



SALINAN                    PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
    NOMOR 34 TAHUN 2020  
    TENTANG  
RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
    TAHUN 2020 – 2024 REVISI I

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi Universitas Negeri Semarang memerlukan suatu panduan yang memuat arahan dan capaian serta tolok ukur keberhasilan yang tertuang dalam suatu rencana strategis bisnis yang berazaskan pada kebenaran, ilmiah, penalaran, kejujuran, keadilan, manfaat, kebijakan, tanggung jawab kebhinekaan dan keterjangkauan;
- b. bahwa renstra bisnis adalah dokumen perencanaan untuk periode tahunan yang memuat visi, misi, arah pengembangan program dan kegiatan setiap unit kerja dalam Universitas Negeri Semarang;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Rencana Strategis Bisnis Badan Layanan Umum Tahun 2020-2024 Universitas Negeri Semarang;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4502) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5340);
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK.05/2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23 Tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja Universitas Negeri Semarang (Berita Negara RI Tahun 2015 Nomor 1391);

7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 49 Tahun 2016 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang (Berita Negara RI Tahun 2016 Nomor 1371);
8. Peraturan Rektor UNNES Nomor 38 Tahun 2011 tentang Rencana Induk Pengembangan UNNES Tahun 2010-2034;
9. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 697/M/KPT.KP/2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Semarang Periode Tahun 2018-2022;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG TAHUN 2020 – 2024 REVISI I.

Pasal 1

Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Semarang Tahun 2020-2024 Revisi I, yang selanjutnya disebut Renstra Bisnis Universitas Negeri Semarang Tahun 2020-2024 Revisi I adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Rektor ini dan merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dalam Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Semarang Tahun 2020-2024 Revisi I sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 merupakan pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap semua kebijakan, program, kegiatan, dan anggaran di Universitas Negeri Semarang tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

Pasal 3

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Semarang  
pada tanggal, 30 Desember 2020

REKTOR  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

TTD

FATHUR ROKHMAN

Salinan Sesuai Dengan Aslinya  
Kepala Biro Umum, Hukum, & Kepegawaian  
Universitas Negeri Semarang



Dr. Sutikno, M.Si.  
NIP 196303081985031002

SALINAN

LAMPIRAN  
PERATURAN REKTOR  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
NOMOR 34 TAHUN 2020  
TANGGAL 30 DESEMBER 2020  
TENTANG  
RENCANA STRATEGIS BISNIS  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
TAHUN 2020 – 2024 REVISI I



**RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS  
NEGERI SEMARANG TAHUN 2020 – 2024  
REVISI I**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2020**

---

# **RENCANA STRATEGIS BISNIS UNNES 2020-2024 REVISI**

Mewujudkan Universitas Berwawasan Konservasi  
dan Bereputasi Internasional

---

Universitas Negeri Semarang  
Desember 2020

# Tim Penyusun

Rektor  
Wakil Rektor Bidang Akademik  
Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan  
Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan  
Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerja Sama  
Moh. Khoirudin, S.E, M.Si.  
Ahmad Syaifudin, S.S, M.Pd.  
Dr.rer.nat. Adi Nur Cahyono, M.Pd.  
Dr. Ali Masyhar, S.H, M.H.  
Agung Yulianto, S.Pd, M.Si.  
Dr. Sukirman, M.Si, CRMP, QIA.  
Prof. Dr. Ir. Amin Retnoningsih, M.Si.  
Dr. Isnarto, M.Si  
Dr. Parmin, S.Pd., M.Pd  
Prof. Dr. Sucihatiningsih DWP, M.Si.  
Cepi Kurniawan, M.Si, Ph.D.  
Junjung Sugiyat, S.I.P.  
Deddy Rustiono, S.E, M.Si.  
Dr. Sutikno, M.Si.  
Dr. Amir Mahmud, M.Si.  
Farid Ahmadi, M.Kom, Ph.D.  
Dr.scient.med. Fadly Husain, M.Si.  
Mulyo Widodo, S.Pd, M.M.  
Fransiska Novi K, S.E, M.Si.  
Dr. Eka Yuli Astuti, S.Pd., MA.  
Lulu April Farida, S.Pd., M.Pd,  
Rudi Salam, S.Pd., M.Pd  
M. Azil Maskur, SH., MH.  
Mona Subagja, S.Pd., M.Kom  
Untoro Nugroho, ST., MT.  
Nurchayati, SE.  
Wiwik Widayati, S.Pd.  
Darmoyo, S.Pd., M.Kom.  
Rischa Inung Fauziah, SE.  
Awalia Nurahlikhah A, S.Pd.  
Ariawan Dani P, SE.  
Yuliana Mawarti, SE.  
Rina Lestari Pamungkas, S.Pd.  
Dewi Palupi, SH.

# Prakata

Pengembangan pendidikan tinggi masa depan harus dapat merespon dan beradaptasi cepat dengan perubahan masyarakat nasional dan internasional sebagai dampak perkembangan teknologi. Demikian pula sebaliknya, perubahan pendidikan tinggi juga harus mampu menjadi sinar kecemerlangan yang mampu menuntun perubahan pada masyarakat. Kondisi seperti itulah yang menuntut pengembangan UNNES tidak cukup dengan “berlari”. UNNES harus “melompat” dan bahkan “terbang” untuk berperan sebagai agen perubahan yang sebenarnya. Untuk mewujudkannya, lompatan-lompatan besar, terencana, sistematis, terukur, dan berkesinambungan harus dilakukan.

Lompatan-lompatan UNNES dilakukan dengan menetapkan target capaian yang tinggi dalam rentang waktu tertentu. Setelah sukses melampaui Rencana Strategis (Renstra) Bisnis UNNES tahun 2015-2019, kini UNNES telah menargetkan capaian yang tinggi pula pada Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 sebagai kesinambungan periode sebelumnya.

Renstra Bisnis UNNES 2020-2024 ini merupakan periode lima tahun kedua dari Rencana Induk Pengembangan (RENIP) UNNES tahun (2016-2040). Fokus pengembangan selama lima tahun ke depan (2020-2024) merupakan periode krusial bagi UNNES untuk meraih status PTN Badan Hukum bereputasi ASEAN.

Untuk mendukung hal tersebut Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 ditetapkan sebanyak 5 Sasaran Utama (SU) dan 18 Indikator Kinerja Utama (IKU) atau Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS). Sasaran dan indikator kinerja ini dimaksudkan sebagai pedoman dan arah pengembangan UNNES lima tahun ke depan yang lebih inovatif di tengah era disruptif. Selain itu, agar keberhasilan berbagai target tersebut lebih sistematis, masif, dan terstruktur maka perlu dilengkapi dengan strategi pengelolaan keuangan yang terencana dan terkendali yang dapat dijadikan acuan seluruh unit kerja di lingkungan UNNES untuk menyusun Renstra Bisnis unit, Rencana Kerja, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja.

Renstra Bisnis UNNES tahun 2020-2024 ini merupakan buah dari kerja keras dan etos kerja seluruh tim yang telah membuat jalur pacu, yang membuat UNNES menjadi lebih mudah dalam mencapai visi dan misi UNNES. Karena itu, patut kiranya saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas tersusunnya dokumen ini. Semoga Allah Swt selalu meridhoi seluruh ikhtiar yang kita lakukan untuk meneguhkan UNNES sebagai Universitas berwawasan konservasi dan bereputasi Internasional. Amin.

Semarang, Desember 2020

Rektor UNNES,



Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.

NIP. 196612101991031003

# Daftar Isi

<b>01</b>	<b>Pendahuluan</b>	5
	Latar Belakang	5
	Kondisi Umum	6
	Potensi dan Permasalahan	13
<b>02</b>	<b>Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran</b>	28
	Visi	28
	Misi	29
	Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan	29
	Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran	31
<b>03</b>	<b>Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan</b>	34
	Arah Kebijakan dan Strategi	34
	Kerangka Regulasi	35
	Kerangka Kelembagaan	36
	Reformasi Birokrasi	38
<b>04</b>	<b>Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan</b>	40
	Target Kinerja	40
	Kerangka Pendanaan	46
	Kaidah Pelaksanaan	46
<b>05</b>	<b>Penutup</b>	48
	Lampiran Target Kinerja Tahunan	
	Lampiran Definisi Operasional, Cara Pengukuran dan Sumber Data	

# 01

## Pendahuluan

### Latar Belakang

Pengelolaan suatu organisasi dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, mantap, memiliki pola, arah dan tujuan yang jelas apabila dilaksanakan dengan mengacu pada suatu rencana yang kokoh. Universitas Negeri Semarang (UNNES) senantiasa mengevaluasi dan menyesuaikan kembali arah, kebijakan dan program strategi agar tidak usang baik dari aspek filosofis, sosiologis maupun yuridis.

UNNES sebagai bagian dari institusi pemerintah dalam menetapkan arah, kebijakan dan program strategi tentu harus tetap terbingkai dalam kebijakan nasional. Secara nasional, rencana pembangunan nasional telah digariskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 20 tahunan. Sekarang ini kita berada pada RPJPN 2005-2024 yang secara yuridis diformalkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Dalam menyusun RPJP ini pun tidak boleh keluar dari sistem perencanaan pembangunan nasional yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Selanjutnya, Pemerintah membuat tahapan program pembangunan 5 tahunan dalam bentuk Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM). RPJM merupakan penjabaran dan program pemerintah 5 tahunan berdasarkan pada RPJPN yang memuat strategi pembangunan nasional, kebijakan umum, program Kementerian/Lembaga dan lintas Kementerian/Lembaga, kewilayahan dan lintas kewilayahan, serta kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal dalam rencana kerja yang berupa kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif. Dengan berdasarkan visi dan misi pada RPJM 5 tahunan Pemerintah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menggariskan arah pembangunan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.

Sebagai bagian dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, UNNES senantiasa taat azas dan taat hukum dalam penyusunan Renstra Bisnis Tahun 2020-2024 edisi revisi ini. Edisi ini lebih mengarah pada penyesuaian pada Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 yang baru ditetapkan setelah penyusunan Renstra Bisnis UNNES 2020-2024 (awal). Selain itu, secara filosofis juga merupakan penyelarasan visi dalam kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka sebagaimana dituangkan dalam Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Secara sosiologis, perkembangan masyarakat yang telah berkembang pesat memasuki revolusi industry 4.0 dan Society 5.0 memerlukan lompatan kebijakan dan penyiapan pengelolaan, agar Universitas Negeri Semarang (beserta lulusannya) dapat dengan cepat beradaptasi dan terdepan dalam memenuhi kebutuhan zaman.



Adapun substansi isi dari Renstra Bisnis UNNES ini disusun dengan berlandaskan ketentuan yang telah diatur dalam berbagai regulasi pokok yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, serta Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Mutu Pendidikan. Selain berpegangan pada regulasi dan pengaturan pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Renstra Bisnis UNNES Edisi Revisi ini juga mengacu pada Rencana Induk Pengembangan (RENIP) UNNES 2016-2040.

Dengan dasar dan alur pemikiran di atas serta mempertimbangkan perubahan cepat di lingkungan internal dan eksternal, Renstra Bisnis UNNES 2020-2024 ini disusun berdasar landasan yuridis sebagai berikut:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-Undang No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN);
4. Undang-Undang No. 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025;
5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
7. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 23 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang;
8. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 49 Tahun 2016 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang;
9. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006 tentang Tata Cara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum;
10. Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
11. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 362/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Semarang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;

## Kondisi Umum

### 1. Capaian Renstra Bisnis UNNES Tahun 2015-2019

Renstra Bisnis UNNES Tahun 2015-2019 merupakan implementasi kedua dalam kurun waktu lima tahun dari RENIP UNNES Tahun 2010-2034. Di dalamnya terdapat 10 sasaran utama dan 44 indikator kinerja utama dalam Renstra Bisnis UNNES Tahun 2015-2019 yang ditetapkan.

Pelaksanaan sasaran utama Renstra Bisnis UNNES 2015-2019 ini terbagi menjadi dua bagian, pertama periode 2015-2016 dan periode revisi 2017-2019. Dari hasil pengukuran capaian realisasi fisik pada tahun pertama dan kedua (2015-2016), realisasi keseluruhan terhadap sasaran utama dapat tercapai secara signifikan. Tahun 2015, sebagai tahun pertama pelaksanaan

Renstra Bisnis UNNES 2015-2019 tercapai realisasi kinerja 130% dengan serapan anggaran sebesar 66,6%. Sementara Tahun 2016, yang merupakan tahun kedua pelaksanaan Renstra Bisnis UNNES 2015-2019 tercapai realisasi kinerja 169,7% dengan serapan anggaran sebesar 84,51%.

## 2. Capaian Revisi Renstra Bisnis UNNES Tahun 2015-2019

Implementasi sasaran utama Revisi Renstra Bisnis UNNES 2015-2019 ini efektif tiga tahun pelaksanaan, yaitu 2017-2019. Sebagai langkah pengukuran tahun pertama 2017, pelaksanaan program dan kegiatan diukur melalui pencapaian penetapan kinerja dengan jumlah 10 sasaran, 44 Program Utama, 42 indikator kinerja utama (IKU), dan 179 indikator kinerja kegiatan (IKK).

Dari 10 sasaran kinerja di Tahun 2017 ada enam sasaran tercapai lebih dari 100%. Sementara tiga sasaran lainnya direalisasikan di bawah 100%. Capaian kinerja dari empat sasaran yang kurang dari 100% meliputi (1) Menguatnya Pendidikan Berbasis *Outcome Based Education* (OBE) dan Berwawasan Konservasi (50%), (2) Meningkatnya Kualitas Lulusan (98,6%), dan (3) Meningkatnya kualitas layanan tridharma perguruan tinggi (70,9%). Jika dibandingkan dengan realisasi kinerja akumulatif tahun 2016 yang mencapai 169,7%, realisasi kinerja UNNES Tahun 2017 ini mengalami penurunan, namun masih di atas 100% yaitu 151,6%.

Pelaksanaan program dan kegiatan tahun 2018 diukur melalui pencapaian Perjanjian Kinerja dengan 7 sasaran dan 24 indikator kinerja utama. Persentase realisasi perjanjian kinerja terhadap target perjanjian kinerja yang direncanakan, tercapai rata-rata sebesar 127%. Dibandingkan tahun 2017, capaian kinerja UNNES tahun 2018 mengalami penurunan 23,8%. Indikator kinerja utama yang melebihi target adalah (1) Rasio Afirmasi, (2) Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha, (3) Jumlah Mahasiswa Berprestasi, (4) Persentase Lulusan Bersertifikat kompetensi dan Profesi, (5) Persentase lulusan yang langsung bekerja sesuai bidangnya, (6) Persentase Program Studi terakreditasi Minimal B, (7) Jumlah HKI yang didaftarkan, (8) Jumlah Prototipe Industri, (9) Jumlah Publikasi Internasional, (10) Jumlah Sitasi Karya Ilmiah, dan (11) Jumlah jurnal Bereputasi Terindeks Global. Sedangkan indikator kinerja utama yang belum diwujudkan yaitu (1) Jumlah Pusat Unggulan Ipteks, dan (2) Jumlah Taman Sains dan Teknologi yang dibangun.

Tahun 2019, sebagai tahun terakhir pelaksanaan Revisi Renstra Bisnis UNNES Tahun 2015-2019, sampai dengan Triwulan IV Tahun 2019 dicapai realisasi kinerja Renstra Bisnis UNNES Tahun 2019 mencapai 107%. Terdapat Indikator Sasaran Utama yang belum dapat dicapai tahun 2019 yaitu Jumlah Pusat Unggulan Ipteks (PUI).

## 3. Perkembangan dan Tuntutan Eksternal

### a. Internasionalisasi menuju *World Class University*

Internasionalisasi lazim digunakan di dunia pendidikan untuk menjelaskan adanya pendidikan tanpa batas negara, trans-nasional, bisnis pendidikan antar negara (*borderless-, transnational, cross border and trade in education services*). Internasionalisasi perguruan tinggi diartikan sebagai sebuah proses di perguruan tinggi yang mengintegrasikan komponen internasional ke dalam tujuan, fungsi atau penyampaian pendidikan.

Aspek internasionalisasi yang digunakan untuk mendongkrak perguruan tinggi menuju *World Class University* dilakukan melalui pengembangan kurikulum dan inovasinya; pertukaran dosen dan mahasiswa; pengembangan dan perluasan program studi; pemanfaatan bantuan teknologi; pendidikan untuk mahasiswa internasional; pelatihan budaya; serta penelitian/publikasi bersama. Selain itu, internasionalisasi perguruan tinggi juga menysasar pada pemenuhan harmonisasi dan standarisasi yang mencakup akreditasi, penjaminan mutu dan kualifikasi lembaga pendidikan yang kompleks.

Internasionalisasi perguruan tinggi sering digunakan sebagai upaya menyiapkan mahasiswa lokal *go global*, menjadi *global citizen* yang kompetitif dan membanggakan bangsanya. Banyak Perguruan Tinggi di Indonesia yang telah melakukan internasionalisasi pendidikan dengan menjalin kerja sama internasional dalam kurikulum, dosen, kolaborasi riset, pertukaran mahasiswa, mengadakan program *double degree* (ijazah ganda) dengan membuka program internasional. Upaya ini merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kualitas akademik dan reputasi internasionalnya.

#### **b. Tuntutan Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0**

Revolusi Industri Generasi Keempat (Revolusi Industri 4.0) yang ditandai dengan kelahiran *artificial intelegent*, *internet of thing*, *digitalisasi*, *bioteknologi*, dan *teknologi nano* pada ragam bentukan produk dan jasa telah dan akan merubah hampir semua aspek kehidupan. Perubahan tersebut dipicu kemajuan teknologi yang berdampak terhadap perubahan pola produksi berbasis pada otomatisasi dan robotisasi, pola distribusi, konsumsi, bisnis, dan operasional. Perubahan mendasar ini memiliki dampak yang luas bagi Indonesia, terutama di sektor pendidikan dan ketenagakerjaan. Pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 ini penyelenggaraan pendidikan tinggi yang serba berbasis IT dan *online learning* menjadi sebuah kebutuhan yang lazim. Pada aspek ketenagakerjaan, banyaknya jenis pekerjaan lama yang akan punah tergantikan dengan kecerdasan buatan akan semakin meningkatkan pengangguran bila tidak diantisipasi institusi pendidikan sedini mungkin. Perubahan yang begitu cepat akibat teknologi tersebut juga berdampak pada aspek kehidupan peradaban bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Peradaban akan kehilangan adab apabila meninggalkan nilai-nilai hakiki kemanusiaan yang menyangkut pengembangan potensi diri, solidaritas kepada sesama, dan kemampuan berlaku adil dalam menghadapi berbagai silang sengketa. Pengembangan UNNES menuju kesiapan menghadapi Society 5.0 juga merupakan prioritas menuju tanggung jawab institusi mempersiapkan sumber daya yang mampu adaptif dengan perubahan dan tantangan ke depan. Society 5.0 atau Masyarakat 5.0 adalah konsep masyarakat yang menempatkan manusia sebagai sentral dan berkolaborasi dengan teknologi (AI dan IoT) untuk menyelesaikan masalah sosial yang terintegrasi pada dunia maya dan nyata. Society 5.0 adalah mata rantai lanjutan dari versi sebelumnya, yaitu Society 1.0 (Masyarakat berburu), Society 2.0 (Masyarakat bertani), Society 3.0 (Masyarakat Industri) dan Society 4.0 (Masyarakat Informasi). Society 5.0 merupakan

era baru dalam kehidupan bermasyarakat yang sudah menyatu dengan sistem teknologi yang dapat mengolah dan menganalisis *big data* menjadi berbagai keputusan yang memiliki akurasi efektifitas tinggi. Era tersebut harus disikapi dengan cerdas dan bijak, oleh karena itu pengembangan UNNES harus diarahkan ke sana yang dimulai dengan penyusunan rencana strategis dan pencapaiannya secara bertahap.

**c. Strategi Peningkatan Mutu Menuju *World Class University***

Peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi bukan persoalan yang mudah di era global, disruptif, serba teknologi, namun tetap menempatkan manusia sebagai pusatnya. Selain harus memperhatikan kondisi internal, peningkatan mutu pendidikan tinggi harus memperhatikan kondisi eksternal. Dengan kata lain, peningkatan mutu pendidikan tinggi harus dilaksanakan berdasarkan hasil analisis *strength, weakness, opportunity, dan threat* (SWOT). Analisis SWOT ini sangat penting karena pemilihan standar sebagai basis peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi harus logis dan realistis. Peningkatan mutu pendidikan tinggi bukan sekadar keinginan atau ambisi, melainkan suatu kebutuhan yang harus dilaksanakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal.

Dengan memperhatikan berbagai kenyataan dan pertimbangan-pertimbangan yang rasional, maka untuk mewujudkan peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi harus dilaksanakan dengan strategi yang tepat. Adapun strategi yang ditawarkan dan harus segera dilaksanakan, di antaranya sebagai berikut:

**1) Penataan pola pikir**

Pola pikir merupakan bagian yang strategis dalam pengembangan organisasi, sistem tata kelola, dan pelaksanaan tugas pekerjaan. Organisasi dan sistem tata kelola yang benar dan baik tidak dapat berfungsi secara optimal apabila para pemangku kepentingan, terutama para pegawai tidak memiliki pola pikir yang tepat. Bahkan, visi dan misi suatu perguruan tinggi yang disusun secara sistematis, sistemis, dan objektif tidak dapat tercapai secara optimal ketika tidak didukung dengan pola pikir para pegawai serta strategi pencapaian yang tepat. Sementara lazim dipahami bahwa strategi yang tepat hanya dapat dirumuskan apabila para pegawai memiliki pola pikir yang benar dan baik. Lemahnya pola pikir pegawai setidaknya dapat dilihat dari pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi dan layanan yang terkesan sebagai rutinitas dan tidak didukung dengan orientasi yang jelas.

Pembelajaran sebagai pelaksanaan darma pendidikan cenderung hanya berorientasi pada *transfer of knowledge* dan kurang memperhatikan aspek *transfer of values*. Bahkan, pelaksanaan pembelajaran kurang mampu mengubah pola pikir dan kesadaran mahasiswa untuk berprestasi karena tidak setiap dosen meminta mahasiswa untuk melaksanakan tugas terstruktur dan belajar secara mandiri. Pada hal, untuk mencapai prestasi tertinggi, para mahasiswa harus dibiasakan aktif mengikuti perkuliahan, belajar secara mandiri, dan melaksanakan tugas terstruktur secara intensif. Pola pikir mahasiswa akan berubah apabila para dosen memiliki pola pikir yang

berorientasi pada mutu. Dengan demikian, budaya santai yang cenderung berkembang di kalangan mahasiswa akan berubah menjadi budaya akademik yang kreatif, inovatif, dan bermutu.

Berdasarkan kenyataan di atas, maka upaya peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi harus diawali dengan melaksanakan penataan pola pikir pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, maupun para pemangku kepentingan lainnya. Pola pikir berarti adanya kesamaan persepsi dan kesamaan perspektif dalam pengembangan pendidikan tinggi beserta seluruh aspek-aspek pendukungnya. Adapun *outcome* penataan pola pikir adalah pemahaman setiap personal akan tugas dan tanggung jawabnya serta terciptanya budaya kerja yang lebih baik, dalam hal waktu, kedisiplinan, profesionalisme, transparansi, dan pencapaian target kerja. Dengan persepsi dan pola pikir yang benar dan baik, harapan tercapai peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi merupakan sebuah keniscayaan.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, langkah-langkah yang dapat dilakukan, yakni: (1) membentuk Tim Pengembang dan Pengendali Pola Pikir, (2) menganalisis tugas dan fungsi unit kerja dan uraian tugas pekerjaan serta melakukan sosialisasi hasil-hasilnya, (3) menyelenggarakan pelatihan penyusunan langkah-langkah pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pola pikir yang logis dan realistis, (4) memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tugas pekerjaan, (5) melaksanakan perbaikan pola pikir pegawai dalam upaya peningkatan keefektifan dan efisiensi kerja. Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme para pegawai.

## 2) Penguatan tata kelola

Pada prinsipnya, UNNES telah mengembangkan sistem tata kelola yang benar dan baik serta efektif dan efisien. Tata kelola pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi maupun administrasi kepegawaian, keuangan, serta sarana dan prasarana didukung sistem informasi manajemen yang sangat baik dan lengkap. Mahasiswa dan pengguna layanan lainnya dapat memperoleh pelayanan akademik dan non akademik secara *on-line* sehingga tidak semua layanan harus dilayani di kampus. Tata kelola yang didukung dengan sistem informasi manajemen memungkinkan pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi, baik akademik maupun non akademik dapat dikontrol secara cepat dan tepat. Ke depan, UNNES perlu melakukan penguatan pengembangan sistem tata kelola yang berorientasi pada terwujudnya pelayanan prima di bidang akademik maupun non akademik, penataan dan penyederhanaan peraturan dan *standard operational procedure* terkait layanan, serta penyempurnaan tata kerja dan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas tata kelola dan layanan.

*Output* yang diharapkan dari penguatan sistem tata kelola meliputi: (1) terselenggaranya program kegiatan yang lebih teratur dan sesuai dengan prosedur; (2) terlaksananya perkuliahan yang terencana, terarah, dan berkesinambungan; (3) pemanfaatan hasil-

hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat oleh pemangku kepentingan secara cepat; (4) peningkatan mutu pelayanan pendidikan dan non pendidikan kepada para mahasiswa dan pemangku kepentingan lain; (5) terlaksananya proses bisnis perguruan tinggi yang lebih efektif dan efisien; dan (6) terlayannya kebutuhan publik melalui ketersediaan informasi yang lengkap dan akurat.

### **3) Penataan sistem manajemen sumber daya manusia**

Persoalan yang paling krusial dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi di UNNES adalah kualitas sumber daya manusia yang beragam dan belum merata. Penataan sistem manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat menghasilkan *outcome*, yaitu: (1) tersedianya dosen dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, baik jumlah maupun mutunya; (2) terselenggaranya pendidikan tinggi yang lebih baik karena setiap dosen dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi di bidang tugasnya; (3) terlaksananya pelayanan prima di bidang akademik maupun non akademik karena setiap dosen dan tenaga kependidikan memahami tugas yang melekat pada jabatannya; (4) terwujudnya organisasi yang lebih baik karena setiap dosen dan tenaga kependidikan memiliki kedisiplinan yang tinggi; (5) terlaksananya tugas pekerjaan yang efektif dan efisien karena setiap dosen dan tenaga kependidikan dapat mengakses data kepegawaian dengan mudah; (6) pimpinan UNNES dapat menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia dengan mudah.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, beberapa program kerja yang harus dilaksanakan adalah: (1) menganalisis dan menyusun rencana kebutuhan pegawai, baik dari aspek jumlah, pendidikan, maupun bidang keilmuannya; (2) memperbaiki dokumen uraian jabatan sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi; (3) mengembangkan potensi pegawai berbasis kompetensi agar tersedia SDM yang kompeten di bidang masing-masing; (4) melakukan pembinaan pegawai sebagai upaya penguatan komitmen, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pekerjaan; (5) melakukan pemutakhiran data informasi kepegawaian.

### **4) Penguatan pelayanan publik**

Sebagai institusi penyelenggara pendidikan tinggi, pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi UNNES harus berorientasi pada pelayanan publik di bidang pendidikan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, maupun bidang lain yang relevan. Apabila sistem tata kelola perguruan tinggi dapat dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen, maka harapan itu merupakan sebuah keniscayaan. Harapan ini makin kuat apabila penataan pola pikir dan penguatan sistem manajemen sumber daya pendidikan tinggi dapat dikembangkan dan dilaksanakan secara benar dan baik. Oleh karena itu, penguatan pelayanan publik menjadi kebutuhan yang diwujudkan secara optimal. Harapannya, penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu dapat ditingkatkan secara bertahap, terencana, terarah, dan berkelanjutan.

Penguatan pelayanan publik diharapkan dapat mencapai beberapa *outcome* yaitu: (1) tercipta sistem pelayanan terpadu di bidang akademik dan non akademik berbasis sistem informasi manajemen yang kuat; (2) tercipta pelayanan prima di bidang akademik maupun non akademik; (3) terciptanya kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan di bidang pendidikan tinggi; (4) terciptanya pelayanan publik di bidang akademik dan non akademik yang berkualitas; (5) terselenggaranya pendidikan tinggi yang bermutu, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan di berbagai bidang kehidupan.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, beberapa program kerja yang harus dilaksanakan meliputi: (1) memperbaiki sistem informasi manajemen; (2) meningkatkan peran dan fungsi *web-site* universitas, fakultas, pascasarjana, dan unit kerja lainnya; (3) menerapkan sistem informasi manajemen secara konsisten dan konsekuen; (4) menyediakan sarana atau media pengaduan dan menindaklanjuti setiap pengaduan secara adil dan cepat; (5) melakukan survei kepuasan pelanggan pada umumnya, kepuasan mahasiswa pada khususnya; (6) memperkuat komitmen para pegawai dalam melayani kebutuhan para pemangku kepentingan di bidang pendidikan tinggi. Dengan demikian, upaya peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi dapat tercapai secara optimal.

## 5) Penguatan pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang penting dalam suatu organisasi modern. Apabila dikaitkan dengan budaya akademik dan budaya mutu yang masih rendah, maka pengawasan makin strategis peranan dan fungsinya. Bahkan, pengawasan menjadi sangat efektif untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, produktivitas kerja, peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi, peningkatan mutu pelayanan jasa pendidikan, peningkatan akuntabilitas kinerja kelembagaan maupun pegawai secara individual. Oleh karena itu, penguatan pengawasan merupakan kebutuhan yang harus dilaksanakan secara terencana, terarah, berkesinambungan, transparan, dan berkeadilan.

Penguatan pengawasan diharapkan dapat menghasilkan *outcome* yaitu (1) risiko dalam setiap kegiatan utama dapat terkendali dan dikelola dengan lebih baik; (2) proses pembelajaran semakin bermutu; (3) pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat semakin bermutu dan transparan; (4) transparansi dan akuntabilitas pelayanan akademik maupun non akademik semakin meningkat kualitasnya; (5) peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan; (6) kualitas hasil-hasil pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat semakin meningkat.

Untuk mencapai *outcome* tersebut, maka program kegiatan yang harus dilaksanakan, di antaranya: (1) menerapkan sistem penjaminan mutu secara konsisten dan konsekuen; (2) menerapkan sistem pengawasan internal sebagai bagian dari penguatan transparansi dan akuntabilitas kinerja keuangan; (3) menganalisis program-program

kegiatan yang berisiko tinggi dan berimplikasi terhadap pengembangan reputasi perguruan tinggi; (4) melakukan pemantauan dan evaluasi kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan non akademik lainnya; (5) melaksanakan survei kepuasan mahasiswa dan pelanggan jasa pendidikan tinggi pada umumnya; (6) melaksanakan kebijakan anti korupsi, plagiarisme, radikalisme, narkoba, dan anti pergaulan bebas di dalam kampus. Dengan demikian, peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi, pengelolaan perguruan tinggi, dan pelayanan jasa pendidikan merupakan sebuah keniscayaan.

## Potensi dan Permasalahan

### 1. Permasalahan

Capaian kinerja UNNES berdasarkan kontrak kinerja Kemendikbud maupun Kementerian Keuangan senantiasa menempatkan UNNES dengan rata-rata capaian keseluruhan indikator kinerja lebih dari 100%. Capaian tersebut menunjukkan bahwa UNNES secara konsisten melakukan lompatan akselerasi pada berbagai indikator kinerja yang ditargetkan. Secara keseluruhan, capaian kinerja UNNES sangat membanggakan. Akan tetapi, ada beberapa indikator kinerja yang menjadi kunci untuk UNNES menuju universitas berkelas dunia masih lemah. Hal ini menandakan bahwa metamorfosis UNNES menuju universitas berkelas dunia masih dihadapkan dengan berbagai permasalahan yang perlu dikelola dan diselesaikan. Permasalahan yang dihadapi itu meliputi (1) produktivitas dosen, (2) internasionalisasi, (3) implementasi wawasan konservasi, (4) karakter dan prestasi mahasiswa, (5) income generating, dan (6) penelitian dan pengabdian.

#### a. Produktivitas dosen

Pada klasterisasi perguruan tinggi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud, produktivitas dosen merupakan sasaran penilaian yang menjadi bagian dari kinerja *output* dan *outcome* PT. Pada kinerja *output* (25%), produktivitas dosen meliputi jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen dan kinerja penelitian. Pada kinerja *outcome* (30%), produktivitas dosen meliputi kinerja inovasi, jumlah sitasi per jumlah dosen, jumlah paten per dosen, dan kinerja pengabdian masyarakat. Keseluruhan fokus penilaian kinerja *output* dan *outcome* menempatkan tuntutan produktivitas dosen tidak hanya dibebankan oleh beberapa atau kelompok dosen.

Produktivitas dosen UNNES dinyatakan bahwa belum merata pada seluruh dosen. Produktivitas dosen masih didominasi oleh dosen/kelompok tertentu dan cenderung tidak berubah. Oleh sebab itu, klasterisasi PT oleh Kemendikbud menempatkan UNNES pada urutan ke-18. Urutan itu menyebabkan UNNES belum mampu masuk dalam jajaran perguruan tinggi klaster 1.





Dibandingkan dengan PT lain di Indonesia, produktivitas dosen yang menjadi penopang utama klusterisasi PT harus diupayakan secara maksimal agar tidak tertinggal dari PT lain. Harapan UNNES masuk menjadi klaster 1 tercapai.

#### **b. Internasionalisasi**

Internasionalisasi tertuang secara eksplisit pada visi UNNES. Tujuan utama internasionalisasi adalah untuk menjadi *World Class University (WCU)*. Ranking yang digunakan oleh pemerintah saat ini adalah *Quacquarelli Symonds (QS) Ranking*. Berdasarkan hal tersebut, UNNES menggunakan QS Ranking atau rating sebagai rujukan dalam pemeringkatan. Oleh karena itu, strategi bisnis UNNES harus berfokus pada: reputasi akademik, reputasi lulusan di dunia industri, rasio dosen mahasiswa, jumlah sitasi, jumlah dosen asing, dan jumlah mahasiswa asing.



## Universitas Negeri Semarang

Through rigorous and independent data collection and analysis of performance metrics as set out in the QS Stars™ methodology, QS has rated **Universitas Negeri Semarang** as a 2 Star institution.



The QS Stars™ rating system is operated by QS, the independent compiler of the QS World University Rankings® since 2004. The system evaluates universities across a wide range of important performance indicators as set against pre-established international standards. By covering a broader range of criteria than any world ranking exercise, QS Stars™ shines a light on both the excellence and the diversity of the rated institution.

CATEGORY	STAR RATING
Teaching	★★★★
Employability	★
Internationalization	★
Facilities	★★★★
Social Responsibility	★★★★★
Inclusiveness	★★★★
Program Strength: Bachelor of Biology	★★
Overall	★★

Ben Sowter - Senior Vice President, QS

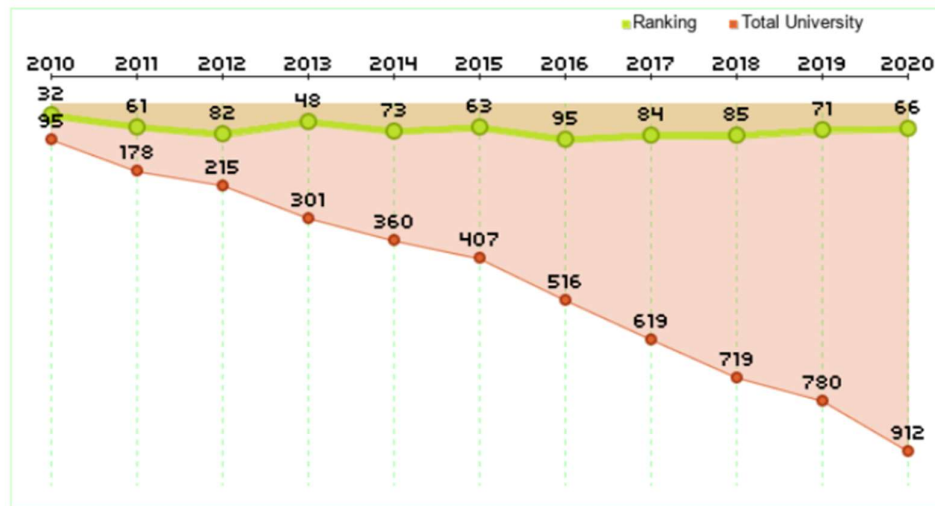
QS Stars™ – © 2019 QS Quacquarelli Symonds Ltd

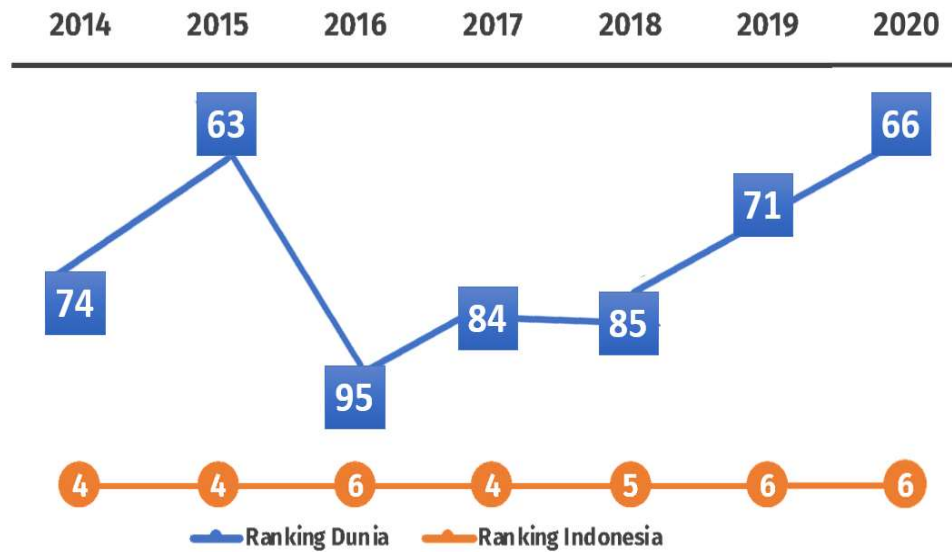
Hasil QS Rating System tahun 2019 menempatkan UNNES memiliki dua bintang dengan kepedulian sosial (*social responsibility*) dinilai lima bintang. Sementara itu, internasionalisasi UNNES hanya dinilai dengan satu bintang. Ini membuktikan bahwa internasionalisasi UNNES belum bisa seperti yang diharapkan sebagai mana visi UNNES. Untuk itu, faktor-faktor yang mendukung internasionalisasi UNNES harus menjadi prioritas utama. Apalagi, UNNES dalam QS Ranking mengalami kegagalan disebabkan dukungan internasionalisasi UNNES yang masih sangat minimalis.

**c. Implementasi wawasan konservasi**

Sejak dideklarasikan tahun 2010 menjadi universitas konservasi, UNNES senantiasa berbenah untuk mengimplementasikan cita-cita luhur tersebut. Salah satu bentuk implementasi wawasan konservasi konservasi yang menjadi tolok ukur adalah peringkat UI Greenmetric. Seiring bertambahnya jumlah perguruan tinggi yang mengikuti pemeringkatan UI Greenmetric, implementasi wawasan konservasi UNNES terus meningkat baik pada level nasional maupun internasional (Gambar...). Indikator UI Greenmetric lebih dominan menggambarkan implementasi pilar sumber daya alam dan lingkungan. Sementara itu, implementasi pilar nilai dan karakter serta pilar seni dan budaya belum optimal karena gambaran implementasi kedua pilar tersebut hanya melalui pemeringkatan internal Program H-Bat dengan jumlah dan jenis indikator yang belum memadai.

### 3. WORLD RANKINGS HISTORY





Meskipun implementasi wawasan konservasi pada pilar SDA dan lingkungan dikategorikan lebih baik dibandingkan implementasi pilar lainnya, kebermaknaannya masih terbatas untuk internal UNNES. Kebermanfaatan untuk masyarakat, level nasional, maupun internasional masih minimalis. Oleh karena itu, dukungan terhadap optimalisasi implementasi wawasan konservasi pilar sumber daya alam dan lingkungan menjadi fokus permasalahan yang harus diselesaikan agar UNNES mampu berkontribusi untuk kepentingan nasional dan internasional. Hal yang sama berlaku pada pilar nilai dan karakter serta pilar seni dan budaya yang hingga kini arah dan pengembangannya belum jelas.

#### d. Karakter dan Prestasi Mahasiswa

Era digital bisa menjadi potensi permasalahan bagi pembinaan karakter mahasiswa. Pada era tersebut dunia pendidikan akan diserbu dengan banyaknya informasi hoaks dan ujaran kebencian. Antisipasi yang tidak tepat akan membawa bencana bagi reputasi UNNES. Berbeda dengan pembinaan prestasi mahasiswa, potensi permasalahan muncul tatkala prestasi mahasiswa dari kegiatan yang bersentuhan dengan karya ilmiah. Kasus plagiasi menjadi hantu yang menakutkan bagi dunia akademik mahasiswa. Pada implementasi penguatan karakter dan prestasi mahasiswa, beberapa hal yang masih harus diperbaiki meliputi: 1) SKPI sebagai salah satu wujud pengukuran softskill belum di implementasikan dengan optimal, belum ada skor softskill; 2) indeks karakter mahasiswa belum diwujudkan; 3) prestasi dalam kejuaraan internasional masih minim.

#### e. Income generating

Hingga kini *income generating* UNNES belum banyak diperoleh dari hilirisasi produk penelitian dan inovasi. Komersialisasi teknologi masih belum banyak memberi kontribusi signifikan. Secara perencanaan, komersialisasi teknologi hasil riset dilakukan melalui mekanisme pentahapan sistematis mulai dari Calon Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (CPPBT), Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT), Pusat Unggulan Ipteks (PUI),

*Science Technopark* (STP). Dari segi implementasinya, banyak kendala dan rintangan yang ditemui yaitu: 1) Income Generating Berbasis Produk Riset masih lemah; 2) Paten/Merk Dagang belum dikomersialisasikan. Di samping itu, penguatan bisnis konvensional masih tetap mendominasi, sedangkan diversifikasi bisnis pada bidang produk inovasi harus menjadi keutamaan, terutama unit usaha yang dapat responsif terhadap era disrupsi.

**f. Penelitian dan Pengabdian**

Penelitian dan pengabdian masih didominasi menggunakan pendanaan dari internal kampus. Pendanaan dari kerja sama riset masih sangat minim. Minimnya para peneliti maupun pengabdian UNNES meraih pendanaan dari kompetisi nasional maupun internasional menyebabkan kinerja penelitian dan pengabdian tidak bisa diharapkan bersaing dengan PT lainnya. Selain itu, beberapa hal yang perlu menjadi perhatian UNNES adalah: 1) Riset kerja sama internasional masih minim; 2) Sumber dana riset dari hibah luar negeri masih sedikit; 3) Sebagian besar Fakultas/Prodi belum memiliki Roadmap.

**g. Implementasi MBKM**

Renstra Kemdikbud yang diterbitkan di pertengahan tahun 2020 membuat UNNES harus menyesuaikan beberapa IKU dan IKK. Penyesuaian IKU dan IKK ini diharapkan Renstra UNNES memiliki linieritas dengan Renstra Kemdikbud terutama pada bidang:

- 1) Pelaksanaan Merdeka Belajar Merdeka Belajar (MBKM)
- 2) Kesempatan dosen bekerja di luar kampus
- 3) Mahasiswa magang
- 4) Kesejahteraan dan Keterserapan Alumni
- 5) Kerja sama dengan Institusi Internasional dan perusahaan multinasional
- 6) Akreditasi Nasional dan Internasional
- 7) Kesempatan mahasiswa untuk belajar di luar prodi
- 8) Kompetensi dosen
- 9) Kompetensi Mahasiswa

Dalam hal pelaksanaan MBKM terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya: 1) sistem/aplikasi MBKM belum terwujud; 2) belum ada unit khusus yang menangani MBKM.

## 2. Analisis Masalah

**a. Kekuatan**

Jumlah mahasiswa Universitas Negeri Semarang hingga November tahun 2020 sebanyak 37.713 orang. Jumlah mahasiswa dan animo masyarakat untuk kuliah di UNNES yang besar yang berasal dari dalam dan luar negeri ini merupakan potensi kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian visi dan misi UNNES.

Selain jumlah mahasiswa yang besar, potensi kekuatan UNNES didukung pula oleh jumlah dosen dan tenaga kependidikan. Hingga Desember tahun 2020 jumlah dosen sebanyak 1.053 orang (34% yakni sejumlah 358 orang, bergelar doktor); sedangkan jumlah tenaga kependidikan sebanyak 750 orang, 48 orang bergelar magister dan doktor.

Sistem remunerasi yang dikembangkan UNNES untuk mendorong peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai telah diakui kehandalan dan manfaatnya. direkomendasikan Kemenkeu RI menjadi rujukan nasional bagi PTN dan sejumlah institusi pemerintah lainnya yang menerapkan remunerasi.

Tulang punggung keberhasilan UNNES dalam mencapai visi dan misi adalah Program Studi. Pada tahun 2020 jumlah Prodi terakreditasi sebanyak 100 Prodi, 62% telah terakreditasi A. Jumlah tersebut meningkat dibanding tahun 2019 yang baru mencapai 61%. Hingga sekarang UNNES memperoleh akreditasi institusi Unggul yang merupakan peringkat akreditasi tertinggi yang dikeluarkan oleh BAN-PT. Selain akreditasi nasional, UNNES perlu mengupayakan akreditasi/ sertifikasi internasional. Adapun yang sudah diraih UNNES adalah 4 prodi telah mendapatkan sertifikat internasional AUN QA, dan 15 prodi submit AQAS 2020.

Dalam penguatan atmosfer akademik, UNNES mengembangkan jurnal untuk menampung karya ilmiah dosen dan mahasiswa. Jumlah jurnal nasional terindeks Sinta 1 sebanyak 3 jurnal, Sinta 2 sebanyak 18 jurnal. Selain itu, sebanyak 94 jurnal terindeks Sinta 3-6 (terbanyak di Indonesia). Kemudian, sebanyak 3 jurnal terindeks internasional (2 jurnal terindeks SCOPUS dan 1 jurnal lainnya terindeks *Web of Science*).

Artikel yang dipublikasikan dosen UNNES di jurnal terindeks SCOPUS meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014, artikel publikasi dosen terindeks SCOPUS sebanyak 109 artikel dan pada tahun 2018 meningkat menjadi 685 artikel, dan jumlah akumulasi hingga tahun 2020 mencapai 1.811 artikel, dan WOS 2020 sebanyak 64 artikel.

Pada bidang kemahasiswaan, prestasi para mahasiswa dari tahun ke tahun mengalami tren yang positif. Tahun 2014 UNNES menempati peringkat 14 dalam ajang Pimnas. Tahun 2017 prestasi mahasiswa UNNES dalam ajang Pimnas membanggakan karena melesat menjadi urutan ke-7 nasional. Pada tahun 2018 peringkat mahasiswa UNNES turun menjadi ke-10 nasional, dan ke-12 nasional pada tahun 2019. Perbaikan peringkat mahasiswa UNNES pada ajang PIMNAS terjadi lagi pada tahun 2020 dengan posisi UNNES berada pada urutan ke-7 nasional. Kembalinya pada posisi tersebut menunjukkan bahwa pembinaan mahasiswa UNNES dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan.

Kampus yang besar dan mendunia tidak lepas dari perhatiannya pada lingkungan yang hijau dan asri. Dalam rangka itu, UNNES mengikuti penilaian kampus hijau, salah satunya dari *UI Greenmetric*. Pada tahun 2017, UNNES menempati peringkat 4 nasional dan 84 dunia, tahun 2018 peringkat 5 nasional dan 85 dunia, dan tahun 2019 meningkat menjadi peringkat 6 nasional dan 71 dunia.

Sistem IT sebagai pendukung utama kegiatan tridharma perguruan tinggi dan layanan. UNNES memiliki ratusan sistem IT yang terintegrasi yang menopang kehidupan universitas dalam menunaikan tridharma dan layanan prima. Selain itu, banyak aplikasi yang dikembangkan UNNES diakui dan digunakan oleh banyak PTN lain, sekolah, Pemda, Kemristekdikti dan Kemdikbud RI.

Dalam aspek manajemen keuangan, UNNES sampai dengan 2019 telah 10 kali berturut turut meraih predikat WTP sejak tahun 2010. Hal itu

menunjukkan sistem perencanaan, pengelolaan, dan pelaporan keuangan sudah berjalan baik. Pada kurun waktu ke depan, UNNES juga berharap memperoleh predikat WBK dan WBBM dalam zona integritas, karena baru dua PT yang telah divisitasi oleh Kemenpan-RB, salah satunya adalah UNNES. Kemudian, prestasi di bidang keuangan ini juga dibuktikan dengan berbagai penghargaan juga berhasil diraih UNNES terkait dengan pengelolaan keuangan dan penganggaran.

Pada tahun 2019, UNNES menempati urutan ke-18 nasional (klaster 2) yang dipertahankan pada tahun 2020 dalam pemeringkatan yang dilakukan Kemenristekdikti. Harapan pada tahun depan, peringkat UNNES bisa meningkat dan masuk pada klaster 1. Selain itu, berdasarkan rilis dari *4 International Colleges and Universities* (4ICU) tahun 2020, UNNES berada di peringkat 10 Nasional, 22 Asia Tenggara, 120 Asia, 606 Dunia dan juga menjadi *Top Islamic University in The World* pada tahun 2020. Penilaian QS Star memperoleh bintang 2 serta peringkat webometrics UNNES menempatkan UNNES urutan ke-14 nasional dan ke-2.305 dunia.

Kepemimpinan bertumbuh yang dikembangkan Rektor bagi pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dalam kurun waktu 2014-2018 dan diharapkan diimplementasikan pada kepemimpinan periode 2018-2022 memberikan pengaruh pada tingkat kekokohan, soliditas, dan keberlanjutan kepemimpinan UNNES. Hal ini didukung *tagline* kepemimpinan UNNES yang bertumbuh melalui kebersamaan, integritas dan kerja nyata.

## **b. Kelemahan**

Suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya manakala anggota organisasi memahami dan mau mewujudkan visi dan misi organisasi. UNNES merupakan organisasi besar yang diakui masyarakat dan disegani oleh organisasi pendidikan lainnya. Namun diakui bahwa belum semua dosen, tenaga kependidikan (tendik), dan mahasiswa mengimplementasi visi, misi, dan tujuan UNNES dalam tridharma perguruan tinggi.

Untuk mencapai perguruan tinggi yang mandiri, universitas harus mampu mencari dan mengelola anggaran di luar yang disediakan oleh negara karena income generating berbasis kegiatan akademik dan riset masih kurang. Hingga saat ini, keuangan UNNES masih tergantung pada dana pemerintah dan mahasiswa. Sumber pendanaan UNNES sebagian besar bersumber dari dana PNB (UKT dan SPI) dan dana APBN. Hal ini menunjukkan bahwa postur pendanaan UNNES masih belum mandiri. Penggalan dana institusi yang bersumber dari *income generating revenue* (IGR) juga masih terlalu kecil, padahal UNNES sudah memiliki pusat pengembang bisnis. Hal ini menunjukkan penerimaan dari pengelolaan pusat pengembang bisnis belum maksimal. Dana operasional hingga 3 tahun terakhir masih di bawah angka ideal sebagaimana yang dicanangkan Kemenristekdikti, yakni 18 juta rupiah per mahasiswa per tahun.

Reputasi internasional merupakan visi UNNES, yang diharapkan menjadi pendorong bagi warga UNNES untuk membangun UNNES menjadi universitas berkelas dunia (*world-class university*). Salah satu syaratnya adalah warga UNNES yang meliputi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa harus memiliki kemampuan bahasa Inggris yang memadai baik dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) maupun

mengkomunikasikan IPTEK. Namun dalam kegiatan tridharma masih tampak warga UNNES yang rendah kemampuan bahasa Inggrisnya, padahal bahasa Inggris diperlukan dalam pergaulan global mereputasikan UNNES di dunia internasional.

Atmosfer akademik dan produktivitas dosen relatif masih rendah. Hal ini dibuktikan oleh belum semua dosen yang memiliki jabatan akademik Profesor, Lektor Kepala, dan Lektor menghasilkan karya ilmiah yang dapat dipublikasikan dalam jurnal internasional bereputasi serta kekayaan intelektual yang dihasilkan. Salah satu sebab rendahnya produktivitas dosen adalah beban mengajar yang relatif masih tinggi, terlihat juga dari rasio dosen mahasiswa yang belum ideal. Rata-rata rasio dosen-mahasiswa adalah 1:30 (bahkan pada fakultas tertentu mencapai 1:41).

Penelitian sebagai tulang punggung pengembangan ilmu pengetahuan belum memberi sumbangan yang berarti dalam membangun UNNES sebagai rumah ilmu pengembang peradaban. Hampir semua peneliti telah melakukan penelitian dari tahun ke tahun, tetapi hasilnya belum terkait secara signifikan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Akibatnya, upaya untuk mendirikan Pusat Unggulan IPTEKS (PUI) mengalami kendala. Hal ini disebabkan antara lain: laboratorium belum dimanfaatkan secara maksimal dalam kegiatan penelitian, perpustakaan belum didayagunakan secara maksimal sebagai sumber ilmu pengetahuan, dan kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri belum dilakukan secara maksimal.

### c. Peluang

Revolusi industri 4.0 yang ditandai oleh kehadiran kecerdasan buatan, robotika, *internet of thing*, kendaraan otonom, 3D printing, nano teknologi, komputasi kuantum, bioteknologi, dan lain-lain mengubah cara berpikir dan berkegiatan masyarakat, termasuk juga masyarakat kampus dalam melakukan kegiatan tridharma perguruan tinggi. Teknologi informasi dan komunikasi menjadi keniscayaan dalam kegiatan pembelajaran, sehingga pembelajaran kini dan ke depan tidak hanya bersifat tatap muka di ruang kuliah, tetapi juga dimungkinkan pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning*. UNNES yang mempunyai sistem IT kuat sangat berpotensi untuk tampil di barisan depan dalam berinovasi berbasis IT dalam berbagai aspek dan implementasi *blended learning*. Sistem informasi dalam perencanaan dan pelaksanaan juga memudahkan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dilakukan oleh dosen dan mahasiswa. Masyarakat dan pihak pengguna pun dengan sistem teknologi informasi diharapkan dapat mengakses hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh sivitas akademika UNNES.

UNNES tumbuh dan berkembang bukan hanya karena kemampuan internal yang dimiliki, tetapi juga memanfaatkan peluang dukungan eksternal, khususnya dari Kemristekdikti dan Kemendikbud. Dukungan Kemristekdikti dan Kemendikbud dalam pengembangan UNNES tidak hanya berupa pendanaan, tetapi juga penyediaan fasilitas sumber daya manusia dan sarana prasarana yang memungkinkan UNNES melakukan akselerasi dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Pemerintah Daerah dan DPRD khususnya di wilayah Jawa Tengah telah memberikan perhatian tinggi terhadap perkembangan pendidikan. Banyak



program pendidikan ditempatkan sebagai program utama. Demikian pula program-program lain seperti pemberdayaan masyarakat, penelitian, pelatihan, peningkatan pendapatan daerah, pengembangan wilayah, pengembangan wisata, pengembangan UMKM, dan pemanfaatan sumber daya alam banyak yang memerlukan kerjasama dengan perguruan tinggi untuk merealisasikannya. Dengan penyediaan berbagai program yang ada merupakan peluang yang harus dimanfaatkan UNNES sebagai Universitas sekaligus LPTK bereputasi untuk meningkatkan kemajuan pendidikan bagi dan kesejahteraan semua pihak.

Berbekal dari pengalaman kerjasama sebelumnya sedemikian terbuka berbagai bentuk kerjasama bisa dilakukan UNNES dengan perguruan tinggi, institusi lain, industri maupun perusahaan, baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri yang membutuhkan mitra perguruan tinggi. Kerja sama itu tidak hanya dalam penguatan bidang akademik, seperti kegiatan *lecturer visiting*, PPL/PKL/KKL antarbangsa, dan transfer kredit, tetapi juga dalam melakukan penelitian kolaboratif internasional, penulisan buku bersama, kegiatan seminar/konferensi internasional, kerjasama operasional, kerjasama manajemen, bisnis, pengembangan *start-up*, *e-commerce*, pengembangan IT, dan lain-lain. Penyelenggaraan kerja sama DN/LN dan mitra Dudis dan PT menjadi peluang untuk membangun jejaring (*network*) untuk menguatkan reputasi akademik internasional dan implementasi MBKM.

#### **d. Ancaman/Tantangan**

Pemerintah melalui Kemendikbud telah membuka kesempatan bagi perguruan tinggi asing atau pemodal asing untuk mendirikan perguruan tinggi di Indonesia. Mereka tentu memiliki modal yang dibutuhkan, seperti modal finansial, modal teknologi, modal reputasi, dan modal sumber daya manusia untuk mendirikan perguruan tinggi yang kompetitif di Indonesia. Tanpa adanya upaya untuk mengubah cara berpikir, berbudaya kerja, dan strategi cerdas manajemen perguruan tinggi yang dijalankan, bukan tidak mungkin UNNES sebagai perguruan tinggi dengan predikat unggul akan ketinggalan dengan kemajuan perguruan tinggi asing yang membuka cabangnya di Indonesia.

Perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta di Indonesia berlomba-lomba untuk masuk dalam pusaran global dengan harapan dapat menjadi universitas berkelas dunia. Mereka meningkatkan segala kemampuan agar dapat diperhitungkan dalam percaturan global. Di tahun 2019 terdapat lebih dari 10 PTN dalam pemeringkatan Kemristekdikti berada di atas UNNES. Demikian pula dalam pemeringkatan *World University Ranking* (WUR), terdapat sejumlah PTN serta PTS Indonesia yang telah masuk dalam 400 perguruan tinggi terbaik di Asia. Hal ini merupakan tantangan menjadi PTNBH menjadi penggerak yang harus dihadapi dan diantisipasi oleh UNNES dengan mengarahkan pengelolaan UNNES untuk mewujudkan pemenuhan kriteria dan standar internasional yang dibutuhkan agar dapat bersaing dalam level internasional.

Tantangan yang dihadapi oleh UNNES bukan hanya PTN-PTS di Indonesia yang makin meningkat kinerja dan prestasinya, tetapi juga arus masuk tenaga kerja asing ke Indonesia sebagai dampak dari globalisasi dan

mulai berlakunya kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Tenaga asing dengan berbagai keahlian relatif mudah masuk ke Indonesia untuk mengisi berbagai jenis pekerjaan. Hingga tahun 2017 jumlah tenaga kerja asing yang masuk ke Indonesia sebanyak 85.974 orang. Jumlah tersebut hanya 0,03% dari jumlah penduduk Indonesia sebanyak 261,89 juta jiwa, tetapi dengan keluarnya Perpres Nomor 28 Tahun 2018 tentang penggunaan Tenaga Kerja Asing akan memungkinkan peningkatan eksponensial tenaga kerja asing untuk bekerja di Indonesia. Peningkatan signifikan tenaga kerja asing masuk di Indonesia terjadi ketika semakin banyak masuknya investasi proyek asing yang berupa satu paket modal, teknologi, peralatan, dan tenaga kerja dari negara asal. Manakala kemampuan mereka di atas kapasitas tenaga kerja Indonesia lulusan perguruan tinggi Indonesia, sangat mungkin tenaga kerja kita kalah dalam memperebutkan posisi dan peluang kerja. Hal ini bisa saja dialami oleh lulusan UNNES. Karenanya, lulusan UNNES harus dibekali berbagai kemampuan yang memungkinkan mereka dapat memenangkan persaingan dalam dunia kerja. Dalam kegiatan pembelajaran dan kegiatan akademik lainnya, lulusan UNNES perlu dibekali kemampuan yang dibutuhkan pasar tenaga kerja masa depan, yaitu kemampuan berpikir analitis dan inovatif, kemampuan berpikir kritis-kreatif, kemampuan memecahkan masalah yang kompleks multidimensional, kecerdasan emosional, kepemimpinan adaptif-kolaboratif-multikultural, literasi IT/digital, kemampuan bahasa asing, kompetensi keilmuan, serta integritas yang tinggi.

Untuk mewujudkan mahasiswa merdeka dan dosen penggerak dalam kerangka MBKM, UNNES memberikan tantangan untuk terus bergerak dan berpacu untuk mengatasi ketertinggalan. Selain itu, tantangan Unnes untuk menjawab perbedaan paradigma pendanaan Perguruan Tinggi dari Kemdikbud menjadi tantangan bagi UNNES untuk berkompetisi menuju kemnadirian perguruan tinggi.

#### **e. Potensi**

Potensi yang dimiliki UNNES membangun reputasi nasional dan internasional menunjukkan tren yang positif. Banyak berbagai unit, baik individu maupun kelompok telah memiliki budaya kompetisi dalam rangka memberikan layanan terbaik demi kemajuan UNNES. Oleh sebab itu, tekad dan komitmen dalam tradisi berprestasi yang sudah dibangun perlu dijaga dan ditingkatkan sehingga UNNES memiliki modal kekuatan yang signifikan untuk menatap hari esok dengan optimis.

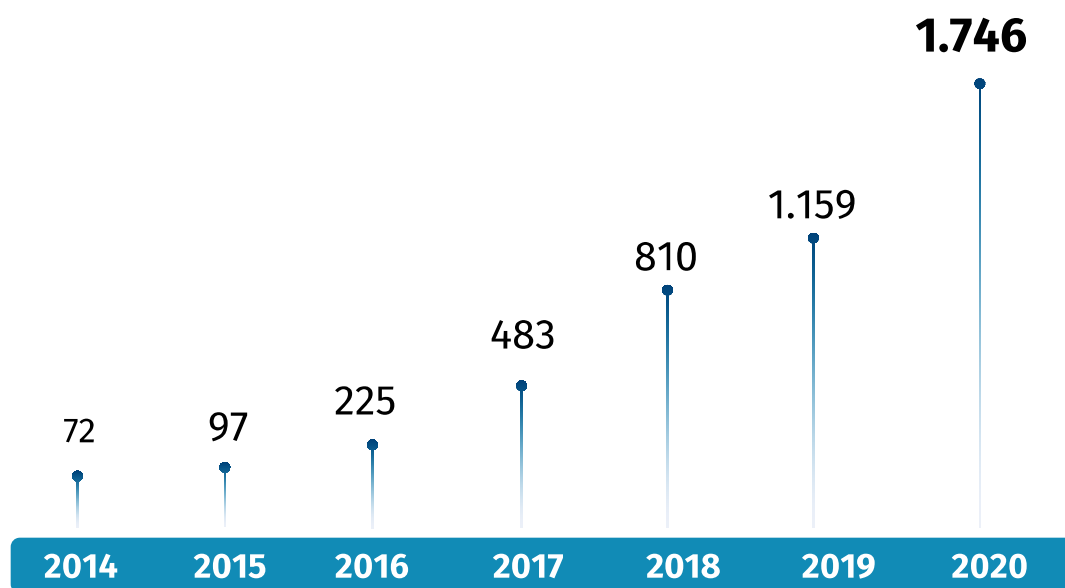
Berdasarkan Perjanjian Kinerja UNNES dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud tahun 2020, capaian target kinerja UNNES dilaporkan sebagai berikut.

Sasaran dan Indikator Kinerja		Target	Realisasi	Capaian (%)
<b>Meningkatnya Tata kelola</b>				
1.	Predikat SAKIP	A	A	100%
2.	Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	82	89.05	109%
<b>Meningkatnya kualitas lulusan</b>				
1.	Lulusan S1 dan D4/D3/D2 berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	80%	30%	38%
2.	Lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus; atau meraih prestasi tingkat nasional.	30%	31,24%	104%
<b>Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran</b>				
1.	Program studi S1 dan D4/D3/D2 yang bermitra.	50%	100%	200%
2.	Mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus ( <i>case method</i> ) atau kelompok berbasis proyek ( <i>team-based project</i> )	35%	80%	286%
3.	Program studi S1 dan D4/D3/D2 memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5%	6%	120%
<b>Meningkatnya Kualitas Dosen</b>				
1.	Dosen berkegiatan tridarma di kampus lain di QS100 berdasarkan bidang ilmu ( <i>QS100 by subject</i> ), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	20%	32,29%	161%
2.	Dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	40%	66,29%	166%
3.	Luaran penelitian dan pengabdian masyarakat berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	0,15	0,85	569%

Dari sasaran dan indikator kinerja tersebut diketahui bahwa target kinerja UNNES tercapai sebanyak 186%. Capaian ini menunjukkan UNNES memiliki kinerja tinggi untuk mencapai target-target yang ditetapkan.

Dalam bidang akademik, UNNES termasuk dalam kategori PTN Unggul dengan jumlah program studi terakreditasi A mencapai 62 Prodi (62%) dari 100 program studi. Jumlah tersebut lebih banyak dari tahun 2018 dengan 54 (54%), tahun 2017 dengan 36 prodi (36%) dan tahun 2015 dengan 28 prodi (28,57 %). Dari aspek publikasi, sejak tahun 2014 hingga sekarang, publikasi UNNES di Scopus mengalami peningkatan yang sangat tajam (lebih kurang 1000%). Jumlah total yang tercatat pada database SCOPUS ditemukan 1.746 artikel.

### Publikasi UNNES di Scopus



Prestasi UNNES juga dapat dilihat dari jumlah jurnal yang dikelola. Pada tahun ini UNNES masih belum digeser pada peringkat I sebagai institusi yang memiliki jurnal terbanyak di Sinta dengan 115 jurnal. Dalam level internasional, jurnal yang dikelola UNNES juga memiliki prestasi dan reputasi yang tidak kalah mentereng, yakni, 3 jurnal dikategorikan jurnal internasional bereputasi (SCOPUS dan Thomson), 115 jurnal terindeks DOAJ, 1 Jurnal Terindeks Clarivate Analytics (ESCI), dan 11 ASEAN Citation Index.

Dalam bidang riset, UNNES telah memiliki output penelitian yang meningkat pada setiap tahunnya. Produk-produk dari output penelitian tersebut senantiasa dipacu hingga mengarah pada pembentukan Pusat Unggulan Ipteks (PUI) dan Sains Techno Park (STP)

Di bidang Umum dan Keuangan, kemandirian UNNES dijalankan dengan konsistensi pengelolaan keuangan dan sumber daya yang mampu mempertahankan prestasi dengan perolehan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari KAP Independen selama 10 tahun berturut-turut sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2019. Selain itu, tata kelola UNNES juga mendapat penghargaan sebagai PTN BLU dengan kinerja terbaik ke-2 se-Indonesia. Dilihat dari pelaksanaan reformasi birokrasi, UNNES berada pada urutan 10 PTN dan LLDikti se-Indonesia. Sistem Remunerasi juga menjadi rujukan Institusi BLU se-Indonesia dari berbagai kementerian.

Layanan Pengadaan Secara Elektronik UNNES juga menerima National Procurement Award 2018 dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP) Republik Indonesia. Pada bulan Januari 2019, UNNES memperoleh dua penghargaan terbaik dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Semarang 1 dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat.

Sejak tahun 2016 hingga sekarang, UNNES selalu menerapkan penandatanganan Pakta Integritas bagi seluruh unsur pimpinan, dosen, tenaga kependidikan pada setiap tahun sebagai target budaya kerja yang bermutu dan terukur. Langkah ini merupakan salah satu bukti komitmen UNNES untuk siap menjadi zona integritas yang bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme yang bermuara pada terbentuknya Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Pada bidang kemahasiswaan, UNNES memprioritaskan pada peningkatan prestasi, pembentukan karakter, dan peningkatan tata kelola kelembagaan. Upaya itu dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan sehingga membawa mahasiswa UNNES memiliki berbagai prestasi nasional dan internasional. Pembinaan karakter dan prestasi mahasiswa pada tahun 2020 menempatkan bidang kemahasiswaan UNNES memperoleh 858 prestasimaupun reputasi, baik nasional maupun internasional.

Di ajang bergensi PIMNAS tahun 2020, UNNES berada di peringkat ke-7 nasional. Hasil luar biasa juga diperoleh dari PEKSIMINAS. Prestasi mahasiswa UNNES mengunci urutan ke-2 pada ajang bergensi tersebut. Reputasi lain yang menjadi kebanggaan bidang kemahasiswaan adalah makin banyak mahasiswa yang tergerak untuk berwirausaha. Banyak mahasiswa UNNES yang telah berhasil mengembangkan usahanya hingga beromzet ratusan juta hingga miliar. Keberhasilan dari mahasiswa tersebut membuat gairah mahasiswa yang lain untuk berwirausahaan kian besar.

Pada permasalahan akses pendidikan (isu nasional Indonesia), UNNES ikut berkontribusi secara nasional dengan memberikan akses pendidikan tinggi bagi siapa saja, termasuk kepada putra/putri Indonesia yang kurang beruntung dari segi ekonomi tetapi kaya dengan prestasi. Mereka adalah mahasiswa afirmasi. Tahun 2020 UNNES telah memberikan lebih dari 20% mahasiswa afirmasi untuk berkesempatan menimba dan menggali ilmu pengetahuan dan teknologi demi memutus mata rantai kemiskinan. Jumlah ini termasuk jumlah yang melampaui batas minimal yang ditentukan oleh Undang-Undang, yakni 20%. Dengan demikian, UNNES termasuk salah satu PTN Unggul yang memiliki keberpihakan dengan mahasiswa kurang beruntung dari segi ekonomi namun memiliki prestasi.

Dalam hal pemantapan karakter mahasiswa dan dukungan untuk menjaga keutuhan NKRI, UNNES menginisiasi dan sekaligus menjadi PTN dengan jumlah mahasiswa terbanyak dalam implementasi bela negara yang bekerja sama dengan Rindam IV Diponegoro. Sementara tata kelola kelembagaan kemahasiswaan dilakukan melalui pemberian pelatihan kepemimpinan bertumbuh bagi calon pengurus LK dan UKM sebelum resmi dilantik.

Bidang Perencanaan dan Kerja Sama, Kemadirian UNNES difokuskan pada produktivitas implementasi kerja sama dengan mitra dalam dan luar negeri. Kunci utamanya adalah peningkatan *income generating university*.

Terkait dengan Merdeka Belajar Kampus Merdeka, UNNES juga meraih beberapa Hibah dari implementasi Kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka, yakni:

- 1) Hibah Akreditasi Internasional 2020
- 2) Hibah Center of Excellence Merdeka Belajar – Kampus Merdeka 2020
- 3) Hibah Prodi Merdeka Belajar Kampus Merdeka sebanyak 10 Prodi
- 4) Hibah SAME-Postdoctoral 2020

Sebagai tindak lanjut di UNNES, pelaksanaan MBKM dilakukan dengan mengacu panduan-panduan yang dikembangkan UNNES, yakni:

- 1) Panduan Kurikulum Kampus Merdeka - Merdeka Belajar UNNES 2020
- 2) Panduan Kegiatan Belajar Kampus Merdeka - Merdeka Belajar UNNES 2020
- 3) Panduan Akademik UNNES 2020

Untuk melegitimasi reputasi internasional yang menjadi visi UNNES, prestasi yang membanggakan juga diraih sebagai berikut.

- 1) UNNES memiliki 4 Prodi tersertifikasi AUN QA dan 15 Prodi sedang menunggu visitasi akreditasi internasional dari AQAS.
- 2) Peringkat ke-6 Nasional dan ke-66 Dunia sebagai Kampus berkelanjutan versi Greenmetric UI.
- 3) Keterlibatan mahasiswa dalam MBKM berjumlah 1.137 Mahasiswa
- 4) Keterlibatan Prodi dalam MBKM berjumlah 37 Prodi
- 5) Lulusan UNNES diterima CPNS tahun 2020 menempati urutan ke-5 nasional dengan jumlah 2.403.
- 6) Kampus dengan dua bintang versi QS Rating
- 7) UNNES peringkat ke-11 nasional, 22 Asia Tenggara, 120 Asia, dan 606 Dunia versi 4ICU

Atas kinerja yang telah dicapai, UNNES secara berkelanjutan mempersiapkan diri menjadi PTN Badan Hukum. Dengan perubahan PTN BLU menjadi PTN Badan Hukum, akselerasi lompatan UNNES makin tinggi dengan pemberdayaan dan optimalisasi sumber daya yang dimiliki UNNES.

# 02

## Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

### Visi

Visi UNNES dalam Renstra Bisnis UNNES 2020-2024 merupakan kelanjutan dari visi Renstra Bisnis UNNES 2015-2019. Gambaran kondisi yang dicita-cita UNNES tersebut tertuang dalam rumusan visi sebagai berikut:

### **“Universitas Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional”**

Berwawasan konservasi mengandung makna cara pandang dan sikap perilaku yang berorientasi pada prinsip konservasi (pengawetan, pemeliharaan, penjagaan, pelestarian, dan pengembangan) sumber daya alam, lingkungan dan nilai-nilai sosial budaya. Berwawasan konservasi menjadi identitas UNNES yang harus diinternalisasi dan diimplementasikan secara terus menerus oleh sivitas akademika dan lingkungannya sesuai pentahapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Sebagai universitas berwawasan konservasi, tanggung jawab UNNES bukan hanya menghasilkan lulusan yang cerdas namun juga lulusan dan civitas akademika yang unggul dan berkarakter yang peduli terhadap perkembangan dan perubahan lingkungan, baik fisik, ekonomi, sosial maupun budaya, serta memiliki tanggung jawab merumuskan dan mengimplemetasikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan akibat perkembangan dan perubahan tersebut.

UNNES berkomitmen menguatkan wawasan konservasi nilai dan karakter, seni dan budaya, serta SDA dan lingkungan agar sivitas akademika dan lulusan UNNES memiliki kemampuan daya saing, baik pada tingkat lokal, nasional, regional maupun internasional, khususnya berkaitan dengan komitmen berwawasan konservasi tersebut. Peran sivitas akademika dalam menyelesaikan berbagai permasalahan bangsa melalui keunggulannya sebagai universitas berwawasan konservasi mengisyaratkan bahwa arah pengembangan jangka panjang UNNES menjadi bagian penting dari arah pembangunan bangsa Indonesia. UNNES bertekad wawasan konservasi menjadi identitas dan jiwa dalam setiap strategi penyelenggaraan pendidikan tinggi. Bagi UNNES, orientasi penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh yang good governance sangat penting untuk menumbuhkan dan menguatkan karakter sebagai bangsa yang bermartabat.

Bereputasi internasional memiliki makna universitas yang memiliki citra dan nama baik dalam pergaulan internasional serta menjadi rujukan dalam kegiatan tridharma PT pada tingkat internasional. Oleh karena itu, UNNES pada ranah global tersebut perlu meningkatkan keunggulannya dalam bidang tridharma PT. Keunggulan berwawasan konservasi yang dimiliki UNNES harus menjadi identitas dan menjiwai kiprah dan peran UNNES pada tataran nasional, regional maupun internasional dalam tridharma PT. Wawasan konservasi tersebut menjadi dasar bagi UNNES untuk tetap membumi dan berakar pada kearifan lokal, senyampang

memelihara dan mengembangkan jati diri bangsa untuk mengangkat peradaban bangsa Indonesia yang terhormat, bermartabat, dan bermanfaat bagi masyarakat dalam percaturan global.

Pengakuan internasional hanya dapat diperoleh jika suasana akademik memberikan perasaan aman dan nyaman bagi setiap sivitas akademika UNNES sehingga dapat bekerja sepenuh hati menghasilkan karya yang berkualitas. UNNES juga harus berupaya terus menerus menarik perhatian sumber-sumber kekuatan dari dalam negeri maupun luar negeri agar mempercayakan sumber dayanya untuk pelaksanaan tridharma PT UNNES yang inovatif. Kondisi ini akan terwujud jika jaringan kerja sama dijalin dengan kuat dan berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.

## Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, UNNES menjabarkan ke dalam beberapa misi sebagai berikut.

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan dalam program kependidikan dan non-kependidikan yang unggul berwawasan konservasi dan bereputasi internasional.
2. Mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, peradaban dan olahraga yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional;
3. Menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya dan olahraga yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional;
4. Membangun dan mengembangkan kerja sama Institusi dalam menunjang penguatan kelembagaan yang bereputasi internasional

## Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan

Sebagai penjabaran dari visi UNNES yang ditetapkan, tujuan dan indikator kinerja tujuan UNNES dirumuskan sebagai berikut.

### Tujuan 1

**Terwujudnya tata Kelola Berorientasi World Class University yang efektif, kreatif, serta produktif berwawasan konservasi dan bereputasi internasional**

Indikator Kinerja Tujuan	Target 2024
Predikat SAKIP yang diperoleh	A
Jumlah Bintang yang didapat dari QS	3 bintang
Opini Audit atas Laporan Keuangan	WTP



## Tujuan 2

**Meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi untuk melestarikan dan mengembangkan nilai, pengetahuan, dan keyakinan berwawasan konservasi;**

Indikator Kinerja Tujuan	Target 2024
Status PTN-BH	PTN-BH
Persentase program studi yang terakreditasi/sertifikasi internasional	81
Persentase lulusan perguruan tinggi yang bekerja dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	80
Persentase lulusan perguruan tinggi dengan gaji minimum sebesar 1.2x UMR	80
Persentase lulusan perguruan tinggi (D4 dan S1) dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus	30

## Tujuan 3

**Menjalin kerja sama institusi dalam menunjang penguatan kelembagaan yang bereputasi internasional.**

Indikator Kinerja Tujuan	Target 2024
Jumlah Prodi/unit yang melaksanakan kerjasama dengan mitra perguruan tinggi, DUDIS, Instansi Pemerintah, BUMN/BUMD dan UMKM	108
Jumlah Prodi/unit yang melaksanakan kerjasama dengan PT dalam Top 100 WCU, NGO Kelas Dunia, Perusahaan Multinasional	10

## Tujuan 4

**Meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga berwawasan konservasi;**

Indikator Kinerja Tujuan	Target 2024
a. Jumlah Dosen tetap berkualifikasi akademik S3;	430
b. Jumlah Dosen tetap memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja;	180

## Tujuan 5

**Menghasilkan dan menyebarkan karya-karya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional;**

Indikator Kinerja Tujuan	Target 2024
a. Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional	830
b. Jumlah Kekayaan Intelektual yang Terdaftar	270

## Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran

Visi, misi, dan tujuan UNNES yang telah dirumuskan perlu diturunkan dalam sasaran strategis yang merupakan fokus dari semua program/kegiatan bermuara. Dengan kata lain, sasaran strategis berfungsi sebagai arah utama yang harus dituju dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan. Sasaran strategis dalam Renstra Bisnis UNNES 2020–2024 dirumuskan berdasarkan hasil evaluasi atas capaian periode sebelumnya dan hasil identifikasi kebutuhan UNNES yang harus dicapai pada periode kedua pelaksanaan tahapan dalam Rencana Induk Pengembangan UNNES 2016-2040. Sasaran Strategis difokuskan pada pencapaian 5 sasaran utama berikut.

### Tujuan 1

**Terwujudnya tata Kelola Berorientasi World Class University yang efektif, kreatif, serta produktif berwawasan konservasi dan bereputasi internasional**

#### Sasaran 1. Meningkatnya Tata Kelola Berorientasi World Class University

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	
IKU 1.1	Capaian Reformasi Birokrasi
IKU 1.2	Peringkat UI <i>Greenmetrics</i>
IKU 1.3	Kemandirian Perguruan Tinggi
IKU 1.4	Capaian Reputasi Internasional
IKU 1.5	Capaian <i>Income Generating</i>

## Tujuan 2

**Meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi untuk melestarikan dan mengembangkan nilai, pengetahuan, dan keyakinan berwawasan konservasi;**

### Sasaran 2. Meningkatnya Kualitas Akademik Berorientasi *Link and Match*

#### Indikator Kinerja Utama (IKSS)

IKU 2.1	Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi
IKU 2.2	Persentase lulusan yang menempuh mata kuliah paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.
IKU 2.3	Persentase mahasiswa berkarakter, bersertifikat kompetensi, atau berbeasiswa
IKU 2.4	Persentase lulusan berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta
IKU 2.5	Persentase kepuasan pengguna lulusan

## Tujuan 3

**Menjalin kerja sama institusi dalam menunjang penguatan kelembagaan yang bereputasi internasional.**

### Sasaran 3. Menguatnya *Networking* dan Keunggulan Bersaing Institusi

#### Indikator Kinerja Utama (IKSS)

IKU 3.1	Persentase Prodi/unit yang melaksanakan kerja sama dengan mitra
IKU 3.2	Persentase Prodi/unit yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah
IKU 3.3	LPTK Unggul

## Tujuan 4

**Meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga berwawasan konservasi;**

### Sasaran 4. Meningkatkan Kualitas SDM sesuai dengan Tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0

#### Indikator Kinerja Utama (IKSS)

IKU 4.1	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
IKU 4.2	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
IKU 4.3	Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikat Kompetensi, jabatan fungsional, dan nilai rerata kinerja

## Tujuan 5

**Menghasilkan dan menyebarkan karya-karya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional;**

### Sasaran 5. Meningkatkan kualitas luaran Kajian, Inovasi, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

#### Indikator Kinerja Utama (IKSS)

IKU 5.1	Jumlah luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen
IKU 5.2	Persentase Publikasi Ilmiah Mahasiswa

Untuk keperluan monitoring dan evaluasi diperlukan indikator ketercapaian untuk mengetahui sejauhmana setiap sasaran startegis terealisasi. Untuk keperluan tersebut, pengukuran capaian setiap sasaran strategi digunakan indikator kinerja sasaran (IKS) yang dapat ditetapkan sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU). Selanjutnya, untuk merealisasikan sasaran-sasaran tersebut dirumuskan program utama (PU) dengan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) sebagai ukuran ketercapaian program.

# 03

## Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan

### Arah Kebijakan dan Strategi

Arah kebijakan	Strategi	Output Prioritas
1 Universitas Berwawasan Konservasi	Optimalisasi 6 Kategori Kampus Berkelanjutan	1 Peringkat <i>UI Green Metric</i>
	2 Universitas Bereputasi Internasional	Meningkatkan Mutu PT
Meningkatkan Mutu Prodi		2 Sertifikasi dan Akreditasi Internasional Prodi
Meningkatkan Kegiatan Riset dan Inovasi		3 Publikasi Internasional
		4 Jurnal Internasional
		5 Kekayaan Intelektual
Meningkatkan Kerjasama dan Kolaborasi Internasional		6 Kerjasama Riset Internasional
		7 Jumlah Dosen dan Mahasiswa <i>Exchange Program</i>
3 Kemandirian UNNES	Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia	1 Jumlah Profesor
		2 Jumlah Doktor
	Meningkatkan Mutu Prodi	3 Jumlah Lektor Kepala
		4 Prodi Terakreditasi Unggul
		5 <i>Income Generating</i>
	Meningkatkan Kelayakan Financial	6 Perusahaan Start-Up
		7 Reformasi Birokrasi PT
4 UNNES sebagai LPTK Rujukan	Melakukan Revitalisasi Program Pendidikan Guru	1 Sertifikasi Kompetensi Dosen dan Mahasiswa
		2 Labschool Unggulan
		3 Restrukturisasi Kurikulum dengan DUDIS
		4 Revitalisasi Laboratorium Kependidikan
		5 Mahasiswa Merdeka Belajar
		6 Mahasiswa Berliterasi IT

## Kerangka Regulasi

Program dan kegiatan yang direncanakan akan mengalami hambatan dalam pelaksanaannya bila tidak didukung dengan regulasi yang baik. Kebijakan yang tidak didukung dengan regulasi akan berakibat pada ketidakjelasan arah dan kegagalan perolehan hasil atau luaran sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu perlu adanya kerangka regulasi yang mampu mendukung pencapaian sasaran program khususnya dan penyelenggaraan tridharma tinggi pada umumnya.

Integrasi kerangka regulasi dalam dokumen perencanaan diperlukan karena kerangka regulasi bertujuan untuk;

1. Memberikan arah perencanaan kebutuhan pembentukan peraturan sesuai kebutuhan pengembangan dan Rencana Strategis Bisnis.
2. Meningkatkan kualitas proses pembentukan peraturan dengan terlebih dahulu dilakukan tinjauan, pengkajian dan penelitian sebelum ditetapkan.
3. Meningkatkan efisiensi alokasi anggaran untuk keperluan pembentukan peraturan.

Agar kerangka regulasi terintegrasi dan sinergi dengan kebijakan, maka prinsip yang perlu dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen adalah:

1. Kerangka regulasi yang disusun dimaksudkan untuk mendorong dan memfasilitasi civitas akademika agar berperilaku sesuai dengan arah visi, misi dan tujuan Universitas Negeri Semarang.
2. Kerangka regulasi disusun dengan mempertimbangkan dampak, biaya, manfaat, dan kerugian bagi pengguna layanan.
3. Kerangka regulasi yang disusun tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundangan di atasnya.
4. Kerangka regulasi yang disusun dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*)
5. Kerangka regulasi jangka menengah berisi kebutuhan regulasi yang sejalan dengan Rencana Strategis Bisnis (RSB).
6. Kerangka regulasi tahunan berisi kebutuhan regulasi yang mendukung pelaksanaan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

Kerangka regulasi Universitas Negeri Semarang dalam pelaksanaannya dibagi menjadi 3 (tiga) bagian:

1. Regulasi tata kelola penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi;
  - a. Regulasi yang mengatur tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi;
  - b. Regulasi yang mengatur tentang penyelenggaraan Penelitian dan Pengabdian
2. Regulasi yang mendukung pencapaian sasaran program unggulan
3. Regulasi tata kelola unit pendukung pada Biro, Badan, dan UPT.
  - a. Regulasi yang mengatur tentang administrasi akademik, kemahasiswaan dan kerjasama;
  - b. Regulasi yang mengatur tentang perencanaan dan pengelolaan Keuangan;
  - c. Regulasi yang mengatur tentang pengelolaan Barang Milik Negara;
  - d. Regulasi yang mengatur tentang kerumahtanggaan dan ketatausahaan;
  - e. Regulasi yang mengatur tentang kepegawaian dan pengembangan SDM;
  - f. Regulasi yang mengatur tentang penjaminan mutu akademik dan pelaksanaan audit internal bidang non akademik;

- g. Regulasi yang mengatur tentang teknis kehumasan;
- h. Regulasi yang mengatur tentang layanan teknologi informasi dan komunikasi;
- i. Regulasi yang mengatur tentang pengelolaan dan layanan perpustakaan;
- j. Regulasi yang mengatur tentang teknis kearsipan
- k. Regulasi yang mengatur tentang teknis pengembangan konservasi
- l. Regulasi yang mengatur tentang teknis penyelenggaraan kerjasama, baik kerjasama bidang tridharma perguruan tinggi maupun untuk peningkatan pendapatan.
- m. Regulasi yang mengatur tentang pengelolaan laboratorium sebagai sarana pembelajaran maupun sebagai pusat-pusat pendapatan

Kerangka regulasi sebagaimana tersebut di atas harus sinergis dan harmonis antara peraturan yang satu dengan yang lainnya. Peraturan yang sudah ada sebelumnya layak dilakukan peninjauan, pengkajian, dan penelitian apakah substansinya masih relevan dengan sasaran strategis yang akan dicapai pada periode perencanaan. Dalam hal peraturan yang ada berpotensi mengakibatkan kurang optimalnya pencapaian kinerja, atau kurang adanya keharmonisan dan/atau sinergitas dengan peraturan yang lain perlu dilakukan perubahan.

Program dan kegiatan yang belum ada dukungan regulasi dalam implementasinya perlu diidentifikasi dan diinventarisir untuk diterbitkan peraturan dan/atau pedoman pelaksanaannya. Peraturan pendukung pelaksanaan program dan kegiatan harus sinergis dengan peraturan lainnya serta mudah dipahami pada saat diimplementasikan. Dengan dukungan peraturan, pelaksanaan program dan kegiatan diharapkan tidak mengalami hambatan serta dapat dijadikan dasar dalam pengalokasian anggaran.

## Kerangka Kelembagaan

Selain memerlukan adanya kerangka pendanaan dan kerangka regulasi, keberhasilan pencapaian sasaran program memerlukan kerangka kelembagaan yang efektif dan akuntabel sebagai pelaksana program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Kelembagaan merujuk kepada organisasi, pengaturan hubungan kerja antar unit kerja, serta sumber daya manusia. Organisasi mencakup rumusan tugas, fungsi, kewenangan, peran dan struktur. Tata hubungan kerja mencakup aturan main antar unit kerja dalam pelaksanaan program dan kegiatan, sedangkan sumber daya manusia mencakup para pejabat pengelola dan pegawai Universitas Negeri Semarang baik sebagai tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 49 Tahun 2016, tentang Statuta Universitas Negeri Semarang, disebutkan bahwa UNNES memiliki struktur organisasi yang terdiri atas:

1. Senat;
2. Rektor;
3. Satuan Pengawas Internal;
4. Dewan Penyantun; dan
5. Dewan Pertimbangan.

Sebagai organ UNNES, Rektor mempunyai fungsi penetapan kebijakan non-akademik dan pengelolaan perguruan tinggi. Dalam menjalankan fungsinya, sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang, Rektor memiliki organ pengelola yang terdiri dari:

1. Rektor dan Wakil Rektor;
2. Biro;
3. Fakultas dan Pascasarjana;
4. Lembaga;
5. Badan Penjaminan Mutu; dan
6. Unit Pelaksana Teknis.

Organisasi dan Tata Kerja (OTK) Universitas Negeri Semarang sebagaimana dimaksud di atas merupakan organ pengelola yang dirancang untuk mendukung kebutuhan organisasi dan tata laksana dalam rangka pencapaian sasaran rencana strategis bisnis 2015 -2019. Organ pengelola UNNES yang sudah ada tersebut perlu dioptimalkan dan dikembangkan fungsinya sehingga mampu menjawab kebutuhan kelembagaan yang efektif dan akuntabel dalam mendukung pencapaian sasaran Rencana Strategis Bisnis 2020-2024. Pengembangan fungsi unit kerja lebih diutamakan daripada membentuk unit kerja baru. Penyederhanaan dan perampingan unit organisasi terkadang justru akan membuat organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

Di samping organ pengelola tersebut di atas, dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan diperlukan adanya Unit Kerja yang melaksanakan fungsi Pelaksana Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ). Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2018, UKPBJ dalam menjalankan fungsinya melaksanakan tugas:

1. pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa;
2. pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik;
3. pembinaan Sumber Daya Manusia dan Kelembagaan Pengadaan Barang/Jasa;
4. pelaksanaan pendampingan, konsultasi, dan/atau bimbingan teknis; dan
5. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh menteri/rektor.

Hubungan dan pola tata kerja antara UKPBJ dengan organ pengelola sebagai pelaksana program dan kegiatan perlu dirumuskan agar dapat bersinergi dalam perencanaan dan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Ketidakjelasan tata hubungan kerja dapat berakibat adanya hambatan dan kegagalan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang dengan sendirinya akan berpengaruh pada ketercapaian sasaran program.

Dalam upaya pencapaian sasaran strategis, UNNES membutuhkan penataan kelembagaan yang berkualitas yang ditandai dengan:

1. tugas dan fungsi yang jelas, kewenangan yang tepat, serta struktur organisasi yang efisien, sehingga terhindar dari adanya duplikasi fungsi, benturan kewenangan, dan inefisiensi belanja operasional;
2. aturan main dan tata hubungan kerja yang efektif, efisien, transparan, dan sinergis (*well-connected governance system*); dan
3. profesionalitas, integritas, dan kinerja pegawai yang tinggi.



Setiap organ pengelola di lingkungan UNNES beserta sumber daya manusia yang berada di dalamnya harus memahami visi, misi, tujuan, dan sasaran Renstra Bisnis dan mengambil peran sesuai dengan tugas dan fungsi serta kewenangannya. Aturan main dan tata hubungan antar unit kerja dilaksanakan secara efektif dan efisien, transparan, dan saling bersinergi dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Kerangka kelembagaan dan tata hubungan kerja yang baik dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas dan berkinerja baik menjadi kunci keberhasilan pencapaian sasaran program.

Dalam rangka mendukung pencapaian sasaran program dan kegiatan maka penguatan kerangka kelembagaan akan difokuskan untuk:

1. Penguatan kelembagaan program studi sebagai basis pengembangan keilmuan dan garda terdepan dalam peningkatan mutu dan kualitas lulusan.
2. Penguatan kelembagaan kerjasama untuk membuka ruang dan kesempatan bagi mahasiswa memperoleh kemudahan akses mengikuti pelatihan dan pengenalan dunia kerja di lembaga pemerintah maupun swasta dengan harapan kelak menjadi lulusan yang kompeten, tangguh, dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.
3. Penguatan kelembagaan penelitian dan pengabdian masyarakat agar menjadi lembaga yang mampu menghasilkan inovasi dan pelopor pemberdayaan masyarakat.
4. Penguatan kelembagaan pengembangan pendidikan dan profesi agar menjadi lembaga yang mampu menghasilkan sumber daya pendidik profesional yang mampu melaksanakan profesinya sebagai guru dengan berpegang teguh pada etika profesi, independen, produktif, efektif, efisien dan inovatif.
5. Penguatan kelembagaan Badan Pengembangan Bisnis agar mampu memanfaatkan aset dan inovasi hasil riset sebagai peluang bisnis untuk meningkatkan *income generating* bagi Universitas.
6. Penguatan kelembagaan Unit Kerja Pelaksana Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) agar menjadi lembaga yang profesional dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.
7. Penguatan kelembagaan unit pengelola Barang Milik Negara (BMN) agar mampu mengelola BMN secara tertib, efisien, dan akuntabel sehingga dapat dioptimalkan sebagai daya dukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi
8. Penguatan kelembagaan unit pengelola keuangan agar mampu mengelola keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Penguatan fungsi kelembagaan perlu didukung dengan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas dan mampu menghindarkan diri dari perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam melaksanakan tugas.

## Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi internal Universitas Negeri Semarang merupakan upaya sistematis, terpadu, dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan, dan pelayanan publik di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Reformasi birokrasi dihadapkan pada upaya mengatasi masalah inefisiensi, inefektivitas, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, rekrutmen ASN tidak transparan, belum ada

perubahan paradigma (*mindset*), KKN yang masih terjadi di berbagai jenjang pekerjaan, abdi masyarakat yang belum sepenuhnya terwujud, pemerintahan belum akuntabel, transparan, partisipatif, dan kredibel, pelayanan publik belum berkualitas dan pelayanan publik prima (mudah, murah, cepat, dan lebih baik) belum sepenuhnya terbangun secara luas.

Sebagai kementerian yang mengemban amanat dalam membangun SDM melalui peningkatan mutu pendidikan dan pemajuan kebudayaan dengan memperhitungkan capaian kinerja, potensi, dan permasalahan, Universitas Negeri Semarang berupaya mewujudkan sumber daya manusia Indonesia yang unggul dan berkarakter. Untuk itu, Program Reformasi Birokrasi Universitas Negeri Semarang Tahun 2020-2024 diharapkan dapat mencapai SDM yang berkualitas, baik dari aspek jumlah, kompetensi (*hard competencies dan soft competencies*), maupun integritas; termasuk pula manajemen serta kinerja SDM yang tinggi. Sumber Daya Manusia aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan Kemendikbud. Mengingat begitu pentingnya SDM aparatur, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu pula dalam reformasi birokrasi, aspek SDM aparatur menjadi aspek penting, sehingga perlu dilakukan penataan secara sistematis. Di samping aspek SDM aparatur, ketercapaian peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah, serta penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN di lingkungan Kemendikbud juga merupakan hal yang sangat penting. Selain itu, Universitas Negeri Semarang juga terus melanjutkan dan mengoptimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi yang sudah berjalan baik meliputi delapan area perubahan, yakni:

- 1) Manajemen Perubahan
- 2) Penguatan Pengawasan
- 3) Penguatan Akuntabilitas Kinerja
- 4) Penguatan Kelembagaan
- 5) Penguatan Tata Laksana
- 6) Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur
- 7) Penguatan Peraturan Perundang-Undangan
- 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

# 04

## Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan



### Target Kinerja

Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 merupakan implementasi kedua dalam kurun lima tahun dari Rencana Induk Pengembangan UNNES 2016-2040 dengan tema utama ***“World Class University Pelopor Inovasi Bereputasi Asia”***. Terdapat 5 sasaran utama dan 20 indikator kinerja utama dalam Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 Revisi yang ditetapkan. Rincian Target Kinerja Renstra Bisnis UNNES tahun 2020-2024 dijabarkan berikut:

## TARGET KINERJA RENSTRA BISNIS UNNES TAHUN 2020-2024

### Tujuan 1

Terwujudnya tata Kelola Berorientasi World Class University yang efektif, kreatif, serta produktif berwawasan konservasi dan bereputasi internasional

#### Sasaran 1. Meningkatkan Tata Kelola Berorientasi World Class University

Indikator Kinerja Utama (IKSS)		SATUAN	BASELINE 2019	2020	2021	TARGET 2022	2023	2024
IKU 1.1	Capaian Reformasi Birokrasi	Status	NA	Penyusunan Dokumen Usulan	Penyusunan Dokumen Usulan	Pengajuan Dokumen	Diperoleh sertifikat WBK	Diperoleh Sertifikat WBBM
IKU 1.2	Peringkat UI <i>Greenmetrics</i>	peringkat	6	5	5	4	4	4
IKU 1.3	Kemandirian Perguruan Tinggi	status	PTN-BLU	PTN-BLU	PTN-BLU	PTN-BH	PTN-BH	PTN-BH
IKU 1.4	Capaian Reputasi Internasional	rating	bintang 2	bintang 2	bintang 2	bintang 2	bintang 3	bintang 3
IKU 1.5	Capaian <i>Income Generating</i>	Milyar rupiah	42.73	25.6	48.51	52.5	62	68

## Tujuan 2

Meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi untuk melestarikan dan mengembangkan nilai, pengetahuan, dan keyakinan berwawasan konservasi;

### Sasaran 2. Meningkatnya Kualitas Akademik Berorientasi Link and Match

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE	TARGET				
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
IKU 2.1 Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi	%	NA	NA	85	94	103	112
IKU 2.2 Persentase lulusan yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	%	NA	30	35	35	35	40
IKU 2.3 Persentase mahasiswa berkarakter, bersertifikat kompetensi, atau berbeasiswa	%	39	46	48	50	52	54
IKU 2.4 Persentase lulusan berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	%	NA	80	80	80	80	80
IKU 2.5 Persentase kepuasan pengguna lulusan	%	NA	NA	60	64	66	70

### Tujuan 3

Meningkatnya Kerja Sama, Akreditasi dan Sertifikasi dalam Menunjang Penguatan Kelembagaan yang Bereputasi Internasional

#### Sasaran 3. Menguatnya Networking dan Keunggulan Bersaing Institusi

Indikator Kinerja Utama (IKSS)		SATUAN	BASELINE 2019	2020	2021	TARGET 2022	2023	2024
IKU 3.1	Persentase Prodi/unit yang melaksanakan kerja sama dengan mitra	%	100	100	100	100	100	100
IKU 3.2	Persentase Prodi/unit yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah	%	3	9	32	49	65	81
IKU 3.3	LPTK Unggul	%	89	89	92	95	98	100

### Tujuan 4

Meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga berwawasan konservasi;

#### Sasaran 4. Meningkatnya Kualitas SDM sesuai dengan Tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE	TARGET				
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
IKU 4.1 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	%	NA	40	40	50	50	60
IKU 4.2 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	%	34	40	42	44	47	50
IKU 4.3 Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikat Kompetensi, jabatan fungsional, dan nilai rerata kinerja	%	17	19	21	23	24	26

## Tujuan 5

Menghasilkan dan menyebarluaskan karya-karya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional;

### Sasaran 5. Meningkatnya kualitas luaran Kajian, Inovasi, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE	TARGET				
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
IKU 5.1 Jumlah luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	indeks	0.8	0.8	0.8	0.9	1	1
IKU 5.2 Persentase Publikasi Ilmiah Mahasiswa	%	NA	NA	400	440	484	532



## Kerangka Pendanaan

Untuk melaksanakan program dan kegiatan tersebut di atas, setiap tahunnya Universitas Negeri Semarang mendapatkan pendanaan yang berasal dari :(a) Rupiah Murni (RM) termasuk Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN), Rupiah Murni Pendamping (RMP) dan Pinjaman Hibah Luar Negeri (PLN); dan (b) Penerimaan Negara Bukan Pajak Badan Layanan Umum (PNBP BLU). Anggaran belanja tersebut diarahkan pada program dan kegiatan perguruan tinggi yang meliputi 5 Sasaran Utama dan 18 Indikator Kinerja Utama (IKU) atau Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS).

Anggaran dalam APBN tersebut terdiri dari dua fungsi anggaran yaitu fungsi pendidikan/program-program teknis dan fungsi layanan umum/dukungan manajemen. Proyeksi pendanaan yang dibutuhkan untuk mewujudkan target kinerja Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2029 dapat disesuaikan dari sumber pendanaan yang diperoleh. Secara makro proyeksi belanja lima tahun mendatang untuk mewujudkan target-target kinerja outcome dan output Universitas Negeri Semarang seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Proyeksi Belanja Tahun 2020-2024

	<b>Baseline 2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Proyeksi Belanja (dlm jutaan)	605.424	494.006	494.024	502.053	515.508	531.483

Proyeksi total pendanaan yang dibutuhkan Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 dipengaruhi oleh besarnya dana dari pemerintah dan dana yang bersumber dari masyarakat, serta pendapatan yang bersumber lainnya dari pemanfaatan aset dan kerjasama sebagai *income generating*.

Tabel 2. Proyeksi Pendapatan PNBP UNNES Tahun 2020-2024

	<b>Baseline 2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Proyeksi Pendapatan PNBP (dlm jutaan)	384.000	362.792	371.077	393.179	422.372	461.691

## Kaidah Pelaksanaan

Rencana Strategis Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 adalah landasan untuk penyusunan Rencana Operasional (RENOP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAKT). RENOP merupakan operasionalisasi Renstra Bisnis yang dilengkapi dengan indikator kinerja kunci dan target pencapaian. RKAT menerjemahkan RENOP menjadi rencana-rencana kegiatan yang menghasilkan

pendapatan dan membutuhkan pembiayaan dalam rangka pencapaian target yang sudah ditetapkan. RENOP dan RKAT juga akan digunakan sebagai standar dalam penilaian kinerja unit kerja dan universitas.

Implementasi RENOP melalui RKAT adalah bagian dari proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan Renstra Bisnis yang termuat dalam implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai salah satu pilar dalam Reformasi Birokrasi.

Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 dapat dilakukan revaluasi dan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan visi, misi, tujuan, dan sasaran UNNES. Perubahan lingkungan internal dan eksternal menjadi salah satu faktor dalam pengusulan proses perubahan Renstra Bisnis. Monitoring dan evaluasi capaian target Renstra Bisnis UNNES Tahun 2020-2024 ini dapat dilakukan setiap tahun anggaran sesuai realisasi target kinerja dan kebijakan strategis dari internal maupun eksternal dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk kemudahan dan kecepatan akses pengumpulan data kinerja.

# 05

## Penutup

Arah pengembangan UNNES merupakan jalur pacu untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Cepat dan tidaknya laju UNNES untuk mencapai target akan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dalam melakukan lompatan dan akselerasi inovasi disruptif bagi UNNES. Tanpa hal itu sulit kiranya UNNES menjadi universitas dunia yang dapat bersaing dengan perguruan tinggi lain secara internasional. Karena itu, UNNES harus melakukan berbagai perubahan dan pembenahan besar yang disruptif.

Berbagai perubahan dan pembenahan besar harus bermuara pada pandangan jauh ke depan, sehingga pemikiran yang digunakan hari ini merupakan buah pikir yang akan digunakan pada masa mendatang. Pemendekan pola berpikir masa depan menjadi masa kini akan membuat UNNES makin futuristik dalam melakukan lompatan inovasi. Pemikiran masa depan UNNES yang telah ditarik menjadi pemikiran masa kini tertuang dalam Rencana Strategis Bisnis UNNES 2020-2024 Revisi.

Kebijakan dan strategi pengembangan UNNES lima tahun mendatang difokuskan pada: **Pertama**, Universitas Berwawasan Konservasi, dengan output prioritas 1) Peringkat UI Green Metric; **Kedua**, Universitas Bereputasi Internasional, dengan output prioritas 1) Peringkat PTN Kluster 1; 2) Sertifikasi dan Akreditasi Internasional Program Studi; 3) Publikasi Internasional; 4) Jurnal Internasional 5) Kekayaan Intelektual; 6) Kerja Sama Riset Internasional; 7) Jumlah Dosen dan Mahasiswa Exchange Program. **Ketiga**, Kemandirian UNNES, dengan output prioritas 1) Jumlah Profesor, 2) Jumlah Doktor; 3) Jumlah lektor Kepala; 4) Prodi Terakreditasi Unggul; 5) Income Generating; 6) Perusahaan start-Up; 7) Reformasi Birokrasi. **Keempat**, UNNES sebagai Rujukan LPTK, dengan output prioritas 1) Sertifikasi Kompetensi Dosen dan Mahasiswa; 2) Labschool Unggulan; 3) Restrukturisasi Kurikulum dengan DUDIS; 4) Revitalisasi Laboratorium Kependidikan; 5) Mahasiswa Merdeka Belajar; 6) Mahasiswa Berliterasi IT. Target yang telah ditetapkan ini diharapkan mampu menjadi laju UNNES untuk berkontribusi bagi pengembangan peradaban dunia.

## **Lampiran**

---

# **Target Kinerja Tahunan Rencana Strategis Bisnis UNNES 2020-2024 REVISI**

## Tujuan 1

Terwujudnya Tata Kelola Berorientasi *World Class University* yang Efektif, Kreatif, Serta Produktif Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE				TARGET				ALOKASI (M)				
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024		
<b>Sasaran 1. Meningkatnya Tata Kelola Berorientasi <i>World Class University</i></b>									180	188	196	204	212	
IKU 1.1	Capaian Reformasi Birokrasi	Status	NA	Penyusunan Dokumen Usulan	Penyusunan Dokumen Usulan	Pengajuan Dokumen	Diperoleh sertifikat WBK	Diperoleh Sertifikat WBBM						
IKU 1.2	Peringkat UI <i>Greenmetrics</i>	peringkat	6	5	5	4	4	4						
IKU 1.3	Kemandirian Perguruan Tinggi	status	PTN-BLU	PTN-BLU	PTN-BLU	PTN-BH	PTN-BH	PTN-BH						
IKU 1.4	Capaian Reputasi Internasional	rating	bintang 2	bintang 2	bintang 2	bintang 2	bintang 3	bintang 3						
IKU 1.5	Capaian <i>Income Generating</i>	Milyar rupiah	42.73	25.6	48.51	52.5	62	68						

## Tujuan 2

Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Relevansi Pendidikan Tinggi untuk Melestarikan dan Mengembangkan Nilai, Pengetahuan, dan Keyakinan Berwawasan Konservasi;

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE 2019	TARGET					ALOKASI (M)								
			2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024				
<b>Sasaran 2. Meningkatnya Kualitas Akademik Berorientasi Link and Match</b>							93	97	101	105	109					
IKU 2.1	Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis projek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi	%	NA	NA	85	94	103	112								
IKU 2.2	Persentase lulusan yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	%	NA	30	35	35	35	40								
IKU 2.3	Persentase mahasiswa berkarakter, bersertifikat kompetensi, atau berbeasiswa	%	39	46	48	50	52	54								

### Tujuan 3

Meningkatnya Kerja Sama, Akreditasi dan Sertifikasi dalam Menunjang Penguatan Kelembagaan yang Bereputasi Internasional

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE		TARGET				ALOKASI (M)					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>Sasaran 3. Menguatnya Networking dan Keunggulan Bersaing Institusi</b>								72	75	78	81	84	
IKU 3.1	Persentase Prodi/unit yang melaksanakan kerja sama dengan mitra	%	100	100	100	100	100	100					
IKU 3.2	Persentase Prodi/unit yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah	%	3	9	32	49	65	81					
IKU 3.3	LPTK Unggul	%	89	89	92	95	98	100					

### Tujuan 4

Meningkatnya Kualitas Dosen dan Tenaga Kependidikan yang Memiliki Kompetensi Unggul dalam Bidang Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Seni, dan Olahraga Berwawasan Konservasi;

Indikator Kinerja Utama (IKSS)	SATUAN	BASELINE			TARGET			ALOKASI (M)						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024		
<b>Sasaran 4. Meningkatnya Kualitas SDM Sesuai dengan Tantangan Revolusi Industri 4.0</b>								39	41	43	45	47		
IKU 4.1		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	%	NA	40	40	50	50	60					
IKU 4.2		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	%	34	40	42	44	47	50					
IKU 4.3		Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikat Kompetensi, jabatan fungsional, dan nilai rerata kinerja	%	17	19	21	23	24	26					



## Tujuan 5

Menghasilkan dan Menyebarkan Karya-karya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Seni, dan Olahraga yang Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional;

Indikator Kinerja Utama (IKSS)		SATUAN	BASELINE		TARGET				ALOKASI (M)				
			2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Sasaran 5. Meningkatnya kualitas luaran Kajian, Inovasi, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat</b>									52	54	56	58	60
IKU 5.1	Jumlah luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	indeks	0.8	0.8	0.8	0.9	1	1					
IKU 5.2	Persentase Publikasi Ilmiah Mahasiswa	%	NA	NA	1	1	1	1					

## Lampiran 2

---

# Definisi Operasional, Cara Pengukuran dan Sumber Data Rencana Strategis Bisnis UNNES 2020-2024 REVISI

## Tujuan 1

Terwujudnya Tata Kelola Berorientasi *World Class University* yang Efektif, Kreatif, Serta Produktif Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
<b>Sasaran 1. Meningkatkan Tata Kelola Berorientasi <i>World Class University</i></b>						
IKU 1.1 Capaian Reformasi Birokrasi	Status	Tahunan	BPK, BUHK	Upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan SDM agar lebih efisien dan efektif.	Jumlah Sertifikat WBK dan WBBM yang diperoleh	Surat Hasil Evaluasi/ Penilaian dari KemenPAN dan RB
IKU 1.2 Peringkat UI <i>Greenmetrics</i>	Peringkat	Tahunan	UPT KONSERVASI	Penilaian UI <i>Greenmetrics</i> yang diperoleh UNNES	Peringkat UI <i>Greenmetrics</i> yang diperoleh UNNES	<a href="http://greenmetric.ui.ac.id/">http://greenmetric.ui.ac.id/</a>
IKU 1.3 Kemandirian Perguruan Tinggi	Status			UNNES ditetapkan sebagai PTN Badan Hukum oleh Kementerian	Status UNNES	BUHK
IKU 1.4 Capaian Reputasi Internasional	Sertifikat	Tahunan	BPM, FAKULTAS, PASCA SARJANA	Reputasi Internasional adalah rekognisi dan penilaian lembaga resmi tingkat Internasional yang kredibel dalam bentuk peringkat dan akreditasi pada PT dan PS yang diakui Kemdikbud	Peringkat dan Status Akreditasi Nasional dan Internasional yang didapat oleh PS dan UNNES yang diakui Kemdikbud	<a href="https://www.topuniversities.com/qsstars">https://www.topuniversities.com/qsstars</a>
IKU 1.5 Capaian <i>Income Generating</i>	Miliar Rupiah	Tahunan	BPB, LP2M, LP3, FAKULTAS, PASCA SARJANA, UPT TIK, BAG KERJASAMA	Pendapatan dari kegiatan swakelola, penelitian, kerjasama, pemanfaatan aset dan SDM	Jumlah total pendapatan dari kegiatan swakelola, penelitian, kerjasama, pemanfaatan aset dan SDM	<a href="http://sikeu.unnes.ac.id">sikeu.unnes.ac.id</a>

## Tujuan 2

**Meningkatnya Kualitas Pembelajaran dan Relevansi Pendidikan Tinggi untuk Melestarikan dan Mengembangkan Nilai, Pengetahuan, dan Keyakinan Berwawasan Konservasi;**

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
Sasaran 2. Meningkatnya Kualitas Akademik Berorientasi <i>Link and Match</i>						
IKU 2.1 Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus ( <i>case method</i> ) atau pembelajaran kelompok berbasis projek ( <i>team-based project</i> ) sebagai sebagian bobot evaluasi.	%	Tahunan	FAKULTAS, BPM	Metode pembelajaran Pemecahan kasus ( <i>case method</i> ) adalah metode pembelajaran mahasiswa memecahkan sebuah kasus; analisis terhadap kasus membangun rekomendasi solusi, menguji dan mengembangkan rancangan solusi; Metode pembelajaran <i>Team-based project</i> adalah metode pembelajaran dimana kelas dibagi menjadi kelompok <i>long-term</i> ; memecahkan masalah asli atau pertanyaan kompleks, membuat rencana kerja dan model kolaborasi; mempersiapkan presentasi/karya akhir yang ditampilkan untuk memperoleh umpan balik yang konstruktif. Penilaian dilakukan dengan gabungan antara portofolio, presentasi dan produk	Persentase RPS yang memuat pembelajaran <i>case method</i> atau <i>team-based project</i>	Fakultas
IKU 2.2 Persentase lulusan yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	%	Tahunan	FAKULTAS, BPM	Lulusan yang mendapatkan paling sedikit 20 (dua puluh) sks dari kegiatan di luar kampus (dengan dosen pembimbing), sesuai dengan Buku Panduan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka. Kegiatan boleh dikombinasikan dan dihitung kumulatif: 1) Magang atau praktik kerja: Kegiatan magang di sebuah perusahaan, organisasi nirlaba, organisasi multilateral, institusi pemerintah, ataupun perusahaan rintisan ( <i>startup company</i> ). Bagi program studi vokasi yang sudah memiliki program magang wajib, tidak dapat dihitung. 2) Proyek di desa: Proyek sosial/pengabdian kepada masyarakat untuk pemberdayaan masyarakat di pedesaan atau	Formula: $\frac{n}{t} \times 100$ n = jumlah mahasiswa SI dan 04/03/02 yang menjalankan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus atau berprestasi dalam kompetisi atau lomba paling rendah tingkat nasional. t = total jumlah mahasiswa.	Fakultas

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
				<p>daerah terpencil dalam membangun ekonomi rakyat, infrastruktur, dan lain-lain.</p> <p>3) Mengajar di sekolah: Kegiatan mengajar di sekolah dasar dan menengah selama beberapa bulan. Sekolah dapat berlokasi di kota, desa, ataupun daerah terpencil.</p> <p>4) Pertukaran pelajar: Mengambil kelas atau semester di perguruan tinggi, baik luar negeri maupun dalam negeri berdasarkan perjanjian kerja sama yang sudah diadakan antarperguruan tinggi atau pemerintah.</p> <p>5) Penelitian atau riset: Kegiatan riset akademik, baik sains maupun sosial humaniora vanz dilakukan di bawah pengawasan dosen atau peneliti.</p> <p>6) Kegiatan wirausaha: Mahasiswa mengembangkan kegiatan kewirausahaan secara mandiri, dibuktikan dengan penjelasan/proposal kegiatan kewirausahaan dan bukti transaksi konsumen atau slip gaji pegawai.</p> <p>7) Studi atau proyek independen: Mahasiswa dapat mengembangkan sebuah proyek yang diinisiasi secara mandiri (untuk mengikuti lomba tingkat internasional yang relevan dengan keilmuannya, proyek teknologi, maupun rekayasa sosial) yang pengerjaannya dapat dilakukan secara mandiri ataupun bersama-sama dengan mahasiswa lain.</p> <p>8) Proyek kemanusiaan: Kegiatan sosial/pengabdian kepada masyarakat yang merupakan program perguruan tinggi atau untuk sebuah yayasan atau organisasi kemanusiaan, baik di dalam maupun luar negeri (seperti penanganan bencana alam, pemberdayaan masyarakat, penyelamatan</p>		

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
				lingkungan, palang merah, peace corps, dan seterusnya}, yang disetujui perguruan tinggi. b. Kriteria prestasi Berprestasi dalam kompetisi atau lomba paling rendah tingkat nasional.		
IKU 2.3 Persentase mahasiswa berkarakter, bersertifikat kompetensi, atau berbeasiswa	%	Tahunan	FAKULTAS, BAKK, Bag Kemahasiswaan	Mahasiswa Prodi berkarakter (mengikuti pendidikan bela negara, antiradikalisme, antinarkoba dan antikorupsi), bersertifikat kompetensi, atau menerima beasiswa dalam setahun terakhir	Jumlah mahasiswa Prodi berkarakter (mengikuti pendidikan bela negara, antiradikalisme, antinarkoba dan antikorupsi), bersertifikat kompetensi, atau menerima beasiswa dalam setahun dibagi jumlah mahasiswa Prodi dalam setahun terakhir x 100	Simkatmawa, sibidik
IKU 2.4 Persentase lulusan berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	%	Tahunan	FAKULTAS, BAKK, Bag Kemahasiswaan	<p><b>Kriteria pekerjaan:</b></p> <p>1) mendapatkan pekerjaan dengan masa tunggu kurang dari 6 (enam) bulan dan gaji lebih dari 1,2 (satu koma dua) kali Upah Minimum Regional (UMR) di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) perusahaan swasta, termasuk perusahaan nasional, perusahaan multinasional, perusahaan rintisan (<i>startup company</i>), Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), dan seterusnya;</li> <li>b) organisasi nirlaba;</li> <li>c) institusi/ organisasi multilateral;</li> <li>d) lembaga pemerintah; atau</li> <li>e) Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), atau</li> </ul> <p>2) sudah berpenghasilan lebih dari 1,2 (satu koma dua) kali UMR sebelum lulus, bekerja paruh waktu (<i>part-time</i>) atau magang di perusahaan dalam kategori sebagaimana disebut pada angka 1) di atas.</p> <p><b>Kriteria kelanjutan studi:</b> Mendapatkan surat penerimaan untuk melanjutkan proses pembelajaran di program studi S2/S2 terapan, S3/S3 terapan di dalam negeri atau luar negeri dalam jangka waktu kurang dari 12 (dua belas) bulan setelah lulus.</p> <p><b>Kriteria kewiraswastaan:</b></p>	<p>Formula: <math>(n/t) \times 100</math></p> <p>n = lulusan S1 dan D3 yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta. t = total jumlah lulusan S1 dan D3</p>	tracer.unnes.ac.id

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
				<p>1) mulai bekerja dalam waktu kurang dari 6 (enam) bulan setelah lulus dan berpenghasilan lebih dari 1,2 (satu koma dua) kali UMR, sebagai:</p> <p>a) pendiri atau pasangan pendiri (<i>co-founder</i>) perusahaan; atau</p> <p>b) pekerja lepas (<i>freelancer</i>), atau</p> <p>2) sudah berpenghasilan lebih dari 1,2 (satu koma dua) kali UMR sebelum lulus, bekerja sebagai peran sebagaimana disebut pada huruf a) di atas.</p>		
IKU 2.5 Persentase kepuasan pengguna lulusan	%	Tahunan	FAKULTAS, BAKK, Bag Kemahasiswaan	Kepuasan pengguna lulusan adalah skor yang memperlihatkan data dan informasi tentang tingkat kepuasan yang diperoleh dari pengguna lulusan atas hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif terhadap lulusan UNNES dengan membandingkan antara harapan dan kenyataannya.	Jumlah pengguna lulusan UNNES yang menyatakan puas pada lulusan (memberikan skor lebih besar pada kinerja yang sebenarnya daripada yang diharapkan), dibagi total jumlah pengguna lulusan yang dijadikan responden x 100	tracer.unnes.ac.id

### Tujuan 3

#### Meningkatnya Kerja Sama, Akreditasi dan Sertifikasi dalam Menunjang Penguatan Kelembagaan yang Bereputasi Internasional

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
Sasaran 3. Menguatnya <i>Networking</i> dan Keunggulan Bersaing Institusi						
IKU 3.1 Persentase Prodi/unit yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	%	Tahunan	FAKULTAS, PASCA SARJANA, BAKK	Prodi/unit kerja yang bekerjasama dengan mitra dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan yang menghasilkan lulusan sesuai kebutuhan stakeholder	Persentase jumlah Prodi/unit kerja yang bekerjasama dengan mitra terhadap jumlah keseluruhan Prodi yang ada di UNNES.	simKS
IKU 3.2 Persentase Prodi/unit yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	%	Tahunan	BPM, FAKULTAS, PASCA SARJANA	Jumlah Program Studi Unnes yang mendapatkan status akreditasi dan sertifikasi internasional yang dikeluarkan oleh lembaga akreditasi dan sertifikasi internasional yang kredibel dan di akui oleh kemendikbud dan BAN PT	Jumlah Prodi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional dibagi jumlah/total prodi yang dimiliki UNNES	BPM
IKU 3.3 LPTK Unggul	%	Kumulatif	BPM, LP3, FAKULTAS	LPTK unggul dimaksudkan sebagai perguruan tinggi penyelenggara program studi kependidikan yang mendapat pengakuan dan kepercayaan dari pemerintah dan masyarakat pendidikan di tingkat nasional maupun internasional.	Persentase Prodi Pendidikan yang memiliki akreditasi unggul terhadap total Prodi Pendidikan	BAN-PT



## Tujuan 4

**Meningkatnya Kualitas Dosen dan Tenaga Kependidikan yang Memiliki Kompetensi Unggul dalam Bidang Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Seni, dan Olahraga Berwawasan Konservasi;**

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
Sasaran 4. Meningkatnya kualitas SDM sesuai dengan tantangan Revolusi Industri 4.0 dan <i>Society 5.0</i>						
IKU 4.1 Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu ( <i>QS100 by subject</i> ), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir	%	Tahunan	BPM, FAKULTAS, PASCA SARJANA	Dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu ( <i>QS100 by subject</i> ), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir	Jumlah Dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu ( <i>QS100 by subject</i> ), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir dibagi Total Jumlah Dosen tetap x 100	SimKS
IKU 4.2 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.	%	Tahunan	FAKULTAS, LP3, BUHK	Dosen ber-NIDN/NIDK 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.	Jumlah total dosen ber-NIDN/NIDK 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 dibagi dengan jumlah total dosen ber-NIDN/NIDK kemudian dikalikan 100%	<a href="https://pddikti.kemdikbud.go.id">https://pddikti.kemdikbud.go.id</a> ; <a href="http://simpeg.unnes.ac.id">simpeg.unnes.ac.id</a> ; <a href="http://data.unnes.ac.id">data.unnes.ac.id</a>
IKU 4.3 Persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikat Kompetensi, jabatan fungsional, dan nilai rerata kinerja	%	Kumulatif	BUHK	Tenaga Kependidikan (Tendik) adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi	Rata-rata persentase Tenaga Kependidikan yang memiliki sertifikat Kompetensi, jabatan fungsional	<a href="http://simpeg.unnes.ac.id">simpeg.unnes.ac.id</a> , <a href="http://data.unnes.ac.id">data.unnes.ac.id</a>

## Tujuan 5

**Menghasilkan dan Menyebarkan Karya-karya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Seni, dan Olahraga yang Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional;**

TUJUAN/ SASARAN/ INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)	SATUAN	THN/KUM	UNIT PELAKSANA	DEFINISI OPERASIONAL	CARA PENGUKURAN	SUMBER DATA
Sasaran 5. Meningkatnya kualitas luaran Kajian, Inovasi, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat						
IKU 5.1 Jumlah luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	Indeks	Tahunan	LP2M	Jumlah luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapatkan rekognisi internasional dan atau diterapkan oleh masyarakat	Persentase luaran yang mendapat rekognisi internasional dan diterapkan = Jumlah seluruh keluaran penelitian dan penelitian yang mendapat rekognisi internasional dan atau diterapkan / (jumlah total dosen ber-NIDN dan NIDK)	SIPP dan SIAMI, Scopus, Google scholar
IKU 5.2 Persentase Publikasi Ilmiah Mahasiswa	%	tahunan		Publikasi Ilmiah Mahasiswa baik yang dihasilkan bersama dosen maupun tidak dengan judul yang relevan dengan bidang program studi	Publikasi ilmiah mahasiswa baik yang dihasilkan bersama dosen maupun tidak dengan judul yang relevan dengan bidang program studi dibagi total karya ilmiah yang dihasilkan mahasiswa dalam setahun x 100	SIPP dan SIAMI, Scopus, Google scholar