UNESA

#UNESASATULANGKAHDIDEPAN



RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2025-2029

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI

2025

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
MAJELIS WALI AMANAT
Kampus Unesa 2, Jalan Kampus Unesa Lidah, Lidah Wetan, Surabaya 60213
Telepon: +6231 - 99421834, 99421835, Faksimile: +6231 – 99424002
Laman: https://mwa.unesa.ac.id, surel: mwa@unesa.ac.id

SALINAN

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

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Menimbang :

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

Mengingat :

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

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
MAJELIS WALI AMANAT
Kampus Unesa 2, Jalan Kampus Unesa Lidah, Lidah Wetan, Surabaya 60213
Telepon: +6231 - 99421834, 99421835, Faksimile: +6231 – 99424002
Laman: https://mwa.unesa.ac.id, surel: mwa@unesa.ac.id

SALINAN

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

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

Memperhatikan: 1. Surat Rektor Universitas Negeri Surabaya Nomor B/38035/UN38/TU.00/2025 tanggal 18 Maret 2025 perihal Permohonan Persetujuan dan Pengesahan Renstra UNESA Tahun 2025-2029;

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
MAJELIS WALI AMANAT
Kampus Unesa 2, Jalan Kampus Unesa Lidah, Lidah Wetan, Surabaya 60213
Telepon: +6231 - 99421834, 99421835, Faksimile: +6231 – 99424002
Laman: https://mwa.unesa.ac.id, surel: mwa@unesa.ac.id

SALINAN

2. Hasil Rapat Gabungan Majelis Wali Amanat Dan Rektor Tentang Pembahasan/Pengesahan: Renstra Unesa 2024 – 2029, Laporan Tahunan Unesa 2024, dan Laporan Kinerja Rektor Tahun 2024 tanggal 17 April 2025;
3. Surat Rektor Universitas Negeri Surabaya Nomor B/52861/UN38/TU.00/2025 tanggal 24 April 2025 perihal Permohonan Persetujuan dan Pengesahan Renstra UNESA Tahun 2025-2029.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA TAHUN 2025 – 2029.

KESATU : Menetapkan Rencana Strategis Universitas Negeri Surabaya Tahun 2025 – 2029 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan.

KEDUA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Surabaya
Pada tanggal : 2 Mei 2025
Ketua Majelis Wali Amanat,

TTD

HARIS SUPRATNO

Salinan sesuai dengan aslinya
Sekretaris

BUDIATMIKO

#SATULANGKAHDIDEPAN

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

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

Rektor,

NURHASAN

Disetujui dan disahkan dalam
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Surabaya
Pada tanggal, 17 April 2025

Ketua MWA,

HARIS SUPRATNO

KATA PENGANTAR

Momentum penyusunan Rencana Strategis (Renstra) UNESA 2025-2029 adalah UNESA menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Unggul dan perubahan Nomenklatur di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdikbudristek) menjadi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi (Kemdiktisaintek).

Selain itu, guna mengikuti perkembangan pendidikan tinggi di dunia, UNESA dituntut untuk bisa beradaptasi melihat ke depan, dan menentukan jalan pengembangannya. Isu tentang *Good University Governance, World Class University (Research and Innovative University)*, otonomi yang lebih luas bagi perguruan tinggi, perluasan akses pendidikan tinggi, peningkatan relevansi dan kualitas serta penjaminan kualitasnya, *entrepreneurship*, *life-long learning*, keberlanjutan, ekosistem riset dan inovasi, *online learning*, dan isu-isu besar lainnya juga perlu mendapat perhatian yang seksama.

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

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

Dengan telah tersusunnya Renstra UNESA 2025-2029 ini, kami menyampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi yang tinggi kepada semua pihak yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunannya. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh kontributor yang terdiri dari para alumni, kolega dan pihak Perguruan

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

Rektor UNESA,

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... ***iii***
DAFTAR ISI ..... ***v***
DAFTAR GAMBAR ..... ***vii***
DAFTAR TABEL ..... ***viii***
BAB I PENDAHULUAN ***1***
1.1 Latar Belakang (Sejarah UNESA, Urgensi Renstra) 1
1.2 Tujuan dan Prinsip Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) 4
1.3 Landasan Filosofis, Yuridis, dan Sosiologis 5
1.3.1 Landasan Filosofis 5
1.3.2 Landasan Yuridis 6
1.3.3 Landasan Sosiologis 9
1.4 Potensi dan Permasalahan 22
1.4.1 Capaian Kinerja Tahun 2024 22
1.4.2 Analisis Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal 24
BAB II VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN ***28***
2.1 Tahapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas 28
2.2 Kebijakan Umum Universitas 28
2.3 Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Nilai-Nilai Universitas 32
2.4 Sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) 35
2.5 Nilai-Nilai Universitas 36
BAB III STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN ***37***
3.1 Peta Strategi dan Sasaran Strategis 37
3.2 Program Kerja 68
3.2.1 Implementasi Renstra **68**
3.2.1.1 Rasionalisasi Penyusunan Renstra 68
3.2.1.2 Strategi Implementasi Renstra 68
3.2.1.3 Sumber Daya 69
3.2.1.3.1 Stakeholder Internal 69
3.2.1.3.2 Stakeholder Eksternal 70
3.2.1.3.3 Sumber Dana 70
3.2.1.3.4 Prasarana dan Sarana 71
3.2.1.3.5 Sumber Daya Manusia (SDM) 76
3.2.1.3.6 Profil Mahasiswa 78
3.2.1.3.7 Jumlah Penelitian 80
3.2.1.4 Koordinasi dan Pelaporan 83
3.2.1.5 Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan 84
3.3 Pemantauan dan Evaluasi melalui Penjaminan Mutu Berkelanjutan 86
3.3.1 Objek Pemantauan dan Evaluasi (*What*) 86
3.3.2 Tujuan Pemantauan dan Evaluasi (*Why*) 87
3.3.3 Waktu Pemantauan dan Evaluasi (*When*) 87
3.3.4 Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi (*Who*) 87
3.3.5 Tempat Pemantauan dan Evaluasi (*Where*) 88
3.3.6 Mekanisme Pemantauan dan Evaluasi (*How*) 88
3.4 Tindak Lanjut Implementasi dan Pemantauan Dampak 89
3.4.1 Pembukaan Program Studi Baru 89
3.4.2 Penutupan Program Studi 90
3.5 Penyusunan Program Berkelanjutan 90
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN ***92***

4.1 Target Kinerja 92
4.2 Kerangka Pendanaan 93
4.2.1 Proyeksi Pendapatan 93
4.2.2 Proyeksi Belanja 96
BAB V PENUTUP 99
DAFTAR PUSTAKA 100
COVER LAMPIRAN I 103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Estimasi populasi dunia tahun 2045 10
Gambar 2. Milestone Transformasi Sosial 18
Gambar 3. Evolusi Keterampilan 20
Gambar 4. Tren pekerjaan yang tumbuh paling cepat dan pekerjaan yang menurun paling cepat 21
Gambar 5. Milestone UNESA Tahun 2020 – 2045 37
Gambar 6. Inisiatif strategis Renstra UNESA 69
Gambar 7. Letak Kampus UNESA 70
Gambar 8. Data Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional 2024 (per April 2025) 77
Gambar 9. Data Dosen Berdasarkan Status Pegawai (per April 2025) 77
Gambar 10. Data Tendik Berdasarkan Status Pegawai 78
Gambar 11. Jumlah Mahasiswa Aktif Semester 5 Tahun Terakhir 80
Gambar 12. Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus 81
Gambar 13. Kontribusi UNESA di SDG's 83
Gambar 14. Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan 86
Gambar 15. Siklus Penjaminan Mutu Internal 88

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kekuatan dan Kelemahan UNESA 25
Tabel 2. Peluang dan Ancaman UNESA 26
Tabel 3. Arah kebijakan Nasional dan UNESA 31
Tabel 4. Tujuan, Indikator Kinerja Tujuan, dan Target 33
Tabel 5. Keterkaitan Tujuan dan Sasaran 35
Tabel 6. Sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) 36
Tabel 7. Aset Lahan UNESA 70
Tabel 8. Data Sarana dan Prasarana 73
Tabel 9. Data Prasarana Lain yang Mendukung Terwujudnya Visi 75
Tabel 10. Koleksi Pustaka 75
Tabel 11. Data Persaingan Pendaftar UNESA 2020 sd 2024 79
Tabel 12. Jumlah Kuota Mahasiswa Diterima Berdasarkan Fakultas Tahun 2024 79
Tabel 13. Jumlah Judul Penelitian UNESA Tahun 2020-2024 80
Tabel 14. Jumlah Dana Penelitian UNESA Tahun 2020-2024 80
Tabel 15. Sasaran, IKU, dan Target Kinerja UNESA tahun 2025-2029 90
Tabel 16. Realisasi dan Proyeksi Pendapatan Tahun 2025-2029 95
Tabel 17. Realisasi dan Proyeksi Belanja Tahun 2025-2029 97
Tabel 18. Realisasi dan Proyeksi Aset Tahun 2025-2029 98

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang (Sejarah UNESA, Urgensi Renstra)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UNESA di tingkat nasional semakin baik, pada tahun 2020 secara nasional menduduki peringkat 19, Akreditasi Institusi unggul, anugrah humas terbaik nasional tahun 2022, juara 1 liga BLU tahun 2022, anugrah Kerjasama terbaik ke-2 nasional tahun 2022, juara 1 IKU-2 tahun 2022, peringkat ke-2 kinerja anggaran yang diterima tahun 2023, mewakili perguruan tinggi Indonesia mengikuti kontes robot internasional di Turki, peminat mahasiswa baru terbanyak di PTN Jawa Timur sekitar 32000 mahasiswa.

Sejak Oktober tahun 2022 UNESA mengalami transformasi kelembagaan dari status PTN-BLU menjadi PTN-BH. Status UNESA PTN-BH disahkan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya.

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

1.2 Tujuan dan Prinsip Penyusunan Rencana Strategis (Renstra)

Tujuan penyusunan Renstra UNESA 2025-2029 adalah sebagai dasar untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai melalui program dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada jangka lima tahunan. Renstra UNESA dirancang dengan konsep yang realistis dan rasional sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dengan tekad mewujudkan visi, misi, dan tujuan UNESA. Renstra UNESA 2025-2029 disusun dengan maksud untuk menjadi rujukan dan arah perencanaan dan pengembangan UNESA. Lebih jelas, Renstra UNESA 2025-2029 sebagai dokumen perencanaan jangka menengah lima tahunan ini disusun dengan tujuan:

1. Menjabarkan lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya ke dalam rencana strategis universitas jangka menengah lima tahunan;
2. Sebagai landasan dalam penyusunan Renstra atau pengembangan program dan kegiatan pada tingkat fakultas, sekolah, lembaga, direktorat, badan, atau unit dan satuan kerja lingkup UNESA;

3. Menjadi pedoman dan dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) UNESA;
4. Memberikan arah atau petunjuk dalam pelaksanaan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi di UNESA selama periode 2025-2029;
5. Menyediakan kebijakan dan program penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi yang terarah dalam lima tahun; dan
6. Menetapkan tolak ukur kinerja keberhasilan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan UNESA.

Selain itu, terdapat beberapa prinsip dalam penyusunan rencana strategis UNESA 2025-2029, yaitu adaptif, inovatif, akuntabel, partisipatif, terukur, transparan, responsif, efektif dan efisien serta berada dalam satu kesatuan sistem.

1.3 Landasan Filosofis, Yuridis, dan Sosiologis

1.3.1 Landasan Filosofis

RPJP UNESA 2021-2045 merupakan rencana pembangunan jangka panjang UNESA sebagai Lembaga Pendidikan Tinggi. Penyusunan RPJP UNESA tersebut, memerlukan berbagai acuan yang relevan untuk menjamin perkembangan UNESA sesuai dengan perkembangan pendidikan tinggi yang bersifat futuristis. Acuan utama adalah Pancasila yang menjadi landasan filosofis RPJP UNESA 2021-2045. Nilai dan semangat Pancasila dituangkan sebagai nilai-nilai utama yang menjadi acuan segenap sivitas akademika UNESA untuk berperan aktif mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai amanat UUD 1945.

Nilai-nilai utama yang digali dari landasan filosofis Pancasila, dirangkum dengan kata unggul dan adaptif. Segala program, kependidikan dan keilmuan, yang dicantumkan dalam RPJP UNESA 2021-2045 harus berlandaskan pada semangat untuk mencapai nilai dasar UNESA yakni Pancasila, Ilmiah, Kewirausahaan, Inklusif, dan Belajar sepanjang hayat. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan spirit bagi civitas akademika dalam menjalankan tugas. Nilai-nilai tersebut yang dapat menumbuhkan karakter positif untuk mengembangkan budaya kerja UNESA yang meliputi: jujur, berani, kreatif, adaptif, kolaboratif, inovatif, mandiri, peduli, disiplin, dan tangguh.

UNESA tidak dapat dipisahkan dengan dunia pendidikan karena institusi pendidikan tinggi ini berawal dari kursus-kursus B-1 dan B-2 untuk menghasilkan tenaga pendidik sekolah menengah, sehingga diidentifikasi sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK), dan UNESA mempunyai hak menyelenggarakan Pendidikan Profesi Guru (PPG). Landasan filosofi pendidikan, yang membawa perubahan positif menuju pembentukan manusia dewasa seutuhnya, berperan besar dalam mewarnai

RPJP UNESA 2021-2045. Dewasa yang dimaksud adalah dewasa dalam bidang keahlian, dewasa secara mental spiritual, mandiri, dan dewasa dalam menyelesaikan berbagai problem secara mandiri dan/atau secara berkolaborasi.

UNESA sebagai LPTK mempunyai peran strategis dalam mencetak tenaga pendidik yang berkualitas dan profesional. Tenaga pendidik yang berkualitas memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Tenaga pendidik profesional tidak saja memiliki penguasaan bidang studi yang tidak saja bersifat terisolasi, tetapi juga bersifat terintegrasi dengan kemampuan memahami peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang mendidik, serta mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran. Tenaga pendidik profesional harus mengenal jati diri, kekuatan, kelemahan, dan arah pengembangan diri.

Dunia yang selalu berubah menyebabkan tuntutan yang dinamis terhadap kecakapan tenaga pendidik. Karena itu, UNESA sebagai LPTK haruslah mengembangkan diri secara terus-menerus agar tenaga pendidik yang dihasilkan mampu memilih strategi yang efektif dan dinamis dalam mengikuti perkembangan zaman.

UNESA sebagai institusi pendidikan tinggi yang memegang perluasan mandat (*wider mandate*) dalam menyelenggarakan program pendidikan dan program keilmuan, selain memiliki landasan filosofi pendidikan, juga memiliki landasan filosofi pengembangan program studi berorientasi Ipteks yang mewarnai RPJP UNESA 2021-2045. Secara filosofi program studi dikembangkan untuk melakukan studi agar memperoleh solusi-solusi yang memudahkan dan menyejahterakan kehidupan manusia. Dengan demikian, UNESA diharapkan mampu mencetak lulusan berdaya saing global yang unggul dan tangguh dalam penguasaan, penerapan, dan pengembangan Ipteks.

1.3.2 Landasan Yuridis

Penyusunan Renstra UNESA 2025-2029 didasarkan atas landasan hukum sebagai berikut.

1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik 4) Indonesia Nomor 4301);
2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125,

Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

4) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
5) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
6) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
7) Undang-Undang Nomor 11 tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi mencabut Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4219);
8) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2024 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045;
9) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
10) Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);
11) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
12) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2022 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya;
13) Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);
14) Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia.
15) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan

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

16) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
17) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
18) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
19) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta;
20) Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi;
21) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
22) Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
23) Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
24) Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi;
25) Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor

164/E/KPT/2022 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Tahun 2020-2024.

1.3.3 Landasan Sosiologis

Renstra UNESA 2025-2029 disusun dalam menghadapi beberapa isu-isu strategis, tantangan masa depan, serta dinamika lingkungan eksternal yang sangat dinamis. Beberapa tantangan dinamika eksternal yang akan dihadapi oleh UNESA kedepan antara lain:

1) Bonus Demografi Indonesia 2030-2040

Pertumbuhan penduduk Indonesia diprediksi akan mencapai angka 297 juta jiwa dengan perbandingan usia produktif dan nonproduktif yang menguntungkan, yang biasa disebut dengan bonus demografi. Setiap bangsa dipercaya hanya sekali menikmati bonus demografi ini dimana penduduk usia produktif (berusia 15-64 tahun) lebih besar dibandingkan dengan penduduk usia nonproduktif (berusia dibawah 15 tahun dan diatas 64 tahun). Data Bappenas tahun 2017 menunjukkan bahwa pada tahun 2030-2040, jumlah penduduk usia produktif di Indonesia mencapai 70 persen dibandingkan yang nonproduktif. Kondisi ini merupakan tantangan yang secara langsung ditujukan kepada lembaga pendidikan tinggi, seperti UNESA, untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan bagi generasi muda produktif dan dengan berbagai keahlian keilmuan, keterampilan dan *soft-skills* yang dibutuhkan oleh pasar tenaga kerja.

Ditambah dengan Demografi Global merupakan faktor penting yang memengaruhi perkembangan ekonomi dan sosial dunia. Menurut data World Population Prospects (2022) populasi dunia saat ini mencapai lebih dari 7,0 miliar jiwa dan diprakirakan akan terus meningkat hingga 9,7 miliar jiwa pada Tahun 2050. Hal tersebut memberikan tantangan terkait penyesuaian tingginya kebutuhan hidup masyarakat dengan terbatasnya ketersediaan sumber daya alam dan lahan. Sementara itu, kebutuhan terhadap pangan, energi, dan air akan semakin meningkat seiring dengan tingginya pertumbuhan penduduk. Dampak dari hal tersebut adalah diperlukan penyesuaian sektor produksi untuk mendorong rentang kehidupan (*life-span*) yang semakin panjang.



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

Gambar 1. Estimasi Populasi Dunia Tahun 2045

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

2) Agenda Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*-SDGs)

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

(xv) SDG 15 - *Life on Lands*; (xvi) SDG 16 - *Peace, justice and strong institutions*; dan (xvii) SDG 17 - *Partnerships for the goals*.

UNESA berkepentingan dan berkomitmen untuk berkontribusi dalam mengimplementasikan 17 isu SDGs tersebut, karena tujuan SDGs selaras dengan tujuan UNESA dan tujuan pembangunan nasional.

3) Kebutuhan Tenaga Kerja Mahir dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN dan Global

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

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

tinggi mencapai 7,79%. Informasi pasar kerja andal yang belum tersedia dan keterlibatan industri yang rendah, menyebabkan masih terjadinya *mismatch* antara penyediaan layanan pendidikan, termasuk pendidikan dan pelatihan vokasi, dengan kebutuhan pasar kerja.

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

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

4) Inovasi Teknologi

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

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

segenap sivitas akademik UNESA, sebagai bagian dari pusat pengembangan keilmuan dan teknologi di Indonesia. Upaya-upaya untuk mendorong berbagai inovasi melalui penelitian di berbagai bidang ilmu mutlak untuk terus dilakukan secara berkelanjutan dan menjadi prioritas utama dalam pengembangan UNESA di masa mendatang.

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

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

5) Pemeringkatan Perguruan Tinggi Tingkat Nasional dan Internasional

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

(iii) kemahasiswaan terkait aktivitas mahasiswa; dan (iv) penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang terkait erat dengan jumlah hibah penelitian/pengabdian yang diperoleh serta publikasi ilmiah di jurnal internasional.

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

6) Kemandirian Finansial Perguruan Tinggi

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

7) Perluasan Akses Pendidikan Bagi Disabilitas

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

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

8) Menumbuhkan Kehidupan Kampus yang Bermartabat

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

Kekerasan Seksual adalah setiap perbuatan merendahkan, menghina, melecehkan, dan/atau menyerang tubuh, dan/atau fungsi reproduksi seseorang, karena ketimpangan relasi kuasa dan/atau gender, yang berakibat atau dapat berakibat penderitaan psikis dan/atau fisik termasuk yang mengganggu kesehatan reproduksi seseorang dan

hilang kesempatan melaksanakan pendidikan tinggi dengan aman dan optimal sesuai Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 30 Tahun 2021 tentang pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual di Lingkungan Perguruan Tinggi.

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

Lemahnya kapasitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi (IPTEKIN). Kapasitas IPTEKIN untuk mencapai Visi Indonesia Emas 2045 sangat penting untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui peningkatan efisiensi dan penciptaan produk-produk berkualitas dan berteknologi tinggi. Namun, peningkatan kapasitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi masih dihadapkan pada lemahnya komitmen pemerintah, tenrtama dari segi anggaran yang hanya mencapai 0,28 persen dari PDB, jauh tertinggal dibandingkan Korea Selatan (4,81), Thailand (1,31), dan Malaysia (1,04) pada Tahun 2020.

Selanjutnya, kuantitas dan kualitas SDM peneliti belum memadai, tecermin dari jumlah peneliti riset dan inovasi per satu juta penduduk yang hanya mencapai 388, jauh lebih rendah dibandingkan Thailand (1.790), Singapura (7.287), dan Korea Selatan (8.408) pada Tahun 2019. Di sisi lain masih banyaknya peneliti memilih untuk menjadi peneliti di negara lain dikarenakan tidak mendapat dukungan yang cukup dari pemerintah. Berikutnya, ekosistem riset dan inovasi masih lemah, hasil riset tidak aplikatif karena masih lemahnya kerja sama lembaga riset dan industri, serta masih terbatasnya kerja sarna lembaga riset domestik dan internasional. Kondisi ini juga terlihat dari jumlah paten yang diajukan Indonesia hanya sebanyak 1.445,jauh tertinggal dari Malaysia (1.863), Singapura (9.766), dan Korea Selatan (267.527) pada Tahun 2022. Sementara dari sisi H-Indeks, Indonesia baru mencapai 284, relatif tertinggal dibandingkan Malaysia (415), Singapura (697), dan Korea Selatan (810). Selain itu, beberapa persoalan lain juga masih harus

diatasi Indonesia seperti belum berkembangnya kesadaran ilmiah (*scientific temper*).

9) Pentahapan Pembangunan RPJMN Visi Indonesia Emas 2045

penguatan transformasi. Pada tahap ini, pertumbuhan ekonomi diperkirakan berada pada kisaran 5,6-6,1 persen per tahun. Transformasi sosial dititikberatkan pada penuntasan pemenuhan pelayanan dasar kesehatan, pendidikan, dan perlindungan sosial, serta peningkatan kualitas SDM untuk membentuk manusia produktif. Transformasi ekonomi difokuskan pada upaya lanjutan proses hilirisasi sumber daya alam unggulan, peningkatan kapasitas riset inovasi dan produktivitas tenaga kerja, penerapan ekonomi hijau, pemenuhan akses digital di seluruh wilayah Indonesia, pembangunan perkotaan dan pusat-pusat pertumbuhan utamanya di luar pulau Jawa.

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

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

Pembangunan wilayah pada tahap ini difokuskan untuk peningkatan pembangunan wilayah potensi ekonomi tinggi utamanya melalui optimalisasi pemanfaatan infrastruktur yang ada, termasuk pemanfaatan potensi ketersediaan energi terutama dengan teknologi rendah karbon sesuai karakteristik wilayah (smart grid). Sementara itu, dalam kerangka transisi energi, secara bertahap pembangunan island grid (dimulai di Sumatera) dan national grid (dimulai antara Sumatera-

Jawa) untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi sumber daya Energi Baru dan Terbarukan. Selanjutnya, dilakukan percepatan pembangunan konektivitas laut sebagai backbone logistik domestik yang dilengkapi dengan konektivitas udara, darat, dan digital. Melanjutkan pengembangan wilayah metropolitan dan kota besar serta melanjutkan pembangunan dan penyiapan 6 (enam) klaster ekonomi Ibu Kota Nusantara (IKN). Penuntasan pemenuhan pelayanan dasar berkualitas (pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur dasar termasuk listrik dengan micro grid) terutama pada wilayah dengan prioritas tinggi untuk mengurangi ketimpangan antar kelompok dan antar wilayah.

10) Tahapan Transformasi Sosial

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



Sumber: RPJMN 2025-2029

Gambar 2. Milestone Transformasi Sosial

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

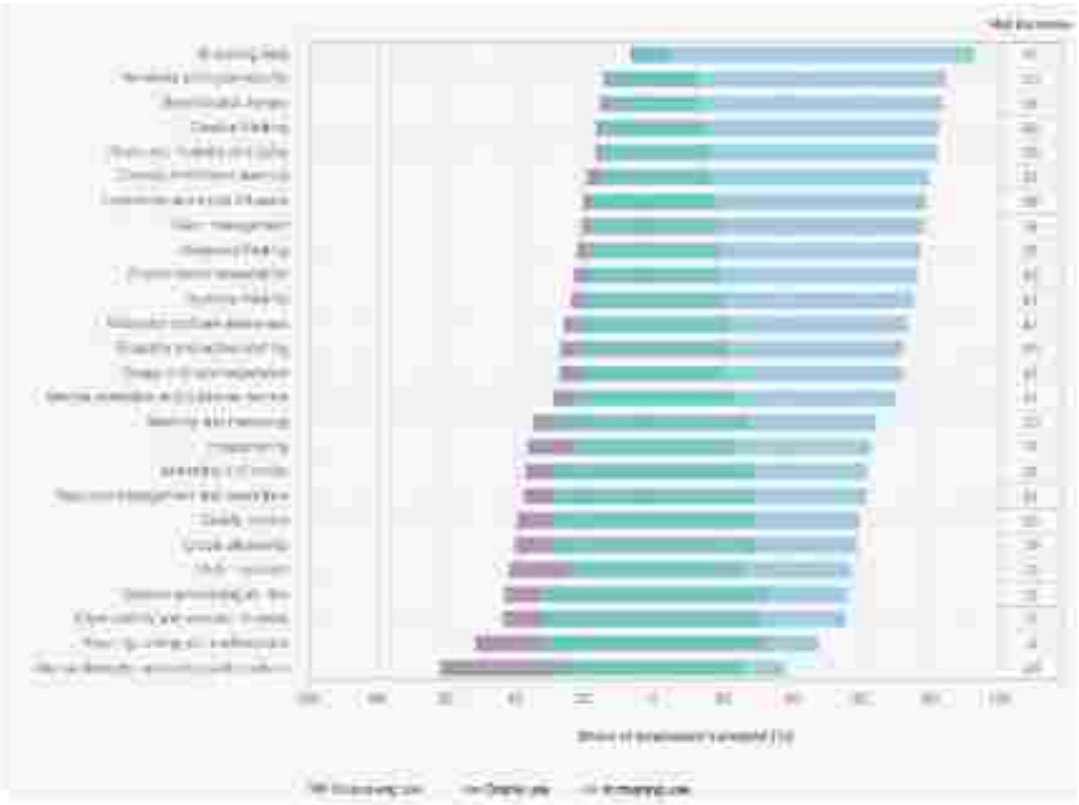
Pendidikan berperan sentral dalam peningkatan kualitas hidup manusia serta mewujudkan kehidupan masyarakat dan bangsa yang bermartabat. Taraf pendidikan penduduk yang meningkat mampu menciptakan SDM unggul dan berdaya saing. Untuk mencapai sasaran pembangunan Tahun 2045, kebijakan pendidikan diarahkan pada

pendidikan yang inklusif dan adaptif serta peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan dengan tuntutan global berbasis prinsip pendidikan sepanjang hayat (*long life learning*).

11) Keterampilan yang meningkat 2025-2030

Menurut ekspektasi pemberi kerja terhadap evolusi keterampilan dalam lima tahun ke depan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3, keterampilan teknologi diproyeksikan akan tumbuh lebih cepat daripada jenis keterampilan lainnya. Di antara keterampilan ini, AI dan big data berada di urutan teratas. Sebagai keterampilan yang tumbuh paling cepat, diikuti oleh jaringan dan keamanan siber serta literasi teknologi. Melengkapi keterampilan teknologi ini, pemikiran kreatif dan dua sikap sosial-emosional – ketahanan, fleksibilitas, dan ketangkasan, bersama dengan rasa ingin tahu dan pembelajaran seumur hidup – juga dianggap semakin penting.

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



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

Gambar 3. Evolusi Keterampilan

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

Sementara tren teknologi sebagian berkontribusi pada pertumbuhan peran yang terkait dengan keamanan seperti Spesialis Manajemen Keamanan, yang berada di antara lima peran dengan pertumbuhan paling cepat, peningkatan fragmentasi geopolitik berkontribusi sebagian besar pada pertumbuhan peran ini. Didorong oleh kombinasi yang sama antara tren teknologi dan geoekonomi, peran terkait keamanan lainnya, Analis Keamanan Informasi, juga muncul di antara 15 teratas.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

1.4 Potensi dan Permasalahan

1.4.1 Capaian Kinerja Tahun 2024

Kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, khususnya pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yakni Merdeka Belajar - Kampus Merdeka memberikan arah bahwa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) harus melakukan transformasi pendidikan tinggi melalui harmonisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) PTN. Indikator Kinerja Utama merupakan performansi PTN yang akan menentukan klasifikasi PTN serta dukungan sumberdaya dan anggaran yang akan difasilitasi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Indikator Kinerja Utama yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 memiliki tiga sasaran. Pertama, kualitas lulusan yang diukur dengan lulusan mendapat pekerjaan yang layak, dan mahasiswa mendapat pengalaman di luar kampus. Kedua, kualitas dosen dan pengajar yang diukur dengan dosen berkegiatan di luar

kampus, praktisi mengajar di dalam kampus, dan hasil kerja dosen digunakan masyarakat dan dapat rekognisi internasional. Ketiga, kualitas kurikulum yang memiliki subindikator antara lain program studi bekerjasama dengan mitra kelas dunia, kelas yang kolaboratif dan partisipatif, serta adanya program studi berstandar internasional.

Kemudian Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 direvisi menjadi Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang memiliki tiga sasaran. Pertama, Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi yang diukur dengan kesiapan kerja lulusan dan Mahasiswa berkegiatan /meraih prestasi di luar program studi. Kedua, Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi yang diukur dengan kegiatan dosen diluar kampus, kualifikasi dosen/pengajar, dan penerapan karya dosen. Ketiga, Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang diukur dengan Kemitraan program studi, Pembelajaran dalam kelas, dan akreditasi internasional.

Berdasarkan Perjanjian Kinerja (PK) Unesa tahun 2024 ada 4 (empat) sasaran yang akan dicapai. Capaian sasaran kegiatan tersebut tersaji berikut ini:

1. Meningkatnya Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi

Capaian sasaran meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi didukung oleh 2 (dua) indikator kinerja yang capaian realisasi fisiknya melebihi 100%, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta **dengan capaian 87,56% diatas target 80%**.
b. Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi; atau meraih prestasi **dengan capaian 57.99% diatas target 40%**.

2. Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi

Capaian sasaran Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi didukung oleh 3 (tiga) indikator kinerja yang capaian realisasi fisiknya lebih dari 100%, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi **dengan capaian 97,61% diatas target 40%**.
b. Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau berasal dari kalangan

praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri **dengan capaian 70,12% diatas target 30%**.

c. Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen **dengan capaian 4,72 diatas target 1,50**.

3. Meningkatnya Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran

Capaian sasaran kegiatan Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran didukung oleh 3 (tiga) indikator kinerja yang capaian realisasi fisiknya lebih dari 100%, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1 **dengan capaian 13,83 diatas target 1**.

b. Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis projek (*team-based project*) sebagai sebagian bagian dari bobot evaluasi **dengan capaian 100% diatas target 60%**.

c. Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah **dengan capaian 43,42% diatas target 30%**.

4. Meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi

Capaian sasaran kegiatan meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi didukung oleh 3 (tiga) indikator kinerja. 2 (dua) indikator kinerja capaian realisasi fisiknya lebih dari 100% dan 1 (satu) indikator kinerja capaian realisasi fisiknya kurang dari 100%, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Predikat SAKIP **dengan capaian AA (95,60) diatas target AA (90)**.

b. Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L **dengan capaian 86,60 dibawah target 90**.

c. Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas **dengan capaian 100% diatas target 50%**.

1.4.2 Analisis Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal

Strategi pengembangan UNESA 2025-2029 selayaknya ditempatkan pada landasan kondisi objektif-faktual yang dicapai sampai dengan akhir-akhir ini. Oleh sebab itu, evaluasi diri untuk mengidentifikasi potensi, privasi, lokasi, dan deviasi perlu dilakukan. Analisis kondisi UNESA yang menyajikan kekuatan (*strength*), keterbatasan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan tantangan (*threat*) terpapar di bawah ini.

1) Analisis Internal

Tabel 1. Kekuatan dan Kelemahan UNESA

No	Kekuatan
1	Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi UNESA berbasis kewirausahaan dan berkarakter
2	Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi UNESA berkarakter Tangguh, adaptif, dan inovatif
3	Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi UNESA telah dipahami oleh sivitas akademika
4	Status UNESA sebagai PTNBH
5	Memiliki banyak Prodi jenjang S2 dan S3
6	Secara kelembagaan terdapat 39% Prodi yang memiliki akreditasi internasional
7	Telah memiliki program kelas internasional
8	Memiliki banyak skema penerimaan mahasiswa
9	Memiliki 12 Fakultas, sekolah pascasarjana, dan PSDKU
10	SDM UNESA dalam jabatan fungsional termasuk dalam kategori unggul karena didukung oleh 1.628 orang dosen termasuk 141 Guru Besar, 223 Lektor Kepala, 454 Lektor, dan sisanya Asisten Ahli dan tenaga pengajar.
11	Student Body UNESA +60.000
12	Memiliki sarana dan prasarana yang memadai
13	Memiliki 9 kampus yang berada di Surabaya, Sidoarjo, Mojokerto, Magetan, dan IKN
14	Gedung perkuliahan yang modern dan representative didukung oleh mebelair dan peralatan yang memadai
15	Laboratorium + Laboratorium Kewirausahaan
16	Sistem informasi terintegrasi
17	Unesa memiliki banyak jurnal yang telah terakreditasi SINTA dan terakreditasi bereputasi Scopus
18	Memiliki infrastruktur internet yang mencukupi kebutuhan sivitas akademika
19	Kampus UNESA ramah terhadap flora dan fauna
20	Keunggulan 3 PUI (keolahragaan, disabilitas, seni dan budaya)
21	Sarana dan prasarana yang lengkap dan layak untuk memenuhi standar di bidang olahraga
22	Sarana dan prasarana ramah disabilitas
23	Terdapat pusat studi disabilitas
24	Sarana dan prasarana yang lengkap dan layak untuk mendukung seni budaya
25	Sarana umum penunjang seperti Sarana ibadah, Asrama mahasiswa, Graha, Hotel, Gedung dan lapangan parkir, kantin, dll
26	UNESA mempunyai reputasi nasional
27	Memiliki jumlah Kerjasama yang banyak baik di Tingkat nasional maupun internasional
28	Prestasi UNESA di bidang Kehumasan

No	Kelemahan
1	Kurangnya kemampuan IT tendik
2	Kurangnya dosen berkegiatan di Perguruan Tinggi QS 100
3	Kurangnya kemampuan berbahasa Inggris dosen dan tendik
4	Masih terdapat Program Studi terakreditasi B
5	Rekognisi dan hilirisasi hasil inovasi ke DUDI perlu penguatan
6	Optimalisasi aset untuk income generating UNESA perlu ditingkatkan
7	Ikatan Alumni UNESA perlu ditingkatkan
8	Prestasi mahasiswa dalam kompetisi internasional perlu ditingkatkan

2) Analisis Eksternal

Tabel 2. Peluang dan Ancaman UNESA

No	Peluang
1	Visi Indonesia Emas 2045
2	17 program prioritas Presiden (Asta Cita)
3	Bonus demografi 2030-2040
4	Peningkatan Relevansi dan Perluasan Akses Pendidikan Tinggi
5	Peningkatan fungsi intermediasi dan layanan pemanfaatan iptek dan inovasi
6	Program pemerintah Pengembangan manajemen talenta nasional (MTN) Seni Budaya
7	Program pemerintah Pengembangan manajemen talenta nasional (MTN) Riset dan Inovasi
8	Program pemerintah terkait Pengembangan manajemen talenta nasional (MTN) Olahraga
9	Program pemerintah mengembangkan sekolah rakyat
10	Belum ada PT Negeri maupun swasta memiliki PUI keolahragaan, disabilitas, seni dan budaya
11	Pendanaan yang bersumber dari luar negeri
12	Jumlah lulusan SMA/SMK sederajat
13	Program beasiswa yang berasal baik dari luar maupun dalam negeri
14	Angka partisipasi kasar perguruan tinggi di Indonesia masih sangat rendah
15	Kemajuan teknologi AI dalam menghasilkan karya industri dan desain
16	Program CSR di Du/Di

No	Ancaman
1	Era Disrupsi
2	Standar mutu industri di tingkat nasional dan global
3	Dinamika regulasi pemerintah
4	Mulai masuknya universitas dari luar negeri menjadi kompetitor baru

5	Kemajuan platform Big Data mengancam sikap penalaran dan daya kritis peserta didik
6	Persyaratan kerja di dunia usaha dan dunia industri semakin ketat tidak hanya menuntut hard skill tetapi juga soft skill
7	Upah/gaji guru di satuan Pendidikan swasta masih rendah
8	Semakin meningkat penggunaan piranti robotic dan algoritma mengurangi penggunaan tenaga kerja dalam dunia industri
9	Pertumbuhan ekonomi dan pendapatan Masyarakat masih rendah
10	Kebijakan akreditasi nasional dan internasional untuk program studi berbiaya mahal

BAB II

VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN

2.1 Tahapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Universitas

Sebagai sebuah lembaga yang memiliki visi dan misi, maka diperlukan sebuah perencanaan yang baik. Perencanaan akan membantu upaya efektivitas dan efisiensi dan dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan berbagai program, sehingga berbagai proses yang terjadi didalamnya akan dengan mudah di pantau dan dilakukan evaluasi. Perencanaan meliputi satuan waktu tertentu dengan memperhatikan dan mengakomodasi berbagai sumber daya yang dimiliki serta tantangan dan ancaman yang dihadapi. Secara periodik tahapan perencanaan UNESA disusun dalam satuan waktu 5 (lima) tahun sebagai rencana jangka pendek, satuan waktu 10 (sepuluh) tahun sebagai rencana jangka menengah, dan satuan waktu 15 (lima belas) tahun sebagai rencana jangka panjang.

Dua puluh lima tahun mendatang yakni pada tahun 2045 UNESA telah berada pada era Generasi Emas Indonesia yang menjadi bagian dari generasi millennial dunia yang mengglobal. Oleh karena itu untuk mempersiapkan waktu itu perlu dipersiapkan mulai saat ini melalui tahapan rencana jangka pendek dan menengah. Jangka pendek yang dimaksud adalah tahun 2020 sebagai *basedline* dan tahun 2025 sebagai jangka pendek, kemudian tahun 2035 sebagai jangka menengah dan tahun 2045 sebagai jangka Panjang. Selain itu 25 tahun mendatang yakni pada tahun 2045 Indonesia memasuki usia Indonesia Emas, yakni 100 tahun kemerdekaan Indonesia. Tentu saat itu banyak harapan yang disandangkan pada UNESA untuk menjawab tantangan jaman dengan segala perubahannya. Waktu yang akan hadir tersebut tidak terlalu lama, sehingga persiapan kearah tersebut perlu segera dilakukan melalui tahapan jangka pendek dan menengah. Secara umum generasi emas millennial yang disiapkan oleh UNESA terbagi dalam jangka menengah dan jangka panjang. Jangka menengah diatur dalam satuan 5 tahunan, dan jangka panjang diatur dalam 25 tahun.

2.2 Kebijakan Umum Universitas

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

1. Memperkokoh Ideologi Pancasila, demokrasi, dan Hak Asasi Manusia (HAM)
2. Memantapkan system pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru.

3. Meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industry kreatif, dan melanjutkan pengembangan infrastruktur.
4. Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas.
5. Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri.
6. Membangun dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan.
7. Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba.
8. Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya, serta peningkatan toleransi antarumat beragama untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur.

Asta Cita Nomor 4 :

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

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

a. Penguatan sistem peningkatan kualitas SDM
b. Memperkuat sistem kesehatan nasional
c. Memperkuat pendidikan sains, dan teknologi
d. Menguatkan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas, dan
e. Meningkatkan prestasi olahraga

Selain itu, fokus pembangunan pendidikan dan pemajuan kebudayaan diarahkan pada pemantapan budaya dan karakter bangsa melalui perbaikan pada kebijakan, prosedur, dan pendanaan pendidikan serta pengembangan

kesadaran akan pentingnya pelestarian nilai-nilai luhur budaya bangsa dan penyerapan nilai baru dari kebudayaan global secara positif dan produktif.

Terdapat 17 (tujuh belas) program prioritas Presiden sebagai berikut:

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

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

Selain itu Sebagai langkah konkret mencapai sasaran jangka menengah terutama untuk pencapaian sasaran penurunan kemiskinan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pertumbuhan ekonomi

yang tinggi yang berkelanjutan, diidentifikasi beberapa Kegiatan Prioritas Utama dalam RPJMN Tahun 2025-2029. Kegiatan Prioritas Utama merupakan kebijakan terintegrasi yang memiliki daya ungkit tinggi terhadap pencapaian sasaran pembangunan nasional. Kegiatan Prioritas Utama ini menjadi fokus penekanan pelaksanaan RPJMN Tahun 2025–2029. Terdapat beberapa kegiatan yang menjadi acuan UNESA yakni:

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

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

1. Terwujudnya pendidikan berkualitas yang merata
2. Terwujudnya Kesehatan untuk semua
3. Keluarga Berkualitas, Kesetaraan Gender, dan Masyarakat Inklusif
4. Menguatnya Iptek, Inovasi, dan Produktivitas Tenaga Kerja
5. Meningkatnya Prestasi Olahraga Indonesia di Tingkat Dunia dan Budaya Berolahraga di Masyarakat

Tabel 3. Arah kebijakan Nasional dan UNESA

No.	Arah Kebijakan RPJMN	Arah Kebijakan UNESA 2025-2029
1.	Peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran	UNESA meningkat kualitas pengajaran dan pembelajaran melalui pengajaran dan pembelajaran transformasional
2.	Penguatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan berkualitas	Penguatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan berkualitas melalui pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
3.	Penguatan sistem tata kelola pendidikan	Penguatan sistem tata kelola pendidikan melaui tata kelola *Good University Governance*
4.	Penguatan pendidikan tinggi berkualitas yang merata dan pengembangan *Science, Technology, Engineering, Art, and Mathematics* (STEAM)	Penguatan pendidikan tinggi berkualitas melalui pengembangan sains dan teknologi, kedokteran dan kesehatan, sosial dan humaniora, serta pertanian dan peternakan
5.	Peningkatan kontribusi iptek dan inovasi (iptekin) dalam	Peningkatan kontribusi iptek dan inovasi (iptekin) melalui

No.	Arah Kebijakan RPJMN	Arah Kebijakan UNESA 2025-2029
	pembangunan nasional	pengembangan program kolaborasi dengan Du/Di nasional dan internasional untuk menghasilkan inovasi produk, jasa, metode, dan sebagainya.
6.	Pengembangan Manajemen Talenta Nasional	Pengembangan Manajemen Talenta melalui pengelolaan SDM (Dosen dan Tenaga Kependidikan) yang berpotensi tinggi, dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan layanan perguruan tinggi.
7.	Penguatan budaya literasi untuk kreativitas dan inovasi	Penguatan budaya literasi untuk kreativitas dan inovasi melalui peningkatan kuantitas dan kualitas literasi, inovasi, dan kreativitas civitas akademika.

2.3 Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Nilai-Nilai Universitas

Visi UNESA sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya adalah "***menjadi universitas kependidikan yang tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan***". Penjabaran dari Visi UNESA sebagaimana tersebut di atas adalah sebagai berikut:

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

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

1) menyelenggarakan pendidikan di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berkarakter tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan;

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

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

Keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan diukur melalui indikator kinerja dan target yang akan dicapai pada akhir periode Renstra yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Tujuan, Indikator Kinerja Tujuan, dan Target

No.	Tujuan	Indikator Kinerja Tujuan (IKT)	Target 2029
1.	Menghasilkan sumber daya	Persentase lulusan S1 dan	88,33%

No.	Tujuan	Indikator Kinerja Tujuan (IKT)	Target 2029
	manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan	D4/D3/D2/D1 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	
		Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi	44,16%
		Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis project (*team-based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi	80%
		Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri	50%
2.	menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/ pemerintah per jumlah dosen	2
3.	menghasilkan karya ilmu pengetahuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang unggul, berkualitas, dan inovatif di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan dengan memperhatikan keunggulan UNESA		
4.	menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	50%
5.	mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional	33,12%

No.	Tujuan	Indikator Kinerja Tujuan (IKT)	Target 2029
	yang menjamin mutu secara berkelanjutan	yang diakui pemerintah	
		Predikat SAKIP	AA
		Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L	80
		Presentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	100
6.	mewujudkan kolaborasi yang produktif dengan lembaga nasional dan lembaga internasional dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan maupun nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1	2

2.4 Sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan, UNESA menetapkan 4 (empat) sasaran dan 10 (sepuluh) indikator kinerja utama yang akan dicapai pada tahun 2025. Sasaran dan indikator kinerja utama tersebut selaras dengan Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Adapun sasaran dan indikator kinerja utama yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. Keterkaitan Tujuan dan Sasaran

No	Tujuan	Sasaran
1	Menghasilkan sumber daya manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi
		Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran
2	Menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi
3	Mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan	Meningkatnya tata kelola di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi

Tabel 6. Sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU)

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

2.5 Nilai-Nilai Universitas

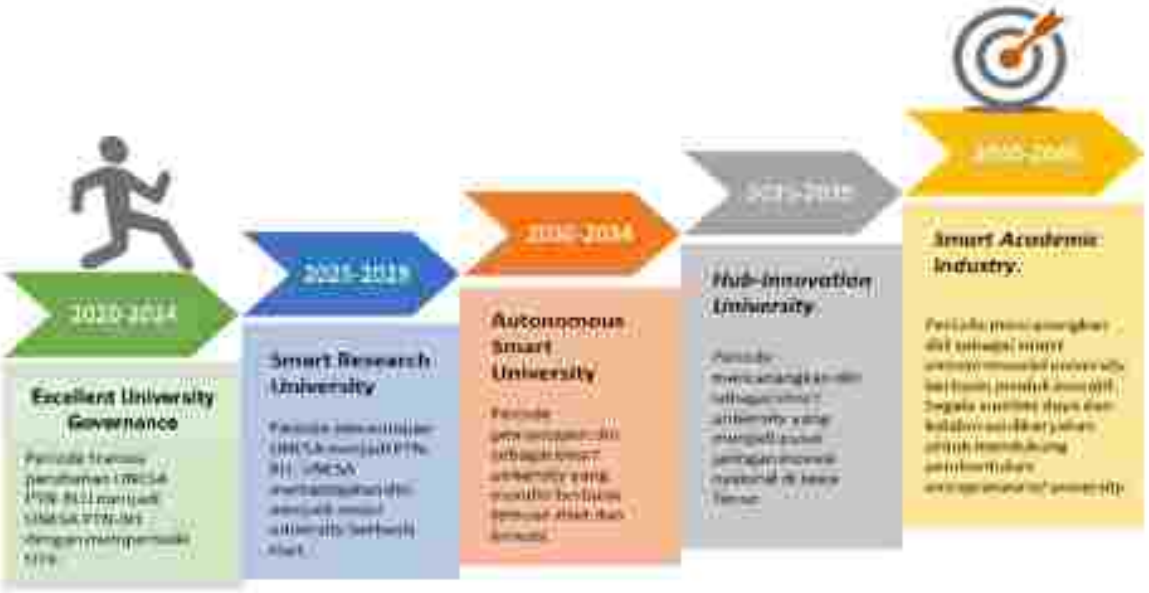
Nilai-nilai dasar UNESA sebagaimana tertuang dalam PP Nomor: 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya adalah:

1) Pancasila;
2) Ilmiah;
3) Kewirausahaan;
4) Inklusif; dan
5) Belajar sepanjang hayat.

BAB III
STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN

3.1 Peta Strategi dan Sasaran Strategis

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



Gambar 5. Milestone UNESA Tahun 2020 – 2045

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

1. **Tahun 2020-2024** merupakan periode ***Excellent University Governance***. Ini merupakan periode transisi yang menjadi *baseline* perubahan UNESA PTN-BLU menjadi UNESA PTN-BH dengan memperbaiki organisasi tata kelola (OTK). Perubahan tersebut berorientasi untuk menghasilkan universitas dengan tata kelola yang sangat baik. UNESA, bertransisi dari *teaching-based University* menjadi *reaserch-based university*. Aktivitas riset dipakai untuk memperkuat

pelaksanaan tridharma. *Entrepreneurship* mulai dikembangkan dengan cara optimasi hasil-hasil *teaching base* dan *reaserch base*. UNESA pada akhir periode ini diharapkan masuk peringkat 1501+ WUR. Indikator keberhasilan dari periode *Exellent University Governance* adalah:

A. Pendidikan
- UNESA menyelenggarakan perkuliahan untuk menunjang riset dan PKM melalui rintisan pengembangan *smart technology* di bidang pendidikan;
- Pendirian Program Studi Pendidikan Dokter, Program Studi Kedokteran Gigi, dan Program Studi lainnya; dan
- Pengembangan prodi dan fakultas baru.

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

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

D. Tata Kelola
- OTK UNESA sesuai PP PTN-BH;
- Pembangunan rumah sakit fokus pada preventif dan rehabilitasi di bidang olahraga;

- Pembangunan *student apartment* di lokasi Kampus UNESA di Jalan Mayjen Prof. Dr. Moestopo, Surabaya;
- Pengelolaan hotel di lokasi Kampus UNESA Lidah Wetan, Surabaya;
- Pengelolaan Graha UNESA di Jalan Kampus UNESA Lidah Wetan, Surabaya;
- Optimalisasi aset-aset bisnis UNESA;
- Pembangunan pusat kewirausahaan di sepanjang jalan Kampus UNESA Lidah Wetan, Surabaya;
- Pengadaan alat dan sertifikasi laboratorium TUV dan ISO;
- Perbaikan beberapa fasilitas utama, dan pencarian hibah dan kerja sama pengembangan bisnis dan usaha penunjang;
- Pengelolaan anggaran modal (*capital budgeting*) dijustifikasi dengan manfaat yang lebih besar daripada biayanya. Pengelolaan modal kerja (*working capital*) dilakukan dengan lebih profesional. Pengelolaan modal kerja terutama pengelolaan kas dilakukan dengan lebih optimal. Kas yang menganggur (*idle cash*) lebih diproduktifkan/diinvestasikan dengan baik;
- Pengelolaan UNESA menjamin pelaksanaan *good governance*;
- *Smart campus* mulai diterapkan untuk segala aktivitas dan penunjang tridharma UNESA;
- Pengembangan Kampus Diluar Kampus Utama di Kabupaten Magetan;
- Penguatan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Pengembangan Jurnal bereputasi Nasional;
- Anggaran UNESA diperkuat hasil kapitalisasi dan kolaborasi.

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

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

2. Tahun 2025-2029 merupakan periode ***Smart Research University***. Periode ini merupakan pemantapan UNESA menjadi sempurna sebagai PTN-BH. UNESA memantapkan diri menjadi *smart university* berbasis

riset. *Entrepreneural* dikembangkan berdasarkan temuan-temuan dalam *research base*. Indikator keberhasilan periode *Smart Research University* adalah:

A. Pendidikan

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

B. Penelitian

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

C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

D. Tata Kelola

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

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi MBKM dan IISMA;

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

F. Jejaring dan Kemitraan

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

G. Reputasi

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

3. **Tahun 2030-2034** merupakan periode ***Autonomous Smart University***. UNESA memantapkan diri sebagai *smart university* yang mandiri berbasis riset dan inovasi. Kualitas akademik berbasis temuan riset ditingkatkan dengan berbasis temuan dan inovasi. *Entrepreneurial* dikembangkan berdasarkan temuan dan inovasi dalam *innovation and research base*. Indikator keberhasilan periode *Smart Research University* adalah:

A. Pendidikan

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

B. Penelitian

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

- Peningkatan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik (hilirisasi).

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

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

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi program MBKM dan IISMA;
- peningkatan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan program pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;
- pengembangan program kegiatan akses lulusan untuk meraih beasiswa dalam dan luar negeri;
- peningkatan program pertukaran mahasiswa nasional dan internasional;
- peningkatan perluasan akses magang industri dan lembaga;
- peningkatan sertifikasi kompetensi internasional mahasiswa;
- peningkatan inkubator bisnis dalam *inuall* dan *outuall*;
- pengembangan implementasi *fast track* ke jenjang S2 dan S3;
- peningkatan lulusan PPG untuk studi lanjut;
- peningkatan mahasiswa asing;
- peningkatan program BIPA;
- peningkatan program *soft skills* lulusan yang adaptif; dan
- pengembangan program IKA UNESA yang berkontribusi untuk pengembangan lembaga.

F. Jejaring dan Kemitraan

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

G. Reputasi

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

4. **Tahun 2035-2039** merupakan periode ***Hub-Innovation University***. UNESA mencanangkan diri sebagai *smart university* yang menjadi pusat jaringan inovasi nasional di Surabaya, Jawa Timur. Segala aktivitas akademik seperti pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan aktivitas penunjang akademik diorientasikan menghasilkan produk inovasi. Suatu produktivitas untuk mengembangkan *incubator entrepreneurial* dan/atau kolaborasi dengan berbagai industri yang sesuai. Indikator keberhasilan periode *Smart Research University* adalah:

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

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

- Penguatan klasterisasi inovasi/inkubartor bisnis; dan
- Penguatan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik (hilirisasi).

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

D. Tata Kelola
- Penguatan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- Penguatan akreditasi Institusi;
- Penguatan program *smart eco campus*;
- Penguatan sarana dan prasarana yang modern dan futuristik sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi, ramah lingkungan, dan ramah disabilitas;
- Penguatan program Rumah Sakit Pendidikan (RSPTN);
- Peningkatan program Rumah Sakit Gigi dan Mulut;
- Penguatan program *smart campus*;
- Penguatan tata kelola kelembagaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui *smart information system* untuk menjamin mutu secara berkelanjutan;
- Peningkatan program data tunggal;
- Penguatan sistem informasi terintegrasi;
- Penguatan jurnal bereputasi Nasional;
- Peningkatan jurnal bereputasi Internasional;
- Peningkatan jumlah aset;
- Penguatan optimalisasi aset untuk *income generating*;
- penguatan program pencegahan isu-isu strategis kampus;
- Peningkatan program usaha berbasis kepakaran sebagai *income generating activities;*
- Penguatan pengelolaan dana abadi; dan
- Penguatan pembangunan zona integritas.

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

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

F. Jejaring dan Kemitraan

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

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science, sport industry,* dan *sport tourism* di Indonesia;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Indonesia;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Indonesia;
- Masuk dalam peringkat 1000-1200 WUR; dan
- peningkatan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya.

5. **Tahun 2040-2045** merupakan periode ***Smart Academic Industry***. UNESA pada periode ini mencanangkan diri sebagai *smart entrepreneurial university* berbasis produk-produk inovatif dari berbagai aktivitas akademik dan/atau penunjang akademik. Segala sumber daya dan kolaborasi dikaryakan untuk mendukung pembentukan *entrepreneurial university*. Indikator keberhasilan periode *Smart Research University* adalah:

A. Pendidikan

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

B. Penelitian

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

- Pemantapan produk penelitian telah diperkenalkan dan dipasarkan kepada publik (hiliirisasi).

C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

D. Tata Kelola

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

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

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

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

G. Reputasi
- Menjadi pusat *sport science, sport industry,* dan *sport tourism* di Asia Tenggara;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi produk dan layanan disabilitas di Asia Tenggara;
- Menjadi pusat pengembangan inovasi seni dan budaya di Asia Tenggara;
- Masuk dalam peringkat 500-1000 WUR; dan

- Penguatan program penyelenggaraan perangkingan bidang olahraga, disabilitas, dan seni budaya.

Agar dapat mengarah dan mencapai tujuan serta sasaran yang tepat terhadap *mandate* tersebut maka perubahan menjadi PTN-BH tuntutan yang berimplikasi pada perubahan organisasi dan pengelolaan yang sesuai dengan kebutuhan. Perubahan tersebut perlu dimulai dari perubahan pemahaman dan pola pikir (*mind set*), budaya (*culture set*), dan keseluruhan sistem penunjang yang ada. Oleh karena itu perlu dirancang dengan tepat tahapan implementasi dan diseminasi menuju perubahan tersebut melalui Renstra Unesa PTN-BH. Tahapan pencapaian Renstra UNESA 2025-2029 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Tahun 2025**, UNESA mempunyai Program Prioritas:
   A. Pendidikan
   - Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
   - Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;
   - Implementasi kurikulum yang menghasilkan lulusan unggul dan berdaya saing;
   - Pengembangan standardisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
   - Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
   - Pengembangan perpustakaan digital;
   - Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
   - Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
   - Pengembangan prodi dan fakultas baru, (pembukaan Prodi Kedokteran Gigi, S1 Sains dan Teknologi Farmasi, S2 PKK, S1 Sistem Informasi Geografi, S1 Teknik Pertambangan, S1 Teknik Metalurgi, S1 Sains Ilmu Geografi, Program Studi Program Profesi Insinyur, S3 Teknik Mesin, S3 Teknik Elektro dan Informatika, S1 Arsitektur, S1 Geofisika, D4 Rekayasa Multimedia Edukasi Digital, D4 Arsitektur Bangunan Gedung, S2 Bisnis Digital, S2 Industri Kreatif, S2 Manajemen Inovasi, S2 Manajemen Kecerdasan Buatan, Pendidikan Profesi Akuntan, S2 Manajemen Laboratorium, S2 Pengembangan Sumber Daya Manusia, S2 Bioteknologi, S2 Manajemen Pendidikan PSDKU Magetan, S2 Pendidikan Dasar PSDKU Magetan);

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

B. Penelitian

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

C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

D. Tata Kelola

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

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

E. Mahasiswa, Lulusan, dan Alumni

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

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

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

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

2. **Tahun 2026**. UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan
- Pengembangan kurikulum program studi beradaptasi dengan Du/Di dan tren Global;
- Transformasi kurikulum untuk pendidikan bermutu melalui *deep learning* dan pembelajaran berbasis teknologi;
- Implementasi kurikulum yang menghasilkan unggul dan berdaya saing;
- Pengembangan standardisasi laboratorium pendidikan dan non-kependidikan;
- Menyelenggarakan perkuliahan berbasis riset dan PKM melalui sistem teknologi cerdas (*smart system technology*) berbasis

kecerdasan artifisial atau *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi *Big Data*;
- Pengembangan perpustakaan digital;
- Pengembangan Kampus di Luar Kampus Utama di Kabupaten/Kota lain;
- Inisiasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ);
- Pengembangan prodi dan fakultas baru;
- Penyelenggaraan program kelas international (*International Programmes*);
- Inisiasi program *Double* dan *joint Degree*;
- Inisiasi pusat pengembangan AI edukasi untuk disabilitas di Indonesia Timur; dan
- Pengembangan program Pendidikan lainnya.

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

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

D. Tata Kelola

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

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

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

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

F. Jejaring dan Kemitraan

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

G. Reputasi

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

3. **Tahun 2027**, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

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

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

B. Penelitian

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

C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

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

D. Tata Kelola

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

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi MBKM dan IISMA;
- pengembangan kompetensi mahasiswa bidang penelitian nasional dan internasional;
- peningkatan pendampingan mahasiswa dalam melakukan kompetisi di bidang kewirausahaan;
- peningkatan prestasi akademik dan non-akademik mahasiswa;

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

F. Jejaring dan Kemitraan

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

G. Reputasi

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

4. **Tahun 2028**, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

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

B. Penelitian

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

C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

D. Tata Kelola

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

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

- peningkatan implementasi MBKM dan IISMA;

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

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

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

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

5. **Tahun 2029**, UNESA mempunyai Program:

A. Pendidikan

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

B. Penelitian

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

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

C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

D. Tata Kelola

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

- Pengembangan pengelolaan dana abadi;
- Penguatan pembangunan zona integritas;
- Peningkatan pendapatan Non APBN UNESA; dan
- Pengembangan program tata kelola lainnya

E. Mahasiswa, lulusan, dan Alumni

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

F. Jejaring dan Kemitraan

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

G. Reputasi

- Menjadi pusat *sport science*, *sport industry*, dan *sport tourism* di Indonesia Timur;

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

3.2 Program Kerja

Rencana pencapaian target dalam tiap sasaran strategis harus dijabarkan dalam program kerja yang akan menjadi acuan seluruh unit kerja di Universitas baik di tingkat Universitas maupun di Fakultas hingga Program Studi. Dalam implementasinya, program kerja ini tidak hanya menjadi tanggung jawab satu unit kerja namun dapat menjadi program kerja bersama dari beberapa unit kerja.

3.2.1 Implementasi Renstra

Implementasi Renstra UNESA 2025-2029 dijabarkan ke dalam beberapa pokok-pokok penting yaitu: rasional penyusunan program Renstra, strategi implementasi, sumber daya yang terlibat, koordinasi dan pelaporan, dan mekanisme pelaksanaan program kegiatan.

3.2.1.1 Rasionalisasi Penyusunan Renstra

UNESA selaku organisasi perguruan tinggi harus dapat adaptif. Sifat adaptif ini diperlukan untuk memenangkan persaingan, merespon pasar dan juga menjadi *leading university* bagi pemutakhiran keilmuan maupun berkontribusi dalam pembangunan. Oleh karenanya, Renstra UNESA 2025-2029 ini perlu disusun untuk menyiapkan perangkat organisasi UNESA dalam menyongsong kondisi berbagai perubahan di Indonesia dan juga tantangan di dunia.

3.2.1.2 Strategi Implementasi Renstra

Strategi implementasi Renstra UNESA dijabarkan berdasarkan hirarki, pelampauan Standar Nasional Dikti, pemeringkatan nasional, dan pemeringkatan internasional. Maka keselarasan antara kerangka UNESA PTN-BH dengan isu-isu pendidikan tinggi nasional dan global yang menjadi

kerangka dalam penentuan inisiatif strategis bagi Renstra UNESA 2025-2029 dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 6. Inisiatif strategis Renstra UNESA

3.2.1.3 Sumber Daya

3.2.1.3.1 Stakeholder Internal

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

meletakkan fondasi bagi transformasi budaya kerja lembaga secara total. Budaya kerja dimaksudkan berupa SDM UNESA harus mampu menjadi *leader*, mampu membaca peluang, ancaman dan kekuatan, mampu berpikir kreatif dan inovatif serta mampu berkolaboratif dan cepat menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Budaya kerja diaktualisasikan dalam bentuk dedikasi atau loyalitas, tanggung jawab, kerja sama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja ini bermakna komitmen. Perubahan budaya kerja ini diawali dari pimpinan tertinggi dengan menggunakan keterlibatan pimpinan di bawahnya dan staf sebagai agen perubahan.

3.2.1.3.2 Stakeholder Eksternal

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

3.2.1.3.3 Sumber Dana

Sumber pendanaan UNESA sebagai satker PTN-BH yaitu: Pendapatan dengan Pembatasan atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Pendapatan tanpa Pembatasan atau Non Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Non APBN), berdasarkan sumber dananya pendapatan tersebut tersaji dalam penjelasan sebagai berikut:

a. **Pendapatan APBN**
   Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diterima UNESA terdiri atas: Pendapatan dari Alokasi APBN dan Pendapatan dari Pelayanan yang bersumber dari Entitas Pemerintah Pusat.

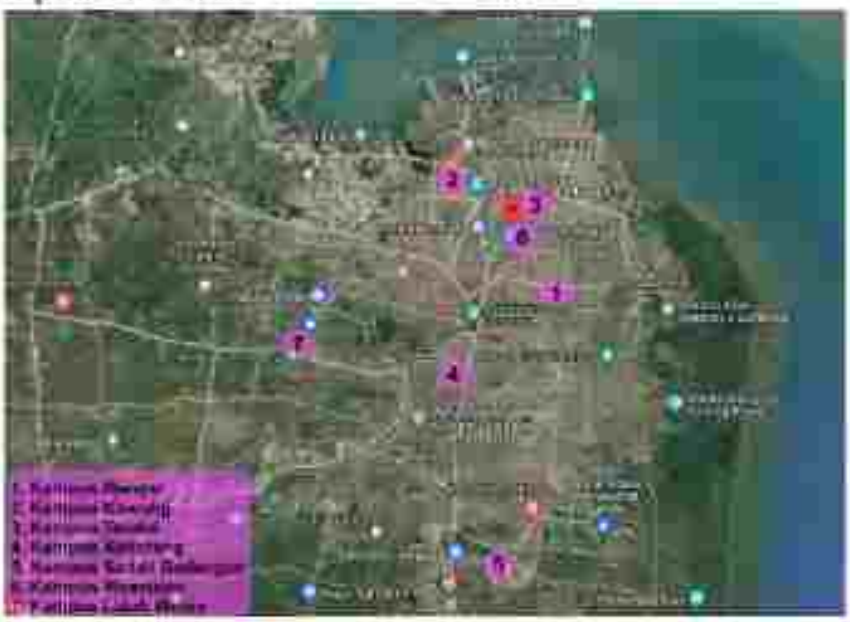
b. **Pendapatan Non Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Non APBN)**

Non Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Non APBN) UNESA adalah dana yang secara langsung diterima oleh UNESA dari masyarakat/pendidikan/pengelolaan dana abadi/usaha PTN-BH/kerja sama tridharma perguruan tinggi/pengelolaan kekayaan PTN-BH/APBD/ pendapatan lainnya.

3.2.1.3.4 Prasarana dan Sarana

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

UNESA memiliki aset tanah berupa lahan yang tersebar pada tujuh wilayah di Surabaya dan Sidoarjo seperti terlihat pada Gambar 7 Secara keseluruhan luas lahan UNESA ±117,719 Ha. Lahan paling luas berada di Kampus UNESA Lidah Wetan dan Kampus Ketintang. Tanah seluas itu merupakan tanah dengan status sertifikat hak pakai. UNESA memanfaatkan lahan di tujuh lokasi tersebut untuk penyelenggaraan pendidikan dan fungsi-fungsi yang lain. Secara detail pemilikan dan pemanfaatan lahan UNESA dapat dilihat pada Tabel 7.



Gambar 7. Letak Kampus UNESA

Tabel 7. Aset Lahan UNESA

No.	Lokasi Lahan (Nama dan Nomor Jalan, Kota, Provinsi)	Status Penguasaan/ Kepemilikan Lahan*	Penggunaan Lahan	Luas Lahan (m^2)
1.	Kampus UNESA Manyar, Jl. Manyar Mukti No. 16, Surabaya, JawaTimur	Hak pakai	Perumahan dosen	8.211
2.	Kampus UNESA Kawung, Jl. Kawung No. 9, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	SMP2 UNESA & SMK UNESA	5.130
3.	Kampus UNESA Teratai, Jl. Teratai No. 4, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	SMK Lab School	6.436
4.	Kampus UNESA Ketintang, Jl. Ketintang, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	FISIPOL, FEB, FMIPA, FT, FV, FH, Kompleks UKM, Fasilitas Olahraga, Fasilitas Ibadah	232.739
5.	Kampus UNESA Sedati Gedangan, Jl. Raya Sedati Gedangan, Sidoarjo, Jawa Timur	Hak pakai	Asrama	17.415
6.	Kampus UNESA Moestopo, Jl. Profesor Moestopo, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	Fakultas Ketahanan Pangan (FKP)	6.656
7.	Kampus UNESA Lidah Wetan, Lidah Kulon, dan Babadan, Surabaya, Jawa Timur	Hak pakai	FIP, FBS, FIKK, FPsi, FK, LPSP, BPPG, Rektorat, Labschool, GOR/Fasilitas Olahraga, Confusius Institute, Graha UNESA, *Student Activity Center*, Pascasarjana, Perpustakaan, Asrama Mahasiswa, Fasilitas Ibadah	763.153
8.	Kampus UNESA Jl. Barat, Desa Suralmajan, Kecamatan Maospati, Kabupaten Magetan, Provinsi Jawa Timur	Hak pakai	Program Studi di Luar Kampus Utama (PSDKU) Magetan	137.466
9.	Kampus UNESA di Ibu Kota Nusantara (IKN), Penajam Paser Utara, Kalimantan Timur	Hak Pakai	Program Studi di Luar Kampus Utama (PSDKU) Magetan	21.685
10.	Kampus UNESA Jl. Raya Gondang-Pacet, Desa Sajen, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur	Hak Pakai	Fakultas Ketahanan Pangan (FKP)	1.603
			Total	1.200.464

Sumber: Barang Milik Negara UNESA

Di atas lahan seluas ±120,048Ha UNESA membangun sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. UNESA membangun sarana dan prasarana meliputi gedung untuk perkantoran, ruang kuliah, ruang seminar/diskusi, ruang kerja dosen, ruang laboratorium/bengkel, ruang perpustakaan, ruang untuk olahraga, dan ruang-ruang lain. Sarana dan prasarana yang dimiliki UNESA dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Data Sarana dan Prasarana

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

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Jumlah Total	Kepemilikan*		Kondisi**	
				Milik Sendiri	Sewa/ Pinjam/ Kerja sama	Terawat	Tidak Terawat
29	Ruang Komputer/Data	11	115	√	-	√	-
30	Lab Terpadu FMIPA	1	8.365	√	-	√	-
31	Lab Terpadu Teknik	1	6.428	√	-	√	-
32	Gedung Kuliah Pascasarjana (K1)	1	1.096	√	-	√	-
33	Lab School	4	5.553	√	-	√	-
34	Asrama Mahasiswa	4	7.794	√	-	√	-
35	Lapangan Futsal *Indoor*	1	7.200	√	-	√	-
36	Gedung Laboratorium	1	12.808	√	-	√	-
37	Gedung PAUD dan PLB	1	6.672	√	-	√	-
38	Pembangunan Gedung Laboratorium	1	1.246	√	-	√	-
39	Kewirausahaan	2	1.628	√	-	√	-
40	Youth Center	1	1.860	√	-	√	-
41	Gedung Pusat Layanan Autis	1	2.136	√	-	√	-
42	*Library*	1	2.439	√	-	√	-
43	*Student Center*	1	5.080	√	-	√	-
44	*Faculty of Art and Design*	1	6.620	√	-	√	-
45	*Sains Laboratory*	1	3.364	√	-	√	-
46	*Technique Laboratory*	1	3.308	√	-	√	-
47	*Continuing Program Development (CPD)*	1	11.354	√	-	√	-
48	Infrastruktur Jalan Kampus	1	29.400	√	-	√	-
49	Graha UNESA	1	8.499	√	-	√	-
50	Gedung Dekanat FE	1	2.283	√	-	√	-
51	Gedung Dekanat FISH	1	2.523	√	-	√	-
52	Landscape Gedung Laboratorium	1	6.537	√	-	√	-
53	Asrama Mahasiswa Asing (Dormitory)	1	3.163	√	-	√	-
54	Gedung Jurusan Teknik Informatika	1	4.262	√	-	√	-
55	Gedung Lab Jurusan KTP	1	1.032	√	-	√	-
56	Gedung Pertunjukan Gedung Sawunggaling	1	1.950	√	-	√	-
57	Lapangan Petanque	30	1.800	√	-	√	-

Sumber: Barang Milik Negara UNESA

Mewujudkan visi "menjadi universitas kependidikan yang tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan", UNESA juga memiliki berbagai prasarana yang lain seperti gedung asrama mahasiswa, gedung UKM, masjid, lapangan parkir, ruang untuk kegiatan BEM/HIMA, ruang untuk koperasi, *foodcourt*, dan prasarana lainnya. Berbagai prasarana yang mendukung terwujudnya visi UNESA dapat dilihat pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Data Prasarana Lain yang Mendukung Terwujudnya Visi

No.	Jenis Prasarana	Jumlah (Unit)	Luas (m^2)	Kepemilikan*		Kondisi**	
				Milik Sendiri	Sewa/ Pinjam/ Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
1	Gedung UKM	9	1.358,00	√	-	√	-
2	Gedung Asrama	2	21.844,00	√	-	√	-
3	Ruang Kegiatan UNESA	5	1.380,00	√	-	√	-
4	Ruang HIMA/BEM	1	897,00	√	-	√	-
5	Kopernasi Mahasiswa	1	1.650,00	√	-	√	-
6	KPRI	1	1.620,00	√	-	√	-
7	*Foodcourt* UNESA	1	681,00	√	-	√	-
8	Ruang IKA Alumni	1	70,00	√	-	√	-
9	Masjid/Musholla	61	2.413,00	√	-	√	-
10	Gudang	110	1.118,00	√	-	√	-
11	Hall/Selasar/Teras	207	20.422,00	√	-	√	-
12	Kamar mandi/toilet	280	3.898,00		-	√	-
13	Parkir/Garasi	28	6.230,00	√	-	√	-
14	Rumah Kompos	2	207,00	√	-	√	-
15	BPU	1	1.628,00	√	-	√	-
16	Pos jaga	6	235,00	√	-	√	-
17	Bank	2	490,32	√	-	√	-
18	ATM	6	37,50	√	-	√	-
19	Klinik	2	386,43	√	-	√	-
Luas Seluruhnya			**66.565,25**				

Sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan fungsi pendidikan, UNESA telah mempunyai perpustakaan yang terus ditingkatkan layanannya. Dalam melayani mahasiswa dan dosen, perpustakaan UNESA memiliki koleksi pustaka berupa buku teks, jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, dan prosiding. Koleksi-koleksi pustaka tersebut tersedia baik dalam bentuk cetak maupun elektronik. Data koleksi pustaka perpustakaan seperti tersaji pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Koleksi Pustaka

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

TOTAL	148.373	4.352	254.756

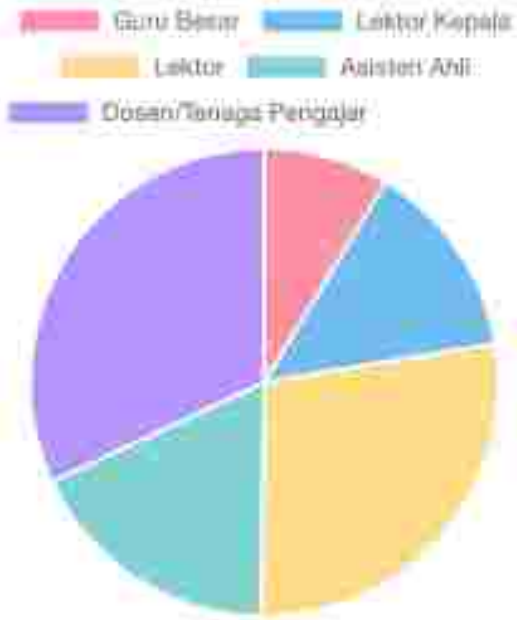
Untuk memperkuat jumlah Pustaka dan pelayanan kepada sivitas akademika terkait Pustaka UNESA mulai tahun 2023 berlangganan akses *Science Direct Premium Journal.*

Kualitas layanan informasi yang lebih baik terus menerus diupayakan UNESA, yang diwujudkan dalam bentuk sistem informasi terpadu sso.unesa.ac.id. Pengembangan sistem informasi terpadu ini bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi sehingga UNESA dapat menyediakan layanan informasi yang lebih baik kepada stakeholder baik internal maupun eksternal secara sistemik, transparan, dan akuntabel. Sistem informasi di UNESA dikembangkan agar terwujud integrasi subsistem yang mewadahi fungsi-fungsi yang mendukung tridarma perguruan tinggi.

3.2.1.3.5 Sumber Daya Manusia (SDM)

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

Mulai Tahun 2018 seiring dengan bertambahnya peminat dan jumlah mahasiswa di UNESA, maka UNESA berkomitmen menambah jumlah pendidik untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, serta meningkatkan rasio jumlah dosen terhadap mahasiswa yang lebih ideal. Penambahan jumlah dosen dilakukan melalui penerimaan CPNS, Pegawai Pemerintah Melalui Perjanjian Kerja (PPPK) dan penerimaan Dosen Tetap Non PNS (DTN). Jumlah pegawai UNESA sampai dengan April 2025 sebanyak 2278 orang, terdiri atas Tenaga Pendidik (Dosen) sebanyak 1628 orang dan tenaga kependidikan (tendik) sebanyak 650 orang.

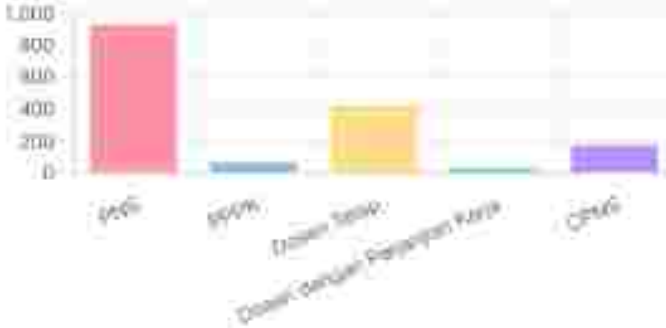


NO.	FUNGSIONAL	JUMLAH	PERSENTASE
1.	Guru Besar	141	8,66%
2.	Lektor Kepala	223	13,70%
3.	Lektor	454	27,89%
4.	Asisten Ahli	289	17,75%
5.	Dosen/Tenaga Pengajar	520	31,94%
	TOTAL	1628	100%

Sumber: Direktorat SDM UNESA

Gambar 8. Data Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional (per April 2025)

Berdasarkan data tersebut Universitas Negeri Surabaya memiliki jabatan akademik Guru Besar sejumlah 141 orang (8,66%), jabatan akademik Lektor Kepala sejumlah 223 orang (13,70%), jabatan akademik Lektor sejumlah 454 orang (27,89%), jabatan akademik Asisten Ahli sejumlah 289 orang (17,75%), dan tenaga pengajar sejumlah 520 orang (31,94%).



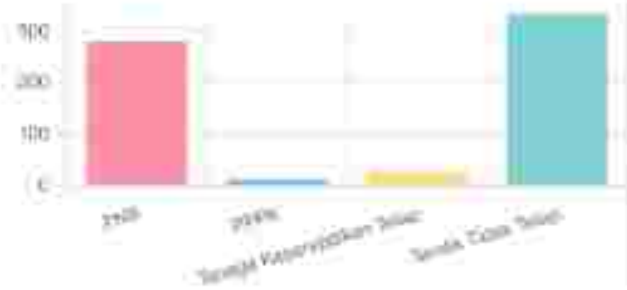
NO.	STATUS	JUMLAH	PERSENTASE
1.	PNS	933	57,31%
2.	PPPK	92	5,65%
3.	Dosen Tetap	423	25,98%
4.	Dosen dengan Perjanjian Kerja	59	3,62%
5.	GPNS	121	7,43%
	TOTAL	1628	100%

Sumber: Direktorat SDM UNESA

Gambar 9. Data Dosen Berdasarkan Status Pegawai (per April 2025)

Berdasarkan data Universitas Negeri Surabaya telah memiliki Jumlah Dosen berstatus Pegawai Negeri Sipil sejumlah 933 orang (57,31%), Dosen berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sejumlah 65 orang

(3,99%), Dosen berstatus Dosen Tetap UNESA sejumlah 423 orang (25,98%), Dosen dengan Perjanjian Kerja (NIDK) sejumlah 33 orang (2,03%), dan Dosen CPNS sejumlah 174 orang (10,69%).



NO.	STATUS	JUMLAH	PERSENTASE
1.	PNS	280	43,08%
2.	PPPK	11	1,69%
3.	Tenaga Kependidikan Tetap	39	4,00%
4.	Tendik Tidak Tetap	334	51,23%
	TOTAL	650	100%

Sumber: Direktorat SDM UNESA

Gambar 10. Data Tendik Berdasarkan Status Pegawai (per April 2025)

Berdasarkan data di atas jumlah Tenaga Kependidikan di UNESA sebanyak 650 orang yang terdiri atas tendik tetap PNS sebanyak 280 orang (43,08%), tendik tetap Non-PNS sebanyak 26 orang (3,69%), dan Tenaga Kependidian Tidak Tetap (TKTT) sebanyak 334 orang (47,44%), Sedangkan Pegawai Kontrak PPK sebanyak 39 orang (5,54%).

3.2.1.3.6 Profil Mahasiswa

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

UNESA mengalami peningkatan signifikan dalam jumlah pendaftar dan mahasiswa yang diterima selama tiga tahun berturut-turut. Tahun 2021 mencatat 64.634 pendaftar dengan 6.284 mahasiswa diterima. Pada tahun 2022, terjadi lonjakan impresif dengan 82.105 pendaftar dan 10.513 mahasiswa diterima, menunjukkan peningkatan kapasitas penerimaan UNESA. Tahun 2023 menandai pencapaian baru yang luar biasa, dengan jumlah pendaftar melonjak menjadi 97.399 dan mahasiswa yang diterima hampir dua kali lipat dari tahun sebelumnya, mencapai 19.202. Tren ini mencerminkan popularitas UNESA yang terus meningkat serta upaya universitas dalam memperluas akses pendidikan tinggi berkualitas. Pertumbuhan konsisten ini menunjukkan komitmen UNESA dalam memenuhi permintaan pendidikan yang semakin tinggi sambil

mempertahankan standar kualitasnya. Secara ringkas jumlah pendaftar dan diterima periode 2021-2024 disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Data Persaingan Pendaftar UNESA 2020 sd 2024

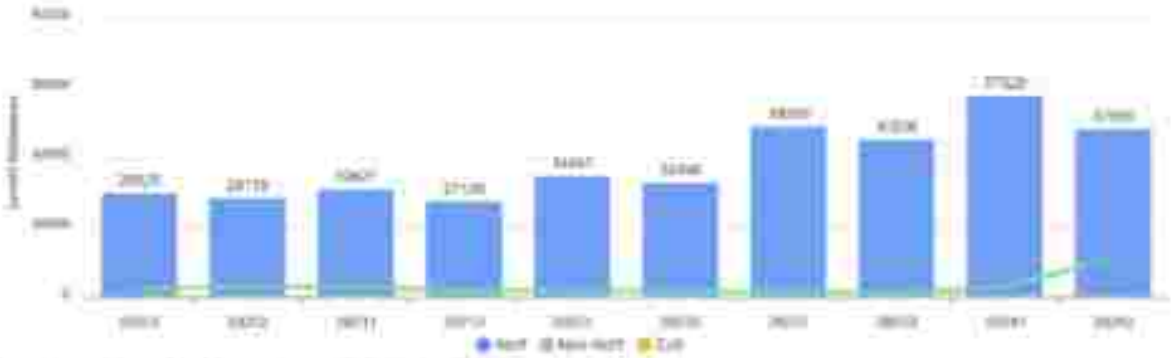
Periode	Pendaftar	Diterima	Persentase Diterima (%)
2024/2025	94558	11564	12,23
2023/2024	97399	19189	5,08
2022/2023	82105	10513	7,81
2021/2022	64634	6284	10,29
2020/2021	67111	6112	10,98

Selanjutnya, pada Tahun 2024 kuota pendaftar di UNESA ditingkatkan dari tahun sebelumnya. Kuota penerimaan mahasiswa yang beragam di antara fakultas-fakultasnya, mencerminkan keragaman program studi dan kapasitas masing-masing fakultas. Jumlah kuota mahasiswa diterima berdasarkan fakultas disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Jumlah Kuota Mahasiswa Diterima Berdasarkan Fakultas Tahun 2024

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

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



(Sumber: Pangkalan Data UNESA, 2024)

Gambar 11. Jumlah Mahasiswa Aktif Semester 5 Tahun Terakhir

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

3.2.1.3.7 Jumlah Penelitian

Meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil penelitian dosen memerlukan pendekatan menyeluruh yang melibatkan berbagai strategi. Dengan memadukan aspek kuantitatif dan kualitatif, dosen dapat menghasilkan penelitian yang lebih berdampak bagi masyarakat. Peningkatan kuantitas dapat dicapai melalui perencanaan strategis, manajemen waktu yang efektif, kolaborasi antar peneliti, dan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Sementara itu, kualitas penelitian dapat ditingkatkan dengan memilih tema yang relevan dan mendesak, mengadopsi metode inovatif, melibatkan proses validasi dan tinjauan sejawat, serta menerapkan strategi publikasi dan diseminasi yang efektif. Telah dihasilkan 4.133 judul penelitian yang telah dihasilkan dalam lima tahun terakhir. Secara teperinci, jumlah judul penelitian UNESA tahun 2020-2024 Tabel 13.

Tabel 13. Jumlah Judul Penelitian UNESA Tahun 2020-2024

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

Sumber: LPPM (per 23 Juli 2024)

Merujuk Tabel 13 tren penelitian di UNESA menunjukkan kecenderungan yang menggembirakan dalam hal preferensi judul penelitian karya dosen. Setiap tahun, jumlah dan keragaman topik penelitian menunjukkan peningkatan yang signifikan. Para akademisi UNESA semakin aktif mengeksplorasi berbagai bidang studi, dari sains terapan hingga ilmu sosial dan humaniora. Peningkatan ini mencerminkan semangat inovasi dan relevansi terhadap isu-isu kontemporer. Dukungan institusi, kolaborasi antardisiplin, dan akses terhadap sumber daya penelitian yang lebih baik turut berkontribusi pada tren positif ini. Fenomena ini tidak hanya memperkaya khazanah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan visibilitas dan reputasi UNESA di kancah akademik nasional dan internasional. Jumlah dana penelitian

Selama periode 2020-2024, UNESA menunjukkan komitmen yang semakin kuat dalam mendukung penelitian dosen melalui peningkatan alokasi dana penelitian. Setiap tahun, terlihat tren positif dalam jumlah dan besaran dana yang dialokasikan untuk berbagai proyek penelitian dengan total anggaran sebesar Rp147.460.006.348,00 (Seratus empat puluh tujuh miliar empat ratus enam puluh juta enam ribu tiga ratus empat puluh delapan rupiah). Secara ringkas, jumlah dana penelitian UNESA tahun 2020-2024 divisualisasi pada Tabel 14.

Tabel 14. Jumlah Dana Penelitian UNESA Tahun 2020-2024

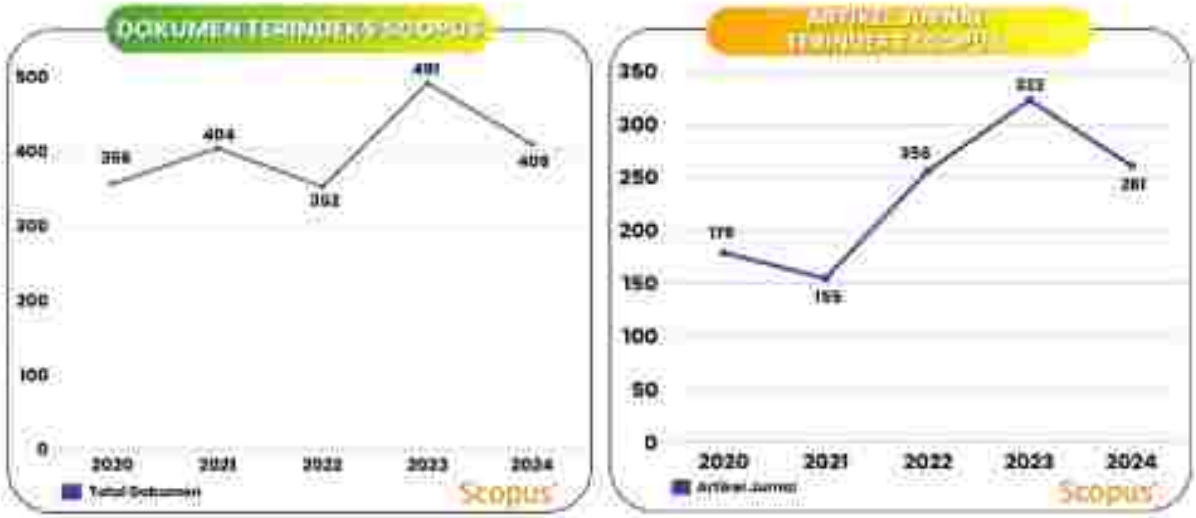
Sumber Dana Penelitian	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)	2024 (Rp)
LPPM (non APBN)	6.437.865.000	9.715.000.000	13.575.000.000	14.551.000.000	21.141.000.000
Fakultas (non APBN)	2.772.104.000	6.575.561.600	10.289.500.000	10.344.000.000	11.616.500.000
Dana Eksternal	4.936.172.000	5.684.464.000	6.072.872.000	9.210.623.674	14.538.343.674
Jumlah	14.146.141.000	21.975.025.600	29.937.372.000	34.105.623.674	47.295.843.674

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

proposal yang diadakan secara massiv oleh LPPM dengan luaran kegiatan berupa proposal yang siap disubmit ke DRTPM.

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

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



(per 23 Juli 2024)

Gambar 12. Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus



Gambar 13. Kontribusi UNESA di SDG's

3.2.1.4 Koordinasi dan Pelaporan

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

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

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

3.2.1.5 Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan

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

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

implementasi yang telah dievaluasi dimanfaatkan, dipublikasikan, dan ditindaklanjuti.

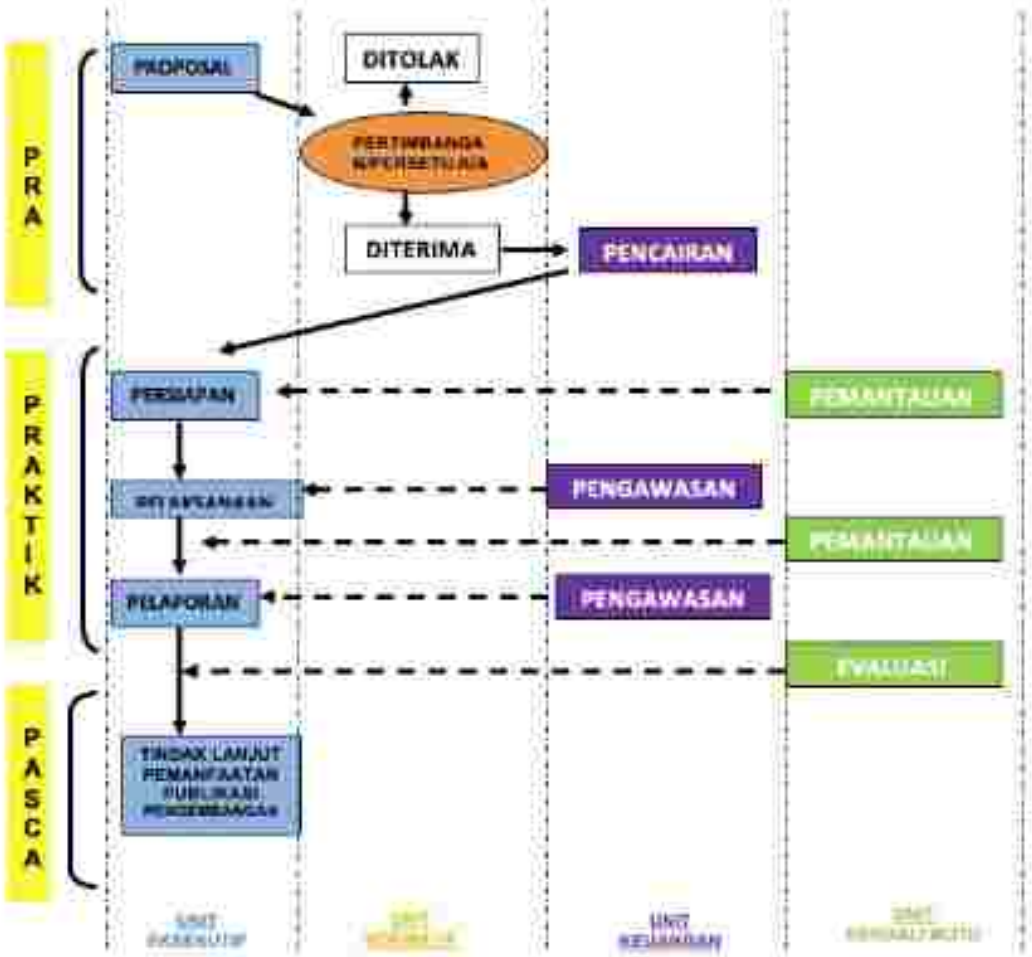
Mekanisme implementasi program kegiatan dilaksanakan oleh beberapa unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya antara lain:

(1) **Unit Eksekutif.** Unit ini merupakan pihak pengusul program kegiatan yang bertugas sebagi penyusun, penyiapan, pelaksanan dan pengembang program. Pihak ini berasal dari universitas, fakultas/sekolah pascasarjana/ lembaga.

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

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

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



Gambar 14. Mekanisme Pelaksanaan Program Kegiatan

3.3 Pemantauan dan Evaluasi melalui Penjaminan Mutu Berkelanjutan

Kegiatan pengawasan dan evaluasi internal melalui penjamianan mutu UNESA berupa kegiatan pelaporan keuangan dan pengamanan aset Negara yang akuntabel, kredibel, transparan dan bertanggung jawab, serta kepatuhan dalam menjalankan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pengambilan setiap keputusan. Penyelenggaran pemantaun dan evaluasi melalui penjaminan mutu berkelanjutan dilaksanakan mengacu pada prinsip 5W+1H yaitu *What, Why, When, Who, Where* dan *How*.

3.3.1 Objek Pemantauan dan Evaluasi (*What*)

Prinsip 'apa' (*what*) mempertanyakan seputar inti dari implementasi renstra dari sisi tata kelola apakah ada kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan-nya. Kajian *what* ini akan menelusuri beberapa informasi beberapa hal: (1) Keselaraasan dan konsistensi penjabaran Renstra UNESA 2020-2024 secara linier menjadi renstra fakultas dan program studi; (2) Keselarasan dan kesesuaian perencanaan implementsai Renstra menjadi

Renstra Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan; dan (3),Keterlaksanaan capaian kinerja dan keandalan laporan evaluasi baik secara kuantitas dan kualitas (*analysis gap*) yang dilakukan secara berkelanjutan dan terjadwal oleh setiap unit penjamin mutu guna menjadi bahan pengambilan keputusan manajemen yang strategis di semua level unit kerja.

3.3.2 Tujuan Pemantauan dan Evaluasi (*Why*)

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

3.3.3 Waktu Pemantauan dan Evaluasi (*When*)

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

3.3.4 Pelaksanan Pemantauan dan Evaluasi (*Who*)

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

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

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

Pihak pemantau penjamin mutu dari eksternal dalam bidang non akademik dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal Kemendikbud, Dewan Pengawas BLU UNESA, dan lembaga pengawas milik Pemerintah lainnya. Disamping oleh APIP, pengawasan eksternal juga dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik

(KAP) dan masyarakat umum. Dalam bidang akademik, penjaminan mutu eksternal dilakukan melalui proses akreditasi baik level nasional oleh BAN PT maupun level internasional oleh lembaga akreditasi internasional

3.3.5 Tempat Pemantauan dan Evaluasi (*Where*)

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

3.3.6 Mekanisme Pemantauan dan Evaluasi (*How*)

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



Gambar 15. Siklus Penjaminan Mutu Internal

Siklus sistem PPEPP meliputi pelaporan dan pengambilan keputusan tindak lanjut kegiatan progam dilaksanakan mulai dari unit terkecil (prodi/bagian), fakultas/PPs/lembaga, hingga universitas. Salah satu evaluasi yang wajib dilakukan adalah Audit Mutu Internal (AMI) yang dilakukan oleh tim auditor internal dibawah koordinasi Badan Penjaminan Mutu (BPM). Hasil audit terhadap seluruh unit kerja di universitas atas kinerja yang telah dicapai sesuai dengan standar UNESA. Hasil evaluasi dari prodi dilaporkan kepada pihak pimpinan fakultas, selanjutnya dilaporkan pada pimpinan ke universitas untuk dijadikan bahan evaluasi pengendalian dan peningkatan mutu yang berkelanjutan. Hasil evaluasi akan ditindaklanjuti oleh semua unit terkait.

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

(1) Kejelasan tujuan, pelaksanaan, dan hasil yang diperoleh dari penjamin mutu,
(2) Pelaksanaan dilakukan secara objektif, akuntabel, berkeadilan, transparan dan bertanggung jawab,

(3) Pelaksanaan oleh petugas yang memahami konsep, teori, proses serta kompeten dalam melaksanakan pemantauan.
(4) Pelaksanaan dilakuakn secara berkala, terukur, berkelanjutan dan berbasis indikator kinerja.

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

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

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

3.4 Tindak Lanjut Implementasi dan Pemantauan Dampak

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

3.4.1 Pembukaan Program Studi Baru

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

1) Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal berdasarkan dinamika kemajuan Revolusi Industri 4.0, keberadaan prodi baru masih sangat diperlukan;
2) Kelayakan daya saing program studi sejenis di dalam maupun luar lingkungan UNESA;
3) Urgensi kebutuhan pengembangan keilmuan bidang studi maupun lintas bidang studi (multidisipliner);

4) Jaminan adanya kapasitas kelembagaan yang baik (*good governance*) untuk menjamin keberlangsungan program studi;
5) Keandalan dan kecukupan sumber daya manusia;
6) Sarana prasarana pendukung pelaksanaan tridarma, serta;
7) Sistem penjaminan mutu yang berbasis manajemen risiko;
8) Bidang keilmuan prodi memiliki prospektif dampak dan daya jual yang tinggi.

3.4.2 Penutupan Program Studi

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

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

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

3.5 Penyusunan Program Berkelanjutan

Renstra menjadi landasan penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (SAKIP) dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran serta perjanjian kinerja universitas dengan Kemendikbud. Selanjutnya, hasil evaluasi capaian kinerja yang direncanakan dalam Renstra, dipakai sebagai dasar untuk menyusun Renstra UNESA berikutnya. Penyusunan program keberlanjutan prioritas UNESA dikembangkan berdasarkan analisis capaian kinerja sebelumnya dengan mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (SAKIP) yang terdiri dari 6 (enam) komponen yakni 1) rencana strategis; 2) perjanjian Kinerja; 3) Pengukuran Kinerja; 4) Pengelolaan Data Kinerja; 5) Pelaporan Kinerja; dan 6) Reviu dan Evaluasi Kinerja.

Selanjutnya, penyusunan program berkelanjutan tersebut disusun juga memperhatikan arahan Kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, khususnya pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yakni Merdeka Belajar-Kampus Merdeka memberikan arah bahwa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) harus melakukan transformasi pendidikan tinggi melalui harmonisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) PTN. Indikator Kinerja Utama merupakan alat ukur PTN yang akan menentukan klasifikasi PTN dan daya dukung sumberdaya serta anggaran.

Selain mengikat terhadap kontrak kinerja, sebuah kebijakan publik yang baik harus turut mengatur skema pendanaan agar lebih sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Karenanya, jumlah dana tahun berikut akan ditentukan berdasarkan tingkat capaian target IKU yang dibandingkan antara PTN dengan jenis hukum yang sama. Perubahan pendanaan pun setidaknya memiliki tiga kebijakan utama yakni :

1) Pendanaan berbasis Kontrak Kinerja antara Kemendikbudristek dengan PTN;
2) Terdapat "*Matching Fund*" terhadap pendapatan tambahan yang berhasil dihasilkan oleh PTN;
3) Terdapat "*Competitive Fund*" atau dana untuk proyek aspirasi yang menjadi rencana PTN.

BAB IV

TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1 Target Kinerja

Rencana program-program dalam pencapaian tujuan dan sasaran UNESA akan diukur keberhasilannya berdasarkan target kinerja yang ditetapkan sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). Secara rinci target kinerja Renstra UNESA 2025-2029 tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 15. Sasaran, IKU, dan Target Kinerja UNESA tahun 2025-2029

Sasaran	Indikator	Satuan	PK 2024	Target Kinerja				
				2025	2026	2027	2028	2029
Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	%	80	81,6	83,23	84,90	86,59	88,33
	Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi; atau meraih prestasi.	%	40	40,8	41,62	42,45	43,30	44,16
Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di Perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.	%	40	42	44	46	48	50
	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.	%	30	35	38	42	46	50
	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen.	Rasio	1.50	1,53	1,56	1,59	1,62	2

Sasaran	Indikator	Satuan	PK 2024	Target Kinerja				
				2025	2026	2027	2028	2029
Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	Jumlah Kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.	Rasio	1	1,02	1,04	1,06	1,08	2
	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis project (*team based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi.	%	60	62	66	72	76	80
	Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.	%	30	30,6	31,21	31,84	32,47	33,12
Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri	Predikat SAKIP	predikat	AA	AA	AA	AA	AA	AA
	Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L	nilai	90	80	80	80	80	80
	Presentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	%	50	60	70	80	90	100

4.2 Kerangka Pendanaan

Keberhasilan pencapaian target kinerja berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi bagaimana dukungan pendanaan yang disiapkan, sehingga perlu disusun sebuah kerangka pendanaan dengan baik. Kerangka pendanaan tersebut meliputi proyeksi pendapatan dan belanja yang disusun selama lima tahun sesuai dengan periode Renstra yang telah ditelah ditetapkan.

4.2.1 Proyeksi Pendapatan

Sumber pendapatan UNESA secara umum dapat dikelompokan menjadi dua, yaitu yang berasal dari pemerintah pusat yang dialokasikan dalam bentuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan yang berasal dari pendapatan selain dari APBN. Pendapatan APBN meliputi Rupiah Murni (RM) Gaji dan Tunjangan, Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH), maupun bentuk lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Sedangkan untuk pendapatan Non APBN berasal dari masyarakat, biaya pendidikan, hasil pengelolaan dana abadi,

usaha UNESA, kerja sama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan kekayaan UNESA, anggaran pendapatan dan belanja daerah, pinjaman; dan/atau pendapatan lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Proyeksi pendapatan disusun dengan mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

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

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

Tabel 16. Realisasi dan Proyeksi Pendapatan Tahun 2025-2029

No	Sumber Dana	Realisasi	Proyeksi				
		Tahun 2024	Tahun 2025	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029
A	**APBN**	**Rp428.618.557.359**	**Rp471.480.413.315**	**Rp518.628.454.646**	**Rp570.491.300.111**	**Rp627.540.430.122**	**Rp690.294.473.134**
1	Rupiah Murni (Komponen 001)	Rp170.710.050.480	Rp187.781.055.528	Rp206.559.161.081	Rp227.215.077.189	Rp249.936.584.908	Rp274.930.243.399
2	Alokasi BPPTNBH	Rp64.336.278.875	Rp70.769.906.763	Rp77.846.897.439	Rp85.631.587.183	Rp94.194.745.901	Rp103.614.220.491
3	Pinjaman (SBSN, PLN, RMP dan KPBU)	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0
4	Pendanaan dari Ditjen Diktiristek (Selain No 1-3)	Rp105.456.761.774	Rp116.002.437.951	Rp127.602.681.747	Rp140.362.949.921	Rp154.399.244.913	Rp169.839.169.405
5	Insentif IKU	Rp10.270.240.582	Rp11.297.364.640	Rp12.426.991.104	Rp13.669.690.215	Rp15.036.659.236	Rp16.540.325.160
6	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktiristek	Rp60.035.618.250	Rp66.039.180.075	Rp72.643.098.083	Rp79.907.407.891	Rp87.898.148.680	Rp96.687.963.548
7	Pendanaan dari K/L lain	Rp17.869.607.598	Rp19.590.568.358	Rp21.549.625.194	Rp23.704.587.713	Rp26.075.046.484	Rp28.682.551.133
B	**Selain APBN**	**Rp807.618.909.443**	**Rp888.380.800.388**	**Rp977.218.880.427**	**Rp1.074.940.768.469**	**Rp1.182.434.845.316**	**Rp1.300.678.329.848**
1	Dana Masyarakat	Rp1.457.590.815	Rp1.603.338.896	Rp1.763.672.786	Rp1.940.040.064	Rp2.134.044.071	Rp2.347.448.478
2	Biaya Pendidikan	Rp569.264.638.450	Rp648.191.102.295	Rp713.010.212.525	Rp784.311.233.777	Rp862.742.357.155	Rp949.016.592.870
3	Pengelolaan Dana Abadi	Rp919.416.831	Rp1.011.358.314	Rp1.112.494.365	Rp1.223.743.802	Rp1.346.118.182	Rp1.480.730.000
4	Usaha PTN Badan Hukum	Rp19.264.911.268	Rp21.191.402.395	Rp23.310.542.634	Rp25.641.596.898	Rp28.205.756.587	Rp31.026.332.246
5	Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	Rp16.009.304.842	Rp17.610.235.326	Rp19.371.258.859	Rp21.308.384.745	Rp23.439.223.219	Rp25.783.145.541
6	Pengelolaan Kekayaan PTN Badan Hukum	Rp12.600.394.619	Rp13.860.434.081	Rp15.246.477.489	Rp16.771.125.238	Rp18.448.237.762	Rp20.293.061.538
7	APBD	Rp9.416.063.734	Rp10.357.670.107	Rp11.393.437.118	Rp12.532.780.830	Rp13.786.058.913	Rp15.164.664.804
8	Pinjaman	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0
9	Saldo Kas	Rp158.686.598.885	Rp174.555.258.774	Rp192.010.784.651	Rp211.211.863.116	Rp232.333.049.428	Rp255.566.354.370

4.2.2 Proyeksi Belanja

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

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

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

Tabel 17. Realisasi dan Proyeksi Belanja Tahun 2025-2029

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

Tabel 18. Realisasi dan Proyeksi Aset Tahun 2025-2029

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

BAB V
PENUTUP

Renstra UNESA tahun 2025-2029 adalah dokumen perencanaan yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan UNESA dalam periode tahun 2025-2029 yang disusun mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024, Renstra Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi tahun tahun 2020-2024, dan Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UNESA 2021-2045.

Sehubungan dengan hal tersebut maka yang perlu diperhatikan pelaksanaan sebagai berikut:

1) Renstra UNESA 2025-2029 menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Kerja (Renja) setiap tahunnya dalam periode tersebut.
2) Unit Kerja di bawah UNESA berkewajiban untuk mendukung dan mengimplementasikan pencapaian Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategi, Kebijakan, Program dan Kegiatan yang telah dirumuskan dalam Renstra UNESA tahun 2025-2029.
3) Penguatan peran *stakeholder* perlu dilakukan untuk mendukung Renstra UNESA 2025-2029.
4) Perubahan Renstra UNESA tahun 2025-2029 ini juga digunakan sebagai dasar evaluasi dan laporan pelaksanaan atas kinerja tahunan dan lima tahunan institusi dengan status PTN-BH.
5) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan perlu dilakukan agar implementasi Renstra UNESA ini dapat berjalan efektif.

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

DAFTAR PUSTAKA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020 -2024;

Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;

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

Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor

164/E/KPT/2022 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Tahun 2020-2024.



LAMPIRAN 1

RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2025-2029

Lampiran I. Capaian Kinerja 2024

No	Sasaran	Indikator	Satuan	Target Perjanjian Kinerja 2024	Capaian 2024
1.	[S 1.0] Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	[IKU 1.1] Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta	%	80	87,56%
2.		[IKU 1.2] Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi	%	40	57,99%
3.	[S 2.0] Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	[IKU 2.1] Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	%	40	97,61%
4.		[IKU 2.2] Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri	%	30	70,12%
5.		[IKU 2.3] Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/ pemerintah per jumlah dosen	Rasio	1:50	4,72
6.		[IKU 3.1] Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1	Rasio	1	13,83

No	Sasaran	Indikator	Satuan	Target Perjanjian Kinerja 2024	Capaian 2024
7.	[S 3.0] Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	[IKU 3.2] Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis project (team-based project) sebagai bagian dari bobot evaluasi	%	60	100%
8.		[IKU 3.3] Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	%	30	43,42%
9.	[S 4.0] Meningkatnya tata kelola Perguruan Tinggi Negeri	[IKU 4.1] Predikat SAKIP	Predikat	AA	AA
10.		[IKU 4.2] Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	Nilai	90	86,60
11.		[IKU 4.3] Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	%	50	100%



LAMPIRAN 2

RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2025-2029

Lampiran II. Target Kinerja Tahun 2025-2029

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Pragram	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
universitas kependidikan yang tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan	menyelenggarakan pendidikan di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berkarakter tangguh, adaptif, dan inovatif yang berbasis kewirausahaan	menghasilkan sumber daya manusia berkarakter, profesional, berkecerdasan ganda, berdaya juang, berdaya saing tinggi, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan	Peningkatan lulusan yang berkualitas	Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil mendapat pekerjaan	65%	65,2%	65,4%	65,6%	65,8%	66%
				Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil melanjutkan studi	14%	7,20%	7,25%	7,30%	7;35%	7,40%
				Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil menjadi wiraswasta	12%	12,7%	12,8%	12,9%	13%	13,1%
			Peningkatan mahasiswa yang berkualitas	Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi	26%	27%	28%	29%	30%	31%
				Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang meraih prestasi	10%	10,5%	11%	11,5%	12%	12,5%
			Peningkatan kualitas kurikulum dan pembelajaran	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method)* atau pembelajaran kelompok berbasis project (*team-based project*) sebagai bagian dari bobot evaluasi	60%	62%	66%	72%	76%	80%
			Peningkatan pengalaman dosen di luar kampus	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/ profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri; atau pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.	30%	35%	38%	42%	46%	50%

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Pragram	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
				Persentase dosen yang membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir	25,80%	26%	27%	28%	29%	30%
			Peningkatan tenaga kependidikan yang berkualitas	Persentase tenaga kependidikan berkualifikasi akademik S2	11%	11,5%	12%	12,5%	13%	13,5%
				Persentase tenaga kependidikan memiliki sertifikat kompetensi/ profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja	10%	10%	11%	11%	12%	12%
	menyelenggarakan penelitian dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	menghasilkan dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Peningkatan pemanfaatan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	Jumlah publikasi jurnal internasional Bereputasi	160	170	180	190	200	210
				Jumlah publikasi jurnal internasional	240	250	260	270	280	290
				Jumlah Publikasi jurnal nasional terakreditasi SINTA 1 dan 2	40	45	50	55	60	65
				Jumlah Publikasi jurnal nasional terakreditasi SINTA 3 s/d 6	500	550	600	650	700	800
				Jumlah Publikasi jurnal nasional	1000	1050	1100	1150	1200	1300
				Jumlah Publikasi pada prosiding internasional	130	140	150	160	170	180
				Jumlah Publikasi pada prosiding nasional	90	100	110	120	130	140
				Jumlah karya ilmiah yang didaftarkan HKI/PATEN	865	870	880	890	900	910
				Jumlah sitasi (jurnal, buku, dan prosiding nasional/ internasional)	239500	240000	240500	241000	241500	242000

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Pragram	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
			Peningkatan kualitas unggulan UNESA	Jumlah program unggulan di bidang olahraga yang dimanfaatkan oleh masyarakat	2	2	2	3	4	5
				Jumlah program unggulan di bidang disabilitas yang dimanfaatkan oleh masyarakat	2	2	2	3	4	5
				Jumlah program unggulan di bidang seni yang dimanfaatkan oleh masyarakat	2	2	2	3	4	5
	menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan bagi kesejahteraan masyarakat	menghasilkan karya ilmu pengetahuan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang unggul, berkualitas, dan inovatif di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan dengan memperhatikan keunggulan UNESA	Peningkatan pemanfaatkan hasil penelitian tenaga kependidikan	Jumlah keluaran penelitian tenaga kependidikan yang dipublikasikan pada jurnal internasional	5	6	7	8	9	10
				Jumlah keluaran penelitian tenaga kependidikan yang dipublikasikan pada jurnal nasional	7	7	8	9	10	11
				Jumlah karya ilmiah tenaga kependidikan yang didaftarkan HKI/PATEN	5	5	6	6	7	7

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Program	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
	menyelenggarakan kegiatan tridharma perguruan tinggi melalui sistem multikampus secara sinergi, terintegritas, harmonis, dan berkelanjutan dengan memperhatikan keunggulan UNESA	menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	Peningkatan kompetensi dosen	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3	36%	36,5%	37%	38%	39%	40%
				Persentase dosen tetap memiliki sertifikat kompetensi/ profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja	85%	85%	85,5%	86%	86,5%	87%
				Persentase dosen tetap berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	27%	28%	29%	30%	31%	32%
			Peningkatan pemanfaatan karya ilmu pengetahuan	Jumlah karya ilmu pengetahuan yang dikomersialkan	2	2	3	4	5	6
				Jumlah kemitraan yang terjalin dengan industri/pihak lain dalam pemanfaatan karya ilmu pengetahuan	5	5	7	8	9	10
				Jumlah Produk Inovasi	20	21	22	23	24	25
				Jumlah jurnal bereputasi terindeks global	1	2	3	4	5	6
				Jumlah Jurnal Bereputasi terakreditasi Nasional	55	57	59	61	63	65
			Peningkatan perluasan akses pendidikan tinggi	Pembukaan Fakultas baru di kampus utama	2	1	1	1	1	1
				Pembukaan kampus di luar kampus utama	1	1	1	2	2	2
	menyelenggarakan tata kelola yang efektif, efisien,	mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien,	Peningkatan program studi yang berkualitas	Jumlah Kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1	1	1,02	1,04	1,06	1,08	2
				Persentase program studi S1 dan D4/D3 yang memiliki akreditasi	30%	30,6%	31,21 %	31,84 %	32,47 %	33,12 %

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Program	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
	transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan	transparan, dan akuntabel yang menjamin mutu secara berkelanjutan		atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah						
				Persentase program studi S2/S3 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah	0,5%	0,5%	0,51%	0,52%	0,53%	0,55%
				Persentase program studi S3/S2/S1/D4/D3 yang memiliki akreditasi unggul	64%	65%	66%	67%	68%	69%
			Peningkatan akuntabilitas kinerja yang menjamin mutu secara berkelanjutan	Predikat SAKIP UNESA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
				Jumlah Falcultas yg mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM	1	1	2	3	4	5
				Presentase Unit kerja yg mengimplementasikan manajemen risiko bidang akademik	100%	100%	100%	100%	100%	100%
				Presentase Unit kerja yg mengimplementasikan manajemen risiko bidang non-akademik	98%	98%	100%	100%	100%	100%
				Predikat pengelolaan pengaduan pelayanan publik/lapor	Cukup Baik	Cukup Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
				Predikat PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) keterbukaan informasi publik	Menuju Informatif	Menuju Informatif	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif
				Liga IKU PTN	Juara 1	Juara 1	Juara 1	Juara 1	Juara 1	Juara 1
				Jumlah penghargaan yang didapatkan dari Kementerian	5	5	6	7	8	9

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Program	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
				Jumlah penghargaan yang didapatkan dari luar Kementerian	10	11	12	13	14	15
			Peningkatan tata kelola yang efektif, efisien, dan transparan	Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKAT UNESA	86,60	87	88	89	90	91
				Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
				Realisasi pendapatan non-APBN	498.047.787	498.047.787	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
				Rasio pendapatan non-APBN terhadap biaya operasional	73%	73%	74%	75%	76%	77%
				Realisasi pendapatan dari unit usaha dan optimalisasi aset	6.779.120.000	6.779.120.000	6.800.000.000	6.850.000.000	6.900.000.000	6.950.000.000
	menyelenggarakan kerja sama nasional dan internasional yang produktif dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan dan nonkependidikan yang berbasis kewirausahaan	mewujudkan kolaborasi yang produktif dengan lembaga nasional dan lembaga internasional dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang kependidikan maupun nonkependidik	Penguatan Kerja Sama Nasional	Jumlah PKS Nasional	4500	4700	4800	4900	5000	5100
				Realisasi pendapatan dari kerjasama nasional	55 M	55M	55M	55M	55M	55M
			Penguatan Kerja Sama Internasional	Jumlah PKS Internasional	162	162	165	170	175	180
				Realisasi pendapatan dari kerjasama internasional	2.5M	2.5M	3M	4M	5M	6M

Visi	Misi	Tujuan	Program	Indikator Kinerja Pragram	Target Kinerja					
					baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
		an yang berbasis kewirausahaan								