		202	143	143	143	143
11	Jumlah Dosen ASN	1.100	-	-	-	-	-
12	Jumlah Dosen PPPK	65					
13	Jumlah Dosen Tetap UNESA	535	737	880	1.023	1.166	1.309
14	Jumlah Dosen Dengan Perjanjian Kerja	34					

Sumber: Direktorat SDM UNESA (diolah)



Sumber: Direktorat SDM UNESA tahun 2025

Gambar 10. Data Tendik Berdasarkan Status Pegawai

Berdasarkan data di atas jumlah Tenaga Kependidikan di UNESA sebanyak 669 orang yang terdiri atas tendik tetap PNS sebanyak 270 orang (40,36%), PPPK sebanyak 11 orang (1,64%), tendik tetap Non-PNS sebanyak 25 orang (3,74%), dan Tenaga Kependidian Tidak Tetap (TKTT) sebanyak 327

orang (48,88%), Sedangkan Pegawai TKWT sebanyak 36 orang (5,38%). Sebagai upaya untuk terus meningkatkan pelayanan bidang akademik maupun non akademik, UNESA melakukan proyeksi untuk kebutuhan Tendik hingga Tahun 2030. Rincian proyeksi kebutuhan Tendik bisa dilihat pada Tabel 34.

Tabel 34. Proyeksi Kebutuhan Tendik 2025-2030

No.	Uraian	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Jumlah Tendik Existing	675					
2	Jumlah Tendik Ideal	694					
3	Dosen	1.734	1.936	2.079	2.222	2.365	2.508
4	Jumlah Tendik Ideal Berdasarkan Jumlah Dosen	694	775	832	889	946	1.004
5	Jumlah Tendik Pensiun	-	10	8	7	6	7
6	Kebutuhan Tendik	694	785	840	896	952	1.011
7	Kebutuhan Tambahan Tendik	19	72	55	56	56	58

Sumber: Direktorat SDM UNESA (diolah)

3.4.4 Profil Mahasiswa

UNESA telah mencatat tren perkembangan yang menggembirakan dalam hal populasi mahasiswa aktifnya. Selama periode lima tahun terakhir, dari 2020 hingga 2024, terlihat tren peningkatan yang konsisten dalam jumlah mahasiswa yang terdaftar dan aktif berkuliah.

UNESA mengalami peningkatan signifikan dalam jumlah pendaftar dan mahasiswa yang diterima selama tiga tahun berturut-turut. Tahun 2021 mencatat 64.634 pendaftar dengan 6.284 mahasiswa diterima. Pada tahun 2022, terjadi lonjakan impresif dengan 82.105 pendaftar dan 10.513 mahasiswa diterima, menunjukkan peningkatan kapasitas penerimaan UNESA. Tahun 2023 menandai pencapaian baru yang luar biasa, dengan jumlah pendaftar melonjak menjadi 97.399 dan mahasiswa yang diterima hampir dua kali lipat dari tahun sebelumnya, mencapai 19.189. Tren ini mencerminkan popularitas UNESA yang terus meningkat serta upaya universitas dalam memperluas akses pendidikan tinggi berkualitas. Pertumbuhan konsisten ini menunjukkan komitmen UNESA dalam memenuhi permintaan pendidikan yang semakin tinggi sambil mempertahankan standar kualitasnya. Secara ringkas jumlah pendaftar dan diterima periode 2020-2024 disajikan pada Tabel 35.

Tabel 35. Data Persaingan Pendaftar UNESA 2020 sd 2024

Periode	Pendaftar	Diterima	Persentase Diterima (%)
2024/2025	94558	11564	12,23
2023/2024	97399	19189	19,7

2022/2023	82105	10513	12,81
2021/2022	64634	6284	10,29
2020/2021	67111	6112	10,98

Selanjutnya, pada Tahun 2024 kuota pendaftar di UNESA ditingkatkan dari tahun sebelumnya. Kuota penerimaan mahasiswa yang beragam di antara fakultas-fakultasnya, mencerminkan keragaman program studi dan kapasitas masing-masing fakultas. Jumlah kuota mahasiswa diterima berdasarkan fakultas disajikan pada Tabel 36.

Tabel 36. Jumlah Kuota Mahasiswa Diterima Berdasarkan Fakultas Tahun 2024

Fakultas	**Jumlah Kuota Mahasiswa Diterima**
FEB	1.500
FT	1.556
FISIPOL	1.202
FIP	1.145
FBS	1.523
FMIPA	1.311
FV	969
FIKK	836
Kampus 5 Magetan	669
FK	287
FH	280
FPSI	286
Total	**11.564**

Student body yang beragam memperkaya pengalaman belajar dan menciptakan lingkungan kampus yang dinamis. Mekanisme penerimaan mahasiswa di UNESA dirancang untuk menjaring talenta-talenta terbaik melalui berbagai jalur, termasuk SNMPTN, SBMPTN, dan jalur mandiri.



(Sumber: Pangkalan Data UNESA, 2024)



Gambar 11. Jumlah Mahasiswa Aktif Semester 5 Tahun Terakhir

UNESA telah mencatat tren perkembangan yang menggembirakan dalam hal populasi mahasiswa aktifnya. Selama periode lima tahun terakhir, dari 2020 hingga 2024, terlihat tren peningkatan yang konsisten dalam jumlah mahasiswa yang terdaftar dan aktif berkuliah. Jumlah Mahasiswa Aktif UNESA 5 Tahun Terakhir disajikan pada Gambar 11.

3.4.5 Jumlah Penelitian

Meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil penelitian dosen memerlukan pendekatan menyeluruh yang melibatkan berbagai strategi. Dengan memadukan aspek kuantitatif dan kualitatif, dosen dapat menghasilkan penelitian yang lebih berdampak bagi masyarakat. Peningkatan kuantitas dapat dicapai melalui perencanaan strategis, manajemen waktu yang efektif, kolaborasi antar peneliti, dan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Sementara itu, kualitas penelitian dapat ditingkatkan dengan memilih tema yang relevan dan mendesak, mengadopsi metode inovatif, melibatkan proses validasi dan tinjauan sejawat, serta menerapkan strategi publikasi dan diseminasi yang efektif. Telah dihasilkan 4.133 judul penelitian yang telah dihasilkan dalam lima tahun terakhir. Secara teperinci, jumlah judul penelitian UNESA tahun 2020-2024 Tabel 37.

Tabel 37. Jumlah Judul Penelitian UNESA Tahun 2020-2024

Jenis Pendanaan	2020	2021	2022	2023	2024
LPPM (non APBN)	114	225	333	419	487
Fakultas (non APBN)	285	363	484	578	527
Dana Eksternal	27	34	45	81	131
Jumlah	**426**	**622**	**862**	**1078**	**1145**

Sumber: LPPM (per 23 Juli 2024)

Merujuk Tabel 37 tren penelitian di UNESA menunjukkan kecenderungan yang menggembirakan dalam hal preferensi judul penelitian karya dosen. Setiap tahun, jumlah dan keragaman topik penelitian menunjukkan peningkatan yang signifikan. Para akademisi UNESA semakin aktif mengeksplorasi berbagai bidang studi, dari sains terapan hingga ilmu sosial dan humaniora. Peningkatan ini mencerminkan semangat inovasi dan relevansi terhadap isu-isu kontemporer. Dukungan institusi, kolaborasi antardisiplin, dan akses terhadap sumber daya penelitian yang lebih baik turut berkontribusi pada tren positif ini. Fenomena ini tidak hanya memperkaya khazanah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan visibilitas dan reputasi UNESA di kancah akademik nasional dan internasional. Jumlah dana penelitian

Selama periode 2020-2024, UNESA menunjukkan komitmen yang semakin kuat dalam mendukung penelitian dosen melalui peningkatan alokasi dana penelitian. Setiap tahun, terlihat tren positif dalam jumlah dan besaran dana yang dialokasikan untuk berbagai proyek penelitian dengan total anggaran sebesar Rp147.460.006.348,00 (Seratus empat puluh tujuh miliar empat ratus enam puluh juta enam ribu tiga ratus empat puluh delapan rupiah). Secara ringkas, jumlah dana penelitian UNESA tahun 2020-2024 divisualisasi pada Tabel 38.

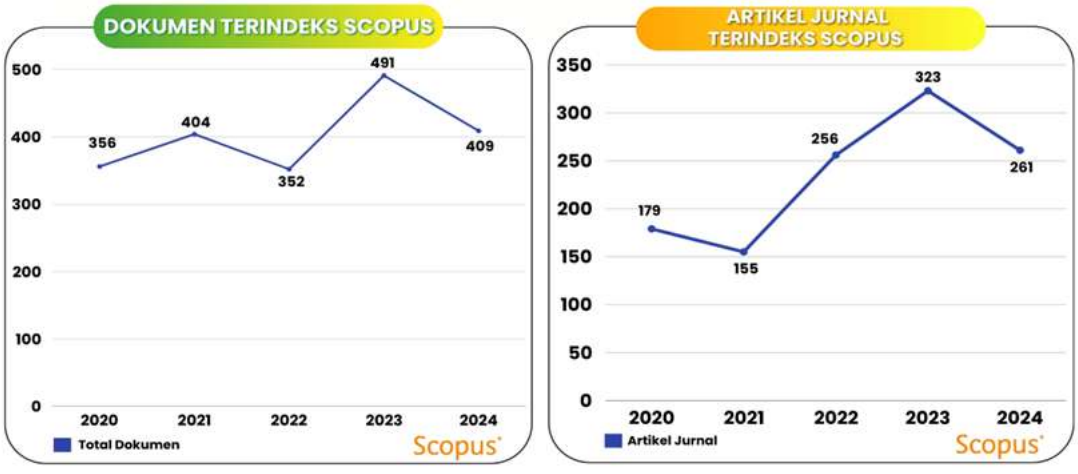
Tabel 38. Jumlah Dana Penelitian UNESA Tahun 2020-2024

Sumber Dana Penelitian	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)	2024 (Rp)
LPPM (non APBN)	6.437.865.000	9.715.000.000	13.575.000.000	14.551.000.000	21.141.000.000
Fakultas (non APBN)	2.772.104.000	6.575.561.600	10.289.500.000	10.344.000.000	11.616.500.000
Dana Eksternal	4.936.172.000	5.684.464.000	6.072.872.000	9.210.623.874	14.538.343.874
Jumlah	14.146.141.000	21.975.025.600	29.937.372.000	34.105.623.874	47.295.843.874

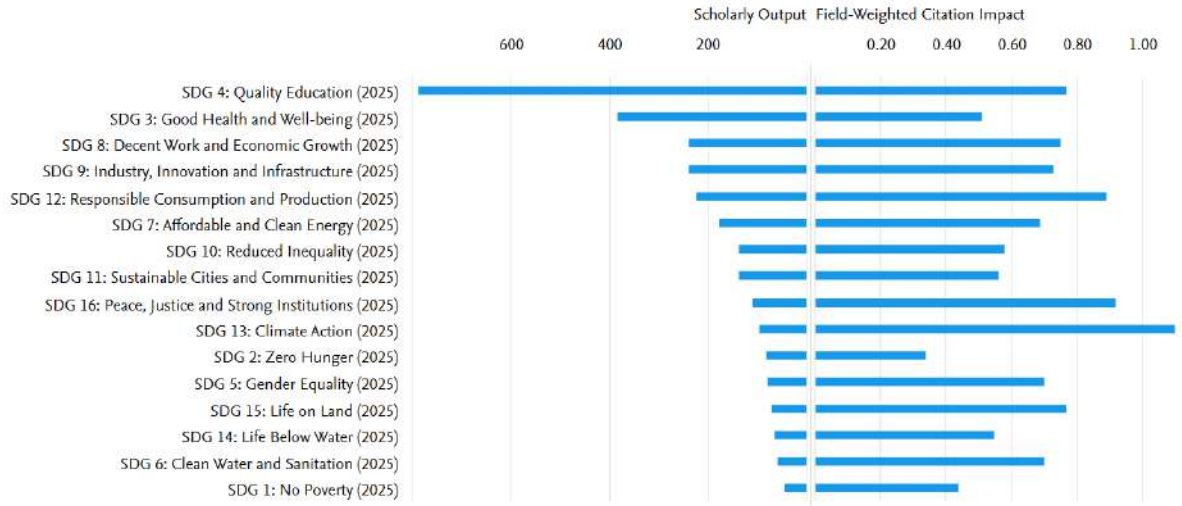
Jumlah judul proposal penelitian dosen UNESA yang didanai oleh DRTPM mulai tahun 2019-2020 mengalami penurunan, tetapi pada tahun 2021-2024 terjadi peningkatan. Penurunan jumlah penelitian ini disebabkan ada beberapa judul penelitian yang tidak dilanjutkan oleh DRPM karena tidak mencapai luaran/output yang dijanjikan, persyaratan *h-index* yang semakin tinggi, dan rekam jejak (*track record*) penelitian yang tidak sesuai, serta adanya kebijakan refocusing anggaran untuk percepatan penanganan *Covid-19* di tahun 2020-2021. Pada tahun 2023-2024 terjadi kenaikan yang sangat signifikan karena mekanisme pendampingan dan *coaching clinic* proposal yang diadakan secara massiv oleh LPPM dengan luaran kegiatan berupa proposal yang siap disubmit ke DRTPM.

Pergerakan penelitian terapan ke penelitian pengembangan atau komersialisasi tidak bisa secepat dan sebanyak penelitian dasar karena terkendala oleh kewajiban keberadaan izin edar dan mitra. Dalam hal tersebut Pusat Inkubator Bisnis (PIBT) UNESA harus mengambil peran untuk meningkatkan kerja sama antara Peneliti dengan DU/DI, termasuk UMKM. Dengan upaya tersebut maka ke depan diharapkan perolehan riset pengembangan terus meningkat. Selain bekerjasama dengan DUDI, juga dilakukan kerjasama dengan berbagai stakeholder secara nasional maupun internasional. Penelitian joint research dengan Luar Negeri juga perlu ditingkatkan khususnya untuk menginisiasi percepatan UNESA menjadi universitas berkelas dunia.

Berkaitan publikasi ilmiah, Secara umum tren publikasi ilmiah terindeks scopus (per 23 Juli 2024) mengalami peningkatan dalam 5 tahun terakhir dalam Gambar 12. Secara umum tren publikasi publikasi ilmiah terindeks scopus (per 23 Juli 2024) mengalami peningkatan dalam 5 tahun terakhir dalam Gambar 12. Pada tahun 2020 ada 356 dokumen scopus, 2021 ada 404 dokumen scopus, 2022 ada 352 dokumen scopus, 2023 ada 491 dokumen scopus, dan pada 23 Juli 2024 ada 409 dokumen scopus. Lebih spesifik artikel jurnal internasional bereputasi dalam 5 tahun akhir mengalami peningkatan setiap tahunnya seperti pada Gambar 12. Pada tahun 2020 ada 179 dokumen scopus, 2021 ada 155 dokumen scopus, 2022 ada 256 dokumen scopus, 2023 ada 323 dokumen scopus, dan pada 23 Juli 2024 ada 261 dokumen scopus. Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus disajikan pada Gambar 12.



Gambar 12. Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus



Sumber: Direktorat Inovasi, Pemeringkatan, dan Publikasi Ilmiah

Gambar 13. Kontribusi UNESA di SDG's (2025)

3.4.6 Koordinasi dan Pelaporan

Koordinasi implementasi program dan rencana strategis UNESA dilakukan mulai dari tahap perencanaan, pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja. Koordinasi dilakukan dengan melibatkan seluruh organ universitas, Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Direktur, Kepala Lembaga, Kepala Badan, Senat Akademik Universitas, dan Majelis Wali Amanat. Langkah ini dimaksudkan untuk menampung aspirasi seluruh warga universitas dan memperoleh persiapan yang matang sesuai dengan dinamika dan kebutuhan pengembangan universitas. Koordinasi implementasi program dan rencana strategis UNESA dilakukan secara terus menerus melalui berbagai tahapan forum sebagai berikut:

a. Melaksanakan rapat koordinasi pada tahap perencanaan kinerja yang dilaksanakan secara rutin, berkala dan berkelanjutan di setiap unit kerja (prodi, fakultas, unit kerja, universitas) mulai dari penyusunan Renstra, Perjanjian Kinerja, Rencana Aksi, Pohon Kinerja, Pedoman/SOP, Rencana Kinerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), Sasaran Kinerja Pegawai (SKP);
b. Melaksanakan rapat koordinasi pada tahap pengukuran kinerja yang dilaksanakan secara rutin, berkala dan berkelanjutan di setiap unit kerja (prodi, fakultas, unit kerja, universitas) mulai dari Pengukuran Kinerja Triwulan I, II, III dan IV, Pengukuran Rencana Kinerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) setiap bulan;
c. Melaksanakan rapat koordinasi pada tahap pelaporan kinerja yang dilaksanakan secara rutin, berkala dan berkelanjutan di setiap unit kerja (prodi, fakultas, unit kerja, universitas) mulai dari Pelaporan Kinerja Triwulan I, II, III dan IV dan Laporan Kinerja Tahunan baik program dan anggaran maupun sumber daya UNESA;

d. Melaksanakan rapat koordinasi pada tahap evaluasi kinerja yang dilaksanakan secara rutin, berkala dan berkelanjutan di setiap unit kerja (prodi, fakultas, unit kerja, universitas) mulai dari Evaluasi Kinerja Triwulan I, II, III dan IV dan Evaluasi Kinerja Tahunan baik program dan anggaran maupun sumber daya UNESA. Pada tahap evaluasi, koordinasi dilakukan melalui rapat kerja universitas dengan melibatkan seluruh organ universitas. Langkah ini dimaksudkan untuk melihat kesesuaian antara implementasi dengan rencana program dan ketercapaian tujuan. Untuk memberi jaminan tercapainya mutu yang unggul, Badan Penjaminan Mutu melakukan koordinasi pembinaan mutu dengan melibatkan setiap unit penjaminan mutu di level fakultas, lembaga, dan unit lain.

3.4.7 Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan

UNESA menetapkan mekanisme pelaksanaan program kegiatan yang telah disusun dalam Renstra untuk menjami terlaksananya tata kelola yang bersih, kredibel, transparan, terukur, berkeadilan dan akuntabel. Mekanisme implementasi program kegiatan meliputi *Pra, Praktik,* dan *Pasca*. Berisi mekanisme pelaksanaan program kegiatan diawali dengan penyusunan proposal kegiatan yang di dalamnya berisi tentang informasi lengkap rancangan program yang akan diusulkan. Proposal kegiatan ini disusun oleh unit kerja di tingkat universitas, fakultas/Pasca sarjana/lembaga. Unsur-unsur yang harus dipenuhi dalam proposal antara lain: latar belakang, tujuan kegiatan, indikator keberhasilan, skenario kegiatan, upaya pencapaiannya, kelompok sasaran, waktu pelaksanaan, dan rencana anggaran (penghitungan termasuk pajak). Proposal kegiatan harus terikat pada arahan strategis pengembangan universitas, dan unit kerja masing-masing sesuai dengan peraturan perundangan.

Setelah mendapatkan persetujuan selanjutnya pencairan dana dapat dilakukan tahap persiapan. Pada tahap persiapan, telah dilakukan pemantauan untuk menjamin agar persiapan benar-benar sesuai dengan arah program ke tujuan. Saat pelaksanaan program, dilakukan pengawasan untuk menjamin bahwa pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan sekaligus pemantauan. Setelah proses implementasi selesai, disusun laporan yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi. Hasil implementasi yang telah dievaluasi dimanfaatkan, dipublikasikan, dan ditindaklanjuti.

Mekanisme implementasi program kegiatan dilaksanakan oleh beberapa unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya antara lain:

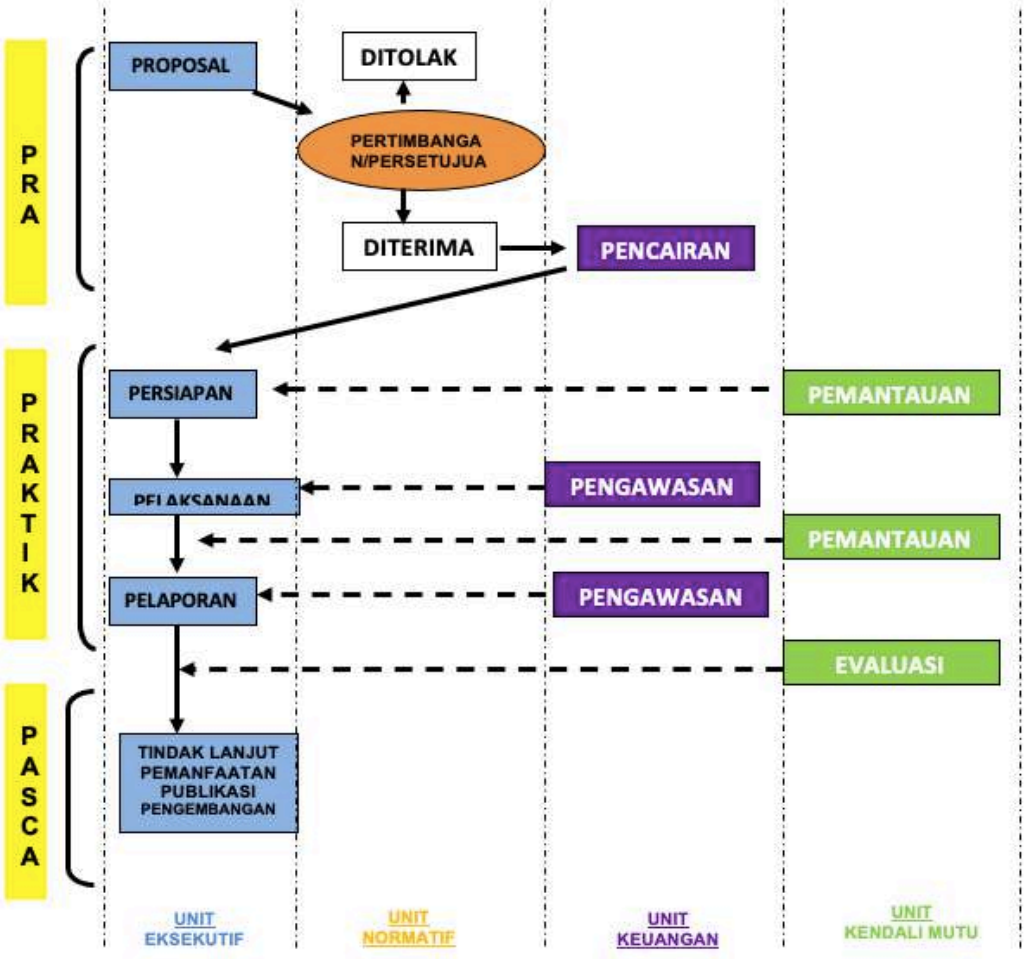
(1) Unit Eksekutif. Unit ini merupakan pihak pengusul program kegiatan yang bertugas sebagi penyusun, penyiapan, pelaksanan dan pengembang

program. Pihak ini berasal dari universitas, fakultas/sekolah pascasarjana/ lembaga.

(2) **Unit Keuangan.** Unit ini merupakan pihak yang memiliki tugas dan bertangungjawab pada pengelolaan, pengalokasian dan penempatan anggaran, dan pencairan serta pengiriman bertahap dana kegiatan sesuai dengan kemajuan kinerja pihak pengusul program. Berbagai tahapan kinerja harus berpedoman kepada peraturan perundangan yang berlaku.

(3) **Unit Normatif.** Unit ini merupakan badan pengawas dan atau badan pertimbangan tingkat universitas dan tingkat fakultas/sekolah pascasarjana/lembaga.

(4) **Unit Kendali Mutu.** Unit ini bertugas sebagai pelaksana pengawasan internal tingkat universitas, fakultas/sekolah pascasarjana/lembaga meliputi pemantauan keterlaksanaan dan kemajuan capaian dan *output* hasil kegiatan serta evaluasi hasil akhir dan dampak dari program.



Gambar 14. Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan

3.4.8 Pemantauan dan Evaluasi melalui Penjaminan Mutu Berkelanjutan

Kegiatan pengawasan dan evaluasi internal melalui penjamianan mutu UNESA berupa kegiatan pelaporan keuangan dan pengamanan aset Negara

yang akuntabel, kredibel, transparan dan bertanggung jawab, serta kepatuhan dalam menjalankan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pengambilan setiap keputusan. Penyelenggaran pemantaun dan evaluasi melalui penjaminan mutu berkelanjutan dilaksanakan mengacu pada prinsip 5W+1H yaitu *What, Why, When, Who, Where* dan *How*.

3.4.8.1 Objek Pemantauan dan Evaluasi (*What*)

Prinsip 'apa' (*what*) mempertanyakan seputar inti dari implementasi renstra dari sisi tata kelola apakah ada kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan-nya. Kajian *what* ini akan menelusuri beberapa informasi beberapa hal: (1) Keselaraasan dan konsistensi penjabaran Renstra UNESA 2025-2029 secara linier menjadi renstra fakultas dan program studi; (2) Keselarasan dan kesesuaian perencanaan implementsai Renstra menjadi Renstra Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan; dan (3),Keterlaksanaan capaian kinerja dan keandalan laporan evaluasi baik secara kuantitas dan kualitas (*analysis gap*) yang dilakukan secara berkelanjutan dan terjadwal oleh setiap unit penjamin mutu guna menjadi bahan pengambilan keputusan manajemen yang strategis di semua level unit kerja.

3.4.8.2 Tujuan Pemantauan dan Evaluasi (*Why*)

Prinsip 'mengapa' (*why*) mempertanyakan seputar urgensi dilaksanakannya pemantauan dan evaluasi perlu dilakukan. Pemantauan dan evaluasi menjadi bagian integral dari pelaksanaan penjaminan dan pengendalian mutu. Penjaminan mutu perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana dan hasil yang dicapai dalam Renstra UNESA 2025-2029 melalui program dan kegiatan di setiap unit kerja

3.4.8.3 Waktu Pemantauan dan Evaluasi (*When*)

Sistem pemantauan dan evaluasi dilakukan secara periodik meliputi (a) pemantauan dan pengendalian program bulanan/triwulanan; (b) evaluasi kinerja tahunan melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP); (c) evaluasi kinerja tengah periode Renstra; dan (d) evaluasi akhir masa Renstra.

3.4.8.4 Pelaksanan Pemantauan dan Evaluasi (*Who*)

Sistem pengendalian dan pengawasan internal UNESA dilaksanakan dengan berpedoman pada ketaatan asas peraturan perundangan-undangan yang berlaku melalui penentapan siapa yang melakukan pemantauan dan siapa yang dipantau atau dievaluasi.

Pihak pemantau internal UNESA bekerja memantau dua bidang yakni bidang akademik dan bidang non akademik. Bidang akademik di awasi dan dievaluasi oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) UNESA. Sedangkan bidang non akademik diawasi dan dievaluasi oleh Badan Pengawasan Internal (BPI) UNESA.

Pihak yang diawasi dan dievaluasi meliputi Rektor. Rektor sebagai penanggung jawab tertinggi di UNESA yang bertugas memastikan mekanisme pengendalian dan pengawasan internal UNESA dijalankan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya guna menjamin keberlangsungan fungsi penjaminan mutu diperlukan dukungan riil berupa kebijakan formal UNESA yang mengatur tentang tugas dan fungsi penjaminan mutu di semua unit kerja di UNESA.

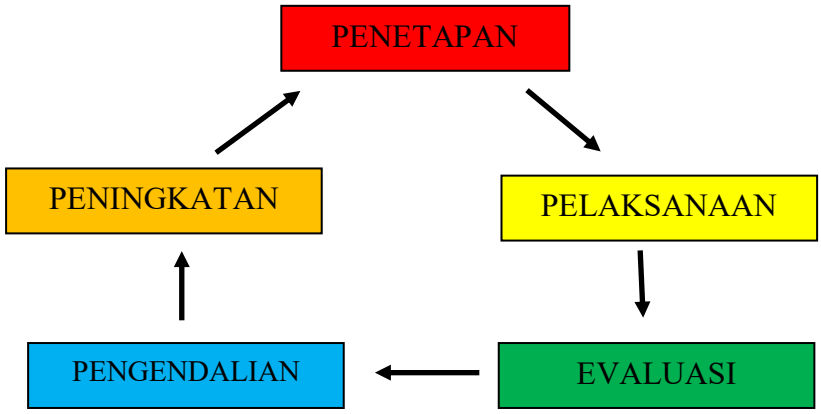
Pihak pemantau penjamin mutu dari eksternal dalam bidang non akademik dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal Kemendikbud, Dewan Pengawas BLU UNESA, dan lembaga pengawas milik Pemerintah lainnya. Disamping oleh APIP, pengawasan eksternal juga dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan masyarakat umum. Dalam bidang akademik, penjaminan mutu eksternal dilakukan melalui proses akreditasi baik level nasional oleh BAN PT maupun level internasional oleh lembaga akreditasi internasional

3.4.8.5 Tempat Pemantauan dan Evaluasi (*Where*)

Tempat pemantauan dan evaluasi adalah satuan unit kerja yang ada di dalam struktur universitas meliputi universitas, fakultas, pascasarjana, direktorat, lembaga, Badan, prodi, dosen dan tenaga kependidikan

3.4.8.6 Mekanisme Pemantauan dan Evaluasi (How)

Terdapat 5 (lima) tahapan pemantauan dan evaluasi sebagai salah satu langkah sistem penjaminan mutu internal (SPMI), yakni Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan yang kemudian disingkat PPEPP.



Gambar 15. Siklus Penjaminan Mutu Internal

Siklus sistem PPEPP meliputi pelaporan dan pengambilan keputusan tindak lanjut kegiatan progam dilaksanakan mulai dari unit terkecil (prodi/bagian), fakultas/PPs/lembaga, hingga universitas. Salah satu evaluasi yang wajib dilakukan adalah Audit Mutu Internal (AMI) yang

dilakukan oleh tim auditor internal dibawah koordinasi Badan Penjaminan Mutu (BPM). Hasil audit terhadap seluruh unit kerja di universitas atas kinerja yang telah dicapai sesuai dengan standar UNESA. Hasil evaluasi dari prodi dilaporkan kepada pihak pimpinan fakultas, selanjutnya dilaporkan pada pimpinan ke universitas untuk dijadikan bahan evaluasi pengendalian dan peningkatan mutu yang berkelanjutan. Hasil evaluasi akan ditindaklanjuti oleh semua unit terkait.

Pemantauan dan evaluasi dilakukan dengan berdasarkan pada prinsip-prinsip penjaminan dan pengendalian mutu meliputi:

(1) Kejelasan tujuan, pelaksanaan, dan hasil yang diperoleh dari penjamin mutu,
(2) Pelaksanaan dilakukan secara objektif, akuntabel, berkeadilan, transparan dan bertanggung jawab,
(3) Pelaksanaan oleh petugas yang memahami konsep, teori, proses serta kompeten dalam melaksanakan pemantauan.
(4) Pelaksanaan dilakuakn secara berkala, terukur, berkelanjutan dan berbasis indikator kinerja.

Secara konsisten dan komitmen, UNESA melakukan evaluasi kinerja yang dilakasanakan melalui forum-forum berikut:

1. Koordinasi rutin melalui rapat pimpinan universitas setiap minggu sekali dengan peserta Rektor, wakil rekrot, dekan, direktur program pascasarjana, ketua lembaga, ketua badan, kepala biro.
2. Rapat pimpinan fakutlas yang dilakasanakan setiap minggu sekali
3. Forum dewan dosen bersama pimpinan fakultas setiap awal semester mengevaluasi kinerja bidang akademik
4. Rapat kerja universitas setiap menjelang akhir tahun dengan seluruh unsur pimpinan baik akademik maupun administratif
5. Evaluasi kinerja oleh dewan pengawas dan dewan pertimbangan
6. Evaluasi kinerja pada semua level unit kerja

Semua bukti hasil evaluasi berbagai kegiatan diatas tersebut didokumentasikan dan dibuat notulensi berisi catatan hasil kegiatan rutin tersebut.

3.4.9 Tindak Lanjut Implementasi dan Pemantauan Dampak

Tindak lanjut dari implementasi Renstra UNESA 2025-2029 diperuntukan untuk melihat visibilitas dan ketercapaian berbagai aspek program. Tahap evaluasi akan memaparkan berbagai data yang komplek dan lengkap dari setiap indikator kegiatan. Dari ketercapaian Renstra ini akan digunakan dalam berbagai kepentingan yakni untuk pemeringkatan universitas di tingkat nasional ataupun internasional. Dua dari berbagai kepentingan pengembangan lanjut UNESA tersebut adalah pembukaan dan penutupan program studi baru.

3.4.9.1 Pembukaan Program Studi Baru

Berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja Renstra UNESA dapat menindaklanjuti dengan membuka program studi baru. Pembukaan program studi baru UNESA dapat dilakukan apabila dipenuhi:

1) Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal berdasarkan dinamika kemajuan Revolusi Industri 4.0, keberadaan prodi baru masih sangat diperlukan;
2) Kelayakan daya saing program studi sejenis di dalam maupun luar lingkungan UNESA;
3) Urgensi kebutuhan pengembangan keilmuan bidang studi maupun lintas bidang studi (multidisipliner);
4) Jaminan adanya kapasitas kelembagaan yang baik (*good governance*) untuk menjamin keberlangsungan program studi;
5) Keandalan dan kecukupan sumber daya manusia;
6) Sarana prasarana pendukung pelaksanaan tridarma, serta;
7) Sistem penjaminan mutu yang berbasis manajemen risiko;
8) Bidang keilmuan prodi memiliki prospektif dampak dan daya jual yang tinggi.

3.4.9.2 Penutupan Program Studi

Sebaliknya UNESA juga dapat melakukkan penutupan program studi yang sudah ada. Penutupan prodi dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan dan hasil kajian evaluasi serta analisis capaian kinerja prodi antara lain:

1) *Need assesment* kebutuhan pasar, yang menunjukkan bahwa perspektif dampak lulusan tidak memiliki nilai jual yang bersaing.
2) *Intake* mahasiswa mahasiswa yang mendaftar sehingga prodi mengalami penurunan bahkan kekosongan.

Pemantauan dampak dan *outcome* oleh UNESA juga dapat digunakan untuk mengetahui antusiasme dari berbagai program yang telah dilakukan termasuk sebagai upaya peningkatan kesejahteraan di masyarakat.

3.4.10 Penyusunan Program Berkelanjutan

Renstra menjadi landasan penyelenggaraan SAKIP UNESA dan diturunkan ke Renja, RKAT, Perjanjian Kinerja, pengukuran dan pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi, manajemen risiko, serta tindak lanjut. Pelaksanaannya mengacu pada Permendiktisaintek Nomor 58 Tahun 2025 dan diselaraskan dengan arsitektur sasaran serta indikator periode 2025-2029.

Program berkelanjutan disusun dengan memperhatikan Renstra Kemdiktisaintek 2025-2029, kerangka transisi IKU Tahun 2025, IKU 2026-2029, indikator dampak sosial-ekonomi-lingkungan, serta kebutuhan penyesuaian regulasi, mutu, SDM, dan pembiayaan PTN-BH.

Keberlanjutan program dijaga melalui keterikatan antara kinerja dan anggaran. Setiap program harus memiliki target, pemilik kinerja, sumber pendanaan, risiko, serta bukti dampak yang dapat diverifikasi. Diversifikasi pendanaan diarahkan pada kombinasi APBN/BPPTNBH, penerimaan pendidikan, kerja sama, unit bisnis, komersialisasi inovasi, pengelolaan aset, dana abadi, dan sumber sah lainnya.

1) Pendanaan berbasis kinerja dan prioritas strategis yang diturunkan ke RKAT serta Perjanjian Kinerja unit;
2) Pembiayaan kolaboratif dengan pemerintah, industri, mitra, dan sumber sah lainnya untuk riset, inovasi, serta pengabdian berdampak;
3) Reinvestasi sebagian pendapatan non-UKT dan hasil komersialisasi untuk pengembangan dana abadi, riset terapan, hilirisasi, penguatan SDM, dan laboratorium.

BAB IV
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1 Target Kinerja

Target kinerja Renstra UNESA 2025-2029 menggunakan kerangka trajectory ganda. Horizon Transisi Tahun 2025 menjaga kontinuitas akuntabilitas berdasarkan Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023 dan baseline 2024 yang telah digunakan dalam PK. Horizon Strategis Tahun 2026-2029 menggunakan empat pilar sasaran Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025 serta indikator dampak Kepmendiktisaintek Nomor 361/M/KEP/2025. Pemisahan horizon mencegah pencampuran definisi indikator dan memastikan setiap target dapat ditelusuri ke baseline yang sesuai. Sebelum ditetapkan dalam PK/RKAT, baseline dan formula indikator direviu oleh pemilik data dan Direktorat Perencanaan, Pengembangan dan Pelaporan serta memperoleh assurance berbasis risiko dari BPI untuk indikator material. Trajektori target ditetapkan berdasarkan tren historis yang sebagai komparasi, gap terhadap target kementerian, kapasitas unit, rencana peningkatan SDM dan sarana, pipeline program, risiko, serta kapasitas pendanaan.

Tabel 39. Sasaran, IKU, dan Target Kinerja UNESA tahun 2025 (Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023)

Sasaran	Indikator	Satuan	PK 2024	Target Kinerja 2025
Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	%	80	85
	Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi; atau meraih prestasi.	%	40	40
Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di Perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.	%	40	50
	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.	%	30	71
	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen.	Rasio	1.50	4

Sasaran	Indikator	Satuan	PK 2024	Target Kinerja 2025
Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	Jumlah Kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.	Rasio	1	3
	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method)* atau pembelajaran kelompok berbasis project (*team-based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi.	%	60	90
	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.	%	30	36
Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri	Predikat SAKIP	predikat	AA	AA
	Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L	nilai	90	90
	Presentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	%	50	90

Tabel 40. Sasaran, IKU, dan Target Kinerja UNESA tahun 2026-2029

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib	Satuan	Target			
				2026	2027	2028	2029
Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025							
1	Talenta	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	%	68,86	70,86	72,86	73,86
		Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah	%	85%	86%	88%	90%
		Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	%	25%	27%	29%	31%
2.	Inovasi	Jumlah Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat	%	48,59 %	50%	52%	55%
		Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga	%	5%	6%	8%	10%
		Publikasi bereputasi internasional (*Scopus/ WoS*)	%	55,15 %	57,15 %	59,15 %	61,15 %
3.	Kontribusi/ Dedikasi pada Masyarakat	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), SDG 5 (kesetaraan gender), dan SDG 8 (pertumbuhan ekonomi)	%	80%	82%	85%	87%
		Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/ industri)	%	10%	20%	25%	30%
4.	Tata Kelola berintegritas	Persentase pendapatan/ penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah)	%	7%	8,5%	10%	12%
		Ketersediaan Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen	Dokumen	1	1	1	1

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib	Satuan	Target			
				2026	2027	2028	2029
Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025							
		Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	Unit Kerja	2	3	4	5
		a. Hasil audit asal laporan keuangan perguruan tinggi	Opini	WTP	WTP	WTP	WTP
		b. Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perguruan Tinggi	Predikat	AA	AA	AA	AA
		c. Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik	Laporan	0	0	0	0
		d. Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkotika, psikotropika, dan bahan adiktif berbahaya lainnya (narkoba), dan anti korupsi	%	90%	92%	94%	95%
		e. Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	Nilai	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%

4.1.1 Mekanisme Cascading dan Target Breakdown

Target institusi diturunkan ke Fakultas/Lembaga/Badan/Unit Kerja melalui Perjanjian Kinerja dan RKAT tahunan. Pembagian target menggunakan prinsip kontribusi terukur dan mempertahankan definisi operasional indikator kementerian.

Tabel 41. Metode Umum Perhitungan Capaian Indikator

Jenis Indikator	Metode Breakdown	Formula
Jumlah/ absolut	Dijumlahkan dari target unit pemilik kontribusi.	Target UNESA = Σ target unit.
Persentase/ rasio	Dibagi berdasarkan numerator-denominator dan kapasitas unit; agregasi menggunakan pembobotan denominator yang sama.	Capaian UNESA = Σ numerator unit/Σ denominator unit × 100%.
Predikat/nilai institusional	Dikelola oleh unit koordinator dengan kontribusi bukti dari seluruh unit.	Target unit berbentuk komponen pembentuk/pemenuhan eviden; hasil akhir dinilai pada tingkat institusi.
Indikator dampak	Diturunkan ke unit pelaksana program dan pemilik data; eviden diverifikasi sebelum agregasi.	Agregasi hanya menggunakan *outcome/impact* yang memenuhi definisi, periode, penerima manfaat, dan bukti dukung.

Bobot target unit ditetapkan setiap tahun berdasarkan baseline unit, jumlah mahasiswa/dosen/portofolio yang relevan, kapasitas sumber daya, dan gap terhadap target institusi. Rincian target numerik per unit dituangkan dalam PK tahunan sehingga Renstra tetap adaptif tanpa mengubah target institusi.

4.2 Kerangka Pendanaan

Kerangka pendanaan Renstra disusun sebagai *performance-based financing*: setiap sumber penerimaan dan belanja harus memiliki keterkaitan yang dapat ditelusuri dengan sasaran, IKU, risiko, indikator dampak, dan *strategic choices*. Selain proyeksi pendapatan dan belanja lima tahunan,

RKAT menerapkan empat pilar untuk menilai efisiensi anggaran dan kontribusi pembiayaan terhadap *outcome*. *Capital budgeting* diprioritaskan pada investasi yang memiliki *strategic fit*, tingkat utilisasi yang jelas, kontribusi terhadap mutu/dampak, potensi pengungkit pendapatan non-UKT atau efisiensi biaya, kelayakan arus kas, dan risiko yang dapat diterima. *Working capital* dikelola untuk menjaga likuiditas sekaligus mengurangi idle cash sesuai ketentuan, mendukung unit usaha/layanan produktif, serta mempercepat siklus penerimaan dari kerja sama, layanan, dan komersialisasi.

Reviu efisiensi anggaran dilaksanakan secara berkala melalui analisis unit cost, cost per outcome, deviasi anggaran-capaian, utilisasi aset, dan value for money. Jika biaya meningkat tanpa perbaikan outcome/impact yang proporsional, dilakukan koreksi desain program, realokasi, penyesuaian skala, atau penghentian kegiatan. Untuk mendukung kemandirian PTN-BH, pertumbuhan pendapatan non-UKT diprioritaskan dari optimalisasi aset/BPU, layanan kepakaran, kontrak dan co-funding industri, lisensi/royalti, *spin-off/start-up*, dana abadi, hibah internasional, dan sumber sah lainnya; pertumbuhan tersebut tidak boleh dibangun melalui peningkatan beban UKT sebagai strategi utama.

4.2.1 Proyeksi Pendapatan

Sumber pendapatan UNESA secara umum dapat dikelompokan menjadi dua, yaitu yang berasal dari pemerintah pusat yang dialokasikan dalam bentuk APBN dan yang berasal dari pendapatan selain dari APBN. Pendapatan APBN meliputi Rupiah Murni (RM) Gaji dan Tunjangan, Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH), maupun bentuk lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Sedangkan untuk pendapatan Non APBN berasal dari masyarakat, biaya pendidikan, hasil pengelolaan dana abadi, usaha UNESA, kerja sama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan kekayaan UNESA, anggaran pendapatan dan belanja daerah, pinjaman; dan/atau pendapatan lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Proyeksi pendapatan disusun dengan mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Disusun secara cermat, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan;
b. Mempertimbangkan realisasi pendapatan tiga tahun terakhir;
c. Mempertimbangan kebijakan pemberian relaksasi uang pendidikan;
d. Optimalisasi target pendapatan yang bersumber dari pemanfaatan aset dan unit usaha bisnis;
e. Semua potensi pendapatan diidentifikasi dan dihitung rinci nilai totalnya (gross);
f. Adanya penambahan kuota mahasiswa pada semua program studi;
g. Adanya pembukaan program studi dan fakultas baru.

Berdasarkan pertimbangan tersebut maka realisasi dan proyeksi pendapatan UNESA tahun 2025-2029 adalah sebagai berikut.

Tabel 42. Realisasi dan Proyeksi Pendapatan Tahun 2025-2029

No	Sumber Dana	Realisasi	Proyeksi				
		Tahun 2024	Tahun 2025	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029
A	**APBN**	**Rp428.618.557.559**	**Rp471.480.413.315**	**Rp518.628.454.646**	**Rp570.491.300.111**	**Rp627.540.430.122**	**Rp690.294.473.134**
1	Rupiah Murni (Komponen 001)	Rp170.710.050.480	Rp187.781.055.528	Rp206.559.161.081	Rp227.215.077.189	Rp249.936.584.908	Rp274.930.243.399
2	Alokasi BPPTNBH	Rp64.336.278.875	Rp70.769.906.763	Rp77.846.897.439	Rp85.631.587.183	Rp94.194.745.901	Rp103.614.220.491
3	Pinjaman (SBSN, PLN, RMP dan KPBU)	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0
4	Pendanaan dari Ditjen Diktiristek (Selain No 1-3)	Rp105.456.761.774	Rp116.002.437.951	Rp127.602.681.747	Rp140.362.949.921	Rp154.399.244.913	Rp169.839.169.405
5	Insentif IKU	Rp10.270.240.582	Rp11.297.264.640	Rp12.426.991.104	Rp13.669.690.215	Rp15.036.659.236	Rp16.540.325.160
6	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktiristek	Rp60.035.618.250	Rp66.039.180.075	Rp72.643.098.083	Rp79.907.407.891	Rp87.898.148.680	Rp96.687.963.548
7	Pendanaan dari K/L lain	Rp17.809.607.598	Rp19.590.568.358	Rp21.549.625.194	Rp23.704.587.713	Rp26.075.046.484	Rp28.682.551.133
B	**Selain APBN**	**Rp807.618.909.443**	**Rp888.380.800.388**	**Rp977.218.880.427**	**Rp1.074.940.768.469**	**Rp1.182.434.845.316**	**Rp1.300.678.329.848**
1	Dana Masyarakat	Rp1.457.580.815	Rp1.603.338.896	Rp1.763.672.786	Rp1.940.040.064	Rp2.134.044.071	Rp2.347.448.478
2	Biaya Pendidikan	Rp589.264.638.450	Rp648.191.102.295	Rp713.010.212.525	Rp784.311.233.777	Rp862.742.357.155	Rp949.016.592.870
3	Pengelolaan Dana Abadi	Rp919.416.831	Rp1.011.358.514	Rp1.112.494.365	Rp1.223.743.802	Rp1.346.118.182	Rp1.480.730.000
4	Usaha PTN Badan Hukum	Rp19.264.911.268	Rp21.191.402.395	Rp23.310.542.634	Rp25.641.596.898	Rp28.205.756.587	Rp31.026.332.246
5	Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	Rp16.009.304.842	Rp17.610.235.326	Rp19.371.258.859	Rp21.308.384.745	Rp23.439.223.219	Rp25.783.145.541
6	Pengelolaan Kekayaan PTN Badan Hukum	Rp12.600.394.619	Rp13.860.434.081	Rp15.246.477.489	Rp16.771.125.238	Rp18.448.237.762	Rp20.293.061.538
7	APBD	Rp9.416.063.734	Rp10.357.670.107	Rp11.393.437.118	Rp12.532.780.830	Rp13.786.058.913	Rp15.164.664.804
8	Pinjaman	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0
9	Saldo Kas	Rp158.686.598.885	Rp174.555.258.774	Rp192.010.784.651	Rp211.211.863.116	Rp232.333.049.428	Rp255.566.354.370

4.2.2 Proyeksi Belanja

Belanja merupakan semua pengeluaran universitas dalam satu tahun anggaran yang mengurangi ekuitas dana lancar untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, sasaran, dan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Metode yang digunakan dalam perhitungan proyeksi belanja menggunakan pendekatan berdasarkan realisasi belanja tiga tahun sebelum tahun anggaran yang direncanakan sebagai dasar perhitungan proyeksi kebutuhan belanja.

Adapun realisasi dan proyeksi belanja serta aset pada tahun 2025-2029 tampak dalam tabel 43 dan tabel 44 berikut.

Tabel 43. Realisasi dan Proyeksi Belanja Tahun 2025-2029

No	Komponen Biaya	Realisasi 2024	Proyeksi 2025	Proyeksi 2026	Proyeksi 2027	Proyeksi 2028	Proyeksi 2029
1	Biaya Operasional	Rp446.752.042.100	Rp491.427.246.310	Rp540.569.970.941	Rp594.626.968.035	Rp654.089.664.839	Rp719.498.631.322
2	Biaya Dosen ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	Rp125.045.132.600	Rp137.549.645.860	Rp151.304.610.446	Rp166.435.071.491	Rp183.078.578.640	Rp201.386.436.504
3	Biaya Tenaga Kependidikan ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	Rp43.934.776.400	Rp48.328.254.040	Rp53.161.079.444	Rp58.477.187.388	Rp64.324.906.127	Rp70.757.396.740
4	Biaya Dosen Non ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	Rp16.317.892.400	Rp17.949.681.640	Rp19.744.649.804	Rp21.719.114.784	Rp23.891.026.263	Rp26.280.128.889
5	Biaya Tenaga Kependidikan Non ASN (gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji)	Rp24.045.045.700	Rp26.449.550.270	Rp29.094.505.297	Rp32.003.955.827	Rp35.204.351.409	Rp38.724.786.550
6	Remunerasi/Imbal Jasa/Insentif/Sejenisnya	Rp139.305.512.800	Rp153.236.064.080	Rp168.559.670.488	Rp185.415.637.537	Rp203.957.201.290	Rp224.352.921.420
7	Biaya Investasi (Prasarana dan Sarana)	Rp358.607.156.800	Rp394.467.872.480	Rp433.914.659.728	Rp477.306.125.701	Rp525.036.738.271	Rp577.540.412.098
8	Biaya Pengembangan	Rp55.512.323.900	Rp61.063.556.290	Rp67.169.911.919	Rp73.886.903.111	Rp81.275.593.422	Rp89.403.152.764

Tabel 44. Realisasi dan Proyeksi Aset Tahun 2025-2029

Jenis Aset	Realisasi 2024	Proyeksi 2025	Proyeksi 2026	Proyeksi 2027	Proyeksi 2028	Proyeksi 2029
Aset Lancar	Rp177.242.597.559	Rp194.966.857.315	Rp214.463.543.046	Rp235.909.897.351	Rp259.500.887.086	Rp285.450.975.795
Aset Tetap	Rp1.669.016.143.389	Rp1.835.917.757.728	Rp2.019.509.533.501	Rp2.221.460.486.851	Rp2.443.606.535.536	Rp2.687.967.189.089
Aset Lainnya	Rp203.855.878.482	Rp224.241.466.330	Rp246.665.612.963	Rp271.332.174.260	Rp298.465.391.685	Rp328.311.930.854

BAB V
PENUTUP

Renstra UNESA tahun 2025-2029 adalah dokumen perencanaan yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan UNESA dalam periode tahun 2025-2029 yang disusun mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya, Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2025 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025-2029, dan Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UNESA 2021-2045.

Renstra UNESA 2025-2029 mengikat seluruh unit dalam kerangka perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengukuran, evaluasi, dan pertanggungjawaban kinerja. Ketentuan implementasinya adalah sebagai berikut:

1) Renstra UNESA 2025-2029 wajib diturunkan ke Renja dan RKAT setiap tahun serta menjadi dasar penetapan Perjanjian Kinerja (PK) berjenjang pada awal tahun anggaran.
2) Setiap pimpinan Fakultas, Lembaga, Badan, Direktorat, dan unit kerja wajib menerima *cascading* target sesuai kontribusinya. Target PK unit selanjutnya ditransformasikan ke sasaran kinerja individu/SKP pegawai sesuai ketentuan yang berlaku.
3) Pelibatan pemangku kepentingan internal dan eksternal dilaksanakan secara terencana pada desain program, pelaksanaan kolaborasi, pengukuran outcome/dampak, dan evaluasi sebagai bagian dari mekanisme akuntabilitas.
4) Renstra menjadi dasar evaluasi dan pelaporan kinerja tahunan serta lima tahunan. Hasil evaluasi digunakan untuk koreksi kebijakan, realokasi sumber daya, mitigasi risiko, dan tindak lanjut peningkatan kinerja.
5) Monitoring kinerja dilaksanakan sekurang-kurangnya setiap triwulan oleh unit perencanaan bersama pemilik indikator; evaluasi semesteran dan tahunan melibatkan pimpinan universitas serta unit terkait. BPI memberikan assurance atas pengendalian, risiko, dan keandalan bukti sesuai kewenangan, sedangkan MWA melakukan fungsi pengawasan strategis sesuai kewenangan PTN-BH.

Renstra UNESA 2025-2029 merupakan *living document*. Evaluasi tengah tahun dilaksanakan pada setiap tahun anggaran untuk menilai deviasi capaian dan kebutuhan koreksi implementasi, sedangkan evaluasi paruh periode digunakan untuk menguji relevansi target terhadap perubahan

regulasi, kondisi fiskal, perkembangan sains-teknologi, keadaan luar biasa, atau perubahan lingkungan strategis. Penyesuaian Renstra dilakukan melalui mekanisme formal, berbasis eviden, terdokumentasi, dan disahkan sesuai kewenangan.

Renstra ini diharapkan mampu memberikan gambaran isu-isu strategis yang dihadapi oleh UNESA sebagai PTN-BH serta upaya-upaya yang bisa dilakukanuntuk mengantisipasi dan mengatasi hal tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik 4) Indonesia Nomor 4301);

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);

Undang-Undang Nomor 11 tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi mencabut Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4219);

Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4864);

Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan;

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2022 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya;

Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025 – 2029.

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga.

Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya;

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 51 tahun 2018 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Ijin Perguruan Tinggi Swasta;

Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;

Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2023 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2025-2029;

Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2025 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025-2029;

Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi; dan

Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 358/M.KEP/2025 Tentang Indikator Kinerja Utama

Perguruan Tinggi Dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi.

Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 361/M/KEP/2025 Tentang Indikator Dampak Sosial, Ekonomi, Dan Lingkungan Perguruan Tinggi Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi.



LAMPIRAN 1

RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2025-2029

Lampiran IA. Target IKU UNESA Tahun 2025 (Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023)

Program/ Kegiatan	Sasaran/Indikator	Lokasi	Satuan	Baseline (2024)	Target	Alokasi (dalam juta rupiah)	Unit Organisasi Pelaksana
					2025	2025	
SK.1	**Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi**	UNESA					
IKU.1	**Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta**	UNESA	Persentase (%)	40	85	30.389	Bidang I, Fakultas
IKT.1.1	Jumlah lulusan yang bekerja dengan gaji ≥ 1.2x UMP dan waktu tunggu ≤ 6 bulan		Orang	2500	2619		Bidang I, Fakultas
IKT.1.2	Jumlah lulusan yang menjadi wirausaha dengan pendapatan ≥ 1.2x UMP dan dan waktu tunggu ≤ 6 bulan		Orang	900	952		Bidang I, Fakultas
IKT.1.3	Jumlah lulusan yang melanjutkan studi/pendidikan profesi		Orang	420	478		Bidang I, Fakultas
IKT.1.4	Jumlah mahasiswa yang memiliki sertifikat kompetensi (SKPI)		Orang	250	250		Bidang I, Fakultas
IKU.2	**Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi**	UNESA	Persentase (%)	40	40	35.956	Bidang I, Fakultas
IKT.2.1	Jumlah mahasiswa *inbound* yang diterima dalam program pertukaran mahasiswa sesuai kriteria minimal 10 SKS		Orang	450	500		Bidang I, Fakultas
IKT.2.2	Jumlah mahasiswa *inbound* yang diterima dalam program pertukaran mahasiswa sesuai kriteria 20 SKS		Orang	100	110		Bidang I, Fakultas
IKT.2.3	Jumlah mahasiswa yang melaksanakan Mobilitas Akademik (MA) 20 SKS		Orang	29480	29535		Bidang I, Fakultas
IKT.2.4	Jumlah peserta kompetisi internasional		Orang	1785	1805		Bidang I, Fakultas
IKT.2.5	Jumlah mahasiswa berprestasi internasional juara I/II/III		Orang	540	540		Bidang I, Fakultas
IKT.2.6	Jumlah mahasiswa berprestasi nasional juara I/II/III		Orang	1810	1910		Bidang I, Fakultas
IKT.2.7	Jumlah mahasiswa berprestasi provinsi juara I/II/III		Orang	300	310		Bidang I, Fakultas
IKT.2.8	Jumlah karya yang dimiliki mahasiswa yang digunakan dunia usaha, industri dan masyarakat yang bukan merupakan hasil dari kompetisi		Karya	86100	86100		Bidang I, Fakultas
IKT.2.9	Jumlah sertifikat kompetensi internasional mahasiswa		Orang	1960	2000		Bidang I, Fakultas
IKT.2.10	Jumlah mahasiswa PLP di negara lain/*Sea Teacher*/Mobilitas Akademik (MA) Lainnya (Prodi Pendidikan)		Orang	40	45		Bidang I, Fakultas
IKT.2.11	Persentase anggaran kegiatan mahasiswa		Persentase (%)	10%	10%		Bidang I, Fakultas
SK.2	**Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi**	UNESA					
IKU.3	**Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi**	UNESA	Persentase (%)	40	50	18.077	Bidang I, Fakultas

Program/ Kegiatan	Sasaran/Indikator	Lokasi	Satuan	Baseline (2024)	Target	Alokasi (dalam juta rupiah)	Unit Organisasi Pelaksana
					2025	2025	
IKT.3.1	Jumlah dosen berkegiatan tridharma diluar PT/praktisi		Orang	1001	1051		Bidang I, Fakultas
IKT.3.2	Jumlah dosen pembimbing Mobilitas Akademik (MA)		Orang	340	350		Bidang I, Fakultas
IKT.3.3	Jumlah dosen pembimbing prestasi mahasiswa		Orang	1152	1172		Bidang I, Fakultas
IKU.7	**Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis *project* (*team-based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi**	UNESA	Persentase (%)	60	90	282.138	Bidang I, Fakultas
IKT.7.1	Jumlah mata kuliah yang menggunakan *case method* atau *team-based project* sebagai metode pembelajaran dan bagian dari bobot evaluasi minimal 50%		Mata kuliah	4319	4329		Bidang I, Fakultas
IKT.7.2	Jumlah program studi yang melaksanakan transformasi kurikulum		Program Studi	Seluruh Prodi	Seluruh Prodi		Bidang I, Fakultas
IKT.7.3	Jumlah *smart classroom* yang dimiliki fakultas		Ruang	7	11		Bidang I, Fakultas
IKT.7.4	Jumlah kelas internasional yang dimiliki fakultas		Program Studi	30	46		Bidang I, Fakultas
IKT.7.5	Jumlah program jalur cepat magister-doktor		Program Studi	30	37		Bidang I, Fakultas
IKU.8	**Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah**	UNESA	Persentase (%)	30	36	27.047	Bidang I, Fakultas
IKT.8.1	Jumlah program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah		Program Studi	33	35		Bidang I, Fakultas
IKT.8.2	Jumlah program studi yang terakreditasi unggul/A		Program Studi	66	71		Bidang I, Fakultas
IKT.8.3	Jumlah akreditasi minimum program studi baru		Akreditasi	60	67		Bidang I, Fakultas
IKU.4	**Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri**	UNESA	Persentase (%)	30	71	25.754	Bidang II, Fakultas
IKT.4.1	Jumlah dosen NIDN & NIDK bersertifikat kompetensi/profesi		Orang	1620	1624		Bidang II, Fakultas
IKT.4.2	Jumlah praktisi *flagship* dari pemerintah		Orang	0	0		Bidang II, Fakultas
IKT.4.3	Jumlah praktisi *flagship* mandiri		Orang	160	163		Bidang II, Fakultas
IKT.4.4	Jumlah praktisi NIDK		Orang	30	33		Bidang II, Fakultas
IKT.4.5	Jumlah dosen yang memiliki gelar doktor		Orang	590	595		Bidang II, Fakultas
IKU.5	**Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen**	UNESA	Rasio	1.50	4	67.080	Bidang III, Fakultas

Program/ Kegiatan	Sasaran/Indikator	Lokasi	Satuan	Baseline (2024)	Target	Alokasi (dalam juta rupiah)	Unit Organisasi Pelaksana
					2025	2025	
IKT.5.1	Jumlah Karya Tulis Ilmiah (KTI) dengan konstanta 0,8		Karya tulis	369	379		Bidang III, Fakultas
IKT.5.2	Jumlah Karya Tulis Ilmiah (KTI) dengan konstanta 0,6		Karya tulis	430	433		Bidang III, Fakultas
IKT.5.3	Jumlah Karya Tulis Ilmiah (KTI) dengan konstanta 0,4		Karya tulis	290	299		Bidang III, Fakultas
IKT.5.4	Jumlah Karya Tulis Ilmiah (KTI) dengan konstanta 1		Karya tulis	20	21		Bidang III, Fakultas
IKT.5.5	Jumlah Karya Terapan (KT) dengan konstanta 0,8		Karya terapan	6500	6550		Bidang III, Fakultas
IKT.5.6	Jumlah Karya Seni (KS) dengan konstanta 0,9		Karya seni	10	10		Bidang III, Fakultas
IKT.5.7	Jumlah Karya Seni (KS) dengan konstanta 0,7		Karya seni	60	60		Bidang III, Fakultas
IKT.5.8	Jumlah Karya Seni (KS) dengan konstanta 0,5		Karya seni	102	102		Bidang III, Fakultas
IKT.5.9	Jumlah jurnal program studi yang bereputasi nasional		Jurnal	16	18		Bidang III, Fakultas
IKT.5.10	Jumlah jurnal program studi yang bereputasi internasional		Jurnal	15	16		Bidang III, Fakultas
IKT.5.11	Jumlah jurnal nasional yang mewadahi luaran aktivitas akademik mahasiswa		Jurnal	10	12		Bidang III, Fakultas
IKT.5.12	Jumlah jurnal internasional baru yang diproyeksikan terindeks *scopus*		Jurnal	10	12		Bidang III, Fakultas
IKT.5.13	Jumlah *academic peers* yang berbeda dengan tahun sebelumnya yang akan menjadi calon *voter* dalam pemeringkatan *QS WUR-AUR*		Orang	410	410		Bidang III, Fakultas
IKT.5.14	Jumlah *employer* (pengguna alumni) yang berbeda dengan tahun sebelumnya yang akan menjadi calon *voter* dalam pemeringkatan *QS WUR-AUR*		Orang	430	435		Bidang III, Fakultas
IKT.5.15	Implementasi 17 indikator *SDGs* di UNESA sesuai dengan indikator *THE Impact Ranking*		Indukator SDGs	0	2		Bidang III, Fakultas
IKT.5.16	*THE-WUR AUR* (*Impact Citation Doc. Scopus* 3/Dosen)		Sitasi	1635	1640		Bidang III, Fakultas
IKT.5.17	*Webometrics* [*Linking Website* : setiap *website* program studi mendapatkan *link* dari minimal 20 *website* (domain) berbeda]		Linking Web	2400	2420		Bidang III, Fakultas
IKT.5.18	*Webometrics* [Trafik Organik : Setiap *website* program studi mempunyai trafik organik sebanyak minimal 2000 trafik per bulan]		Trafik	226000	226000		Bidang III, Fakultas
IKT.5.19	*Metrics* UNESA (*Dimetric-Artric-Sporttric*)		Inovasi	2	3		Bidang III, Fakultas
IKT.5.20	Jumlah presenter/pemateri yang mengikuti kegiatan internasional		Orang	140	150		Bidang III, Fakultas
IKT.5.21	Jumlah pameran yang diikuti (keunggulan UNESA)			14	15		Bidang III, Fakultas

Program/ Kegiatan	Sasaran/Indikator	Lokasi	Satuan	Baseline (2024)	Target	Alokasi (dalam juta rupiah)	Unit Organisasi Pelaksana
					2025	2025	
IKT.5.22	Jumlah konten dan informasi di *website* di masing masing PUI (disabilitias/seni/olahraga)		Konten	24	36		Bidang III, Fakultas
IKT.5.23	Jumlah konten dan informasi di media sosial masing masing PUI (disabilitias/seni/olahraga)		Konten	30	37		Bidang III, Fakultas
IKT.5.24	Jumlah fakultas yang memiliki fasilitas aksesibel bagi disabilitas		Fakultas	8	9		Bidang III, Fakultas
SK.3	**Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran**	UNESA					
IKU.6	**Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1**	UNESA	Rasio	1	3	88.728	Bidang IV, Fakultas
IKT.6.1	Jumlah kerjasama dengan perusahaan multinasional		Kerja sama	220	225		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.2	Jumlah kerjasama dengan perusahaan nasional berstandar tinggi, BUMN, dan/atau BUMD		Kerja sama	220	234		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.3	Jumlah kerjasama dengan perusahaan teknologi global		Kerja sama	100	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.4	Jumlah kerjasama dengan perusahaan rintisan (*startup company*) teknologi		Kerja sama	106	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.5	Jumlah kerjasama dengan organisasi nirlaba kelas dunia		Kerja sama	90	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.6	Jumlah kerjasama dengan institusi/organisasi multilateral		Kerja sama	110	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.7	Jumlah kerjasama dengan perguruan tinggi yang masuk dalam daftar *QS200* berdasarkan bidang ilmu (*QS200 by subject*) perguruan tinggi luar negeri		Kerja sama	100	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.8	Jumlah kerjasama dengan perguruan tinggi yang masuk dalam daftar *QS200* berdasarkan bidang ilmu (*QS200 by subject*) perguruan tinggi dalam negeri		Kerja sama	110	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.9	Jumlah kerjasama dengan instansi pemerintah		Kerja sama	250	252		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.10	Jumlah kerjasama dengan rumah sakit		Kerja sama	90	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.11	Jumlah kerjasama dengan lembaga riset pemerintah, swasta, nasional, maupun internasional		Kerja sama	80	111		Bidang IV, Fakultas
IKT.6.12	Jumlah kerjasama dengan lembaga kebudayaan berskala nasional/bereputasi		Kerja sama	95	111		Bidang IV, Fakultas
SK.4	**Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri**	UNESA					
IKU.9	**Predikat SAKIP**	UNESA	Predikat	AA	AA	25.526	Bidang IV
IKT.9.1	Renstra unit kerja yang relevan dengan UNESA		Dokumen	1	1		Bidang IV
IKT.9.2	Jumlah SOP unit kerja		Dokumen	465	470		Bidang II
IKT.9.3	Laporan Kinerja (Lakin) unit kerja yang relevan dengan UNESA		Dokumen	12	15		Seluruh Unit Kerja
IKU.10	**Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-KL**	UNESA	Nilai	90	90	293.620	Bidang II, Bidang IV

Program/ Kegiatan	Sasaran/Indikator	Lokasi	Satuan	Baseline (2024)	Target	Alokasi (dalam juta rupiah)	Unit Organisasi Pelaksana
					2025	2025	
IKT.10.1	Persentase belanja modal (kapitalisasi aset) minimal sebesar 20% dari pagu Non-APBN		Persentase (%)	20	20		Bidang II
IKT.10.2	Persentase *income generating* sebesar minimum 10% dari pagu anggaran		Persentase (%)	10	10		Bidang II
IKU.11	**Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas**	UNESA	Persentase (%)	50	90	17.286	Bidang II

Lampiran IB. Target IKU UNESA Tahun 2026-2029 (Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025)

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
	Talenta	IKU 1	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	%	25,5%	68,86%	70,86%	72,86%	73,86%
			a. D4	%	12,53%	80%	82%	84%	85%
			b. S1	%	14,54%	80%	82%	84%	85%
			c. S2	%	21,20%	70%	72%	74%	75%
			d. S3	%	10%	45,45%	47,45%	49,45%	50,45%
			Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	%	4.69%	6,69%	6,80%	7,00%	7,20%
			a. Mahasiswa magister	%	3,03%	4,46%	4,50%	4,60%	4,70%
			b. Mahasiswa doktor	%	1,66%	2,23%	2,30%	2,40%	2,50%
			Persentase mahasiswa internasional	%	0,1%	0,80%	0,85%	0,90%	1,00%
		IKU 2	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah	%	80%	85%	86%	88%	90%
		IKU 3	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	%	20%	25%	27%	29%	31%
		IKU 4	Jumlah Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat	%	45,44%	48,59%	50%	52%	55%
			Persentase dosen berpendidikan S3	%	37,9%	43,59%	43,75%	44,00%	45,00%
2.	Inovasi	IKU 5	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga	%	3,17%	5%	6%	8%	10%
		IKU 6	Publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	%	52,50%	55,15%	57,15%	59,15%	61,15%
			Total publikasi internasional	Artikel	963	1100	1250	1500	1750
			a. Persentase publikasi Top Tier	%	1,14%	2%	4%	8%	12%
			b. Persentase publikasi Q1	%	3,65%	10%	12%	14%	15%
			Persentase penelitian berkolaborasi internasional	%	8,42%	10%	11%	12%	13%
3.	Kontribusi/ Dedikasi pada Masyarakat	IKU 7	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), SDG 5 (kesetaraan gender), dan SDG 8 (pertumbuhan ekonomi)	%	70%	80%	82%	85%	87%
			Peringkat PT pada QS *World University Ranking*	Peringkat	-	1501+	1501+	1501+	1201 - 1500

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama Wajib		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Peringkat PT pada THE *Impact Ranking*	Peringkat	601-800	401-600	301-400	201-300	201-300
		IKU 8	Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/ industri)	%	5%	10%	20%	25%	30%
4.	Tata Kelola berintegritas	IKU 9	Persentase pendapatan/ penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah)	%	5,5%	7%	8,5%	10%	12%
			Persentase pendapatan terhadap total aset	%	3,7%	4%	4,3%	4,6%	4,9%
			a. DIPA/APBN pemerintah terhadap total pendapatan (grant pemerintah/LPDP)	%	16,52%	15%	14,8%	14,6%	14,5%
			b. Pendapatan industri terhadap total pendapatan	%	0,17%	5%	5,2%	5,4%	5,5%
			c. Dana abadi terhadap total aset	%	0,1%	2,63%	2,65%	2,67%	2,70%
			Alokasi pendapatan dana masyarakat untuk peningkatan:	%	4,63%	15%	15,5%	16%	16,5%
			a. Riset	%	1,3%	5%	5,2%	5,4%	5,5%
			b. Upskilling dan upgrading dosen	%	0,11%	5%	5,2%	5,4%	5,5%
			c. Updating laboratorium	%	3,22%	5%	5,2%	5,4%	5,5%
			Ketersediaan Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen	Dokumen	1	1	1	1	1
		IKU 10	Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	Unit Kerja	-	2	3	4	5
		IKU 11	a. Opini WTP atas laporan keuangan perguruan	Opini	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
			b. Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perguruan Tinggi	Predikat	AA	AA	AA	AA	AA
			c. Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik	Laporan	0	0	0	0	0
			d. Pencegahan dan penanganan anti kekerasan, anti narkotika, psikotropika, dan bahan adiktif berbahaya lainnya (narkoba), dan anti korupsi	%	80%	90%	92%	94%	95%
			e. Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	Nilai	87,50%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%
5.	Keolahragaan	IKU 12 (partisipatif)	Keolahragaan a. Partisipasi civitas akademika yang berolahraga b. Penyelenggaraan Event Olahraga c. Prestasi olahraga civitas akademika d. Pengguna Sarana dan pra sarana berolahraga e. Program keolahragaan	 % Poin Poin Org/hari Keg/bln	 - - - - -	 10% 8 100 5 2	 15% 10 150 15 5	 20% 15 200 20 10	 25% 20 250 30 15

Lampiran IC. Target IKU UNESA Tahun 2026-2029 (Kepmendiktisaintek Nomor 361/M/KEP/2025)

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
1	**Dampak Sosial**	**Pendidikan Inklusif**	**1.1 Persentase lulusan kelompok afirmasi yang meliputi lulusan dari kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan lulusan yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar yang memperoleh pekerjaan, berwirausaha atau melanjutkan studi dalam 1 (satu) tahun setelah lulus.**	**%**	**34,02**	**35**	**35,5**	**36**	**36,5**
			Jumlah lulusan penerima Kartu Indonesia Pintar (KIP) Kuliah	Mahasiswa	239	251	263	277	291
			Jumlah lulusan kelompok UKT 1	Mahasiswa	339	356	374	392	412
			Jumlah lulusan kelompok UKT 2	Mahasiswa	151	159	166	175	184
			Jumlah lulusan dengan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) dari Pemerintah Daerah	Mahasiswa	858	901	946	993	1043
			Jumlah lulusan dengan penghasilan orang tua/wali dibawah UMP (Upah Minimum Provinsi)	Mahasiswa	16	17	18	19	19
			Jumlah lulusan penyandang disabilitas	Mahasiswa	0	2	2	2	2
			Jumlah lulusan daerah 3T	Mahasiswa	5	5	5	5	5
			1.2 Persentase mahasiswa dari kelompok afirmasi yang meliputi mahasiswa dari kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan mahasiswa yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar yang menerima beasiswa atau bantuan pendanaan dari anggaran internal Perguruan Tinggi pada tahun pelaporan	**%**	**85,05**	**85,5**	**86,05**	**86,5**	**87**
			Jumlah mahasiswa kelompok ekonomi tidak mampu penerima beasiswa internal PT	Mahasiswa	11395	11965	12563	13191	13851
			Jumlah mahasiswa disabilitas penerima beasiswa internal PT	Mahasiswa	30	32	33	35	36
			Jumlah mahasiswa dari daerah 3T penerima beasiswa internal PT	Mahasiswa	0	5	5	6	6
		Penelitian dan Inovasi	**2.1 Persentase hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan oleh kelompok masyarakat rentan dan/ atau wilayah prioritas pembangunan**	**%**	**43,57**	**44**	**45**	**46**	**47**
			Teknologi tepat guna	Produk	21	22	23	24	26
			Produk atau prototipe	Produk	68	71	75	79	83

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Model pemberdayaan masyarakat	Produk	132	139	146	153	160
			Metode atau prosedur	Produk	71	75	78	82	86
			Aplikasi atau sistem digital	Produk	84	88	93	97	102
			Rekomendasi atau pedoman kebijakan	Produk	58	61	64	67	70
			Bahan ajar, modul, atau metode pelatihan	Produk	37	39	41	43	45
			Inovasi lainnya	Produk	108	113	119	125	131
		Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat	**3.1 Jumlah produk inovasi, teknologi, metode, aplikasi, model bisnis, atau hasil pengembangan perguruan tinggi yang telah digunakan secara nyata oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal dalam periode pelaporan**	**Produk**	**187**	**196**	**206**	**216**	**227**
			Teknologi tepat guna	Produk	9	9	10	10	11
			Alat atau mesin	Produk	23	24	25	27	28
			Aplikasi atau sistem digital	Produk	62	65	68	72	75
			Metode produksi atau pengolahan	Produk	14	15	15	16	17
			Desain produk atau kemasan	Produk	5	5	6	6	6
			Model bisnis atau pemasaran	Produk	62	65	68	72	75
			Standar operasional prosedur	Produk	2	2	2	2	2
			Formula, resep, atau proses produksi	Produk	1	1	1	1	1
			Inovasi lainnya yang dihasilkan oleh PT	Produk	9	9	10	10	11
			3.2 Total nilai dana yang disalurkan oleh Perguruan Tinggi untuk pelaksanaan program pengabdian dan pengembangan masyarakat dakam periode pelaporan	**Rupiah**	**14.163.550.000**	**14.871.727.500**	**15.615.313.875**	**16.396.079.569**	**17.215.883.547**
			Dana Program pemberdayaan masyarakat	Rupiah	1.099.000.000	1.153.950.000	1.211.647.500	1.272.229.875	1.335.841.369
			Dana Pendampingan desa atau komunitas	Rupiah	1.239.000.000	1.300.950.000	1.365.997.500	1.434.297.375	1.506.012.244
			Dana Pelatihan, penyuluhan, atau transfer pengetahuan	Rupiah	9.111.550.000	9.567.127.500	10.045.483.875	10.547.758.069	11.075.145.972
			Dana Pengembangan UMKM	Rupiah	422.000.000	443.100.000	465.255.000	488.517.750	512.943.638
			Dana Program kesehatan, pendidikan, sosial, lingkungan, dan ekonomi	Rupiah	1.692.000.000	1.776.600.000	1.865.430.000	1.958.701.500	2.056.636.575
			Dana Implementasi teknologi tepat guna atau hasil inovasi	Rupiah	565.000.000	593.250.000	622.912.500	654.058.125	686.761.031
			Dana Kegiatan pengabdian lainnya yang dilaksanakan PT	Rupiah	35.000.000	36.750.000	38.587.500	40.516.875	42.542.719
			3.3 Jumlah desa yang menjadi lokasi pendampingan, pemberdayaan, atau pengembangan masyarakat oleh perguruan tinggi dan masih aktif menerima program secara berkelanjutan pada tahun pelaporan	**Desa**	**215**	**226**	**237**	**249**	**261**
			Pemberdayaan ekonomi masyarakat	Desa	33	35	36	38	40

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Pengembangan UMKM dan BUMDes	Desa	24	25	26	28	29
			Pendidikan dan literasi	Desa	67	70	74	78	81
			Kesehatan masyarakat	Desa	17	18	19	20	21
			Pengembangan teknologi tepat guna	Desa	16	17	18	19	19
			Ketahanan pangan	Desa	16	17	18	19	19
			Digitalisasi desa	Desa	13	14	14	15	16
			Program pengembangan masyarakat lainnya	Desa	29	30	32	34	35
		Kebijakan Publik	**4.1 Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari perguruan tinggi dalam rangka peningkatan tata kelola, pelayanan, kapasitas kelembagaan, atau pelaksanaan program pada tahun pelaporan**	**Instansi Publik**	**1465**	**1538**	**1615**	**1696**	**1781**
			Pelatihan atau peningkatan kapasitas	Instansi Publik	11	12	12	13	13
			Asistensi atau konsultasi	Instansi Publik	3	3	3	3	4
			Penyusuan SOP, pedoman, atau tata kelola	Instansi Publik	3	3	3	3	4
			Pendampingan program atau kegiatan	Instansi Publik	1411	1.482	1.556	1.633	1.715
			Penerapan teknologi, sistem informasi, atau digitalisasi layanan	Instansi Publik	9	9	10	10	11
			Fasilitasi penyusunan dokumen, perencanaan, atau evaluasi	Instansi Publik	18	19	20	21	22
			Bentuk dukungan teknis lainnya	Instansi Publik	10	11	11	12	12
2	**Dampak Ekonomi**	**Pengajaran dan Pembelajaran**	**1.1 Total nilai pengeluaran mahasiswa yang digunakan untuk transportasi dan konsumsi harian selama menempuh pendidikan pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**491.363.195.760**	**515.931.355.548**	**541.727.923.325**	**568.814.319.492**	**597.255.035.466**
			Rata-rata pengeluaran mahasiswa per bulan untuk transportasi	Rupiah	191.830	201.422	211.493	222.067	233.171
			Rata-rata pengeluaran mahasiswa per bulan untuk konsumsi	Rupiah	388.385	407.804	428.194	449.604	472.084
		Penelitian dan Pertukaran Pengetahuan	**2.1 Jumlah pendapatan yang diterima Perguruan Tinggi dari pemanfaatan, komersialisasi, komersialiasi, lisensi, penjualan, atau kerja sama atas hasil riset, paten, prototipe, teknologi, dan/atau spin-off dengan industri, pemerintah, atau mitra lainnya pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**11.440.085.477**	**12.412.089.751**	**13.012.694.238**	**13.643.328.950**	**14.305.495.398**
			Lisensi paten, hak cipta, atau HAKI lainnya	Rupiah	0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Royalti atas penggunaan hasil riset atau teknologi	Rupiah	0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
			Penjualan prototipe, produk, atau teknologi	Rupiah	0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
			Kontrak kerja sama penelitian dan pengembangan dengan industri atau pemerintah	Rupiah	10.529.781.977	11.056.271.076	11.609.084.630	12.189.538.861	12.799.015.804
			Kerja sama pemanfaatan hasil riset	Rupiah	0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
			Pendapatan dari unit usaha, spin-off, atau start up yang berasal dari riset PT	Rupiah	910.303.500	955.818.675	1.003.609.609	1.053.790.089	1.106.479.594
			Bentuk penerimaan lain yang berasal dari hilirisasi riset	Rupiah	0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
		Ekosistem Kewirausahaan	**3.1 Jumlah perusahaan, unit usaha, atau entitas bisnis yang dibentuk berdasarkan hasil riset, inovasi, teknologi, atau proses inkubasi perguruan tinggi dan masih aktif pada tahun pelaporan**	**entitas**	**14**	**21**	**28**	**35**	**42**
			Jumlah spin-off yang berasal dari hasil riset, paten, teknologi, atau inovasi PT	entitas	0	2	4	6	8
			Jumlah start-up yang dibentuk melalui program inkubasi, kewirausahaan, atau pengembangan bisnis perguruan tinggi	entitas	14	19	24	29	34
		Kunjungan Akademik dan Pengeluaran Pengunjung Nasional	**4.1 Total nilai pengeluaran yang dilakukan oleh pengunjung selama mengikuti kegiatan *academic event tourism* yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**43.854.617.604**	**46.047.348.484**	**48.349.715.908**	**50.767.201.704**	**53.305.561.789**
			Wisuda	Rupiah	11.220.000.000	11.781.000.000	12.370.050.000	12.988.552.500	13.637.980.125
			Seminar, konferensi, atau simposium	Rupiah	5.917.498.604	6.213.373.534	6.524.042.211	6.850.244.321	7.192.756.538
			Lomba, festival, dan kegiatan mahasiswa	Rupiah	6.326.960.000	6.643.308.000	6.975.473.400	7.324.247.070	7.690.459.424
			Kunjungan akademik	Rupiah	8.101.300.000	8.506.365.000	8.931.683.250	9.378.267.413	9.847.180.783
			Gathering alumni	Rupiah	8.500.000	8.925.000	9.371.250	9.839.813	10.331.803
			Kegiatan lain yang diselenggarakan PT dan mendatangkan pengunjung dari luar	Rupiah	12.280.359.000	12.894.376.950	13.539.095.798	14.216.050.587	14.926.853.117
		Pengeluaran Institusi	**5.1 Jumlah nilai belanja atau pengeluaran perguruan tinggi untuk pengadaan barang dan/atau jasa yang dilakukan kepada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal pada tahun pelaporan**	**Rupiah**	**254.703.641.239**	**267.438.823.301**	**280.810.764.466**	**294.851.302.689**	**309.593.867.824**
			Konsumsi dan katering	Rupiah	21.230.532.738	22.292.059.375	23.406.662.344	24.576.995.461	25.805.845.234
			Percetakan dan alat tulis	Rupiah	4.670.830.426	4.904.371.947	5.149.590.545	5.407.070.072	5.677.423.575

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Perlengkapan dan barang habis pakai	Rupiah	44.182.950.195	46.392.097.705	48.711.702.590	51.147.287.719	53.704.652.105
			Jasa kebersihan, keamanan, dan transportasi	Rupiah	25.551.996.595	26.829.596.425	28.171.076.246	29.579.630.058	31.058.611.561
			Sewa peralatan atau jasa teknis	Rupiah	9.258.737.725	9.721.674.611	10.207.758.342	10.718.146.259	11.254.053.572
			Pengadaan produk kerajinan, suvenir, atau produk lokal	Rupiah	28.747.739.759	30.185.126.747	31.694.383.084	33.279.102.239	34.943.057.350
			Bentuk pengadaan lainnya yang dilakukan oleh PT	Rupiah	121.060.853.801	127.113.896.491	133.469.591.316	140.143.070.881	147.150.224.425
3	**Dampak Lingkungan**	**Energi**	**1.1 Jumlah infrastruktur ramah lingkungan yang dibangun, dikembangkan, atau diterapkan melalui kolaborasi antara perguruan tinggi dengan pihak eksternal dan telah dimanfaatkan secara nyata pada tahun pelaporan**	**Infrastruktur**	**18**	**23**	**23**	**23**	**23**
			Pembangkit listrik tenaga surya	Infrastruktur	10	10	10	10	10
			Pembangkit listrik tenaga mikrohidro	Infrastruktur	0	1	1	1	1
			Instalasi biogas	Infrastruktur	0	1	1	1	1
			Stasiun pengisian kendaraan listrik	Infrastruktur	1	1	1	1	1
			Sistem lampu hemat energi atau tenaga surya	Infrastruktur	0	1	1	1	1
			Sistem pengelolaan energi bangunan	Infrastruktur	0	1	1	1	1
			Fasilitas pengolahan limbah menjadi energi	Infrastruktur	2	2	2	2	2
			Bentuk infrastuktur ramah lingkungan lainnya	Infrastruktur	5	6	6	6	6
		Konsumsi Energi yang Bertanggung jawab	**2.1 Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah yang dihasilkan, dibangun, dikembangkan, atau diterapkan melalui kerja sama antara perguruan tinggi dengan pemerintah, industri, dan/atau masyarakat pada tahun pelaporan yang dimanfaatkan secara nyata**	**Produk/ Fasilitas**	**11**	**17**	**17**	**17**	**18**
			Produk hasil pengolahan sampah plastik	Produk	1	1	1	1	1
			Kompos atau pupuk organik	Produk	1	1	1	1	1
			Bahan bangunan dari limbah	Produk	0	1	1	1	1
			Kerajinan atau produk kreatif dari limbah	Produk	0	1	1	1	1

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Bahan bakar alternatif atau energi dari limbah	Produk	0	1	1	1	1
			Bentuk produk daur ulang lainnya	Produk	2	2	2	2	2
			Bank sampah	Fasilitas	1	1	1	1	1
			Instalasi pengolahan limbah cair	Fasilitas	1	1	1	1	1
			Tempat pengolahan sampah terpadu	Fasilitas	1	1	1	1	1
			Fasilitas komposting	Fasilitas	0	1	1	1	1
			Fasilitas pengolahan limbah menjadi energi	Fasilitas	0	1	1	1	1
			Mesin pencacah, pemilah, atau pengolah limbah	Fasilitas	4	4	4	4	5
			Fasilitas pengolahan limbah lainnya	Fasilitas	0	1	1	1	1
		Transportasi	**3.1 Total panjang jalur sepeda dan jalur pejalan kaki yang tersedia dan dapat digunakan di dalam area kampus pada tahun pelaporan**	**meter**	**57.868,35**	**59.026**	**60.206**	**61.410**	**62.638,2**
			Jalur sepeda khusus	meter	38.387	39.154,7	39.937,8	40.736,6	41.551,3
			Jalur pejalan kaki atau pedestrian	meter	19.481,35	19.870,6	20.268,0	20.673,4	21.086,9
		Keanekaragaman Hayati	**4.1 Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi baik secara mandiri maupun melalui kerja sama dengan pemerintah, industri, masyarakat, atau pihak lain pada tahun pelaporan**	**program**	**14**	**17**	**19**	**21**	**22**
			Penanaman pohon atau reboisasi	program	5	6	6	7	7
			Rehabilitasi lahan kritis	program	0	1	1	1	1
			Restorasi hutan, mangrove, sungai, danau, pesisir, atau kawasan lainnya	program	2	2	2	3	3
			Pemulihan kualitas tanah, air, atau udara	program	0	1	1	1	1
			Konservasi keanekaragaman hayati	program	1	1	1	1	1
			Pengendalian erosi atau banjir	program	2	2	2	3	3
			Pengembangan ruang terbuka hijau	program	2	2	2	3	3
			Bentuk program rehabilitasi dan restorasi lingkungan lainnya	program	2	2	2	3	3
		Pendidikan dan Penelitian	**Jumlah mata kuliah dan/atau modul pembelajaran yang memuat materi tentang keberlanjutan (*sustainability*) dan biodiversitas yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi pada tahun pelaporan**	**mata kuliah/ modul**	**215**	**227**	**238**	**250**	**262**
			Pembangunan berkelanjutan	mata kuliah/ modul	21	22	23	24	26
			Perubahan iklim	mata kuliah/ modul	3	3	3	3	4

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja Utama		Satuan	Baseline Projected 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029
			Energi terbarukan	mata kuliah/ modul	15	16	17	17	18
			Pengelolaan limbah	mata kuliah/ modul	1	1	1	1	1
			Ekonomi sirkular	mata kuliah/ modul	1	1	1	1	1
			Konservasi lingkungan	mata kuliah/ modul	13	14	14	15	16
			Rehabilitasi dan restorasi lingkungan	mata kuliah/ modul	0	1	1	1	1
			Pengelolaan sumber daya alam	mata kuliah/ modul	11	12	12	13	13
			Topik lain yang relevan dengan sustainbility dan biodiversitas	mata kuliah/ modul	150	158	165	174	182



LAMPIRAN 2

RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2025-2029

Lampiran IIA. Matriks Pendanaan APBN dan Sumber Pendanaan Lembaga yang Sah terhadap Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas

Kegiatan/Prioritas Strategis	APBN/ BPPTNBH	UKT/ SMMUKT	Non-UKT/Usaha/ Kerja Sama	Dana Abadi/ Sumber Sah Lain	Outcome Utama
Peningkatan akses, mutu, dan internasionalisasi pendidikan	Utama	Utama	Pendukung	Pendukung	Talenta berdaya saing dan akses inklusif.
Riset terapan, publikasi, KI, hilirisasi, dan komersialisasi	Utama/ Pendukung	Pendukung	Utama untuk co-funding/ komersialisasi	Pendukung melalui hasil investasi/ reinvestasi	Inovasi terimplementasi/ terkomersialisasi.
Pengabdian berbasis masalah regional dan keberlanjutan	Pendukung	Terbatas sesuai ketentuan	Kerja sama/CSR/ layanan	Sumber sah lain sesuai program	Dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan terukur.
Digitalisasi tata kelola, integritas, bisnis, dan monetisasi aset	Pendukung	Pendukung	Utama untuk ekspansi unit bisnis/aset	Endowment dan hasil investasi	SAKIP/NKA, efisiensi, kemandirian finansial.
Pengukuran, verifikasi, dan evaluasi dampak	Pendukung	Pendukung	Proporsional pada program terkait	Sumber sah lain	Eviden dampak valid dan auditable.

Lampiran IIB. Definisi Operasional (Kepmendiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025 dan Nomor 361/M/KEP/2025)

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
MISI		Mewujudkan pemerataan akses pendidikan tinggi berkualitas	
SASARAN		Talenta	
1.	Angka Efisiensi Edukasi perguruan tinggi (AEE PT)	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur tingkat keberhasilan mahasiswa menyelesaikan studi tepat waktu sesuai masa studi standar, dibandingkan dengan total mahasiswa yang masuk pada periode tertentu. Indikator AEE perguruan tinggi dihitung berdasarkan nilai rata-rata dari tingkat pencapaian AEE dari setiap program pendidikan dalam perguruan tinggi. Sifat: IKU WAJIB
		Kriteria	a. Mahasiswa lulus tepat waktu sesuai masa tempuh kurikulum standar. b. Program pendidikan Diploma Satu (D1), Diploma Dua (D2), Diploma Tiga (D3), Diploma Empat (D4)/Sarjana Terapan, Sarjana, Magister, Magister Terapan, Doktor, Doktor Terapan, Profesi, Spesialis, dan Subspesialis. Program pendidikan ini dapat disesuaikan dengan jenjang pendidikan yang ada pada masing-masing perguruan tinggi.
		Ketentuan	a. Jumlah mahasiswa tahun akademik yang lulus sesuai dengan masa tempuh kurikulum, yaitu: 1) Diploma Satu= 2 semester; 2) Diploma Dua= 4 semester; 3) Diploma Tiga= 6 semester; 4) Diploma Empat/Sarjana Terapan atau Sarjana= 8 semester; 5) Magister atau Magister Terapan= paling sedikit 3 semester; 6) Doktor atau Doktor Terapan= 6 semester; dan 7) Profesi/Spesialis/Subspesialis ditetapkan oleh perguruan tinggi bersama organisasi profesi. b. Jumlah mahasiswa tahun akademik yang masuk adalah jumlah seluruh mahasiswa yang terdaftar pada tahun akademik tersebut; c. Tidak dimasukkan dalam perhitungan IKU ini adalah jumlah mahasiswa pindah, jumlah mahasiswa DO (*drop out*), jumlah mahasiswa yang cuti lebih dari ketentuan. d. AEE Ideal:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			1) Diploma Satu : 100% 2) Diploma Dua : 50% 3) Diploma Tiga : 33% 4) Sarjana/Sarjana Terapan : 25% 5) Magister/Magister Terapan : 50% 6) Doktor/Doktor Terapan : 33% 7) Profesi/Spesialis/Subspesialis : Mengikuti masa tempuh kurikulum Contoh: Profesi Akuntan masa studi = 1 tahun Maka AEE ideal profesi Akuntan = 1/1 x 100% = 100%
		Formula	a. AEE = $\frac{Jumlah\ mahasiswa\ tahun\ akademik\ yang\ lulus\ sesuai\ masa\ tempuh\ kurikulum}{Total\ mahasiwa\ tahun\ akdemik\ tersebut}$ x 100% b. Tingkat Pencapaian AEE = $\frac{AEE\ Realisasi}{AEE\ Ideal}$ x 100% c. AEE PT = $\sum_{i=1}^{n} \frac{Tingkat\ Pencapaian\ i}{n}$ Dimana: i = program pendidikan (misalnya D3, D4, S1, S2, S3, dan seterusnya) n = jumlah program pendidikan yang dihitung Tingkat Pencapaian AEE i = hasil perbandingan antara AEE realisasi dan AEE ideal pada program pendidikan (i) Contoh Perhitungan Capaian AEE dengan Basis Normalisasi Diketahui:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			a. AEE ideal D3 = 33%, AEE D3 realisasi = 30% b. AEE ideal D4 = 25%, AEE D4 realisasi = 20% c. AEE ideal S1 = 25%, AEE S1 realisasi = 20% d. AEE ideal S2 = 50%, AEE S2 realisasi = 45% e. AEE ideal S3 = 33%, AEE S3 realisasi = 30% Tingkat pencapaian AEE D3 = $\frac{30\%}{33\%}$ = 90,91% Tingkat pencapaian AEE D4 = $\frac{20\%}{25\%}$ = 80,00% Tingkat pencapaian AEE S1 = $\frac{20\%}{25\%}$ = 80,00% Tingkat pencapaian AEE S2 = $\frac{45\%}{50\%}$ = 90% Tingkat pencapaian AEE S3 = $\frac{30\%}{33\%}$ = 90,91% AEE PT = $\frac{90{,}91\% + 80\% + 80\% + 90\% + 90{,}91\%}{5}$ = 86,36%
		Satuan	% (Persentase) Hasil Perhitungan Normalisasi

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
2.	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah.	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur proporsi lulusan yang: a. Setelah lulus kuliah langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi; atau b. telah bekerja atau berwirausaha sebelum lulus kuliah dan tetap menjalankan pekerjaan atau usahanya tersebut pada saat lulus. Indikator ini dihitung sebagai persentase jumlah lulusan yang memenuhi kriteria pada huruf a dan/atau huruf b dibandingkan dengan jumlah seluruh lulusan yang ditelusuri pada periode pengukuran. Sifat: IKU WAJIB
		Kriteria	a. Cakupan lulusan yang diukur adalah lulusan yang status bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi diketahui dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun setelah kelulusan, termasuk lulusan yang telah bekerja atau berwirausaha sebelum lulus. b. Kriteria bagi lulusan yang setelah lulus kuliah bekerja: 1) masa tunggu, upah minimum provinsi (UMP), dan bobot penilaian: a) masa tunggu < 6 bulan dan gaji > 1.2x UMP (Bobot = 1); b) masa tunggu < 1 tahun dan gaji > 1.2x UMP (Bobot = 0,8); dan c) masa tunggu < 1 tahun dan gaji < 1.2x UMP (Bobot = 0,6). 2) tempat bekerja sebagaimana dimaksud pada huruf b meliputi: a) perusahaan swasta (termasuk perusahaan nasional, multinasional, *startup*, UMKM, dst.); b) lembaga/organisasi nirlaba; c) institusi/organisasi multilateral (misal: PBB, UNICEF, dsb); atau d) instansi Pemerintah, BUMN, atau BUMD. c. Kriteria bagi lulusan yang setelah lulus kuliah berwirausaha:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA

Posisi	Kriteria dan Bobot			
	<6 bulan dan >1,2 UMP	>6 bulan dan >1,2 UMP	<6 bulan dan <1,2 UMP	>6 bulan dan >1,2 UMP
Founder/ Co-Founder	1,2	1	0,8	0,6
Freelancer	0,5	0,4	0,3	0,2

1) mulai berwirausaha sebagai pendiri (*founder*) atau ikut mendirikan (*co-founder*) perusahaan; atau
2) mulai bekerja sebagai pekerja lepas (*freelancer*).

d. Kriteria bagi lulusan yang setelah lulus kuliah melanjutkan studi:
mendapatkan surat penerimaan untuk melanjutkan studi dari perguruan tinggi dalam negeri atau luar negeri dalam jangka waktu <12 bulan (kurang dari dua belas bulan) setelah lulus (setara dengan kriteria pada huruf b yaitu bobot = 0,6).

e. Kriteria lulusan yang mendapatkan pekerjaan sebelum lulus kuliah:
1) mahasiswa yang belum lulus namun sudah memperoleh pekerjaan dan berpenghasilan >1,2 x UMP sebelum lulus bekerja di perusahaan (setara dengan kriteria pada huruf b yaitu bobot = 1);
2) tempat bekerja sebagaimana dimaksud pada huruf b meliputi:
   a) perusahaan swasta (termasuk nasional, multinasional, *startup*, UMKM, dst.);
   b) lembaga/organisasi nirlaba;
   c) institusi/organisasi multilateral (misal: PBB, UNICEF, dsb); atau
   d) instansi Pemerintah, BUMN, atau BUMD.

f. Kriteria lulusan yang sudah berwirausaha sebelum lulus:
1) memiliki penghasilan >1,2 x UMP sebagai pendiri (*founder*) atau ikut mendirikan (*co-founder*) perusahaan atau sebagai pekerja lepas (setara dengan kriteria pada huruf b, yaitu bobot = 1).

memiliki penghasilan <1,2 x UMP sebagai pendiri (*founder*) atau ikut mendirikan (*co-founder*) perusahaan atau sebagai pekerja lepas (setara dengan kriteria pada huruf b, yaitu

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			bobot = 0,6).
		Ketentuan	Ketentuan Data: Data diperoleh melalui hasil *tracer study* yang dilakukan 1 (satu) tahun setelah kelulusan, dengan batas minimum responden menggunakan rumus Slovin dengan galat 2,3%.
		Formula	$$\frac{\sum^{i} n_i k_i}{\frac{1}{t}} \times 100\%$$ n = responden yang merupakan lulusan D1, D2, D3, D4/Sarjana Terapan, dan/atau Sarjana yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta. t = total responden lulusan D1, D2, D3, D4/Sarjana Terapan, dan/atau Sarjana yang berhasil dikumpulkan (terdapat batas minimum persentase responden yang dikumpulkan sesuai dengan ketentuan diatas). k = konstanta bobot dengan mengacu pada kriteria poin (b), (c), (d), (e), dan (f). Formula Responden Minimum $$n = \frac{N}{Nd^2} \times 100\%$$ n = jumlah responden minimum. N = jumlah lulusan. d = Galat (2,3%).
		Satuan	% (Persentase)

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
3.	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur proporsi mahasiswa Program Diploma dan Sarjana yang memperoleh pengalaman pembelajaran atau prestasi di luar program studinya, yang diakui secara resmi oleh perguruan tinggi. Sifat: IKU WAJIB
		Kriteria	a. Kriteria kegiatan di luar program studi: 1) dilaksanakan dengan pendampingan oleh dosen pembimbing; 2) memperoleh pengakuan satuan kredit semester; dan 3) meliputi kegiatan sebagai berikut: a) magang atau praktik kerja, yang dilaksanakan pada: • perusahaan swasta (termasuk perusahaan nasional, multinasional, *startup*, UMKM, dst.); • lembaga/organisasi nirlaba; • institusi/organisasi multilateral (misal: PBB, UNICEF, dsb); atau • instansi Pemerintah, BUMN, atau BUMD; b) program mahasiswa Berdampak, berupa program sosial/pengabdian kepada masyarakat untuk pemberdayaan masyarakat di daerah bencana, pedesaan atau daerah terpencil dalam membangun ekonomi rakyat, infrastruktur, dan lainnya; c) pertukaran mahasiswa, berupa mengambil kelas atau semester di perguruan tinggi luar negeri maupun dalam negeri, berdasarkan perjanjian kerja sama yang sudah diadakan antar perguruan tinggi atau pemerintah, dan mendapatkan rekognisi serta pengakuan dalam sistem kredit semester; dan/atau d) penelitian atau riset, berupa kegiatan penelitian ilmiah, baik sains maupun sosial humaniora, yang dilakukan di bawah pengawasan dosen atau peneliti. b. Kriteria prestasi di luar program studi: 1) berupa kompetisi atau lomba; 2) pada tingkat provinsi, nasional, dan/atau internasional; dan 3) keikutsertaannya dibuktikan dengan sertifikat penghargaan, paling rendah sebagai finalis yang divalidasi oleh dosen pembimbing atau kepala program studi.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
		Ketentuan	a. Kegiatan di luar program studi sebagaimana dimaksud di atas dapat dikombinasikan dan dihitung kumulatif. b. Pelaksanaan kegiatan magang atau praktik kerja tidak dapat diperhitungkan bagi program studi pada pendidikan vokasi yang telah memiliki program magang atau praktik kerja wajib. c. Pelaksanaan kegiatan pertukaran mahasiswa dapat dilaksanakan dengan mitra perguruan tinggi luar negeri dan/atau dalam negeri dengan tidak dibatasi ranking atau peringkat akreditasi. d. Pelaksanaan kegiatan penelitian atau riset oleh mahasiswa dapat dilakukan bersama dengan: 1) dosen tetap dari perguruan tinggi asal; 2) dosen tetap dari perguruan tinggi lain; 3) lembaga riset yang bereputasi; 4) perusahaan multinasional (didampingi dosen pembimbing); dan/atau 5) Pemerintah/BUMN/BUMD (didampingi dosen pembimbing). e. Pelaksanaan kegiatan program mahasiswa berdampak dilakukan dengan ketentuan topik dan format proyek bebas, namun dosen menilai mutu dari aspek penetapan topik, perencanaan, pelaksanaan, dan hasil. Sebagai contoh, bentuk proyek bisa mencakup: 1) tim lomba internasional (misal *formula race*, lomba robot, mobil hemat energi, cansat, dsb.); 2) proyek untuk mewujudkan rancangan *engineering*, teknologi, maupun sosial; atau 3) *capstone design project* (standar ABET).
		Formula	$\frac{\sum_{1}^{i} n_i k_i}{t} \times 100\%$ n = jumlah mahasiswa program Sarjana dan Diploma yang mendapatkan pengalaman dan pengakuan satuan kredit semester di luar kampus dan meraih prestasi minimal tingkat provinsi t = total mahasiswa k = konstanta bobot

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			Ketentuan Bobot Prestasi: 1. Tingkat internasional a. Juara 1, bobot = 1 b. Juara 2, 3, atau favorit, bobot = 0,5 c. Juara harapan, bobot = 0,3 d. Finalis, bobot = 0,2 2. Tingkat nasional a. Juara 1, bobot = 0,6 b. Juara 2, 3, atau favorit, bobot = 0,3 c. Juara harapan, bobot = 0,20 d. Finalis, bobot = 0,10 3. Tingkat provinsi a. Juara 1, bobot = 0,4 b. Juara 2, 3, atau favorit, bobot = 0,2 c. Juara harapan, bobot = 0,10 d. Finalis, bobot = 0,05 Ketentuan Bobot Pembelajaran di Luar Kampus: 1. Pembelajaran $\leq$ 5 SKS, bobot = 0,4 2. Pembelajaran 6 – 10 SKS, bobot = 0,6 3. Pembelajaran $\geq$ 10 SKS, bobot = 1
		Satuan	% (Persentase)
MISI		Mewujudkan riset, pengembangan, sains, teknologi, dan inovasi yang berdampak dan menjawab kebutuhan masyarakat	
SASARAN		Inovasi	
4.		Definisi	Merupakan indikator yang mengukur jumlah dosen perguruan tinggi yang memperoleh

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
	Jumlah Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat.		pengakuan (rekognisi) di tingkat internasional atas kinerja akademik, profesional, riset, inovasi, atau karya seni dan budaya yang dihasilkannya. Sifat: IKU PILIHAN
		Kriteria	Kriteria rekognisi internasional dalam bidang Penelitian a. Karya tulis ilmiah berupa: 1) jurnal ilmiah, buku akademik, dan *chapter* dalam buku akademik yang: a) terindeks oleh lembaga global yang bereputasi (urutan penulis tidak dibedakan bobotnya, untuk mendorong kolaborasi internasional); b) karya ilmiah/buah pemikiran didiseminasikan di konferensi atau seminar internasional; c) karya ilmiah/buah pemikiran didiseminasikan dalam bentuk artikel ilmiah populer yang diterbitkan di media dengan pembaca internasional; dan/atau d) penelitian di sitasi oleh peneliti lain dari berbagai negara dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir. 2) karya rujukan berupa *handbook*, *guidelines*, manual, *textbook*, monograf, ensiklopedia, kamus yang: a) dipublikasikan oleh penerbit internasional; b) dipakai di komunitas akademik atau profesional skala internasional; c) disusun bersama penulis dengan latar belakang internasional; dan/atau d) terlibat dalam penyusunan *handbook* berisi pemikiran mutakhir dan orisinal dari peer akademisi internasional yang mempunyai spesialisasi di bidangnya. 3) studi kasus yang digunakan sebagai bagian pembelajaran atau penelitian di perguruan tinggi luar negeri; dan/atau 4) laporan penelitian untuk mitra yang memenuhi semua kriteria kesuksesan penerapan di masyarakat, pada skala multilateral atau internasional. b. Karya terapan berupa: 1) produk fisik, digital, dan algoritme (termasuk prototipe): a) mendapat penghargaan internasional; b) dipakai oleh perusahaan atau organisasi pemerintah/nonpemerintah berskala

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			internasional; dan/atau c) terdapat kemitraan antara inventor dengan perusahaan/organisasi pemerintah-nonpemerintah berskala internasional; dan/atau 2) pengembangan invensi dengan mitra internasional atau multinasional. c. Karya seni berupa: 1) koleksi karya asli dari karya seni visual, audio, audio-visual, pertunjukan (*performance*) yang: a) mendapatkan *sponsorship*/pendanaan dari organisasi nonpemerintah internasional; b) tercantum pada katalog pameran terbitan internasional baik akademik maupun komersil; c) ditampilkan di festival, pameran, dan pertunjukkan berskala internasional dengan proses seleksi yang ketat (e.g. panel juri, tema, etc.); dan/atau d) mendapat penghargaan berskala internasional. 2) desain konsep desain produk, desain komunikasi visual, desain arsitektur, desain kriya yang: a) tercantum pada katalog pameran terbitan internasional baik akademik maupun komersil; b) ditampilkan di festival, pameran, dan pertunjukkan berskala internasional; dan/atau c) mendapat penghargaan berskala internasional. 3) karya tulis Novel, sajak, puisi, notasi musik yang: a) mendapat penghargaan (*award, shortlisting, prizes*) berskala internasional; b) ditampilkan di festival atau acara pertunjukkan berskala nasional; dan/atau c) ditinjau/di-*review* secara substansial oleh kalangan akademisi/praktisi internasional. 4) karya preservasi (misalnya modernisasi seni tari daerah) yang: a) mendapatkan *sponsorship* atau pendanaan dari organisasi nonpemerintah internasional;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			b) tercantum pada katalog pameran terbitan internasional baik akademik maupun komersil; c) ditampilkan di festival, pameran, dan pertunjukkan berskala internasional dengan proses seleksi yang ketat (misal panel juri, tema, dsb.); dan/atau d) mendapat penghargaan berskala internasional. Kriteria rekognisi internasional dalam bidang pengabdian kepada masyarakat a. Diseminasi hasil pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk karya tulis ilmiah berupa: 1) jurnal ilmiah, buku akademik, dan *chapter* dalam buku akademik: a) adopsi ide di dalam jurnal, buku, atau *chapters* dipakai oleh pemerintah, perusahaan, atau organisasi luar negeri dan diterapkan dalam sebuah proyek atau kegiatan lintas negara; b) adopsi luaran dipakai sebagai bahan mengajar oleh dosen lain; dan/atau rujukan oleh institusi pendidikan luar negeri; c) buku berhasil dipublikasikan oleh media atau platform dengan pembaca internasional; 2) studi Kasus yang digunakan sebagai bahan pembelajaran *case method* dalam mata kuliah perguruan tinggi luar negeri atau program pendidikan yang diselenggarakan secara lintas negara; dan/atau 3) adopsi hasil pengabdian pada masyarakat bersama dengan mitra yang diterapkan atau diadopsi oleh mitra lain berskala internasional, meliputi lembaga pemerintah luar negeri, perusahaan multinasional, organisasi nirlaba internasional, atau organisasi multilateral. b. Karya terapan berupa: 1) produk fisik, digital, dan algoritme (termasuk prototipe): a) memperoleh paten internasional atau paten nasional yang digunakan, dilisensikan, atau diakui oleh mitra internasional; b) pengakuan dari asosiasi profesi atau lembaga berskala internasional; c) dipakai atau diimplementasikan oleh industri, perusahaan, atau lembaga pemerintah/nonpemerintah berskala internasional; dan/atau

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			d) terdapat kemitraan antara inventor dengan perusahaan atau organisasi pemerintah/nonpemerintah berskala internasional atau multinasional. 2) pengembangan invensi dengan mitra yang dikembangkan bersama, didanai, dan/atau digunakan oleh industri di lebih dari satu negara.
		Ketentuan	a. Kegiatan yang diperhitungkan dalam IKU ini harus memiliki rekognisi berskala internasional, yang ditunjukkan melalui keterlibatan, pengakuan, penggunaan, atau dampak yang melibatkan institusi, organisasi, industri, asosiasi profesi, atau forum internasional. b. Rekognisi sebagaimana dimaksud pada angka 1 wajib dapat diverifikasi dengan bukti pendukung yang sah dan dapat ditelusuri, antara lain publikasi, surat penerimaan, kontrak kerja sama, sertifikat, laporan penggunaan, katalog, atau dokumen resmi lainnya. c. Kegiatan tersebut harus dihasilkan oleh dosen tetap perguruan tinggi, baik secara individu maupun kolaboratif, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. d. Kegiatan yang dihitung harus relevan dengan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, meliputi bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, atau karya terapan dan karya seni. e. Kegiatan yang dinilai harus dihasilkan dalam periode penilaian IKU sesuai dengan tahun evaluasi yang ditetapkan dan bukan merupakan perhitungan kumulatif lintas tahun. f. Kegiatan yang tidak memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud pada angka 1 sampai dengan angka 5 tidak dapat diperhitungkan dalam pencapaian IKU ini.
		Formula	$\frac{Jumlah\ dosen\ dengan\ NUPTK\ yang\ mendapat\ rekognisi\ internasional}{Total\ dosen\ Perguruan\ Tinggi\ dalam\ satu\ tahun\ terakhir} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
5.	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur proporsi luaran yang dihasilkan dari kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri dan/atau lembaga mitra dalam periode tertentu. Sifat: IKU WAJIB

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
	dengan industri/Lembaga.	Kriteria	Kriteria Luaran Kerja Sama a. Karya tulis ilmiah, dapat berupa: 1) jurnal ilmiah, buku akademik, dan *chapter* dalam buku akademik hasil karya kolaborasi memenuhi kriteria: a) adanya keterlibatan aktif pihak mitra (*startup*/pemerintah/lembaga) sebagai penulis, kontributor data, atau penyandang dana riset; b) terbit di jurnal bereputasi nasional/internasional (terindeks Sinta, Scopus, WoS, atau sejenis). c) karya berfokus pada isu strategis atau kebutuhan praktis mitra, dengan kontribusi teoritis dan aplikatif; d) memperoleh sitasi, penghargaan, atau menjadi rujukan dalam kebijakan atau inovasi mitra; dan/ atau e) Ada dokumen pendukung seperti *MoU*/*MoA*, surat tugas, atau *acknowledgment* yang menunjukkan kolaborasi resmi. 2) karya rujukan hasil kolaborasi berupa *handbook*, *guidelines*, manual, *textbook*, monograf, ensiklopedia, kamus yang memenuhi kriteria: a) mitra terlibat dalam penyusunan konten, validasi substansi, atau penggunaan hasil karya sebagai acuan operasional; b) karya digunakan atau diimplementasikan dalam kebijakan, program, atau kegiatan mitra (dibuktikan dengan surat penerapan/penggunaan); c) mengandung analisis berbasis riset dan metodologi ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan; d) telah dipublikasikan melalui penerbit resmi, memiliki ISBN/ISSN, dan tersedia untuk publik/mitra; dan/atau e) menjadi referensi dalam pelatihan, pedoman kerja, atau kebijakan teknis di institusi mitra. 3) studi kasus kolaborasi memenuhi kriteria: a) studi kasus menggambarkan isu nyata yang dihadapi mitra, serta kontribusi solusi dari perguruan tinggi;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			b) disusun dengan pendekatan ilmiah (deskriptif, analitik, atau evaluatif) dan menggunakan data empiris hasil kerja sama; c) ada bukti partisipasi mitra dalam perumusan masalah, pengumpulan data, dan validasi hasil; d) hasil studi kasus menghasilkan perubahan kebijakan atau peningkatan kinerja, atau model praktik baik; dan/atau e) studi kasus dipublikasikan dalam prosiding, repositori institusi, atau laporan kerja sama resmi yang dapat diakses publik. b. Karya terapan, dapat berupa: 1) produk fisik, digital, dan algoritme (termasuk prototipe) hasil kolaborasi memenuhi kriteria: a) adanya *MoU*/*MoA* aktif dengan startup, pemerintah, atau lembaga; b) mitra berkontribusi dalam pendanaan, uji coba, atau penyempurnaan desain; c) produk memiliki potensi atau telah didaftarkan HKI (paten, desain industri, hak cipta *software*); d) didaftarkan atas nama perguruan tinggi dan mitra kolaborator; e) produk menjawab permasalahan aktual mitra/masyarakat; f) ada potensi ekonomi, sosial, atau lingkungan yang terukur; g) luaran mendapat pengakuan nasional/internasional (misal penghargaan inovasi, paten *granted*, pilot resmi); dan/atau 2) pengembangan invensi dengan mitra memenuhi kriteria: a) adanya kegiatan penelitian dan pengembangan (*research and development*/R&D) bersama (*joint research, co-creation*); b) mitra berperan dalam pengujian, pembiayaan, atau pengembangan; c) ada peta jalan pengembangan menuju produk siap pasar; d) invensi telah diajukan atau didaftarkan HKI bersama; e) ada perjanjian kepemilikan hasil riset bersama mitra; f) invensi menunjukkan kebaruan (*novelty*) dan relevansi dengan kebutuhan mitra; g) ada potensi penerapan lintas sektor; dan/ atau

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			h) luaran mendapat pengakuan nasional/internasional (misal penghargaan inovasi, paten *granted*, pilot resmi). c. Karya Seni Karya seni hasil kolaborasi dapat berupa: 1) visual, audio; 2) audio-visual; atau 3) pertunjukan (*performance*), yang memenuhi kriteria: a) adanya *MoU*/*MoA* atau surat perjanjian kerja sama yang memuat kolaborasi seni; b) mitra berperan dalam pembiayaan, kurasi, penyelenggaraan, atau diseminasi karya; c) karya dapat berupa seni rupa, musik, teater, tari, film, desain, kriya, atau media baru; d) dihasilkan dari proses kreatif bersama antara perguruan tinggi dan mitra; e) karya menunjukkan keunikan artistik dan unsur kebaruan dalam tema, bentuk, atau media; f) terdapat elemen riset artistik (*art-based research*) atau inovasi media digital; g) karya memberi dampak sosial, budaya, atau edukatif bagi masyarakat; h) terkait dengan isu lokal, kearifan budaya, atau pembangunan karakter bangsa; i) mendapat pengakuan nasional/internasional dalam bentuk penghargaan, seleksi pameran, kurasi, atau publikasi; dan j) terdaftar di lembaga seni/budaya atau sistem indeks karya kreatif (misal ISI, PDDikti, SINTA Karya Seni). Kriteria Luaran Hilirisasi (Pemanfaatan/Penerapan): a. karya tulis ilmiah, dapat berupa: 1) jurnal ilmiah, buku akademik, dan *chapter* dalam buku akademik hasil karya kolaborasi, berupa: a) artikel hasil riset bersama; atau b) buku akademik kolaboratif.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			2) karya rujukan kolaborasi berupa *handbook, guidelines*, manual, *textbook*, monograf, ensiklopedia, kamus yang dipakai oleh pemerintah, perusahaan, atau organisasi luar dan diterapkan dalam sebuah proyek atau kegiatan; dan/atau 3) studi kasus kolaborasi berupa *case study* berbasis implementasi hasil kerja sama; dan/atau b. karya terapan, dapat berupa: 1) produk fisik, digital, dan algoritme (termasuk prototipe) hasil kolaborasi memenuhi kriteria: a) produk diterapkan, diuji, atau dikomersialisasikan melalui mitra; b) ada rencana keberlanjutan (*maintenance, lisensi, scaling*); c) hasil TTG (Teknologi Tepat Guna) sudah dimanfaatkan masyarakat; dan/ atau d) pengembangan sistem model yang bisa dimanfaatkan oleh start-up/pemerintah/Lembaga; dan/atau 2) pengembangan invensi dengan mitra memenuhi kriteria: a) ada bentuk nyata penerapan hasil invensi (pilot project, kebijakan baru, produk komersial); dan/ atau b) meningkatkan kapasitas mitra atau menghasilkan nilai tambah ekonomi/sosial. c. Karya seni Karya seni hasil kolaborasi dapat berupa: 1) visual, audio; 2) audio-visual; atau 3) pertunjukan (*performance*) yang memenuhi kriteria: a) karya seni yang di-*expose* dan memiliki pemanfaatan nyata di masyarakat, baik melalui pameran, festival, pertunjukan, publikasi, *platform* digital, lisensi, atau bentuk komersialisasi lainnya; dan b) ada rencana keberlanjutan (produksi lanjutan, replikasi, atau pengembangan pasar).
		Ketentuan	a. Indikator ini mengukur hasil kerja sama perguruan tinggi dengan mitra eksternal yang telah dimanfaatkan atau diterapkan oleh mitra. b. Hasil kerja sama merupakan capaian kolaborasi aktif antara perguruan tinggi dan mitra, yang

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			dibuktikan dengan dokumen kerja sama resmi. c. Capaian dapat berbentuk karya tulis ilmiah, karya terapan, dan/atau karya seni. d. Capaian dinilai apabila telah dimanfaatkan, diterapkan, atau dihilirisasi melalui penggunaan dalam kebijakan, program, proses bisnis, pembelajaran, layanan, atau kegiatan komersial mitra. e. Pemenuhan indikator dibuktikan dengan dokumen pemanfaatan, antara lain surat penerapan, laporan implementasi, bukti komersialisasi, lisensi, atau bentuk pengakuan lain yang sah.
		Formula	$\frac{Jumlah\ \ luaran\ hasil\ kerjasama\ PT\ dan\ start-up/industri/lembaga}{Total\ Kerjasama\ Perguruan\ Tinggi}\ x\ 100\%$ Keterangan: Jumlah luaran hasil kerjasama perguruan tinggi dan *startup*/industri/lembaga adalah jumlah judul atau jumlah karya, bukan jumlah dosen yang terlibat.
		Satuan	% (Persentase)
6.	Persentase publikasi bereputasi internasional (S*copus*/WoS)	Definisi	Indikator ini mengukur proporsi publikasi hasil riset perguruan tinggi yang terindeks pada basis data internasional bereputasi (*Scopus* dan/atau *Web of Science*) dibandingkan dengan total publikasi yang dihasilkan perguruan tinggi dalam periode tertentu. Sifat: IKU WAJIB bagi PTN-BH IKU PILIHAN bagi PTN selain PTN-BH dan PTS
		Kriteria	Publikasi yang diperhitungkan meliputi: a. publikasi pada jurnal internasional bereputasi yang terindeks *Scopus* atau *Web of Science (WoS)* diberi bobot sesuai dengan kuartil sebagai berikut: 1) Jurnal Top Tier : bobot 1,2 2) Jurnal Q1 : bobot 1,00 3) Jurnal Q2 : bobot 0,75 4) Jurnal Q3 : bobot 0,50

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			5) Jurnal Q4 : bobot 0,25 b. publikasi pada prosiding internasional yang terindeks *Scopus* atau *WoS* bobot sebesar 0,25; c. publikasi yang dihasilkan melalui kolaborasi internasional dengan penulis dari perguruan tinggi/lembaga luar negeri memperoleh tambahan bobot sebesar 0,25 dari bobot dasar publikasi; d. artikel ilmiah dalam bidang humaniora, seni atau budaya yang terindeks *Scopus*/*WoS*; e. artikel pada jurnal internasional bereputasi yang berfokus pada ilmu terapan (*applied science journals)*; f. publikasi karya seni atau budaya yang terdokumentasi dan diakui secara internasional (misalnya: katalog pameran, dokumentasi festival, atau publikasi seni di pangkalan data bereputasi internasional); dan/atau g. karya seni atau budaya yang mendapatkan pengakuan lembaga Internasional (misalnya: UNESCO atau Asosiasi Seni Global).
		Ketentuan	a. Yang diperhitungkan mencakup publikasi ilmiah serta publikasi atas karya seni dan budaya yang memperoleh pengakuan internasional. b. Publikasi ilmiah meliputi artikel pada jurnal atau prosiding internasional yang terindeks *Scopus* atau *Web of Science* (*WoS*), dengan pembobotan mengikuti kuartil jurnal dan ketentuan yang berlaku. c. Publikasi yang dihasilkan melalui kolaborasi internasional dengan penulis dari perguruan tinggi atau lembaga luar negeri diberikan tambahan bobot sesuai ketentuan. d. Publikasi atas karya seni dan budaya meliputi karya yang terdokumentasi, dipublikasikan, dan diakui secara internasional, antara lain melalui katalog pameran, dokumentasi festival, basis data bereputasi internasional, atau pengakuan lembaga internasional. e. Perhitungan disesuaikan dengan karakteristik bentuk perguruan tinggi, dengan penekanan pada jurnal internasional bereputasi untuk universitas, institut, dan sekolah tinggi, serta pada publikasi terapan dan kerja sama industri untuk politeknik, akademi, dan akademi komunitas. f. Publikasi pada jurnal yang diterbitkan oleh: *major publishers* dan/atau *academic associations*, termasuk Elsevier, SAGE *Publications*, *Oxford University Press*, *Nature Portfolio*, Springer, Taylor & Francis, *Cambridge University Press*, Wiley, Wolters Kluwer, *Blackwell Publishing*, *Academy of Management*, *American Psychological Association* (APA), *American Society for*

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			Public Administration (ASPA), serta *Emerald Publishing*, namun tidak termasuk penerbit seperti MDPI, Frontiers, dan *Hindawi Publisher*.
		Formula	$\frac{\sum^{i} n_i k_i}{\frac{1}{t}} \times 100\%$ n = jumlah publikasi dari masing-masing kuartil t = total publikasi Perguruan Tinggi k = konstanta bobot masing-masing publikasi
		Satuan	% (Persentase)
SASARAN		Kontribusi/dedikasi pada masyarakat	
7.	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam: 1) SDG 1 (Tanpa Kemiskinan) ; dan 2) SDG 4 (Pendidikan Berkualitas); 3) SDG 17 (Kemitraan) 4) 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur proporsi program, kegiatan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kerja sama, atau inisiatif lain yang dilaksanakan perguruan tinggi dan secara langsung berkontribusi pada pencapaian *Sustainable Development Goals (SDGs)*. Dengan ketentuan bahwa keterlibatan pada SDG 1 (*No Poverty*), SDG 4 (*Quality Education*), dan SDG 17 (*Partnership for the Goals*), serta ditambah dengan 2 (dua) SDGs lain yang dipilih sesuai keunggulan, spesialisasi, atau konteks strategis masing-masing perguruan tinggi. Sifat: IKU WAJIB
		Kriteria	Luaran kegiatan yang dapat diakui sebagai kontribusi perguruan tinggi terhadap SDGs mencakup bidang: a. pendidikan, berupa antara lain kurikulum, mata kuliah, modul, atau program literasi yang terintegrasi dengan SDGs; b. penelitian, berupa antara lain proyek riset, publikasi, atau produk inovasi yang secara langsung mendukung target SDGs; c. pengabdian kepada masyarakat, berupa antara lain program pemberdayaan masyarakat, KKN tematik, pelatihan, atau layanan yang berkontribusi pada SDGs; d. kerja sama dan kemitraan, berupa antara lain kolaborasi dengan pemerintah, industri, lembaga internasional, atau komunitas yang mendukung pencapaian SDGs; dan

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			e. inisiatif institusional, berupa antara lain kebijakan internal perguruan tinggi yang berorientasi pada SDGs. Penerapan kriteria kegiatan sebagaimana dimaksud dalam huruf a sampai dengan huruf e dilaksanakan, antara lain, dalam konteks tujuan SDGs wajib sebagai berikut: a. SDG 1 – Tanpa Kemiskinan, misalnya program pemberdayaan masyarakat prasejahtera atau kelompok rentan, pendampingan UMKM atau komunitas berbasis desa/kawasan miskin, penerapan teknologi tepat guna atau inovasi sosial, serta kegiatan KKN tematik, pelatihan, atau layanan ekonomi yang mendukung pengentasan kemiskinan; b. SDG 4 – Pendidikan Berkualitas, misalnya pengembangan dan penerapan kurikulum, mata kuliah, modul atau bahan ajar, pelatihan dan peningkatan kapasitas pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat, serta penelitian dan inovasi pendidikan yang dimanfaatkan oleh satuan pendidikan atau masyarakat; dan c. SDG 17 – Kemitraan untuk Mencapai Tujuan, misalnya pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melalui kerja sama dengan pemerintah, industri, organisasi masyarakat, dan/itra internasional, termasuk riset kolaboratif, berbagi pengetahuan, penguatan jejaring, dan alih teknologi.
		Ketentuan	Keterlibatan perguruan tinggi dalam SDGs bersifat wajib dan pilihan: a. tema wajib: 1) SDG 1 (*No Poverty* / Tanpa Kemiskinan); 2) SDG 4 (*Quality Education* / Pendidikan Berkualitas); 3) SDG 17 (*Partnerships for the Goals* / Kemitraan); dan tema pilihan: 1) perguruan tinggi wajib memilih 2 (dua) tujuan SDGs lain di luar SDG 1, SDG 4, dan SDG 17, yang ditetapkan berdasarkan keunggulan institusi, bidang spesialisasi, atau konteks lokal masing-masing perguruan tinggi; dan 2) penetapan SDGs pilihan harus dituangkan dalam dokumen resmi (renstra perguruan tinggi atau laporan kinerja tahunan).

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
		Formula	$\frac{\textit{Jumlah program atau kegiatan PT yang berkonstribusi pada SDGs 1, 4, 17 dan 2 dua SDGs lainya}}{\textit{Total program SDG's PT}} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
8.	Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/ industri)	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur jumlah dosen, peneliti, dan/atau perekayasa dari perguruan tinggi yang secara resmi ditugaskan atau diakui sebagai anggota tim, narasumber, ahli, atau kontributor dalam proses penyusunan kebijakan publik di tingkat nasional, daerah, maupun sektor industri, pada periode tertentu. Sifat: IKU PILIHAN
		Kriteria	a. Kriteria sumber daya manusia: 1) dosen tetap perguruan tinggi; dan/atau 2) peneliti atau perekayasa yang berafiliasi dengan perguruan tinggi. b. Bentuk keterlibatan yang diakui: 1) anggota tim penyusun kebijakan nasional/daerah/industri; 2) narasumber resmi atau ahli yang diminta memberikan masukan tertulis dalam proses penyusunan kebijakan; dan/atau 3) kontributor yang hasil kajian/risetnya dimasukkan dalam dokumen kebijakan resmi. c. Jenis kebijakan yang dimaksud: 1) Kebijakan publik di tingkat nasional (misalnya undang-undang peraturan pemerintah, kebijakan kementerian); 2) Kebijakan publik di tingkat daerah (perda, peraturan kepala daerah, kebijakan strategis daerah); dan/atau 3) kebijakan atau regulasi di tingkat industri/sektor (standar industri, pedoman sektor, regulasi teknis).
		Ketentuan	Syarat validasi pemenuhan IKU: a. dibuktikan dengan dokumen resmi (SK penugasan, undangan resmi, laporan FGD, notulen, atau dokumen kebijakan yang mencantumkan nama SDM perguruan tinggi); dan

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			b. keterlibatan harus terjadi dalam periode pengukuran (misalnya tahun akademik atau tahun kalender berjalan).
		Formula	$\frac{Jumlah\ \ SDM\ yang\ terlibat\ dalam\ penyusunan\ kebijakan\ (nasional\ atau\ daerah\ atau\ industri)}{Total\ SDM\ PT\ dalam\ satu\ periode} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
MISI		Mewujudkan tata kelola pendidikan tinggi, sains, dan teknologi yang berintegritas	
SASARAN		Tata kelola berintegritas	
9.	Persentase pendapatan/ penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah)	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur proporsi pendapatan perguruan tinggi yang berasal dari sumber selain biaya pendidikan mahasiswa (SPP/UKT atau sejenisnya), meliputi pendapatan dari riset dan inovasi, kerja sama dan layanan, serta usaha dan unit bisnis perguruan tinggi, dibandingkan dengan total pendapatan perguruan tinggi pada periode tertentu. Sifat: IKU WAJIB
		Kriteria	a. Kriteria pendapatan nonmahasiswa yang diakui: 1) pendapatan dari riset dan inovasi, yang meliputi hibah kompetitif riset nasional/internasional, kontrak riset dengan industri, royalti dari paten/hak cipta/teknologi tepat guna, hasil komersialisasi inovasi, pendapatan dari inkubasi bisnis/*startup* berbasis riset; 2) pendapatan dari kerja sama dan layanan, yang meliputi jasa konsultasi, pelatihan/sertifikasi profesi, kerja sama internasional (*joint program, double degree*), layanan profesional (laboratorium, rumah sakit pendidikan, klinik, dll.); 3) pendapatan dari usaha dan unit bisnis perguruan tinggi, yang meliputi hasil pengelolaan aset produktif (gedung, tanah, sarana olahraga), usaha komersial (koperasi, kantin, hotel, penerbitan, wisata edukasi), dan unit bisnis lain yang sah menurut regulasi; dan/atau 4) sumbangan/filantropi yang masuk dalam laporan keuangan resmi perguruan tinggi. 5) hasil pengembangan dana abadi/*endowment fund* (misalnya bunga, dividen, atau hasil

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			investasi yang digunakan untuk kegiatan PT). b. Tidak termasuk: 1) SPP/UKT/biaya kuliah mahasiswa; 2) iuran pengembangan institusi; 3) subsidi langsung dari pemerintah seperti belanja pegawai, belanja operasional, BOPTN, BPPTNBH, dan sejenisnya; 4) sumbangan/filantropi yang tidak masuk laporan keuangan resmi perguruan tinggi; dan 5) dana pokok dana abadi/*endownment fund* (yang disimpan permanen dan tidak dibelanjakan).
		Ketentuan	a. Syarat validasi pemenuhan IKU: 1) tercatat dalam laporan keuangan perguruan tinggi yang telah diaudit (Badan Pemeriksa Keuangan untuk PTN atau auditor independen untuk PTS); dan 2) dikategorikan jelas berdasarkan pos pendapatan nonmahasiswa. b. Periode pengukuran tahunan dalam 1 (satu) tahun anggaran.
		Formula	$\frac{Jumlah\ \ pendapatan\ non\ mahasiswa}{Total\ pendapatan\ PT\ dalam\ satu\ periode} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
10.	Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur jumlah unit kerja atau unit pengelola program studi/institusi di lingkungan perguruan tinggi yang secara resmi mengajukan usulan pembangunan Zona Integritas menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan/atau Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) kepada Kementerian yang berwenang dalam periode tertentu. Sifat: IKU PILIHAN bagi PTN
		Kriteria	a. Kriteria unit dalam perguruan tinggi yang diakui dalam pengajuan usulan pembangunan Zona Integritas: 1) tingkat fakultas/departemen/sekolah pada universitas/institut, unit pengelola program

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			studi pada sekolah tinggi/akademi/akademi komunitas, jurusan pada politeknik/akademi/akademi komunitas, sekolah, pascasarjana, lembaga, biro, atau unit kerja setara di lingkungan perguruan tinggi; atau 2) tingkat institusi pada universitas/institut/sekolah tinggi/politeknik/akademi/ akademi komunitas secara keseluruhan dapat dihitung apabila mengajukan usulan. b. Syarat usulan yang diakui: 1) memenuhi dokumen persyaratan pembangunan Zona Integritas sesuai ketentuan KemenPAN-RB; 2) disertai bukti pengajuan resmi (surat usulan, dokumen pembangunan Zona Integritas, berita acara); dan 3) usulan dilakukan dalam tahun akademik atau tahun kalender berjalan. c. Kualifikasi usulan yang diakui: 1) WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi): unit kerja yang berkomitmen mewujudkan lingkungan bebas korupsi; 2) WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih Melayani): unit kerja dengan kualitas pelayanan publik prima dan berintegritas; dan 3) kedua kategori dihitung sebagai usulan sah.
		Ketentuan	Syarat validasi pemenuhan IKU: a. usulan tercatat di sistem monitoring Zona Integritas Kementerian atau memiliki tanda terima resmi dari KemenPAN-RB; b. bukan sekadar rencana internal, tetapi sudah diajukan ke tingkat kementerian/otoritas terkait; dan c. usulan Zona Integritas harus memenuhi komponen pengungkit utama, dilengkapi dokumen dan eviden pelaksanaan, telah diverifikasi oleh Tim Penilai Internal, serta diajukan secara resmi melalui sistem KemenPANRB.
		Formula	*Jumlah Unit Kerja yang Pengajuan Zona Integritas PT dalam satu periode*
		Satuan	Unit kerja

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
11.	a. Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur hasil audit atas laporan keuangan perguruan tinggi oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atau auditor independen yang berwenang, yang menunjukkan bahwa laporan keuangan tersebut telah disajikan secara wajar sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan atau standar akuntansi keuangan yang berlaku. Sifat: IKU PILIHAN
		Kriteria	a. Auditor yang diakui: 1) untuk perguruan tinggi negeri (PTN) adalah BPK, auditor independen terdaftar, atau lembaga berwenang lainnya, misalnya Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi; dan 2) untuk perguruan tinggi swasta (PTS) adalah auditor independen terdaftar. b. Hasil audit yang diakui: 1) Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atau sebutan lain yang setara; atau 2) Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atau sebutan lain yang setara.
		Ketentuan	a. Periode penilaian yaitu 1 (satu) tahun kalender atau tahun anggaran sesuai siklus pelaporan keuangan perguruan tinggi. b. Syarat validasi pemenuhan IKU: 1) adanya laporan audit resmi dari BPK, auditor independen, atau Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Sains, dan Teknologi; dan 2) opini yang digunakan adalah opini terakhir pada periode pelaporan. c. Hasil audit WTP atau WDP.
		Formula	*Opini atas laporan Keuangan Perguruan Tinggi*
		Satuan	Opini
	b. Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Definisi	Merupakan indikator ini mengukur tingkat efektivitas dan akuntabilitas kinerja perguruan tinggi melalui hasil evaluasi pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) oleh Kementerian PANRB atau Inspektorat Jenderal. Penilaian mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja perguruan tinggi yang berorientasi hasil (*outcome*).

<table>
<tr><th>NO</th><th>IKU</th><th></th><th>DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA</th></tr>
<tr><td></td><td>(SAKIP) Perguruan Tinggi</td><td></td><td>Sifat: IKU PILIHAN bagi PTN</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Kriteria</td><td>Skala dan Predikat Penilaian;
<table>
<tr><th>Nilai Akhir</th><th>Predikat SAKIP</th><th>Makna</th></tr>
<tr><td>90 – 100</td><td>AA (memuaskan</td><td>Sistem kinerja terintegrasi dan berdampak signifikan</td></tr>
<tr><td>80 – 89</td><td>A (sangat baik)</td><td>Efektif dan efisien, menghasilkan kinerja di atas target</td></tr>
<tr><td>70 – 79</td><td>BB (baik)</td><td>Sistem kinerja efektif, masih terdapat ruang perbaikan</td></tr>
<tr><td>60 – 69</td><td>B (cukup baik)</td><td>Dasar sistem kinerja ada, namun belum konsisten</td></tr>
<tr><td><60.</td><td>CC-C (kurang)</td><td>Sistem kinerja belum berjalan sesuai prinsip SAKIP</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Ketentuan</td><td>Periode penilaian adalah 1 (satu) tahun anggaran, mengacu pada hasil evaluasi SAKIP terbaru yang berlaku pada periode pelaporan kinerja.

Syarat Validasi pemenuhan IKU:
a. Penilaian menggunakan pedoman evaluasi SAKIP dari Kementerian PANRB;
b. Hasil dinyatakan sah apabila telah diverifikasi oleh Inspektorat Jenderal atau evaluator eksternal yang ditetapkan Kemdiktisaintek; dan
c. Perguruan tinggi wajib menyampaikan dokumen perencanaan, perjanjian kinerja, dan laporan kinerja sesuai ketentuan.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Formula</td><td>Nilai rata-rata predikat SAKIP perguruan tinggi yang dinilai pada tahun berjalan</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Satuan</td><td>Predikat</td></tr>
</table>

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
	c. Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur kinerja perguruan tinggi dalam pencegahan dan penanganan pelanggaran integritas akademik, yang tercermin dari laporan dugaan pelanggaran integritas akademik yang diterima, diverifikasi, dan ditangani secara resmi melalui mekanisme institusional perguruan tinggi dalam periode tertentu. Sifat: IKU PILIHAN
		Kriteria	a. Kriteria kegiatan yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam pencegahan dan penanganan pelanggaran integritas akademik yang diakui dalam penilaian: 1) tersedianya mekanisme pencegahan dan penanganan pelanggaran integritas akademik di internal perguruan tinggi; 2) kepatuhan sivitas akademika terhadap integritas akademik (tidak adanya kasus pelanggaran integritas akademik); dan/atau 3) perbandingan jumlah laporan pelanggaran integritas akademik dengan jumlah laporan yang ditindaklanjuti. b. Jenis pelanggaran integritas akademik meliputi fabrikasi, falsifikasi, plagiat, kepengarangan yang tidak sah, konflik kepentingan, dan pengajuan jamak.
		Ketentuan	Syarat validasi pemenuhan IKU: a. tersedianya pencegahan dan penanganan pelanggaran integritas akademik (dalam bentuk peraturan pemimpin perguruan tinggi, dan pembentukan majelis integritas akademik); dan b. jumlah laporan pelanggaran integritas akademik dan jumlah laporan yang ditindaklanjuti dalam 1 (satu) periode tertentu. Arah Penilaian Indikator: Semakin rendah semakin baik, dimana nilai nol (0) dapat mencerminkan kinerja yang baik, sepanjang perguruan tinggi memiliki dan menjalankan mekanisme pencegahan, pelaporan, verifikasi, dan penanganan pelanggaran integritas akademik secara institusional.
		Formula	*Jumlah Laporan Pelanggaran Integritas Akademik pada 1 (satu)* periode
		Satuan	Laporan

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
	d. Pencegahan dan Penanganan: 1) Anti Kekerasan; 2) Anti Narkotika, Psikotropika dan Bahan Adiktif berbahaya lainnya (narkoba); dan 3) Anti Korupsi	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur komitmen, kapasitas, dan efektivitas perguruan tinggi dalam mencegah dan menangani tiga bentuk pelanggaran integritas utama kekerasan, penyalahgunaan Narkotika, Psikotropika dan Bahan Adiktif berbahaya lainnya (narkoba), dan tindak korupsi melalui sistem tata kelola, kebijakan, dan mekanisme penanganan yang terukur dan terdokumentasi. Sifat: IKU PILIHAN
		Kriteria	a. Kriteria kebijakan anti kekerasan di lingkungan perguruan tinggi yang diakui dan dinilai berdasarkan Permendikbudristek No. 55 Tahun 2024 tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Perguruan Tinggi, meliputi: 1) Mahasiswa untuk mengikuti modul pembelajaran tentang kekerasan, intoleransi, dan perundungan yang ditetapkan oleh Kemdiktisaintek misal melalui *platform Learning Management System*, atau opsi pengajaran lainnya, dan 2) Membuat paling sedikit 1 (satu) bentuk kebijakan anti kekerasan berupa: a) memasukkan materi tentang moderasi beragama/kebhinekaan pada mata kuliah wajib kurikulum agama atau program yang diikuti oleh seluruh mahasiswa; b) memiliki satuan tugas Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Perguruan Tinggi (PPKPT) sesuai dengan Permendikbudristek No. 55 Tahun 2024 tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Perguruan Tinggi (Permendikbudristek PPKPT); c) melakukan sosialisasi terkait PPKPT; d) memiliki regulasi yang mengatur pencegahan dan penanganan kekerasan di lingkungan kampus secara menyeluruh; e) memiliki program pencegahan kekerasan di lingkungan kampus yang ditujukan ke seluruh warga kampus; dan/ atau f) memiliki Peraturan spesifik yang melarang adanya perpeloncoan dalam kegiatan mahasiswa yang ada di perguruan tinggi. b. Kriteria kebijakan anti narkoba di lingkungan perguruan tinggi yang diakui dan dinilai meliputi: 1) memasukkan materi tentang anti narkoba pada program atau mata kuliah yang diikuti oleh seluruh mahasiswa; dan/atau

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			2) melakukan sosialisasi anti narkoba. c. Kriteria kebijakan anti korupsi di lingkungan perguruan tinggi yang diakui dan dinilai meliputi: 1) menyelenggarakan mata kuliah pendidikan anti korupsi; 2) memiliki mekanisme pengendalian gratifikasi; 3) memiliki mekanisme penanganan pengadual masyarakat; 4) mengimplementasikan *Whistle Blowing System*; dan/atau 5) memiliki mekanisme penanganan benturan kepentingan (*conflict of interest)*. d. Kriteria implementasi kebijakan pencegahan dan penanganan meliputi pelaksanaan tindak lanjut terhadap kasus kekerasan, narkoba, dan/atau korupsi oleh Perguruan Tinggi dalam periode penilaian.
		Ketentuan	a. Periode penilaian adalah 1 (satu) tahun kalender atau tahun akademik, sesuai dengan siklus pelaporan kinerja perguruan tinggi. b. Syarat validasi Pemenuhan IKU Pemenuhan IKU dinyatakan sah apabila perguruan tinggi memenuhi seluruh ketentuan berikut: 1) memiliki kebijakan, regulasi, atau mekanisme resmi pencegahan dan penanganan kekerasan yang ditetapkan oleh pimpinan perguruan tinggi; 2) kebijakan dan mekanisme tersebut sesuai dan/atau mengacu pada Permendikbudristek Nomor 55 Tahun 2024 tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Perguruan Tinggi; dan 3) tersedia bukti implementasi berupa dokumen, laporan kegiatan, atau eviden sosialisasi dan edukasi pencegahan kekerasan.
		Formula	$\frac{Jumlah\ kegiatan\ pencegahan\ dan\ penanganan\ yang\ terlaksana}{Total\ kegiatan\ yang\ direncanakan}\ x\ 100\%$
		Satuan	% (Persentase)

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
12.	Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen	Definisi	Merupakan indikator yang mengukur ketersediaan dokumen perencanaan strategis perguruan tinggi yang secara eksplisit memuat kebijakan, program, target, dan pendanaan untuk peningkatan kesejahteraan dosen, baik kesejahteraan finansial maupun non- finansial, dalam kerangka tata kelola perguruan tinggi yang berkelanjutan, sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 52 Tahun 2025. Sifat: IKU WAJIB bagi Perguruan Tinggi
		Kriteria	a. Terdapat dokumen perencanaan resmi (Renstra, Rencana Induk SDM, atau dokumen setara) yang ditetapkan oleh pimpinan perguruan tinggi. b. Dokumen tersebut secara eksplisit memuat arah kebijakan dan program peningkatan kesejahteraan dosen, paling sedikit meliputi: 1) kesejahteraan finansial (penghasilan, insentif kinerja, tunjangan) dan/atau kesejahteraan non-finansial (pengembangan karier, beban kerja, kesehatan, perlindungan profesi, dan lingkungan kerja); dan 2) Penghasilan memenuhi standar berbasis jenjang jabatan akademik, sebagai berikut: a) Asisten Ahli minimal $\geq$ 1,5 kali UMP; b) Lektor minimal $\geq$ 3 kali UMP; c) Lektor Kepala minimal $\geq$ 4 kali UMP; dan d) Profesor minimal $\geq$ 6 kali UMP. c. Perencanaan disertai indikator kinerja, target, dan horizon waktu yang jelas.
		Ketentuan	a. Periode penilaian dilakukan tahunan, berdasarkan dokumen perencanaan yang berlaku dan digunakan pada tahun pelaporan. b. Syarat validasi Pemenuhan IKU meliputi: 1) dokumen perencanaan telah ditetapkan secara resmi oleh pimpinan perguruan tinggi; dan 2) dokumen tersebut tersedia dan dapat diverifikasi. c. Perencanaan kesejahteraan dosen terintegrasi dengan dokumen perencanaan institusi (Renstra, RKAT/RKA, atau dokumen sejenis).
		Formula	*Dokumen Perencanaan Peningkatan Kesejahteraan Dosen*

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
		Satuan	Dokumen
Dampak Sosial		**Tema 1. Pendidikan Inklusif**	
1.	Persentase lulusan kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar) mendapatkan pekerjaan, berwirausaha atau melanjutkan studi dalam 1 (satu) tahun setelah lulus	Definisi	Persentase lulusan dari kelompok afirmasi, yang meliputi lulusan dari kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan lulusan yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), yang memperoleh pekerjaan, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun setelah lulus. Indikator ini mengukur keberhasilan perguruan tinggi dalam meningkatkan akses, mobilitas sosial, dan keberhasilan transisi lulusan kelompok afirmasi ke dunia kerja, kewirausahaan, atau pendidikan lanjutan.
		Kriteria & Ketentuan	1. Disebut lulusan kelompok ekonomi tidak mampu yaitu lulusan yang memenuhi kriteria sebagai berikut: a. penerima Kartu Indonesia Pintar (KIP) Kuliah, mahasiswa yang masuk dalam kelompok UKT 1 dan kelompok UKT 2, atau program bantuan pendidikan serupa; b. lulusan dengan bukti surat keterangan tidak mampu (SKTM) dari pemerintah daerah; dan/atau c. lulusan dengan penghasilan orang tua atau wali di bawah batas Upah Minimum Provinsi (UMP). 2. Disebut lulusan penyandang disabilitas yaitu setiap lulusan yang mengalami keterbatasan fisik, intelektual, mental, dan/atau sensorik dalam jangka waktu lama sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas. 3. Disebut lulusan daerah 3T yaitu lulusan yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
		Ketentuan	1. Lulusan telah: a. bekerja sebagai pegawai/karyawan tetap di instansi pemerintah, swasta, BUMN, lembaga internasional, atau organisasi non-profit; b. berwirausaha mandiri (usaha yang sudah berjalan minimal 12 bulan); c. magang profesional berbayar dalam program kerja penuh waktu dengan kontrak resmi; dan/atau

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			d. studi lanjut mencakup penerimaan di program magister, doktor, atau program pendidikan profesional (profesi/spesialis/subspesialis) di dalam maupun luar negeri. 2. Data keterserapan bersumber dari tracer study resmi perguruan tinggi dan/atau sistem akademik yang dapat diverifikasi. 3. Usaha mandiri (wirausaha) yang dapat dibuktikan melalui data usaha atau verifikasi tracer study. 4. Setiap lulusan kelompok afirmasi hanya dihitung 1 (satu kali) dan tidak boleh dihitung ganda dengan indikator keterserapan lainnya. 5. Pengukuran dilakukan terhadap lulusan kelompok afirmasi pada tahun sebelumnya (t-1), dengan penelusuran status pekerjaan, kewirausahaan, atau studi lanjut dalam jangka waktu paling lama 12 (dua belas) bulan setelah kelulusan.
		Formula	$\frac{\text{Total lulusan kelompok afirmasi}}{\text{Total lulusan yang langsung bekerja pada periode berjalan}} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
2.	Persentase mahasiswa kelompok afirmasi (kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan berasal dari daerah 3T) penerima beasiswa internal Perguruan Tinggi	Definisi	Persentase mahasiswa dari kelompok afirmasi, yang meliputi mahasiswa dari kelompok ekonomi tidak mampu, penyandang disabilitas, dan mahasiswa yang berasal dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), yang menerima beasiswa atau bantuan pendanaan yang bersumber dari anggaran internal perguruan tinggi pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur komitmen perguruan tinggi dalam memperluas akses, pemerataan kesempatan, dan keberlanjutan studi bagi mahasiswa kelompok afirmasi melalui dukungan pembiayaan internal.
		Kriteria	1. Beasiswa internal kampus mencakup bantuan finansial (biaya kuliah/biaya hidup/biaya riset) yang diberikan langsung oleh perguruan tinggi atau fakultas berdasarkan kebijakan internal. 2. Mahasiswa penerima bantuan dana pendidikan yang bersumber dari anggaran internal universitas, bukan dari pihak eksternal (pemerintah, industri, atau lembaga donor).

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
		Ketentuan	1. Penerima beasiswa internal mencakup mahasiswa kelompok ekonomi tidak mampu, mahasiswa difabel, dan mahasiswa dari daerah 3T yang masih berstatus mahasiswa aktif pada tahun pelaporan. 2. Beasiswa yang dihitung meliputi bantuan biaya pendidikan, biaya hidup, dan/atau biaya riset, sepanjang pendanaannya tidak berasal dari sumber eksternal. 3. Penghitungan dilakukan berdasarkan jumlah mahasiswa penerima beasiswa per tahun, tanpa memperhitungkan besaran nilai beasiswa. 4. Data penerima beasiswa wajib didukung oleh dokumen penetapan internal dan dapat diverifikasi melalui sistem keuangan dan akademik perguruan tinggi. 5. Mahasiswa penerima beasiswa internal hanya dihitung satu kali dalam satu tahun pelaporan, meskipun menerima lebih dari satu jenis bantuan internal.
		Formula	$\frac{\textit{Total mahasiswa}\text{ kelompok afirmasi penerima beasiswa internal PT}}{\textit{Total mahasiswa}\text{ penerima beasiswa internal PT pada periode berjalan}} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
Dampak Sosial		**Tema 2. Penelitian dan Inovasi**	
1.	Persentase hasil riset perguruan tinggi yang dimanfaatkan oleh kelompok masyarakat rentan dan/atau wilayah prioritas pembangunan	Definisi	Persentase hasil riset, inovasi, teknologi, model, metode, atau rekomendasi kebijakan yang dihasilkan perguruan tinggi dan telah dimanfaatkan secara nyata oleh kelompok masyarakat rentan dan/atau wilayah prioritas pembangunan dalam periode pelaporan. Indikator ini mengukur sejauh mana hasil riset perguruan tinggi memberikan dampak langsung bagi kelompok masyarakat yang membutuhkan dukungan lebih besar dan wilayah yang menjadi prioritas pembangunan.
		Kriteria	1. Hasil riset yang diperhitungkan dapat berupa: a. teknologi tepat guna; b. produk atau prototipe; c. model pemberdayaan masyarakat;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			d. metode atau prosedur; e. aplikasi atau sistem digital; f. rekomendasi atau pedoman kebijakan; g. bahan ajar, modul, atau metode pelatihan; dan/atau h. inovasi lainnya. 2. Kelompok masyarakat rentan dan/atau wilayah prioritas pembangunan meliputi: a. masyarakat miskin atau berpenghasilan di bawah UMP; b. penyandang disabilitas; c. masyarakat di wilayah 3T; d. masyarakat pesisir, perbatasan, kepulauan, atau pedalaman; e. masyarakat di daerah rawan bencana; f. kelompok perempuan, anak, lanjut usia, atau masyarakat adat; dan/atau g. kelompok lain yang ditetapkan sebagai prioritas pembangunan oleh pemerintah pusat atau daerah. 3. Hasil riset dinyatakan "dimanfaatkan" apabila memenuhi paling sedikit salah satu kondisi berikut: a. digunakan secara langsung oleh masyarakat, kelompok, atau lembaga sasaran; b. diterapkan dalam program pemerintah, desa, sekolah, puskesmas, UMKM, koperasi, atau organisasi kemasyarakatan; c. diadopsi menjadi pedoman, prosedur, layanan, atau praktik kerja; d. digunakan dalam pelatihan, pendampingan, atau pemberdayaan masyarakat; dan/atau e. digunakan secara berkelanjutan paling singkat 3 (tiga) bulan.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan terhadap seluruh hasil riset perguruan tinggi yang dihasilkan dalam periode pelaporan dan/atau masih dimanfaatkan pada tahun pelaporan. 2. Hasil riset yang dihitung harus memiliki bukti pemanfaatan yang dapat diverifikasi, antara lain: a. surat keterangan penggunaan; b. berita acara serah terima;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			c. dokumen perjanjian kerja sama, dan/atau; d. laporan implementasi hasil riset; e. dokumentasi kegiatan; f. testimoni atau pernyataan pengguna; dan/atau g. bukti penggunaan lainnya yang sah. 3. Setiap hasil riset hanya dihitung 1 (satu) kali meskipun dimanfaatkan oleh lebih dari 1 (satu) kelompok masyarakat atau lebih dari 1 (satu) wilayah. 4. Hasil riset yang masih berupa publikasi, prototipe, atau rekomendasi yang belum digunakan secara nyata tidak diperhitungkan dalam indikator ini. 5. Data bersumber dari unit penelitian, unit pengabdian kepada masyarakat, pusat studi, fakultas, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	$\frac{\textit{Jumlah hasil riset yang dimanfaatkan oleh masyarakat rentan dan/atau wilayah prioritas pembangunan}}{\textit{Total hasil riset perguruan tinggi pada periode berjalan}} \times 100\%$
		Satuan	% (Persentase)
Dampak Sosial		**Tema 3. Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat**	
1.	Jumlah produk inovasi perguruan tinggi yang digunakan oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal	Definisi	Jumlah produk inovasi, teknologi, metode, aplikasi, model bisnis, atau hasil pengembangan perguruan tinggi yang telah digunakan secara nyata oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal dalam periode pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam meningkatkan kapasitas, produktivitas, efisiensi, kualitas, pemasaran, atau daya saing UMKM melalui pemanfaatan hasil inovasi perguruan tinggi.
		Kriteria	1. Produk inovasi yang diperhitungkan dapat berupa: a. teknologi tepat guna;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			b. alat atau mesin; c. aplikasi atau sistem digital; d. metode produksi atau pengolahan; e. desain produk atau kemasan; f. model bisnis atau pemasaran; g. standar operasional prosedur; h. formula, resep, atau proses produksi; dan/atau i. inovasi lainnya yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. 2. UMKM lokal adalah usaha mikro, kecil, dan menengah yang: a. berlokasi di wilayah yang sama atau berdekatan dengan perguruan tinggi; atau b. menjadi mitra pengabdian kepada masyarakat, inkubator bisnis, atau program pemberdayaan perguruan tinggi. 3. Produk inovasi dinyatakan "digunakan" apabila memenuhi paling sedikit salah satu kondisi berikut: a. diterapkan oleh UMKM dalam proses produksi, layanan, pemasaran, atau pengelolaan usaha; b. digunakan secara aktif oleh UMKM paling singkat 3 (tiga) bulan; c. menghasilkan perubahan pada kapasitas, efisiensi, kualitas, atau pendapatan usaha; dan/atau d. telah dilakukan pelatihan, pendampingan, dan implementasi kepada UMKM.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan terhadap seluruh produk inovasi perguruan tinggi yang telah digunakan oleh UMKM lokal pada tahun pelaporan. 2. Produk inovasi yang dihitung harus memiliki bukti pemanfaatan yang dapat diverifikasi, antara lain: a. perjanjian kerja sama; b. berita acara serah terima; c. surat pernyataan atau surat keterangan dari UMKM pengguna; d. laporan implementasi atau pendampingan; e. dokumentasi penggunaan; dan/atau

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			f. bukti lain yang sah. 3. 1 (satu) produk inovasi yang digunakan oleh beberapa UMKM tetap dihitung 1 (satu) produk. 4. Produk inovasi yang masih berupa prototipe, belum diterapkan, atau hanya diuji coba internal tidak diperhitungkan. 5. Data bersumber dari unit penelitian, pengabdian kepada masyarakat, inkubator bisnis, pusat inovasi, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah seluruh produk inovasi perguruan tinggi yang digunakan oleh UMKM lokal pada periode berjalan
		Satuan	Produk
2.	Total dana yang disalurkan untuk program pengabdian dan pengembangan masyarakat	Definisi	Total nilai dana yang disalurkan oleh perguruan tinggi untuk pelaksanaan program pengabdian dan pengembangan masyarakat dalam periode pelaporan. Indikator ini mengukur komitmen perguruan tinggi dalam mendukung peningkatan kesejahteraan, pemberdayaan, kapasitas, dan kualitas hidup masyarakat melalui dukungan pendanaan.
		Kriteria	1. Dana yang diperhitungkan meliputi dana yang digunakan untuk: a. program pemberdayaan masyarakat; b. pendampingan desa atau komunitas; c. pelatihan, penyuluhan, atau transfer pengetahuan; d. pengembangan UMKM; e. program kesehatan, pendidikan, sosial, lingkungan, dan ekonomi; f. implementasi teknologi tepat guna atau hasil inovasi; dan/atau g. kegiatan pengabdian lainnya yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi. 2. Dana dapat bersumber dari: a. anggaran internal perguruan tinggi; b. hibah pemerintah;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			c. kerja sama dengan dunia usaha, dunia industri, pemerintah daerah, lembaga donor, atau mitra lainnya; dan/atau d. sumber pendanaan lain yang sah. 3. Dana dinyatakan "disalurkan" apabila telah: a. diterima oleh peneliti (dosen dan/atau mahasiswa) yang melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat; b. dicatat dalam laporan keuangan atau dokumen pertanggungjawaban; dan c. dapat dibuktikan penggunaannya.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan total realisasi dana pengabdian dan pengembangan masyarakat pada tahun pelaporan. 2. Dana yang dihitung mencakup: a. biaya operasional kegiatan; b. bantuan barang atau peralatan; c. bantuan modal atau stimulan; d. biaya pendampingan dan pelatihan; e. biaya implementasi hasil riset atau inovasi; dan f. bentuk dukungan lain yang memiliki nilai finansial. 3. Dana yang tidak diperhitungkan adalah dana yang belum direalisasikan, masih berupa komitmen, atau belum digunakan pada tahun pelaporan. 4. Setiap dana hanya dihitung 1 (satu) kali dan tidak boleh terjadi penghitungan ganda antara sumber pendanaan yang berbeda. 5. Data bersumber dari laporan keuangan, laporan kegiatan, kontrak, atau dokumen lain yang dapat diverifikasi.
		Formula	Total dana yang disalurkan program Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat pada periode berjalan
		Satuan	Rupiah (Rp)

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
3.	Jumlah desa binaan aktif pada program pengabdian dan pengembangan masyarakat perguruan tinggi	Definisi	Jumlah desa yang menjadi lokasi pendampingan, pemberdayaan, atau pengembangan masyarakat oleh perguruan tinggi dan masih aktif menerima program secara berkelanjutan pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam membangun kapasitas masyarakat desa melalui program pengabdian dan pengembangan masyarakat yang dilaksanakan secara berkelanjutan.
		Kriteria	1. Desa binaan adalah desa yang: a. memiliki kerja sama resmi dengan perguruan tinggi; b. menjadi lokasi program pengabdian dan/atau pengembangan masyarakat; dan/atau c. memperoleh pendampingan atau intervensi secara berkelanjutan. 2. Program yang dilaksanakan di desa binaan dapat berupa: a. pemberdayaan ekonomi masyarakat; b. pengembangan UMKM atau BUMDes; c. pendidikan dan literasi; d. kesehatan masyarakat; e. pengembangan teknologi tepat guna; f. ketahanan pangan; g. pengelolaan lingkungan; h. digitalisasi desa; dan/atau i. program pengembangan masyarakat lainnya. 3. Desa dinyatakan "aktif" apabila memenuhi paling sedikit kondisi berikut: a. terdapat MoU, MoA, PKS, atau surat penetapan desa binaan yang masih berlaku; b. terdapat minimal 1 (satu) program atau kegiatan yang dilaksanakan pada tahun pelaporan; c. terdapat bukti pendampingan, pelaksanaan, atau monitoring; dan/atau d. program telah berlangsung sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan atau berkelanjutan lintas tahun.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan jumlah desa binaan aktif pada tahun pelaporan.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			2. Satu desa hanya dihitung 1 (satu) kali, meskipun terdapat lebih dari 1 (satu) program, fakultas, atau unit perguruan tinggi yang melaksanakan kegiatan di desa tersebut. 3. Desa yang tidak diperhitungkan adalah desa yang hanya menjadi lokasi kegiatan 1 (satu) kali, tanpa pendampingan berkelanjutan. 4. Desa tidak diperhitungkan sebagai desa binaan aktif adalah desa yang masa kerja samanya telah berakhir dan tidak terdapat kegiatan pada tahun pelaporan. 5. Data bersumber dari: a. dokumen kerja sama; b. laporan kegiatan pengabdian; c. laporan monitoring dan evaluasi; dan/atau d. dokumen lain yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah desa binaan yang memenuhi kriteria aktif pada periode berjalan
		Satuan	Desa
Dampak Sosial		**Tema 4. Kebijakan Publik**	
1.	Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari perguruan tinggi	Definisi	Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari perguruan tinggi dalam rangka peningkatan tata kelola, pelayanan, kapasitas kelembagaan, atau pelaksanaan program pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam memperkuat kapasitas instansi publik melalui pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, khususnya pengabdian kepada masyarakat dan penerapan hasil riset.
		Kriteria	1. Instansi publik yang diperhitungkan meliputi: a. pemerintah daerah dan perangkat daerah; b. pemerintah desa atau kelurahan; dan/atau c. unit layanan publik, seperti sekolah, puskesmas, rumah sakit daerah, dan lembaga pelayanan publik lainnya.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			2. Pendampingan yang diperhitungkan dapat berupa: a. pelatihan atau peningkatan kapasitas; b. asistensi atau konsultasi; c. penyusunan SOP, pedoman, atau tata kelola; d. pendampingan program atau kegiatan; e. penerapan teknologi, sistem informasi, atau digitalisasi layanan; f. fasilitasi penyusunan dokumen, perencanaan, atau evaluasi; dan/atau g. bentuk dukungan teknis lainnya. 3. Instansi publik dinyatakan menerima pendampingan apabila memenuhi paling sedikit salah satu kondisi berikut: a. terdapat kegiatan pendampingan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi; b. terdapat dokumen kerja sama, surat tugas, atau surat permintaan pendampingan; dan/atau c. terdapat bukti pelaksanaan atau hasil pendampingan.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan jumlah instansi publik yang menerima pendampingan pada tahun pelaporan. 2. Satu instansi publik hanya dihitung 1 (satu) kali, meskipun menerima lebih dari satu jenis pendampingan atau melibatkan lebih dari 1 (satu) fakultas, program studi, atau unit di perguruan tinggi. 3. Pendampingan yang bersifat insidental, seremonial, atau hanya berupa kunjungan tanpa tindak lanjut tidak diperhitungkan. 4. Pendampingan yang dihitung harus memiliki bukti yang dapat diverifikasi, antara lain: a. MoU, MoA, PKS, atau surat kerja sama; b. surat tugas atau surat permintaan pendampingan; c. laporan kegiatan; d. dokumentasi pelaksanaan; dan/atau e. surat keterangan atau berita acara.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			5. Data bersumber dari unit pengabdian kepada masyarakat, pusat studi, fakultas, program studi, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah instansi publik yang menerima pendampingan dari perguruan tinggi pada periode berjalan
		Satuan	Instansi publik
Dampak Ekonomi		**Tema 1. Pengajaran dan Pembelajaran**	
1.	Jumlah pengeluaran mahasiswa terkait transportasi dan konsumsi harian	Definisi	Total nilai pengeluaran mahasiswa yang digunakan untuk transportasi dan konsumsi harian selama menempuh pendidikan pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi ekonomi mahasiswa terhadap wilayah sekitar perguruan tinggi melalui pengeluaran untuk kebutuhan sehari-hari.
		Kriteria	1. Pengeluaran yang diperhitungkan meliputi: a. transportasi, seperti: angkutan umum, ojek atau transportasi daring, bahan bakar, parkir; dan/atau biaya perjalanan harian lainnya. b. konsumsi harian, seperti: makanan dan minuman, bahan kebutuhan pokok, konsumsi di kantin, warung, rumah makan, atau tempat usaha lainnya. 2. Mahasiswa yang diperhitungkan meliputi seluruh mahasiswa aktif pada tahun pelaporan. 3. Pengeluaran dihitung berdasarkan rata-rata pengeluaran per mahasiswa per bulan.
		Ketentuan	1. Data diperoleh melalui survei atau kuesioner kepada mahasiswa aktif. 2. Jumlah responden minimum menggunakan ketentuan statistik yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dan mewakili program studi atau fakultas. 3. Pengeluaran dihitung untuk periode 12 (dua belas) bulan. 4. Pengeluaran yang tidak berkaitan dengan transportasi dan konsumsi harian, seperti biaya kuliah, tempat tinggal, hiburan, atau pembelian barang elektronik, tidak diperhitungkan.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			5. Data harus dapat diverifikasi melalui instrumen survei dan dokumentasi pengolahan data.
		Formula	Rata-rata pengeluaran transportasi dan konsumsi per mahasiswa per bulan x jumlah mahasiswa aktif x 12
		Satuan	Rupiah (Rp)
Dampak Ekonomi		**Tema 2. Penelitian dan Pertukaran Pengetahuan**	
1.	Jumlah pendapatan yang diterima dari hilirisasi hasil riset dan/atau spin-off dengan industri dan pemerintah	Definisi	Jumlah pendapatan yang diterima perguruan tinggi dari pemanfaatan, komersialisasi, lisensi, penjualan, atau kerja sama atas hasil riset, paten, prototipe, teknologi, dan/atau spin-off dengan industri, pemerintah, atau mitra lainnya pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur dampak ekonomi perguruan tinggi melalui pemanfaatan hasil riset dan inovasi yang menghasilkan nilai ekonomi.
		Kriteria	1. Pendapatan yang diperhitungkan dapat berasal dari: a. lisensi paten, hak cipta, atau hak atas kekayaan intelektual lainnya; b. royalti atas penggunaan hasil riset atau teknologi; c. penjualan prototipe, produk, atau teknologi; d. kontrak kerja sama penelitian dan pengembangan dengan industri atau pemerintah; e. kerja sama pemanfaatan hasil riset; f. pendapatan dari unit usaha, spin-off, atau start-up yang berasal dari hasil riset perguruan tinggi; dan/atau g. bentuk penerimaan lain yang berasal dari hilirisasi hasil riset. 2. Hasil riset yang diperhitungkan dapat berupa: a. paten; b. prototipe; dan/atau c. luaran hak atas kekayaan intelektual lainnya. 3. Mitra yang diperhitungkan meliputi:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			a. industri atau perusahaan; b. pemerintah pusat atau daerah; c. BUMN/BUMD; d. lembaga donor atau organisasi; dan/atau e. mitra lain yang sah.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan total pendapatan yang diterima perguruan tinggi pada tahun pelaporan dari hilirisasi hasil riset dan/atau spin-off. 2. Pendapatan yang dihitung hanya pendapatan yang telah direalisasikan dan diterima oleh perguruan tinggi, unit usaha, atau entitas spin-off/start-up yang berasal dari perguruan tinggi. 3. Pendapatan sebagaimana dimaksud pada angka 2 harus: a. berasal dari hasil riset perguruan tinggi berupa paten, prototipe, dan/atau luaran HKI lainnya; b. telah dikelola dan digunakan untuk mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi; c. tercatat dalam laporan keuangan perguruan tinggi, unit usaha, atau entitas terkait; dan d. dapat dibuktikan dengan dokumen resmi. 4. Dokumen resmi sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf d dapat berupa: a. kontrak atau perjanjian kerja sama; b. bukti transfer atau penerimaan dana; c. laporan keuangan; d. invoice, kuitansi, atau bukti pembayaran; e. laporan unit usaha, inkubator bisnis, atau pusat inovasi; dan/atau f. dokumen resmi lainnya yang dapat diverifikasi. 5. Pendapatan yang masih berupa potensi, valuasi, komitmen, hibah yang belum direalisasikan, atau perjanjian yang belum menghasilkan penerimaan tidak diperhitungkan. 6. Setiap pendapatan hanya dihitung 1 (satu) kali dan tidak boleh terjadi penghitungan ganda antara beberapa sumber pendapatan.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			7. Data bersumber dari laporan keuangan, unit kerja sama, pusat inovasi, inkubator bisnis, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah pendapatan dari hilirisasi riset atau paten atau prototipe, & atau spin-off pada periode berjalan
		Satuan	Rupiah (Rp)
Dampak Ekonomi		**Tema 3. Ekosistem Kewirausahaan**	
1.	Jumlah entitas spin-off atau start-up dari Perguruan Tinggi yang masih aktif	Definisi	Jumlah perusahaan, unit usaha, atau entitas bisnis yang dibentuk berdasarkan hasil riset, inovasi, teknologi, atau proses inkubasi perguruan tinggi dan masih aktif beroperasi pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur keberlanjutan hasil kewirausahaan dan hilirisasi perguruan tinggi melalui pembentukan entitas usaha yang masih berjalan.
		Kriteria	1. Entitas yang diperhitungkan dapat berupa: a. spin-off yang berasal dari hasil riset, paten, teknologi, atau inovasi perguruan tinggi; atau b. start-up yang dibentuk melalui program inkubasi, kewirausahaan, atau pengembangan bisnis perguruan tinggi. 2. Entitas dinyatakan berasal dari perguruan tinggi apabila memenuhi paling sedikit salah satu kondisi berikut: a. didirikan oleh dosen, mahasiswa, alumni, atau tenaga kependidikan dengan memanfaatkan hasil riset atau inovasi perguruan tinggi; b. memperoleh pendampingan, inkubasi, atau fasilitasi dari perguruan tinggi; c. menggunakan kekayaan intelektual, teknologi, atau hasil riset milik perguruan tinggi; dan/atau d. memiliki hubungan kerja sama dengan perguruan tinggi.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan terhadap seluruh entitas spin-off atau start-up perguruan tinggi yang masih aktif pada tahun pelaporan. 2. Satu entitas hanya dihitung 1 (satu) kali meskipun melibatkan lebih dari satu dosen, mahasiswa, alumni,

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			fakultas, program studi, atau unit di perguruan tinggi. 3. Entitas yang masih aktif harus dapat dibuktikan dengan dokumen legal atau administratif, paling sedikit berupa: a. Nomor Induk Berusaha (NIB), akta pendirian, atau dokumen legal lainnya; b. laporan kegiatan usaha atau laporan keuangan; c. bukti transaksi, penjualan, kerja sama, atau penggunaan layanan; d. bukti operasional, seperti situs web, media sosial, produk, atau layanan yang masih aktif; dan/atau e. surat keterangan dari perguruan tinggi, inkubator bisnis, atau unit pengembangan kewirausahaan. 4. Entitas yang tidak lagi beroperasi, tidak memiliki aktivitas usaha pada tahun pelaporan, atau tidak dapat dibuktikan keberadaannya tidak diperhitungkan. 5. Entitas yang masih dalam tahap perencanaan, inkubasi awal, atau belum menjalankan kegiatan usaha tidak diperhitungkan. 6. Data bersumber dari inkubator bisnis, pusat inovasi, unit kewirausahaan, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah entitas spin-off atau start-up PT yang masih aktif dalam periode berjalan
		Satuan	Entitas
Dampak Ekonomi		**Tema 4. Kunjungan Akademik Dan Pengeluaran Pengunjung Nasional**	
1.	Total belanja pengunjung perguruan tinggi selama *academic event tourism*	Definisi	Total nilai pengeluaran yang dilakukan oleh pengunjung selama mengikuti kegiatan *academic event tourism* yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi pada tahun pelaporan. *Academic event tourism* adalah kegiatan kunjungan ke perguruan tinggi yang dilakukan untuk menghadiri kegiatan akademik, ilmiah, budaya, atau kampus, seperti wisuda, seminar, konferensi, lomba, festival, kunjungan akademik, dan gathering alumni, yang mendorong pengeluaran pengunjung pada sektor akomodasi, makanan, transportasi, atraksi, dan retail.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			Indikator ini mengukur kontribusi ekonomi perguruan tinggi terhadap wilayah sekitar melalui aktivitas kunjungan yang timbul dari penyelenggaraan kegiatan akademik dan kampus.
		Kriteria	1. Kegiatan akademik yang diperhitungkan meliputi: a. wisuda; b. seminar, konferensi, atau simposium; c. lomba, festival, dan kegiatan mahasiswa; d. kunjungan akademik; e. gathering alumni; dan/atau f. kegiatan lain yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi dan mendatangkan pengunjung dari luar. 2. Pengunjung yang diperhitungkan meliputi: a. peserta; b. pendamping; c. tamu undangan; d. alumni; e. orang tua mahasiswa; dan/atau f. pengunjung lain yang datang dari luar kampus. 3. Jenis belanja yang diperhitungkan meliputi: a. akomodasi; b. makanan dan minuman; c. transportasi; d. atraksi atau wisata; dan e. pembelian barang atau jasa (retail).
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan total pengeluaran pengunjung selama kegiatan akademik pada tahun pelaporan. 2. Data dapat diperoleh melalui:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			a. survei atau kuesioner kepada pengunjung, dan/atau; b. estimasi berdasarkan rata-rata pengeluaran per pengunjung, dan/atau; c. data penyelenggara kegiatan. 3. Pengeluaran dihitung hanya untuk belanja yang dilakukan di wilayah sekitar perguruan tinggi atau lokasi kegiatan. 4. Pengeluaran yang dibiayai langsung oleh perguruan tinggi tidak diperhitungkan. 5. Data harus dapat diverifikasi melalui dokumen kegiatan, daftar peserta, survei, atau metode perhitungan yang ditetapkan perguruan tinggi.
		Formula	Rata-rata pengeluaran per pengunjung (Rp) x Jumlah pengunjung kegiatan Akademik
		Satuan	Rupiah (Rp)
Dampak Ekonomi		**Tema 5. Pengeluaran Institusi**	
1.	Jumlah belanja yang dikeluarkan Perguruan Tinggi untuk UMKM lokal	Definisi	Jumlah nilai belanja atau pengeluaran perguruan tinggi untuk pengadaan barang dan/atau jasa yang dilakukan kepada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lokal pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui penggunaan UMKM di sekitar perguruan tinggi sebagai penyedia barang dan jasa.
		Kriteria	1. Belanja yang diperhitungkan meliputi pengadaan barang dan/atau jasa dari UMKM lokal, antara lain: a. konsumsi dan katering; b. percetakan dan alat tulis; c. perlengkapan dan bahan habis pakai; d. jasa kebersihan, keamanan, dan transportasi; e. sewa peralatan atau jasa teknis; f. pengadaan produk kerajinan, suvenir, atau produk lokal; dan/atau g. bentuk pengadaan lainnya yang dilakukan oleh perguruan tinggi.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			2. UMKM lokal adalah usaha mikro, kecil, dan menengah yang: a. berlokasi di wilayah yang sama atau berdekatan dengan perguruan tinggi; dan b. memiliki bukti legalitas usaha atau tercatat sebagai mitra/vendor perguruan tinggi. 3. Belanja dinyatakan diperhitungkan apabila: a. telah direalisasikan dan dibayarkan; b. tercatat dalam laporan keuangan atau dokumen pengadaan; dan c. dilakukan kepada UMKM lokal.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan total nilai realisasi belanja perguruan tinggi kepada UMKM lokal pada tahun pelaporan. 2. Belanja yang masih berupa rencana, kontrak, atau komitmen yang belum direalisasikan tidak diperhitungkan. 3. Belanja kepada perusahaan besar, pemasok nasional, atau vendor yang tidak memenuhi kriteria UMKM lokal tidak diperhitungkan. 4. Data harus didukung dengan dokumen yang dapat diverifikasi, antara lain: a. kontrak atau surat pesanan; b. kuitansi atau bukti pembayaran; c. daftar vendor atau mitra; d. laporan keuangan; dan/atau e. dokumen pengadaan lainnya. 5. Setiap transaksi belanja hanya dihitung 1 (satu) kali.
		Formula	$\sum_{t=1}^{n}$ Nilai belanja pada UMKM lokal n = jumlah transaksi atau kontrak belanja kepada UMKM lokal pada tahun pelaporan
		Satuan	Rupiah (Rp)

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
Dampak Lingkungan		**Tema 1. Energi**	
1.	Jumlah infrastruktur ramah lingkungan hasil kolaborasi perguruan tinggi dengan pihak eksternal	Definisi	Jumlah infrastruktur ramah lingkungan yang dibangun, dikembangkan, atau diterapkan melalui kolaborasi antara perguruan tinggi dengan pihak eksternal dan telah dimanfaatkan secara nyata pada tahun pelaporan. Infrastruktur ramah lingkungan adalah sarana atau fasilitas yang mendukung penggunaan energi terbarukan, efisiensi energi, pengurangan emisi, atau pemanfaatan sumber daya secara berkelanjutan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam mendorong pembangunan infrastruktur energi ramah lingkungan yang memberikan manfaat bagi masyarakat, industri, atau instansi publik.
		Kriteria	1. Infrastruktur ramah lingkungan yang diperhitungkan meliputi: a. pembangkit listrik tenaga surya; b. pembangkit listrik tenaga mikrohidro; c. instalasi biogas; d. stasiun pengisian kendaraan listrik; e. sistem lampu hemat energi atau tenaga surya; f. sistem pengelolaan energi bangunan; g. fasilitas pengolahan limbah menjadi energi; dan/atau h. bentuk infrastruktur ramah lingkungan lainnya. 2. Kolaborasi dengan pihak eksternal meliputi kerja sama dengan: a. masyarakat atau kelompok masyarakat; b. pemerintah pusat atau daerah; c. pemerintah desa/kelurahan; d. industri atau perusahaan; e. sekolah, rumah sakit, atau instansi publik; dan/atau f. lembaga donor atau organisasi lainnya.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			3. Infrastruktur dinyatakan diperhitungkan apabila memenuhi seluruh kondisi berikut: a. dibangun, dipasang, atau dikembangkan dengan keterlibatan perguruan tinggi; b. terdapat kerja sama atau bukti kolaborasi dengan pihak eksternal; c. telah selesai dan berfungsi; dan d. telah dimanfaatkan atau digunakan secara nyata pada tahun pelaporan.
		Ketentuan	1. Satu infrastruktur dihitung 1 (satu) kali meskipun melibatkan lebih dari satu mitra atau sumber pendanaan. 2. Infrastruktur yang masih dalam tahap perencanaan, pembangunan, atau uji coba dan belum digunakan tidak diperhitungkan. 3. Infrastruktur yang hanya digunakan secara internal di lingkungan perguruan tinggi dan tidak memberikan manfaat kepada pihak eksternal tidak diperhitungkan. 4. Pemanfaatan infrastruktur harus dapat dibuktikan dengan paling sedikit salah satu dokumen berikut: a. berita acara serah terima; b. dokumentasi penggunaan; c. laporan pelaksanaan; d. MoU, MoA, atau PKS; e. surat keterangan dari mitra; dan/atau f. bukti operasional lainnya. 5. Data bersumber dari unit pengabdian kepada masyarakat, pusat riset, unit sarana prasarana, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah seluruh infrastruktur ramah lingkungan hasil kolaborasi perguruan tinggi dengan pihak eksternal yang telah dimanfaatkan pada tahun pelaporan
		Satuan	Infrastruktur
Dampak Lingkungan		**Tema 2. Konsumsi Energi yang Bertanggung Jawab**	

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
1.	Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah hasil kerja sama Perguruan Tinggi dengan pemerintah/ industri/ masyarakat	Definisi	Jumlah produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah yang dihasilkan, dibangun, dikembangkan, atau diterapkan melalui kerja sama antara perguruan tinggi dengan pemerintah, industri, dan/atau masyarakat pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam mendukung pengelolaan limbah dan ekonomi sirkular melalui pengembangan produk daur ulang dan fasilitas pengolahan limbah yang dimanfaatkan secara nyata.
		Kriteria	1. Produk daur ulang yang diperhitungkan meliputi: a. produk hasil pengolahan sampah plastik; b. kompos atau pupuk organik; c. bahan bangunan dari limbah; d. kerajinan atau produk kreatif dari limbah; e. bahan bakar alternatif atau energi dari limbah; dan/atau f. bentuk produk daur ulang lainnya. 2. Fasilitas pengolahan limbah yang diperhitungkan meliputi: a. bank sampah; b. instalasi pengolahan limbah cair; c. tempat pengolahan sampah terpadu; d. fasilitas komposting; e. fasilitas pengolahan limbah menjadi energi; f. mesin pencacah, pemilah, atau pengolah limbah; dan/atau g. fasilitas pengolahan limbah lainnya. 3. Kerja sama dilakukan dengan: a. pemerintah pusat atau daerah; b. pemerintah desa/kelurahan; c. industri atau perusahaan;

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			d. kelompok masyarakat; dan/atau e. lembaga lain yang sah. 4. Produk atau fasilitas dinyatakan diperhitungkan apabila memenuhi seluruh kondisi berikut: a. dikembangkan atau dibangun dengan keterlibatan perguruan tinggi; b. terdapat kerja sama atau bukti kolaborasi dengan pihak eksternal; c. telah selesai dan berfungsi; dan d. telah dimanfaatkan atau digunakan secara nyata pada tahun pelaporan.
		Ketentuan	1. Satu produk daur ulang atau satu fasilitas pengolahan limbah dihitung 1 (satu) kali. 2. Produk atau fasilitas yang masih berupa rencana, prototipe, atau belum digunakan tidak diperhitungkan. 3. Produk daur ulang dan fasilitas pengolahan limbah dapat dihitung secara terpisah dan dijumlahkan dalam indikator ini. 4. Pemanfaatan produk atau fasilitas harus dapat dibuktikan dengan paling sedikit salah satu dokumen berikut: a. berita acara serah terima; b. dokumentasi penggunaan; c. laporan pelaksanaan; d. MoU, MoA, atau PKS; e. surat keterangan dari mitra; dan/atau f. bukti operasional lainnya. 5. Data bersumber dari unit pengabdian kepada masyarakat, pusat riset, pusat lingkungan, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah seluruh produk daur ulang dan/atau fasilitas pengolahan limbah hasil kerja sama perguruan tinggi dengan pemerintah, industri, dan/atau masyarakat yang telah dimanfaatkan pada tahun pelaporan
		Satuan	Produk atau fasilitas
Dampak Lingkungan		**Tema 3. Transportasi**	

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
1.	Ruas jalur sepeda dan jalur pejalan kaki di dalam area kampus	Definisi	Total panjang jalur sepeda dan jalur pejalan kaki yang tersedia dan dapat digunakan di dalam area kampus pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur ketersediaan infrastruktur kampus yang mendukung mobilitas ramah lingkungan, keselamatan, dan kenyamanan sivitas akademika.
		Kriteria	1. Jalur yang diperhitungkan meliputi: a. jalur sepeda khusus, dan/atau; b. jalur pejalan kaki atau pedestrian, dan/atau; c. jalur campuran sepeda dan pejalan kaki yang memiliki marka atau pembatas; dan/atau; d. konektivitas antar gedung, fakultas, asrama, ruang terbuka, dan fasilitas kampus. 2. Jalur dinyatakan diperhitungkan apabila memenuhi seluruh kondisi berikut: a. berada di dalam area kampus; b. tersedia dan dapat digunakan pada tahun pelaporan; c. memiliki marka, pembatas, trotoar, atau bentuk fisik lain yang jelas; dan d. digunakan untuk mendukung mobilitas sivitas akademika. 3. Jalur yang diperhitungkan dapat berupa: a. jalur permanen; atau b. jalur hasil pengembangan atau revitalisasi yang telah selesai dan digunakan.
		Ketentuan	1. Pengukuran dilakukan berdasarkan total panjang jalur sepeda dan jalur pejalan kaki yang tersedia pada tahun pelaporan. 2. Jalur yang rusak berat, belum selesai dibangun, atau tidak dapat digunakan tidak diperhitungkan. 3. Panjang jalur sepeda dan jalur pejalan kaki dihitung terpisah, kemudian dapat dijumlahkan sebagai total panjang jalur ramah lingkungan kampus. 4. Bagian jalur yang sama tidak boleh dihitung lebih dari 1 (satu) kali. 5. Data harus didukung oleh:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			a. peta atau site plan kampus; b. hasil pengukuran; c. dokumentasi; dan/atau d. data unit sarana dan prasarana perguruan tinggi.
		Formula	Total panjang jalur = Panjang jalur sepeda + panjang jalur pejalan kaki
		Satuan	Kilometer (km) atau meter (m)
Dampak Lingkungan		**Tema 4. Keanekaragaman Hayati**	
1.	Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan Perguruan Tinggi	Definisi	Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi, baik secara mandiri maupun melalui kerja sama dengan pemerintah, industri, masyarakat, atau pihak lain pada tahun pelaporan. Indikator ini mengukur kontribusi perguruan tinggi dalam memulihkan, memperbaiki, dan menjaga kualitas lingkungan hidup melalui pelaksanaan program yang memberikan manfaat nyata bagi lingkungan dan masyarakat.
		Kriteria	1. Program rehabilitasi dan restorasi lingkungan yang diperhitungkan meliputi: a. penanaman pohon atau reboisasi; b. rehabilitasi lahan kritis; c. restorasi hutan, mangrove, sungai, danau, pesisir, atau kawasan lainnya; d. pemulihan kualitas tanah, air, atau udara; e. konservasi keanekaragaman hayati; f. pengendalian erosi atau banjir; g. pengembangan ruang terbuka hijau; dan/atau h. bentuk program rehabilitasi dan restorasi lingkungan lainnya. 2. Program dinyatakan diperhitungkan apabila memenuhi seluruh kondisi berikut:

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			a. direncanakan dan dilaksanakan oleh perguruan tinggi; b. memiliki tujuan rehabilitasi atau restorasi lingkungan yang jelas; c. telah dilaksanakan pada tahun pelaporan; dan d. memiliki lokasi, sasaran, dan bukti pelaksanaan yang dapat diverifikasi. 3. Program dapat dilaksanakan: a. secara mandiri oleh perguruan tinggi; atau b. melalui kerja sama dengan pemerintah, industri, masyarakat, desa, atau pihak lain.
		Ketentuan	1. Satu program dihitung 1 (satu) kali meskipun dilaksanakan oleh lebih dari satu unit, fakultas, atau mitra. 2. Program yang masih berupa rencana, sosialisasi, atau kampanye tanpa pelaksanaan nyata tidak diperhitungkan. 3. Program yang dilakukan secara berulang di lokasi yang sama pada tahun yang sama tetap dihitung sebagai 1 (satu) program, kecuali memiliki tujuan, lokasi, atau sasaran yang berbeda. 4. Program harus didukung oleh bukti yang dapat diverifikasi, antara lain: a. proposal atau dokumen program; b. surat tugas atau kerja sama; c. laporan pelaksanaan; d. dokumentasi kegiatan; dan/atau e. surat keterangan dari mitra atau lokasi kegiatan. 5. Data bersumber dari unit pengabdian kepada masyarakat, pusat lingkungan, unit kemahasiswaan, fakultas, atau unit lain di perguruan tinggi yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah program rehabilitasi dan restorasi lingkungan PT pada periode berjalan
		Satuan	Program
Dampak Lingkungan		**Tema 5. Pendidikan dan Penelitian**	

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
1.	Jumlah mata kuliah atau modul terkait *sustainability* dan biodiversitas	Definisi	Jumlah mata kuliah dan/atau modul pembelajaran yang memuat materi tentang keberlanjutan (*sustainability*) dan biodiversitas yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi pada tahun akademik berjalan. Indikator ini mengukur komitmen perguruan tinggi dalam mengintegrasikan isu keberlanjutan dan keanekaragaman hayati ke dalam proses pembelajaran.
		Kriteria	1. Mata kuliah atau modul yang diperhitungkan meliputi materi terkait: a. pembangunan berkelanjutan; b. perubahan iklim; c. energi terbarukan; d. pengelolaan limbah; e. ekonomi sirkular; f. konservasi lingkungan; g. keanekaragaman hayati; h. rehabilitasi dan restorasi lingkungan; i. pengelolaan sumber daya alam; dan/atau j. topik lain yang relevan dengan *sustainability* dan biodiversitas. 2. Mata kuliah yang diperhitungkan dapat berupa: a. mata kuliah wajib; b. mata kuliah pilihan; c. mata kuliah lintas program studi; atau d. mata kuliah pada program pendidikan umum. 3. Modul yang diperhitungkan meliputi: a. modul pembelajaran mandiri; b. modul pelatihan atau short course; dan/atau c. modul pada kegiatan kemahasiswaan dan pengabdian yang terintegrasi dengan kurikulum.

NO	IKU		DEFINISI, KRITERIA, KETENTUAN, DAN FORMULA
			4. Mata kuliah atau modul dinyatakan diperhitungkan apabila: a. tercantum dalam kurikulum, RPS, atau dokumen pembelajaran; b. diselenggarakan pada tahun akademik berjalan; dan c. memuat paling sedikit 1 (satu) topik sustainability atau biodiversitas secara substansial.
		Ketentuan	1. Satu mata kuliah atau modul hanya dihitung 1 (satu) kali meskipun ditawarkan pada lebih dari satu kelas, semester, atau program studi. 2. Mata kuliah yang hanya menyinggung *sustainability* atau biodiversitas secara sangat terbatas dan bukan bagian utama dari materi tidak diperhitungkan. 3. Mata kuliah dan modul dapat dihitung secara terpisah kemudian dijumlahkan. 4. Mata kuliah atau modul harus dapat dibuktikan dengan: a. kurikulum; b. RPS; c. silabus; d. dokumen modul; dan/atau e. dokumen akademik lainnya. 5. Data bersumber dari program studi, fakultas, atau unit akademik yang dapat diverifikasi.
		Formula	Jumlah mata kuliah atau modul terkait *sustainability* & biodiversitas pada periode berjalan
		Satuan	Mata kuliah atau modul

Lampiran IIC. Matriks Kerangka Regulasi Renstra UNESA 2025-2029

No.	Pilar/Agenda	Regulasi Eksternal Pemicu	Agenda Regulasi Internal	Jenis Tindakan	Target Pelaksanaan	Penanggung Jawab
1	Mutu dan Akademik Inklusi	Permendiktisaintek 39/2025 jo. 10/2026; PerBAN-PT 35/2025, 36/2025 jo. 8/2026, 3/2026, 7/2026, 22/2025 jo. 26/2025	SPMI adaptif; RPL; layanan pendidikan inklusif/ disabilitas; tata kelola eviden akreditasi.	Harmonisasi/ revisi/ pembentukan	2026-2029 bertahap	Bidang I & Fakultas
2	SDM dan Karier Dosen	Permendiktisaintek 52/2025; Kepmendiktisaintek 135/M/KEP/2026	Manajemen karier dosen; BKD/kinerja berbasis dampak; sertifikasi; insentif rekognisi internasional.	Harmonisasi/ revisi/ pembentukan	2026-2029 bertahap	Bidang II, Senat Akademik, Fakultas
3	Riset dan Komersialisasi	Permendiktisaintek 40/2025; Kepmendiktisaintek 358/M/KEP/2025 dan 361/M/KEP/2025	Tata kelola KI; lisensi/royalti; *startup/ spin-off; holding company*; kerja sama industri.	Pembentukan/ revisi	2026-2029 bertahap	Bidang II, III & Fakultas
4	Keuangan, Aset, dan Integritas	Permendiktisaintek 58/2025; Kepmendiktisaintek 358/M/KEP/2025	Asset monetization; pendapatan non-UKT; endowment; ISO 37001; evaluasi AKIP internal; integrasi kinerja-anggaran.	Pembentukan/ revisi	2026-2029 bertahap	Bidang II & IV