



Menjadi Universitas Unggul Dan Terkemuka Di Tingkat Internasional Yang Menghasilkan Lulusan Berpengetahuan, Berketerampilan Dan Berakhlakul Karimah

RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS BAITURRAHMAH
2023-2027



REKTOR
UNIVERSITAS BAITURRAHMAH

Jl. Raya Padang By Pass KM. 15
Padang
Indonesia . 15276

www.unbrah.ac.id

Kata Pengantar

Assalamu'aliakum Wr.Wb.

Segala puji syukur kepada Allah SWT atas segala karunia Nya sehingga Universitas Baiturrahmah Padang sebagai Lembaga Pendidikan terus dan semakin menunjukkan eksistensinya dari waktu ke waktu. Kesadaran akan eksistensi ini pula yang mendorong Univeristas senantiasa berbenah memperbaiki diri agar kontribusi terhadap dunia pendidikan, Riset dan pelayanan pengabdian kepada masyarakat serta dakwah semakin berarti. Rencana Stareg (renstra) 2023-2027 disusun sebagai wujud amanah bagi Rektor dan seluruh jajaran untuk mewujudkan visi dan misi universitas kedepan.

Renstra Universitas Baiturrahmah Tahun 2023—2027 ini telah menjabarkan visi dan misi operasional unbrah tahun 2023—2027 dengan tema **"Menjawab Tantangan Global Tanpa Batas"**. Semua unit yang ada di Unbrah dapat menggunakan renstra ini sebagai acuan/ pedoman pengembangan dan penyelenggaraan kegiatan mulai dari tahap perencanaan program, pelaksanaan, dan penyusunan anggaran. Ketercapaian visi operasional Unbrah akan diukur melalui indikator-indikator yang ditetapkan pada renstra ini.

Guna mengantisipasi perubahan eksternal, Renstra ini disusun dengan melakukan diskusi antar pimpinan unit kerja, stakeholders, Alumni, komponen mahasiswa serta mempertimbangkan kebijakan lembaga/ asosiasi terkait. Akhir kata, semoga renstra 2023-2027 ini dapat dijalankan dan terlaksana dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal dengan Ridho Allah SWT

Aamiin YRA

Prof. Dr. Musliar kasim MS



RENSTRA UNBRAH 2023-2027



DAFTAR ISI

- 01. PENDAHULUAN**

- 02. GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS**

- 03. EVALUASI RENSTRA SEBELUMNYA**

- 04. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS**

- 05. VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS**

- 06. STRATEGI PENGEMBANGAN UNIVERSITAS**

- 07. PROGRAM PRIORITAS DAN RENCANA AKSI**

- 08. INDIKATOR KINERJA DAN TARGET CAPAIAN**

- 09. RENCANA PEMBIAYAAN**

- 10. MONITORING, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN**

- 11. PENUTUP**

DAFTAR ISI RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) UNIVERSITAS BAITURRAHMAH 2023-2027

| | |
|---|------------|
| <i>Halaman Pengesahan</i> | <i>1</i> |
| <i>Kata Pengantar</i> | <i>ii</i> |
| <i>Daftar Isi</i> | <i>iii</i> |
| <i>Daftar Lampiran</i> | <i>iv</i> |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Dasar Hukum Penyusunan Renstra | 2 |
| 1.3. Tujuan dan Manfaat Renstra | 3 |
| 1.4. Ruang Lingkup Renstra | 4 |
| 1.5. Sistematika Penulisan | 5 |
| BAB II GAMBARAN UMUM UNBRAH | 6 |
| 2.1. Sejarah Singkat Unbrah | 6 |
| 2.2. Profil Unbrah | 7 |
| 2.3. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Dasar | 8 |
| 2.4. Struktur Organisasi dan Tata Kelola | 9 |
| 2.5. Sumber Daya: | 9 |
| 2.5.1. Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.5.2. Mahasiswa dan Lulusan | 11 |
| 2.5.3. Keuangan | 12 |
| 2.5.4. Sarana dan Prasarana | 13 |
| 2.5.5. Sistem Informasi dan Teknologi | 14 |
| 2.6. Kinerja Unbrah (5 Tahun Terakhir) | 15 |
| 2.6.1. Pendidikan | 16 |
| 2.6.2. Penelitian | 17 |
| 2.6.3. Pengabdian kepada Masyarakat | 18 |
| 2.6.4. Kerjasama | 19 |
| 2.6.5. Tata Kelola | 20 |
| BAB III EVALUASI RENSTRA SEBELUMNYA | 21 |
| 3.1. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU)..... | 21 |
| 3.2. Analisis Target vs Realisasi | 22 |
| 3.3. Keberhasilan dan Best Practices | 23 |
| 3.4. Permasalahan dan Kendala | 24 |
| 3.5. Pembelajaran Strategis (Lessons Learned) | 25 |
| BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS | 26 |
| 4.1. Analisis Lingkungan Internal | 31 |
| 4.1.1. SWOT/TOWS Analisis..... | 32 |
| 4.1.2. Analisis VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization)..... | 33 |
| 4.2. Analisis Lingkungan Eksternal | 27 |
| 4.2.1. Regulasi dan Kebijakan Nasional (IKU, Kampus Berdampak, dll) | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2. Tren Global Pendidikan Tinggi | 29 |
| 4.2.3. Analisis PESTEL | 30 |
| 4.3. Benchmarking dengan Perguruan Tinggi Sejenis | 35 |
| 4.4. Identifikasi Isu Strategis | 36 |
| BAB V VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS | 37 |
| 5.1 Visi Unbrah 2026–2027 | 38 |
| 5.2 Misi Unbrah | 39 |
| 5.3 Tujuan Strategis..... | 40 |
| 5.4 Sasaran Strategis | 41 |
| 5.5 Indikator Kinerja Utama (IKU) | 42 |
| BAB VI STRATEGI PENGEMBANGAN UNBRAH | 43 |
| 6.1. Arah Kebijakan Strategis | 44 |
| 6.2 Strategi Umum Pengembangan | 45 |
| 6.3 Strategi Bidang: | 46 |
| 6.3.1. Pendidikan dan Pembelajaran | 47 |
| 6.3.2. Penelitian dan Inovasi | 48 |
| 6.3.3. Pengabdian kepada Masyarakat | 49 |
| 6.3.4. Kemahasiswaan dan Alumni | 50 |
| 6.3.5. Sumber Daya Manusia | 51 |
| 6.3.6. Keuangan dan Pembiayaan | 52 |
| 6.3.7. Sarana dan Prasarana | 53 |
| 6.3.8. Digitalisasi dan Smart Campus | 54 |
| 6.3.9. Kerjasama dan Internasionalisasi | 55 |
| 6.3.10. Tata Kelola dan Good University Governance | 56 |
| BAB VII PROGRAM PRIORITAS DAN RENCANA AKSI | 57 |
| 7.1. Program Prioritas Unbrah | 58 |
| 7.2. Rencana Aksi Strategis (Action Plan) | 59 |
| 7.3. Penanggung Jawab Program | 60 |
| 7.4. Indikator Keberhasilan Program | 61 |
| 7.5. Timeline Implementasi (Milestone 2026–2027) | 62 |
| BAB VIII INDIKATOR KINERJA DAN TARGET CAPAIAN | 63 |
| 8.1. Matriks Indikator Kinerja Utama (IKU) | 64 |
| 8.2. Indikator Kinerja Tambahan (IKT) | 65 |
| 8.3. Target Tahunan (2026–2027) | 66 |
| 8.4. Keterkaitan dengan IKU Nasional dan Akreditasi | 67 |
| BAB IX RENCANA PEMBIAYAAN | 68 |
| 9.1. Sumber Pendanaan | 69 |
| 9.2. Proyeksi Anggaran | 70 |
| 9.3. Strategi Penguatan Keuangan | 71 |
| 9.4. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran | 72 |
| BAB X MONITORING, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN | 73 |
| 10.1. Sistem Monitoring dan Evaluasi (Monev) | 74 |

| | |
|---|-----------|
| 10.2. Mekanisme Pelaporan Kinerja | 75 |
| 10.3. Evaluasi Berkala | 76 |
| 10.4. Tindak Lanjut dan Perbaikan Berkelanjutan | 77 |
| BAB XI PENUTUP | 78 |
| 11.1 Kesimpulan..... | 79 |
| 11.2 Komitmen Implementasi | 80 |
| 11.3 Harapan dan Arah Pengembangan | 81 |

LAMPIRAN

| | |
|---|----|
| Lampiran 1. SK Tim Penyusun Renstra | 82 |
| Lampiran 2. Berita Acara Pengesahan Renstra oleh Senat Universitas | 83 |
| Lampiran 3. Matriks Lengkap 15 IKU, Formula Perhitungan, dan Sumber Data | 84 |
| Lampiran 4. Formulir Corrective Action Plan (CAP)..... | 85 |
| Lampiran 5. Template Laporan Kemajuan Triwulan (LTK) | 86 |
| Lampiran 6. Timeline Pelaporan IKU ke Kemdiktisaintek | 87 |
| Lampiran 7. Daftar Penerbit Terlarang untuk IKU-6 (Publikasi Bereputasi) | 88 |
| Lampiran 8. Matriks Keterkaitan 5 Misi dengan 12 IKU dan 10 Program Prioritas | 88 |
| Lampiran 9. Contoh Pengisian Formulir CAP untuk IKU-6 (Publikasi Bereputasi)..... | 88 |
| Lampiran 10. Peta Jalan Pencapaian IKU 2026–2027..... | 88 |
| Lampiran 11. Surat Keputusan Rektor tentang Pengangkatan Penanggung Jawab Program Prioritas | 88 |

GLOSSARIUM

BAB I PENDAHULUAN

Sebagai dokumen perencanaan tertinggi di tingkat universitas, Renstra ini menjadi panduan bagi seluruh sivitas akademika, pimpinan fakultas, unit kerja, lembaga, dan pemangku kepentingan lainnya dalam menjalankan program dan kegiatan selama lima tahun ke depan.

Periode 2026–2027 merupakan fase kritis dalam perjalanan Universitas Baiturrahmah (Unbrah) menuju pencapaian visi jangka panjang (2037). Dalam periode ini, Unbrah memasuki Tahap III dari roadmap 2013–2037, yaitu fase "*Keunggulan Akademik (Academic Excellence)*" setelah sebelumnya berhasil melewati Tahap I (Unggulan Kopertis Wilayah X) dan Tahap II (Unggulan Nasional berbasis Tata Kelola). Dengan demikian, Renstra 2026–2027 harus mampu menjadi instrumen yang mendorong lompatan kualitas di bidang akademik, penelitian, dan pengabdian, sekaligus mempersiapkan fondasi bagi Tahap IV (Keunggulan Riset) dan Tahap V (Keunggulan Internasional).

Renstra Unbrah disusun dengan mengacu pada berbagai dokumen kebijakan, baik di tingkat nasional (Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, dan kebijakan terkini seperti IKU dan MBKM) maupun di tingkat institusi (Statuta Unbrah, Rencana Pengembangan Jangka Panjang/RPJP 2013–2037, serta Renstra sebelumnya). Dengan landasan hukum yang kuat, Renstra ini memiliki legitimasi formal dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan.

1.1. Latar Belakang

Latar belakang menjelaskan konteks, urgensi, dan alasan mendasar mengapa Universitas Baiturrahmah perlu menyusun Rencana Strategis periode 2026–2027. Latar belakang mencakup tiga dimensi utama: (1) dinamika lingkungan strategis (perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan pasar), (2) capaian dan tantangan Renstra sebelumnya (2023–2027), serta (3) kebutuhan untuk melanjutkan pencapaian visi jangka panjang (2037) dengan strategi yang lebih terarah dan terukur. Dunia pendidikan tinggi global dan nasional sedang mengalami perubahan yang sangat cepat dan disruptif. Beberapa perubahan signifikan yang menjadi konteks penyusunan Renstra ini antara lain:

1. Evaluasi Industri 4.0 dan Society 5.0

Perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan big data telah mengubah secara fundamental cara belajar, mengajar, dan mengelola perguruan tinggi. Mahasiswa tidak lagi hanya mengandalkan perkuliahan tatap muka; mereka menuntut fleksibilitas, personalisasi, dan pengalaman belajar yang terintegrasi dengan teknologi. Universitas yang tidak beradaptasi dengan perubahan ini akan tertinggal. Universitas Baiturrahmah harus segera mentransformasi diri menuju *smart campus* yang terdigitalisasi secara holistik.

2. Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi telah meluncurkan kebijakan MBKM yang memberikan hak kepada mahasiswa untuk belajar di luar program studi (magang, proyek di desa, pertukaran mahasiswa, riset, kewirausahaan, dll.) hingga 3 semester. Kebijakan ini menuntut fleksibilitas kurikulum, sistem transfer kredit, dan kemitraan yang luas dengan industri dan masyarakat. Universitas Baiturrahmah harus merespons kebijakan ini dengan merevitalisasi kurikulum dan memperbanyak mitra kerjasama.

3. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi

Pemerintah telah menetapkan 8 IKU yang menjadi basis alokasi dana BOPTN dan penilaian kinerja perguruan tinggi. IKU tersebut meliputi: (1) lulusan mendapat pekerjaan yang layak, (2) mahasiswa mendapat pengalaman di luar kampus, (3) dosen berkegiatan di luar kampus, (4) praktisi mengajar di dalam kampus, (5) hasil kerja dosen digunakan oleh masyarakat, (6) prodi berkerjasama dengan mitra kelas dunia, (7) kelas yang kolaboratif dan partisipatif, serta (8) prodi berstandar internasional. Universitas Baiturrahmah harus menyelaraskan seluruh program dan kegiatan dengan target IKU ini.

4. Persaingan Antar Perguruan Tinggi yang Semakin Ketat

Di wilayah Sumatera Barat, terdapat 81 perguruan tinggi swasta (PTS) yang bersaing dalam merekrut mahasiswa. Selain itu, perguruan tinggi negeri (PTN) seperti Universitas Andalas, Universitas Negeri Padang, dan UIN Imam Bonjol juga menjadi kompetitor utama. Di tingkat nasional, muncul ancaman dari universitas asing yang membuka kampus cabang di Indonesia. Untuk tetap eksis dan unggul, Universitas Baiturrahmah harus membedakan diri (diferensiasi) melalui program unggulan yang tidak dimiliki pesaing.

5. Tuntutan Akreditasi yang Semakin Ketat

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) telah menerapkan instrumen akreditasi terbaru (APT 3.0) yang lebih berbasis kinerja (outcome-based) dan bukti (evidence-based). Prodi dan institusi dituntut untuk membuktikan capaian nyata, bukan sekadar kepemilikan dokumen. Saat ini, Universitas Baiturrahmah masih terakreditasi **B (Baik Sekali)**, sementara target jangka panjang adalah **Unggul (A)** dan *akreditasi internasional* untuk program studi unggulan. Hal ini memerlukan strategi yang sistematis dan terukur.

Renstra Universitas Baiturrahmah periode 2023–2027 telah berjalan selama 3 tahun (2023–2025). Beberapa capaian positif yang telah diraih antara lain:

| Bidang | Capaian Positif | Tantangan yang Masih Dihadapi |
|-------------------------|--|---|
| Pendidikan | <ul style="list-style-type: none"> Rata-rata IPK lulusan meningkat (3,24→3,35) Prestasi mahasiswa nasional dan internasional meningkat signifikan (33 nasional, 16 internasional di 2022) Jumlah lulusan meningkat (~1.000 per tahun) | <ul style="list-style-type: none"> Daya serap lulusan <6 bulan masih fluktuatif (55,4% di 2022) Akreditasi prodi Unggul stagnan di 4 prodi Prodi baru (Kebidanan S1, Profesi Bidan) masih akreditasi Baik |
| SDM Dosen | <ul style="list-style-type: none"> Dosen praktisi mencapai 66 orang Program beasiswa S3 berjalan | <ul style="list-style-type: none"> Rasio dosen S3 masih rendah (12,6%) Jumlah guru besar sangat terbatas (1 orang) Jabatan lektor kepala baru 17 orang |
| Penelitian | <ul style="list-style-type: none"> Penelitian yang didanai DIKTI meningkat (0→7→4→11→14) Total dana penelitian Rp 1,7 M (2021–2025) | <ul style="list-style-type: none"> Publikasi internasional masih terbatas HKI/paten masih minim Hilirisasi riset belum optimal |
| Pengabdian | <ul style="list-style-type: none"> Pengabdian yang didanai DIKTI meningkat (0→2→11→14) | <ul style="list-style-type: none"> Pengabdian berbasis riset masih rendah Pendanaan yayasan menurun |
| Kerjasama | <ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dalam negeri meningkat (12→30→34 per tahun) Kerjasama luar negeri mulai tumbuh | <ul style="list-style-type: none"> MoA yang efektif (dengan realisasi kegiatan) masih terbatas Belum ada akreditasi internasional prodi |
| Sistem Informasi | <ul style="list-style-type: none"> PMB online, SIAKAD, portal sudah berjalan E-library dan repository tersedia | <ul style="list-style-type: none"> Integrasi antar sistem belum sempurna LMS belum wajib untuk semua mata kuliah Smart class masih terbatas |

Berdasarkan capaian dan tantangan tersebut, Renstra 2026–2027 harus dirancang untuk mempercepat pencapaian target yang belum terpenuhi sekaligus melompat ke target yang lebih ambisius.

Universitas Baiturrahmah telah menetapkan Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) 2013–2037 dengan lima milestone (tahapan lima tahunan). Posisi saat ini (2026) berada di Tahap III (2023–2027): Menjadi Universitas Unggul Tingkat Nasional Berbasis Keunggulan Akademik.



RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG UNIVERSITAS BAITURRAHMAH



Gambar 1.1 Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang Unbrah

Dengan demikian, Renstra 2026–2027 harus menjadi jembatan antara Tahap III dan Tahap IV, sekaligus mempersiapkan fondasi bagi Tahap V. Artinya, periode 2026–2027 adalah masa *akselerasi keunggulan akademik* dan awal *pembangunan keunggulan riset*.

1.2. Dasar Hukum Penyusunan Renstra

Dasar hukum penyusunan Renstra adalah landasan formal, yuridis, dan regulasi yang menjadi otorisasi, acuan, dan pedoman dalam proses penyusunan, pengesahan, serta pelaksanaan Rencana Strategis Universitas Baiturrahmah 2026–2027. Dasar hukum ini memastikan bahwa Renstra memiliki legitimasi yang kuat dan selaras dengan kebijakan nasional, kebijakan kementerian, serta peraturan internal universitas.

Tingkat Nasional (Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden)

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012)
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
5. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan
6. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
7. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen
8. Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Perpres 72/2019 serta 73/2019 tentang Kementerian Riset dan Teknologi

Tingkat Kementerian (Peraturan Menteri, Keputusan Menteri, Direktur Jenderal)

1. Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi
2. Permendikbud Nomor 6 Tahun 2020 tentang Penerimaan Mahasiswa Baru pada PTN
3. Permendikbud Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi
4. Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
5. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 24 Tahun 2019 tentang Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi
6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 33 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Antikorupsi

| | |
|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 7. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 070/D/O/1994 tentang Penggabungan STK Gigi, STE, STK menjadi Universitas Baiturrahmah 8. Peraturan Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT) tentang Instrumen Akreditasi (APT 3.0) |
| <p>Tingkat Institusi (Statuta, RPJP, Peraturan Rektor, SK Yayasan)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keputusan Yayasan Pendidikan Baiturrahmah Nomor 094/YPB/XII/2020 tentang Statuta Universitas Baiturrahmah 2. Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Universitas Baiturrahmah 2013–2037 3. Surat Keputusan Rektor No. 396/SK/UNBRAH/XII/2020 tentang Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Universitas Baiturrahmah 4. Rencana Strategis (Renstra) Universitas Baiturrahmah 2023–2027 5. Peraturan Rektor tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) 6. SK Rektor tentang Pemberian Beasiswa kepada Dosen untuk Pendidikan S3 7. SK Rektor No. 1030/In-Unbrah/A/XI/2017 tentang Student Activities Performance System (SAPS) |
| <p>Kebijakan dan Program Prioritas Nasional</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi (8 IKU) 2. Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) 3. Program Kampus Berdampak (Dampak) 4. Program Beasiswa LPDP, BUDI-LN, dan KIP-K 5. Rencana Strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Renstra Kemendikbudristek) |

1.3. Tujuan dan Manfaat Renstra

Setiap dokumen perencanaan strategis harus memiliki *tujuan yang jelas* (apa yang ingin dicapai dari proses penyusunan dan pelaksanaan Renstra) dan *manfaat yang terukur* (bagi siapa dan untuk apa Renstra ini berguna).

A. Tujuan Penyusunan Renstra

1. Memberikan Arah Pengembangan Yang Jelas , Menjabarkan visi, misi, dan tujuan universitas ke dalam strategi, program prioritas, dan target terukur periode 2026–2027
2. Menjadi Acuan Penyusunan Rencana Operasional, Menjadi pedoman bagi fakultas, program studi, unit kerja, dan lembaga dalam menyusun Rencana Operasional Tahunan (Renop) dan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT)
3. Mengoptimalkan Alokasi Sumber Daya, Memastikan bahwa sumber daya yang terbatas (anggaran, SDM, sarpras) dialokasikan secara prioritas pada program-program yang memiliki dampak tertinggi terhadap pencapaian visi
4. Menjadi Dasar Monitoring Dan Evaluasi Kinerja, Menyediakan indikator kinerja dan target yang terukur sehingga capaian universitas dapat dipantau, dievaluasi, dan dipertanggungjawabkan secara berkala
5. Meningkatkan Akuntabilitas Dan Transparansi, Menyediakan dokumen formal yang dipublikasikan secara terbuka sebagai bentuk pertanggungjawaban universitas kepada pemangku kepentingan (mahasiswa, orang tua, masyarakat, pemerintah, mitra, alumni)
6. Merespons Dinamika Lingkungan Strategis, Mengakomodasi perubahan kebijakan nasional (IKU, MBKM, akreditasi), perkembangan teknologi, dan tuntutan pasar kerja ke dalam strategi pengembangan
7. Mendorong Pencapaian Target Roadmap Jangka Panjang, Memastikan bahwa capaian pada periode 2026–2027 selaras dengan RPJP 2013–2037, terutama dalam mempersiapkan Tahap IV (Keunggulan Riset) dan Tahap V (Keunggulan Internasional)

B. Manfaat Renstra

| Pemangku Kepentingan | Manfaat Renstra |
|--|--|
| Universitas (Institusi) | <ul style="list-style-type: none"> Memiliki dokumen perencanaan yang komprehensif dan terintegrasi Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya Meningkatkan daya saing di tingkat nasional dan internasional Memperkuat posisi tawar dalam mendapatkan pendanaan (BOPTN, hibah, CSR, donasi) Meningkatkan reputasi dan kepercayaan publik |
| Pimpinan Universitas (Rektor, WR, Dekan, Kaprodi) | <ul style="list-style-type: none"> Memiliki panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan strategis Memiliki basis evaluasi kinerja yang objektif dan terukur Memudahkan koordinasi lintas unit karena adanya target bersama |
| Dosen | <ul style="list-style-type: none"> Memahami arah pengembangan universitas dan kontribusi yang diharapkan Mendapatkan peluang pengembangan karir (studi S3, kenaikan jabatan, visiting scholar) Mendapatkan dukungan pendanaan untuk penelitian dan pengabdian Memiliki kepastian tentang sistem reward and punishment berbasis kinerja |
| Tenaga Kependidikan | <ul style="list-style-type: none"> Memahami arah pengembangan universitas dan perannya dalam pencapaian target Mendapatkan peluang peningkatan kompetensi melalui pelatihan Memiliki kepastian tentang sistem pengembangan karir dan kesejahteraan |
| Mahasiswa | <ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja (kurikulum OBE, MBKM) Mendapatkan layanan akademik dan administrasi yang cepat dan terdigitalisasi Mendapatkan peluang magang, sertifikasi, dan penempatan kerja melalui pusat karir Mendapatkan beasiswa dan bantuan UKT bagi yang kurang mampu |
| Alumni | <ul style="list-style-type: none"> Memiliki jalinan yang lebih kuat dengan almamater melalui alumni association Mendapatkan peluang pengembangan karir dan networking Dapat berkontribusi dalam pengembangan universitas melalui donasi dan mentoring |
| Mitra (Industri, Pemerintah, RS, Puskesmas) | <ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan lulusan yang kompeten dan siap kerja sesuai kebutuhan Mendapatkan peluang kerjasama riset dan pengabdian (contract research, CSR) Mendapatkan mitra yang profesional, transparan, dan akuntabel |
| Masyarakat (Orang tua, calon mahasiswa, publik) | <ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan informasi yang transparan tentang kualitas dan program unggulan universitas Mendapatkan layanan pengabdian yang bermanfaat melalui program desa binaan dan kesehatan Memiliki kepercayaan bahwa biaya pendidikan yang dikeluarkan digunakan secara bertanggung jawab |
| Pemerintah (Kemendikbudristek, LLDIKTI X) | <ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan laporan kinerja yang akurat dan tepat waktu Memiliki mitra perguruan tinggi yang mendukung pencapaian target IKU nasional Mendapatkan kontribusi nyata dalam pembangunan sumber daya manusia dan pemberdayaan masyarakat |

Dengan tujuan dan manfaat yang jelas, Renstra ini tidak hanya menjadi dokumen perencanaan tetapi juga alat manajemen yang digunakan untuk mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan universitas. Seluruh pemangku kepentingan diharapkan memahami dan merasakan manfaat Renstra ini sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing.

1.4. Ruang Lingkup Renstra

Ruang lingkup Renstra menjelaskan *batasan-batasan* dokumen ini, mencakup aspek waktu, aspek substansi (bidang/fungsi), dan aspek organisasi (unit kerja). Dengan ruang lingkup yang jelas, maka tidak akan terjadi tumpang tindih atau kerancuan dalam interpretasi dan pelaksanaan. Ruang lingkup juga memastikan bahwa Renstra fokus pada hal-hal yang strategis dan tidak terjebak pada detail operasional yang seharusnya diatur di tingkat Renop (Rencana Operasional Tahunan).

A. Ruang Lingkup Waktu (Periodisasi)

1. Periode Renstra, 2 (dua) tahun, dari 1 Januari 2026 sampai dengan 31 Desember 2027
2. Tahun Penyusunan, 2025–2026 (mulai proses penyusunan sejak akhir 2025, ditetapkan awal 2026)
3. Siklus Evaluasi, Evaluasi tahunan (pada akhir setiap tahun), evaluasi paruh waktu/mid-term (2028), evaluasi akhir (2027 untuk persiapan Renstra 2028–2032)
4. Kaitan Dengan Renstra Sebelumnya, Melanjutkan program yang belum tercapai dari Renstra 2023–2027
5. Kaitan Dengan Renstra Berikutnya, Menjadi dasar penyusunan Renstra 2028–2032 (Tahap IV: Keunggulan Riset)

B. Ruang Lingkup Substansi (Bidang/Fungsi)

- 1 Pendidikan dan Pembelajaran, Kurikulum (OBE, MBKM), proses pembelajaran (SCL, hybrid), sistem penjaminan mutu internal (SPMI), akreditasi program studi (nasional & internasional), tracer study, dan layanan akademik
- 2 Penelitian dan Inovasi, Peta jalan riset, pusat riset unggulan, publikasi ilmiah (nasional & internasional), HKI/paten, hilirisasi produk, dan pendanaan riset (internal & eksternal)
- 3 Pengabdian kepada Masyarakat, Program desa binaan, KKN tematik, pengabdian berbasis riset, kemitraan dengan pemerintah daerah dan CSR, serta pendanaan pengabdian
- 4 Kemahasiswaan dan Alumni, Penerimaan mahasiswa baru, beasiswa dan bantuan UKT, prestasi mahasiswa (akademik & non-akademik), pusat karir, magang, kewirausahaan, tracer study, dan alumni association
- 5 Sumber Daya Manusia, Dosen (kualifikasi S3, jabatan fungsional, guru besar, sertifikasi, publikasi) dan tenaga kependidikan (kompetensi, kesejahteraan, pengembangan karir)
- 6 Keuangan dan Pembiayaan, Sumber pendanaan (APBN, UKT, BUMU, donasi, endowment fund), alokasi anggaran, efisiensi, akuntabilitas (opini BPK WTP), dan diversifikasi pendapatan
- 7 Sarana dan Prasarana, Ruang kuliah, laboratorium, perpustakaan, RS pendidikan, student center, green campus, pemeliharaan, dan pengembangan infrastruktur baru
- 8 Digitalisasi dan Smart Campus, Sistem informasi (SIKAD, SIKMA, SIM, LMS), infrastruktur jaringan (WiFi 6/7), smart class, e-learning, big data analytics, dan layanan digital terintegrasi
- 9 Kerjasama dan Internasionalisasi, MoA/MoE dalam negeri & luar negeri, akreditasi internasional prodi, pertukaran mahasiswa/dosen, mahasiswa asing, konferensi internasional, dan pemeringkatan global
- 10 Tata Kelola dan Good University Governance, Struktur organisasi, sistem penjaminan mutu (SPMI, AMI), transparansi, akuntabilitas, whistleblowing system (WBS), SPI, survei kepuasan, dan reformasi birokrasi

C. Ruang Lingkup Organisasi (Unit Kerja yang Terkait)

Dokumen Renstra ini berlaku untuk seluruh unit organisasi di lingkungan Universitas Baiturrahmah, meliputi:

- Pimpinan Universitas, Rektor, Wakil Rektor I, II, III, IV, Sekretaris Universitas
- Senat Universitas, Ketua, Sekretaris, Anggota Senat (perwakilan fakultas, dosen, tendik)
- Fakultas, Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Kesehatan, Fakultas Vokasi
- Program Studi, Seluruh 14 program studi (S1, D-III, D-IV, Profesi)
- Lembaga, LPPM (Penelitian & Pengabdian), LP3M (Penjaminan Mutu)
- Biro, BAAK (Akademik & Kemahasiswaan), BAUSD (Umum & Sumber Daya), Biro Humas & Kerjasama

- UPT (Unit Pelaksana Teknis), UPT Perpustakaan, UPT TIK/PTIK, UPT Pusat Karir, UPT Sarpras
- Unit Pendukung Lainnya, BAU (Biro Administrasi Keuangan), BAAK (Pengembangan SDM), SPI (Satuan Pengawasan Internal), International Affair

D. Keterkaitan dengan Dokumen Perencanaan Lainnya

- Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) 2013–2037, Rencana jangka panjang 25 tahun; Renstra 2026–2027 adalah penjabaran Tahap III dan persiapan Tahap IV
- Renstra Fakultas, Penjabaran Renstra Universitas ke level fakultas
- Renstra Program Studi, Penjabaran lebih detail ke level program studi
- Renop (Rencana Operasional Tahunan), Penjabaran tahunan dari Renstra, berisi kegiatan, target, dan anggaran
- RKAU (Rencana Kerja Anggaran Universitas), Dokumen perencanaan anggaran tahunan universitas dan fakultas
- Renstra Kementerian dan IKU Nasional, Dokumen eksternal yang menjadi acuan penyelarasan

Dasar hukum yang kuat memberikan legitimasi formal bahwa Renstra ini tidak disusun secara seremonial atau voluntaristik, tetapi merupakan amanah dari berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan institusi. Tujuan dan manfaat Renstra dirumuskan secara terukur bagi setiap pemangku kepentingan (universitas, pimpinan, dosen, tendik, mahasiswa, alumni, mitra, masyarakat, pemerintah) sehingga semua pihak memahami manfaat bagi mereka. Ruang lingkup yang jelas meliputi periode waktu (2026–2027), substansi (10 bidang strategis), dan organisasi (seluruh unit di Unbrah), serta batasan-batasan yang tidak dicakup, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dengan dokumen perencanaan lainnya.

BAB II GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS

2.1. Sejarah Singkat Universitas

Universitas Baiturrahmah (Unbrah) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta tertua dan terkemuka di Provinsi Sumatera Barat. Perjalanan panjang institusi ini dimulai dari berdirinya sekolah-sekolah tinggi yang kemudian bergabung menjadi universitas. Akar sejarah Unbrah mencerminkan komitmen Yayasan Pendidikan Baiturrahmah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, khususnya di bidang kesehatan, ekonomi, dan ilmu pengetahuan lainnya.

Universitas Baiturrahmah berawal dari tiga sekolah tinggi yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Baiturrahmah:

1. Sekolah Tinggi Kedokteran Gigi (1985) — Didirikan pada tahun 1985 sebagai cikal bakal Fakultas Kedokteran Gigi. Program studi ini menjadi salah satu yang terkemuka di wilayah Sumatera.
2. Sekolah Tinggi Ekonomi (1986) — Didirikan pada tahun 1986, kemudian berkembang menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Sekolah Tinggi Kedokteran (1993) — Didirikan pada tahun 1993, menjadi cikal bakal Fakultas Kedokteran yang kini memiliki program studi pendidikan dokter dan profesi dokter.

2.2. Profil Universitas

Gambaran ringkas namun komprehensif tentang identitas, status akreditasi, fakultas, program studi, serta pencapaian penting Universitas Baiturrahmah hingga tahun 2026. Profil ini penting untuk memahami posisi institusi dalam peta pendidikan tinggi nasional, khususnya di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah X.

Profil Universitas:

| Aspek | Keterangan |
|----------------------------------|--|
| Nama Universitas | Universitas Baiturrahmah (Unbrah) |
| Tahun Berdiri | 1994 (SK Menteri No. 070/D/O/1994) |
| Status | Perguruan Tinggi Swasta (PTS) |
| Akreditasi Institusi | B (Baik Sekali) — BAN-PT |
| Nomor SK Akreditasi | |
| Alamat Kampus | Jalan Raya By Pass KM 15 Aie Pacah, Padang, Sumatera Barat |
| Luas Kampus 1 & 2 | 7,6 Hektar & 5,2 Hektar |
| Yayasan Pengelola | Yayasan Pendidikan Baiturrahmah (YPB) IV |
| Jumlah Fakultas | 5 Fakultas |
| Jumlah Program Studi | 14 Program Studi |
| Jumlah Mahasiswa (2025) | 3.128 orang |
| Jumlah Dosen Tetap (2025) | 238 orang |
| Jumlah Lulusan (2023) | 12.130 orang |
| Website | www.unbrah.ac.id |

Program Studi di Lingkungan Universitas Baiturrahmah

| No | Program Studi | Jenjang | Tahun Berdiri | Akreditasi | Lembaga Akred. |
|----|---------------------------------|---------|---------------|-------------|----------------|
| | Unbrah | | 1994 | B | BAN-PT |
| 1 | Kedokteran Gigi | S1 | 1985 | Unggul | LAM- PTKes |
| 2 | Pendidikan Profesi Dokter Gigi | Profesi | 1985 | Unggul | LAM- PTKes |
| 3 | Manajemen | S1 | 1986 | Baik Sekali | Lamemba |
| 4 | Kedokteran | S1 | 1993 | Unggul | LAM- PTKes |
| 5 | Pendidikan Profesi Dokter | Profesi | 1993 | Unggul | LAM- PTKes |
| 6 | Radiodiagnostik dan Radioterapi | D-III | 1997 | Baik Sekali | LAM- PTKes |
| 7 | Kesehatan Masyarakat | S1 | 1999 | Baik Sekali | LAM- PTKes |
| 8 | Farmasi Klinis | S1 | 2018 | Baik Sekali | LAM- PTKes |
| 9 | Administrasi Rumah Sakit | S1 | 2018 | Baik | LAM- PTKes |
| 10 | Keperawatan Anestesiologi | D-IV | 2018 | Baik | LAM- PTKes |
| 11 | Kewirausahaan | S1 | 2018 | Baik | BAN-PT |
| 12 | Kebidanan | S1 | 2022 | Baik | LAM- PTKes |
| 13 | Pendidikan Profesi Bidan | Profesi | 2022 | Baik | LAM- PTKes |

2.3. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Dasar

Visi, misi, dan nilai-nilai dasar Universitas Baiturrahmah merupakan landasan filosofis dan etis yang menjadi arah sekaligus pedoman bagi seluruh kegiatan akademik dan non-akademik di lingkungan universitas. Dokumen ini disusun berdasarkan Surat Keputusan Rektor No. 396/SK/UNBRAH/XII/2020 tentang Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Universitas Baiturrahmah pada tanggal 24 Desember 2020. Visi yang dirumuskan bersifat jangka panjang (2037), sementara misi, tujuan, dan sasaran dirumuskan untuk periode 2023–2027.

A. Visi Universitas Baiturrahmah

Menjadi Universitas Unggul Dan Terkemuka Di Tingkat Internasional Yang Menghasilkan Lulusan Berpengetahuan, Berketerampilan Dan Berakhlakul Karimah

| | |
|------------------------------------|---|
| Unggul | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan Pendidikan, Penelitian, Dan Pengabdian Yang Berkualitas Dan Dipercaya Masyarakat 2. Lulusan Menjadi Tenaga Yang Dibutuhkan Di Instansi Pemerintah Dan Swasta 3. Memiliki Sarana Prasarana Yang Lengkap Dan Modern 4. Tata Kelola Berbasis Manajemen Pelayanan Terpadu Dan Didukung Teknologi Informasi Digital |
| Terkemuka | Keberadaan Unbrah sebagai salah satu universitas yang diperhitungkan secara internasional |
| Berdaya Saing Internasional | Memiliki daya saing dalam pengembangan SDM dan laboratorium di tingkat internasional |
| Berpengetahuan | Lulusan memiliki pemahaman keilmuan yang sesuai dengan profil lulusan masing-masing prodi |
| Berketerampilan Baik | Lulusan memiliki kecakapan dalam bertindak sesuai dengan profil lulusan |
| Berakhlakul Karimah | Civitas akademika memiliki perilaku yang sesuai syariat agama dalam kegiatan akademik dan non akademik |

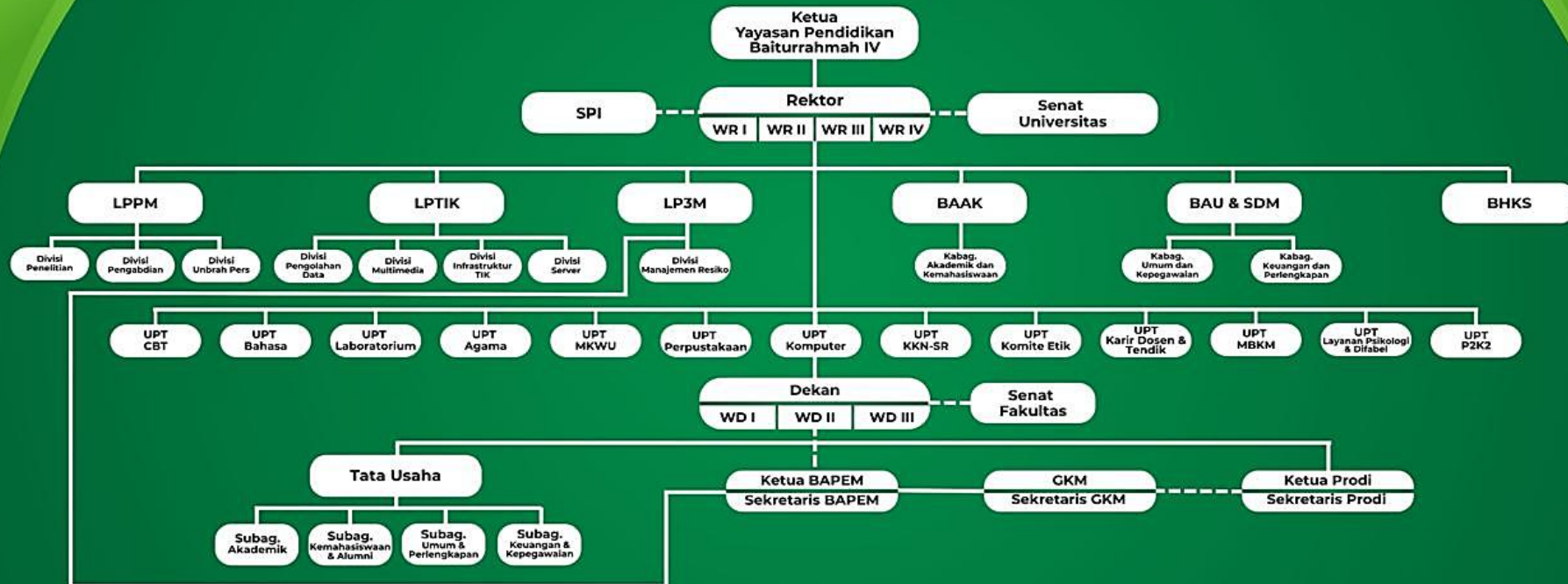
| | |
|----------------|--|
| Misi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan Pendidikan Akademik, Vokasi Dan Profesi Yang Berkualitas Dalam Rangka Mencerdaskan Kehidupan Bangsa. 2. Menyelenggarakan Penelitian Berkualitas Dalam Rangka Mengembangkan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi (IPTEK). 3. Melaksanakan Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam Rangka Menerapkan IPTEK. 4. Menyelenggarakan Perguruan Tinggi Yang Kredibel, Akuntabel, Transparan, Efisien, Efektif Dan Bertanggung Jawab. 5. Menjalin Kerja Sama Dengan Berbagai Lembaga/Instansi Dalam Dan Luar Negeri. 6. Menerapkan Tata Nilai Yang Islami Dalam Lingkungan Kampus. |
| Tujuan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghasilkan lulusan yang profesional dan memiliki daya saing yang tinggi untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa 2. Menghasilkan penelitian yang berkualitas dan layak dipublikasikan serta bermanfaat bagi masyarakat 3. Mewujudkan pengabdian yang mampu memberdayakan masyarakat agar dapat menyelesaikan masalah secara mandiri dan berkelanjutan 4. Terwujudnya tata kelola perguruan tinggi yang baik dan terencana guna mengembangkan lembaga, meningkatkan kualitas SDM dan sarana prasarana 5. Terjalannya kerjasama yang produktif dan saling menguntungkan dengan berbagai lembaga/instansi terkait baik di bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian 6. Terciptanya budaya yang bernuansa islami dalam setiap kegiatan akademik dan non akademik di lingkungan kampus |
| Sasaran | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan vokasi yang profesional 2. Menyelenggarakan penelitian yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat 3. Menyelenggarakan pengabdian yang mampu mendorong potensi sumber daya 4. Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang sehat dengan mengoptimalkan peran organisasi yang mengacu pada prinsip layanan umum dan kebijakan pendidikan nasional 5. Menjalin kerjasama yang produktif dan saling menguntungkan dengan berbagai lembaga/instansi terkait 6. Membangun budaya yang bernuansa islami dalam lingkungan kampus |

2.4. Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola Universitas Baiturrahmah dirancang untuk mendukung efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Universitas dipimpin oleh seorang Rektor yang dibantu oleh para Wakil Rektor, yang bertanggung jawab kepada Yayasan Pendidikan Baiturrahmah dan Senat Universitas. Struktur organisasi juga mencakup fakultas-fakultas, lembaga, biro, dan unit pelaksana teknis (UPT) yang mendukung operasional universitas.



STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS BAITURRAHMAH PADANG



Keterangan :

LPTIK - Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi
 LPPM - Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
 LP3M - Lembaga Pengembangan Pengajaran dan Penjaminan Mutu.

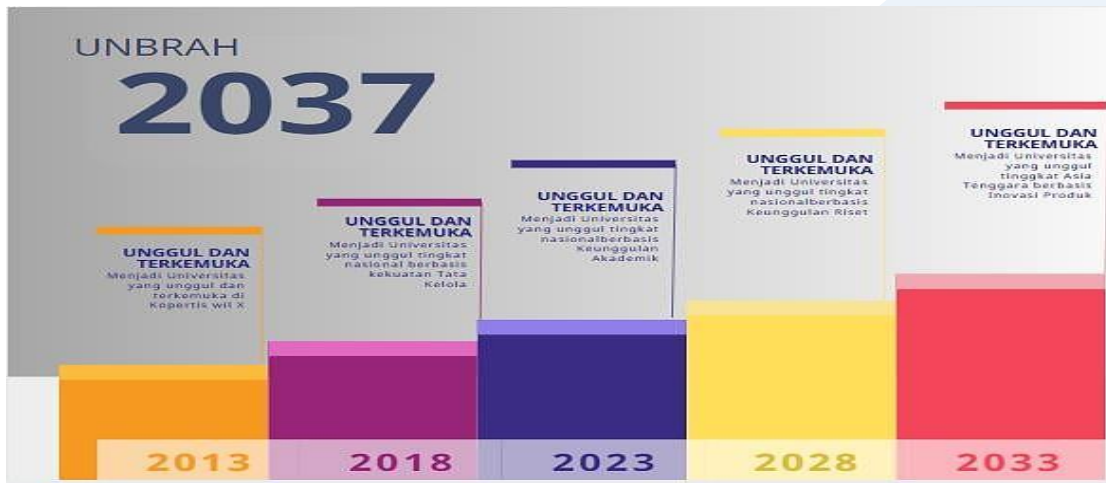
BAU & - Biro Administrasi Umum dan Sumber Daya
 BAAK - Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan
 BHKS - Biro Humas dan Kerja Sama

UPT - Unit Pelaksana Teknis
 BAPEM - Badan Penjaminan Mutu
 GKM - Gugus Kendali Mutu

P2K2 - Program Pengenalan Kehidupan Kampus
 SPI - Satuan Pengawas Internal

F. Milestone Pengembangan Universitas (Roadmap 2013–2037)

Universitas Baiturrahmah telah menetapkan peta jalan (roadmap) jangka panjang yang terdiri atas lima tahap lima tahunan (milestone) sebagai berikut:



Gambar 2.1.

Milestone (Tonggak Capaian) Universitas Baiturrahmah 2013-2037

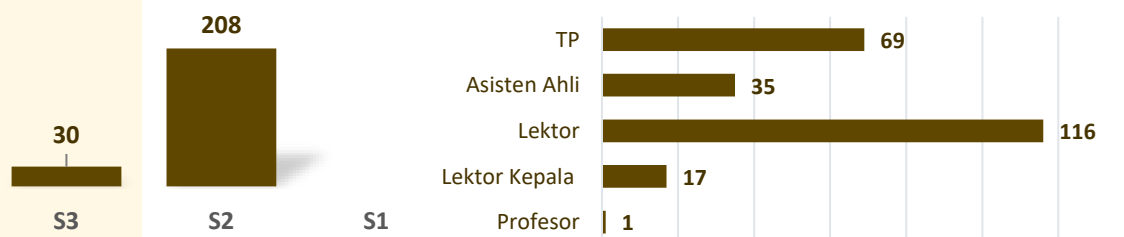
| Tahap | Periode | Fokus Utama |
|-----------|-----------|---|
| Tahap I | 2013–2017 | Menjadi Universitas Unggul Dan Terkemuka Di Kopertis Wilayah X |
| Tahap II | 2018–2022 | Menjadi Universitas Unggul Tingkat Nasional Berbasis Kekuatan Tata Kelola |
| Tahap III | 2023–2027 | Menjadi Universitas Unggul Tingkat Nasional Berbasis Keunggulan Akademik |
| Tahap IV | 2028–2032 | Menjadi Universitas Unggul Tingkat Nasional Berbasis Keunggulan Riset |
| Tahap V | 2033–2037 | Menjadi Universitas Unggul Tingkat Asia Tenggara Berbasis Inovasi Produk |

2.5. Sumber Daya

Sumber daya yang dimiliki Universitas Baiturrahmah merupakan modal utama dalam mencapai visi dan misi institusi. Sub-bab ini menguraikan secara rinci sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa dan lulusan, keuangan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi dan teknologi yang tersedia hingga tahun 2025/2026.

2.5.1. Sumber Daya Manusia

A. Dosen (Tenaga Pendidik)



Gambar 3.2.

Profil Dosen Menurut Pendidikan dan Jabatan Fungsional Tahun 2025

Distribusi Jabatan Akademik Dosen (2025):

| Jabatan Fungsional | Jumlah | Persentase |
|------------------------------|------------|---------------|
| Profesor (Guru Besar) | 1 | 0,4% |
| Lektor Kepala | 17 | 7,1% |
| Lektor | 116 | 48,7% |
| Asisten Ahli | 35 | 14,7% |
| Tenaga Pengajar (TP) | 69 | 29,0% |
| Total | 238 | 100,0% |

Distribusi Dosen per Program Studi (2025):

| No | Program Studi | Jumlah | S3 | S2 | P | LK | L | AA | TP |
|----|---------------------------|------------|-----------|------------|----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| 1 | Kedokteran Gigi | 20 | 4 | 16 | - | 3 | 9 | 5 | 3 |
| 2 | Profesi Dokter Gigi | 19 | 7 | 12 | - | 4 | 11 | 3 | 1 |
| 3 | Manajemen | 11 | 3 | 8 | - | 1 | 8 | 2 | - |
| 4 | Kedokteran | 55 | 11 | 44 | - | 6 | 35 | 5 | 9 |
| 5 | Profesi Dokter | 58 | - | 58 | - | - | 17 | 4 | 37 |
| 6 | Radiologi | 10 | - | 10 | - | - | 2 | 7 | 1 |
| 7 | Kesehatan Masyarakat | 10 | 3 | 7 | - | 2 | 8 | - | - |
| 8 | D3 Kebidanan | 5 | - | 5 | - | - | 5 | - | - |
| 9 | Farmasi Klinis | 16 | 1 | 15 | 1 | 1 | 4 | 4 | 6 |
| 10 | Administrasi Rumah Sakit | 6 | - | 6 | - | - | 3 | - | 3 |
| 11 | Keperawatan Anestesiologi | 13 | - | 13 | - | - | 7 | 2 | 4 |
| 12 | Kewirausahaan | 5 | - | 5 | - | - | 2 | 3 | - |
| 13 | Profesi Bidan | 5 | 1 | 4 | - | - | 3 | - | 2 |
| 14 | Kebidanan (S1) | 5 | - | 5 | - | - | 2 | - | 3 |
| | Total | 238 | 30 | 208 | 1 | 17 | 116 | 35 | 69 |

Dosen Praktisi (Praktisi Mengajar):

| Universitas/Prodi | Jumlah Dosen Praktisi |
|--------------------------|-----------------------|
| Universitas | 66 |
| Kedokteran Gigi | 19 |
| Profesi Dokter Gigi | 8 |
| Manajemen | 9 |
| Kesehatan Masyarakat | 13 |
| Administrasi Rumah Sakit | 13 |
| Kewirausahaan | 4 |
| Kebidanan | 2 |
| Radiologi | 1 |
| Modul Nusantara (MN) | 3 |

B. Tenaga Kependidikan (Tendik)

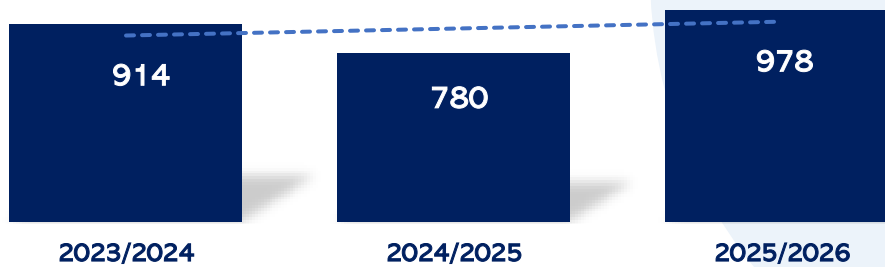
| Jenjang Pendidikan | Jumlah |
|-----------------------|------------------|
| S2 | 9 orang |
| S1 | 57 orang |
| Diploma | 41 orang |
| SLTA/Sederajat | 10 orang |
| Total | 117 orang |

Distribusi Tenaga Kependidikan menurut Fakultas/Bagian (2026)

| No | Fakultas/Bagian | Jumlah | S2 | S1 | Diploma | SLTA |
|----|-----------------------------|------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Rektorat | 45 | 4 | 21 | 13 | 7 |
| 2 | Fakultas Ekonomi dan Bisnis | 5 | - | 2 | 3 | - |
| 3 | Fakultas Kedokteran Gigi | 20 | 2 | 11 | 6 | 1 |
| 4 | Fakultas Kedokteran | 24 | 2 | 12 | 8 | 2 |
| 5 | Fakultas Ilmu Kesehatan | 13 | - | 5 | 8 | - |
| 6 | Fakultas Vokasi | 10 | 1 | 6 | 3 | - |
| | Total | 117 | 9 | 57 | 41 | 10 |

2.5.2. Mahasiswa dan Lulusan

A. Perkembangan Jumlah Mahasiswa Baru

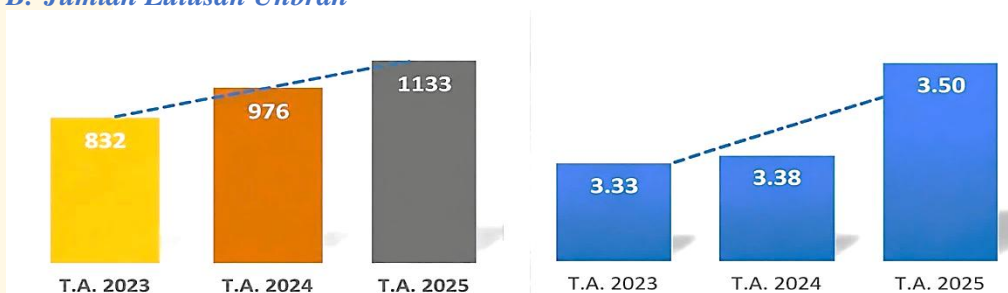


Gambar. 2.1 Perkembangan Penerimaan Mahasiswa Baru (2024–2026):

Penerimaan Mahasiswa Baru per Prodi (2025/2026):

| No | Program Studi | Jumlah Diterima (2025/2026) |
|----|----------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Keperawatan Anestesiologi | 150 |
| 2 | D3 Radiodiagnostik & Radioterapi | 70 |
| 3 | Profesi Dokter Gigi | 10 |
| 4 | Profesi Dokter | 33 |
| 5 | Profesi Bidan | 22 |
| 6 | Kedokteran Gigi | 110 |
| 7 | Kesehatan Masyarakat | 51 |
| 8 | Manajemen | 158 |
| 9 | Kedokteran | 200 |
| 10 | Farmasi Klinis | 132 |
| 11 | Administrasi Rumah Sakit | 34 |
| 12 | Kewirausahaan | 22 |
| 13 | S1 Kebidanan | 40 |

B. Jumlah Lulusan Unbrah



Gambar 2.2 Perkembangan Jumlah Lulusan dan IPK Unbrah 2023-2025

Jumlah Lulusan per Prodi (2025/2026)

| Prodi | Jumlah Lulusan |
|--------------------------|----------------|
| Manajemen | 188 |
| Kewirausahaan | 11 |
| Pendidikan Dokter Gigi | 95 |
| Profesi Dokter Gigi | 123 |
| Pendidikan Dokter | 166 |
| Profesi Dokter | 186 |
| Kesehatan Masyarakat | 48 |
| Administrasi Rumah Sakit | 24 |
| Farmasi Klinis | 65 |
| S1 Kebidanan | 2 |
| D3 Kebidanan | 40 |
| D3 Radiologi | 87 |
| D4 Keperawatan Anestesi | 88 |

C. Waktu Tunggu Lulusan

| Tahun Lulus | WT <6 bulan | 6–18 bulan | >18 bulan | Kesesuaian Bidang Kerja |
|-------------|-------------|------------|-----------|-------------------------|
| 2019 | 22 (84,6%) | 3 | 1 | 76,0% |
| 2020 | 25 (78,1%) | 6 | 1 | 78,0% |
| 2021 | 184 (83,6%) | 15 | 1 | 88,0% |
| 2022 | 56 (55,4%) | 40 | 5 | 83,3% |

D. Prestasi Mahasiswa

| Jenis Prestasi | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Provinsi/Regional | 5 | 13 | 17 | 10 | 9 | 10 |
| Nasional | 8 | 0 | 4 | 10 | 10 | 33 |
| Internasional | 0 | 1 | 1 | 0 | 10 | 16 |

2.5.3. Penelitian & Pengabdian

Sumber pendanaan Universitas Baiturrahmah berasal dari berbagai sumber, termasuk kontribusi Yayasan Pendidikan Baiturrahmah, dana dari mahasiswa (UKT), hibah penelitian dan pengabdian dari pemerintah (DIKTI), serta kerjasama dengan mitra. Berdasarkan data penelitian universitas, pendanaan untuk penelitian dosen bersumber dari Yayasan (PLKGB, PDP, USR, Hibah Yayasan) dan DIKTI.

Penelitian & Pengabdian Dosen (2021–2025):

| Jenis Penelitian | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Jumlah Dana (Rp) |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------------------|
| Yayasan (PLKGB) | 25 | 0 | 37 | 38 | - | 484.610.000 |
| Yayasan (PDP) | 39 | 0 | 37 | 34 | - | 194.830.000 |
| Yayasan (USR) | 22 | 23 | 22 | 22 | - | 236.849.500 |
| DIKTI (Hibah Dikti) | 0 | 7 | 4 | 11 | 14 | 792.840.000 |
| Total | 86 | 30 | 100 | 105 | 14 | 1.709.129.500 |

2.5.4. Sarana dan Prasarana

Universitas Baiturrahmah memiliki berbagai sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian). Sarana dan prasarana tersebut meliputi ruang perkuliahan, laboratorium, perpustakaan, auditorium, dan fasilitas pendukung lainnya.

A. Ruang Perkuliahan

| Aspek | Keterangan |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Jumlah Ruang Kuliah | 28 ruangan |
| Kapasitas Rata-Rata | 90–130 m ² |
| Pengelolaan | Digunakan bersama untuk 5 fakultas |
| Ruang Auditorium | Kapasitas 600 orang |
| Ruang Sidang Yayasan | Kapasitas 60 orang |

B. Laboratorium

| No | Nama Laboratorium | Pengelola | Kondisi | Keterangan |
|----|--|-----------------|-------------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Biomedik • Promosi Kesehatan • Komputer • Bahasa Inggris • Kimia dan Biokimia • Mikrobiologi • Farmakologi | Universitas | Baik | Masih terdapat prasarana belum memenuhi standar |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| | | | Baik | Jumlah komputer belum maksimal |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Fitokimia • Apotik Simulasi/IV Admixture • Biofarmaseutika • Teknologi Farmasi • Sediaan Steril | Farklin | Kurang Baik | Luas ruangan belum memadai (<2,5m ² /mahasiswa), sirkulasi udara tidak maksimal |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Asuhan Kebidanan Komunitas • Komplementer 1 • Komplementer 2 | Kebidanan | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| 4 | Mini Hospital | ARS | Baik | Perlu penambahan aplikasi |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Epidemiologi • Kesehatan Lingkungan • Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) • Gizi | Kesmas | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| | | | Baik | Perlu penambahan alat |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Radiografi • Ultrasonografi (USG) • Radiofotografi • Quality Assurance, Proteksi Radiasi | Radiologi | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Post Anesthetic Care Room • Pre Operative Room | Anestesiologi | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Dental Simulator • Biologi Oral • IMTKG • Radiologi Kedokteran Gigi • Skills lab • Komunitas Kedokteran Gigi | Kedokteran Gigi | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |
| | | | Baik | Sudah memenuhi standar |

| No | Nama Laboratorium | Pengelola | Kondisi | Keterangan |
|----|--|------------------|---------|------------------------|
| 9 | Galeri Bursa Efek Indonesia (GIBEI) | Ekonomi & Bisnis | Baik | Sudah memenuhi standar |
| 10 | Laboratorium Kedokteran (Anatomi kering & basah, farmakologi, patologi anatomi & klinik, fisiologi, histologi, biomedik, mikrobiologi, parasitologi) | Kedokteran | Baik | Sudah memenuhi standar |

C. Rumah Sakit Pendidikan

| Rumah Sakit | Fungsi | Lokasi |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Rumah Sakit Islam Siti Rahmah | Teaching hospital Fakultas Kedokteran | Kampus utama |
| Rumah Sakit Gigi dan Mulut | Teaching hospital Fakultas Kedokteran Gigi | Jl. By Pass (2 km dari kampus utama) |

D. Fasilitas Lainnya

| Fasilitas | Keterangan |
|--|--|
| Masjid Baiturrahmah | Megah, terletak di pinggir Jalan By Pass |
| Perpustakaan | Digital library (e-library) dan konvensional |
| Ruang CBT (Computer Based Test) | Tersedia |
| Ruang OSCE | Tersedia |
| Lapangan olahraga | Tersedia |

2.5.5. Sistem Informasi dan Teknologi

Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi (PTIK) Universitas Baiturrahmah mengelola berbagai sistem informasi yang mendukung kegiatan akademik dan administrasi. Beberapa sistem yang telah beroperasi antara lain: Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) Online, Sistem Informasi Akademik (SIKAD), Portal Mahasiswa dan Dosen, E-Library, dan Repository.

- 1) *PMB Online (Penerimaan Mahasiswa Baru Online)*
 - Link akses: <https://pmb.unbrah.ac.id/>
 - Fitur: Terintegrasi dengan bank mitra untuk pembayaran pendaftaran
 - Manfaat: Memudahkan calon mahasiswa mendaftar tanpa formulir kertas
- 2) *SIKAD (Sistem Informasi Akademik)*
 - Link akses BO (Back Office): <https://siakad.unbrah.ac.id/>
 - Link akses Portal: <https://portal.unbrah.ac.id/>
 - Fitur:
 - Pembuatan jadwal kuliah
 - Pengisian Kartu Rencana Studi (KRS)
 - Persetujuan KRS
 - Pengisian nilai
 - Pengelolaan data dosen dan mahasiswa
 - Pembayaran biaya kuliah
- 3) *E-Library (Perpustakaan Digital)*
 - Link akses: <https://uptpustaka.unbrah.ac.id/> (terintegrasi dengan website utama)
 - Fungsi: Menyediakan koleksi buku dan jurnal dalam format digital
- 4) *Repository*
 - Fungsi: Menyimpan karya ilmiah, skripsi, tesis, disertasi, dan publikasi dosen secara digital

5) *E-Student Activities Performance System (SAPS)*

- Dasar SK: No. 1030/In-Unbrah/A/XI/2017
- Fungsi: Sistem penilaian aktivitas mahasiswa di bidang penalaran, minat bakat, dan kewirausahaan

2.6. Kinerja Universitas (3 Tahun Terakhir)

2.6.1. Pendidikan

| Indikator | 2023 | 2024 | 2025 | Jumlah |
|----------------------------------|------|------|------|--------|
| Jumlah Mahasiswa Baru | 914 | 780 | 978 | 2672 |
| Jumlah Lulusan | 832 | 976 | 1133 | 2941 |
| Rata-Rata IPK | 3,33 | 3,38 | 3,50 | 3,36 |
| waktu Tunggu < 6 Bulan | 501 | 593 | 683 | 592 |
| Prodi Akreditasi Unggul | - | 2 | 2 | 4 |
| Prodi Akreditasi Baik Sekali | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Prestasi Provinsi / Regional | 19 | 17 | 5 | 41 |
| Prestasi Mahasiswa Nasional | 14 | 14 | 13 | 41 |
| Prestasi Mahaisswa Internasional | 14 | 7 | 6 | 27 |
| Dosen Praktisi | | | | |

2.6.2. Penelitian & Pengabdian

| Indikator | 2023 | 2024 | 2025 | Jumlah |
|----------------------------------|-------|---------|-------|---------|
| Jumlah Penelitian (Yayasan) | 133 | 89 | 0 | 222 |
| Jumlah Penelitian (DIKTI) | 4 | 11 | 14 | 29 |
| Jumlah Pengabdian (Yayasan) | 59 | 37 | 0 | 96 |
| Jumlah Pengabdian (DIKTI) | 2 | 1 | 1 | 4 |
| Publikasi Internasional | 2 | 3 | 7 | 12 |
| Publikasi Nasional Terakreditasi | 199 | 133 | 61 | 393 |
| Haki/Paten | 58 | 91 | 137 | 286 |
| Total Dana Penelitian (Rp Juta) | 627,2 | 1.409,5 | 104,8 | 2.036,7 |
| Total Dana Pengabdian (Rp Juta) | 359,7 | 219,9 | 43,5 | 623,4 |

2.6.4. Kerjasama

| Indikator | 2017–2023 Akumulasi | 2023 | 2024 | 2025 | Target 2027 |
|------------------------|------------------------|------|------|------|-------------|
| Kerjasama Dalam Negeri | 160 | 12 | 30 | 34 | Meningkat |
| Kerjasama Luar Negeri | 9 | 3 | 4 | 4 | Meningkat |

2.6.5. Tata Kelola

| Indikator | Kondisi Terkini | Keterangan |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| Akreditasi Institusi | B (Baik Sekali) | Target peningkatan ke Unggul |
| Struktur Organisasi | Lengkap (5 fakultas, 14 prodi, lembaga, UPT) | Berfungsi dengan baik |
| Sistem Penjaminan Mutu | SPMI berjalan | Perlu penguatan |
| SIAKAD | Terintegrasi | Perlu peningkatan fitur |
| SPI (Satuan Pengawas Internal) | Ada | Perlu penguatan audit berbasis risiko |

Beberapa poin kunci yang menjadi fondasi penting untuk perumusan strategi ke depan antara lain:

1. **Kekuatan:** Akreditasi Unggul pada 4 prodi kesehatan, peningkatan penelitian dan pengabdian yang didanai DIKTI, peningkatan prestasi mahasiswa internasional yang signifikan.
2. **Kelemahan:** Rasio dosen S3 (12,6%) dan guru besar (1 orang) masih rendah, akreditasi institusi masih B, waktu tunggu lulusan perlu perbaikan.
3. **Peluang:** Kebijakan MBKM, pendanaan dari DIKTI yang meningkat, dan potensi internasionalisasi.
4. **Tantangan:** Persaingan PTS di Sumatera Barat, tuntutan akreditasi yang semakin ketat, dan kebutuhan digitalisasi.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang gambaran umum universitas, berikutnya akan menyajikan evaluasi terhadap Renstra sebelumnya (2023–2027) untuk mengidentifikasi capaian, kesenjangan, dan pembelajaran strategis (lessons learned).

BAB III EVALUASI RENSTRA SEBELUMNYA (2023–2027)

Hasil Capaian Universitas Baiturrahmah berdasarkan data LKPT 2025 dan RENSTRA 2023, disajikan dalam bentuk Analisis per Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri No. 210/M/2023 dan Analisis per Indikator Kinerja Tambahan Sesuai Renstra dan Renop Unbrah 2023-2027 yang dicapai sampai dengan tahun 2025.

Bagian ini menyajikan evaluasi kritis terhadap pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) Unbrah periode sebelumnya, yaitu tahun 2023–2027. Evaluasi ini penting dilakukan bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk memahami apa yang telah berhasil, apa yang belum tercapai, faktor-faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan, serta pembelajaran berharga (lessons learned) yang dapat menjadi modal berharga dalam menyusun revisi Renstra periode 2026–2027. Dengan kata lain, bab ini menjembatani antara masa lalu (evaluasi) dan masa depan (perencanaan baru).

Evaluasi capaian Renstra periode sebelumnya dilakukan berdasarkan indikator kinerja dan regulasi yang berlaku pada periode pelaksanaan, khususnya mengacu pada Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023 tentang IKU Perguruan Tinggi. Data yang digunakan dalam bab ini bersumber dari dokumen internal Unbrah, laporan kinerja tahunan, basis data PDDikti, profil dosen, profil mahasiswa, data penelitian dan pengabdian, data kerjasama, serta data akreditasi program studi. Periode evaluasi yang menjadi fokus adalah tahun 2023 hingga 2025 (data terbaru yang tersedia), dengan proyeksi sederhana hingga tahun 2027 untuk melengkapi gambaran Renstra lima tahunan.

3.1. CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)

Indikator Kinerja Utama (IKU) Unbrah pada Renstra 2023–2027 mencakup berbagai aspek: mutu lulusan, kualitas dosen, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, akreditasi, kerjasama, serta tata kelola keuangan. Berdasarkan data yang tersedia, sub-bab ini menyajikan capaian IKU pada tahun 2025–2026 sebagai representasi kinerja terkini, dibandingkan dengan target yang ditetapkan di awal periode sampai akhir periode tahun 2025. Hasil Capaian Universitas Baiturrahmah berdasarkan data LKPT 2025 dan RENSTRA 2023, disajikan dalam bentuk Tabel Analisis per Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri No. 210/M/2023.

Ringkasan Fakultas/Prodi yang di kelola di Universitas Baiturrahmah berdasarkan data LKPT 2025, adalah :

| Kode | Fakultas/Unit | Program Studi yang Dikelola |
|---------------|---------------------------|---|
| FK | Fakultas Kedokteran | Pendidikan Dokter (S1), Profesi Dokter |
| FKG | Fakultas Kedokteran Gigi | Pendidikan Dokter Gigi (S1), Profesi Dokter Gigi |
| Fikes | Fakultas Ilmu Kesehatan | Kesehatan Masyarakat (S1), Administrasi Rumah Sakit (S1), Kebidanan (S1), Profesi Bidan , Farmasi Klinis (S1) |
| FEB | Fakultas Ekonomi & Bisnis | Manajemen (S1), Kewirausahaan (S1) |
| Vokasi | Vokasi | Keperawatan Anestesiologi (DIV) |
| | | Radiodiagnostik & Radioterapi (DIII) |

Catatan: Untuk keperluan analisis, Anestesi dan Radiologi dipisahkan karena memiliki karakteristik capaian yang berbeda.

Tabel Hasil Capaian IKU Universitas Baiturrahmah (2025) Berbasis Data LKPT 2025

| No. | IKU / Indikator | Target 2025 | Capaian Berbasis Data LKPT 2025 | Narasi Capaian | Rekomendasi Tindak Lanjut |
|-----|--|--|---|---|---|
| 1 | Kesiapan Kerja Lulusan (% lulusan bekerja, studi, atau wiraswasta ≤12 bulan) | 60% bekerja sesuai bidang 60% masa tunggu <6 bulan | 1) Waktu tunggu lulusan: 0 bulan (Tabel II-1.D.3) 2) Lulusan bekerja sesuai bidang: FK 100%, FKG 100%, Farmasi 100%, Radiologi 93%, Kesmas 50% | Sangat baik pada prodi kesehatan. Prodi Kesmas dan Manajemen masih perlu peningkatan kesesuaian kerja. Waktu tunggu 0 bulan menunjukkan serapan lulusan yang cepat. | Perkuat tracer study dan kerja sama dengan industri non-kesehatan; lakukan pemetaan kompetensi lulusan secara berkala. |
| 2 | Mahasiswa Berkegiatan di Luar Prodi (% mahasiswa S1/D4/D3 dengan kegiatan luar prodi ≥10 SKS) | 1 prestasi nasional + 1 internasional/tahun | 1) Partisipasi MBKM: Farmasi 90,8%, Manajemen 79,8%, Radiologi 89,7% 2) Prestasi nasional: >50, internasional: >20 (Tabel II-1.D.2) | Partisipasi MBKM sudah tinggi di beberapa prodi, namun Pendidikan Dokter masih sangat rendah (2,3%). Prestasi mahasiswa sangat melampaui target. | Dorong prodi dengan partisipasi rendah untuk mengintegrasikan MBKM dalam kurikulum; pertahankan prestasi dengan sistem pembinaan berkelanjutan. |
| 3 | Dosen di Luar Kampus (% dosen berkegiatan tridharma di PT lain, praktisi, atau membimbing MBKM) | Dosen doktor 10% Lektor kepala 10% Anggota org profesi 100% | 1) Dosen S3: 22% (Tabel II-1.A.4) 2) Lektor kepala: 11% (Tabel II-1.C.1) 3) Organisasi profesi: sangat tinggi (IDI, PDGI, IAKMI, dll.) 4) Dosen pembicara/reviewer internasional: banyak | Kualifikasi doktor dan lektor kepala sudah melampaui target. Keterlibatan dosen dalam organisasi profesi dan kegiatan internasional sangat baik. | Program percepatan guru besar; tingkatkan jumlah dosen dengan sertifikasi kompetensi internasional. |
| 4 | Kualifikasi Dosen & Praktisi Mengajar (% dosen bersertifikat kompetensi + % praktisi mengajar) | Dosen bersertifikat 60% Praktisi mengajar 100% (dosen luar biasa) | 1) STR & sertifikasi kompetensi: tersebar di prodi kesehatan 2) Praktisi mengajar: tercapai di FK, FKG, Farmasi, ARS, Anestesi, Radiologi (Tabel II-1.D.4) | Praktisi mengajar sudah terintegrasi dengan baik. Namun data persentase dosen bersertifikat kompetensi belum terdokumentasi secara sistemik. | Lakukan pemetaan dan pendataan sertifikasi dosen; dorong dosen non-kesehatan untuk mendapatkan sertifikasi industri. |
| 5 | Penerapan Karya Dosen (Jumlah karya dosen) | 30 HAKI/paten 5 buku ber-ISBN 4 publikasi | 1) Hak Cipta: 215 (Tabel 22a) 2) Paten sederhana: 12 | Sangat melampaui target. Publikasi bereputasi dan HKI sangat tinggi. Namun paten | Dorong paten internasional dan hilirisasi produk; fasilitasi |

| No. | IKU / Indikator | Target 2025 | Capaian Berbasis Data LKPT 2025 | Narasi Capaian | Rekomendasi Tindak Lanjut |
|-----|---|---|---|--|---|
| | yang mendapat rekognisi/diterapkan per jumlah dosen) | internasional bereputasi | 3) Publikasi internasional bereputasi: 56 (Tabel II-2.C.2) 4) Buku ajar: FK 163, FKG 10, Farmasi 15 | masih didominasi paten sederhana, belum banyak paten internasional. | kolaborasi riset dengan industri. |
| 6 | Kemitraan Program Studi (Jumlah kerja sama per prodi S1/D4/D3) | Kerja sama nasional 40% Kerja sama internasional 1 | 1) RS, puskesmas, industri: sangat kuat 2) Internasional: FK, FKG, Farmasi, Kebidanan, Profesi Bidan (Tabel II-1.D.4) 3) Kepuasan mitra: SB+B >90% (Tabel 24) | Kemitraan nasional sangat baik. Kerja sama internasional masih terbatas pada prodi tertentu. Double degree/joint degree belum optimal. | Perluas kerja sama double degree; tingkatkan kerja sama riset internasional; buat skema mobilitas dosen-mahasiswa ke luar negeri. |
| 7 | Pembelajaran dalam Kelas (% mata kuliah dengan case method atau team-based project sebagai bagian bobot evaluasi) | Penerapan SCL 100% Buku ajar 30% dosen | 1) Kurikulum OBE sudah diterapkan (Tabel II-1.D.4) 2) PBL, praktikum, bimbingan TA: berjalan 3) Kepuasan mahasiswa: SB+B >80% (Tabel 24) | SCL dan OBE sudah berjalan, namun belum terukur secara spesifik persentase mata kuliah dengan case method $\geq 50\%$ bobot penilaian. | Dokumentasikan penerapan case method & PBL di setiap RPS; lakukan audit internal pembelajaran. |
| 8 | Akreditasi Internasional (% prodi S1/D4/D3 dengan akreditasi internasional yang diakui pemerintah) | Belum ditargetkan secara eksplisit | 1) Akreditasi nasional: Unggul (2 prodi), Baik Sekali, Baik 2) Kerja sama internasional ada, namun belum ada akreditasi internasional formal (AUN-QA, ASIIN, dll.) | Capaian akreditasi nasional cukup baik, namun belum ada prodi yang meraih akreditasi internasional. | Pilih 1–2 prodi unggulan (FK, FKG, Farmasi) untuk mengajukan akreditasi internasional pada 2026–2027. |

Kesimpulan Umum

Universitas Baiturrahman pada tahun 2025 menunjukkan capaian kinerja yang sangat baik dalam sejumlah IKU, terutama pada kualifikasi dosen (IKU 3), penerapan karya dosen (IKU 5), prestasi mahasiswa (IKU 2), dan waktu tunggu lulusan (IKU 1). Capaian ini melampaui target Renstra dan Renop 2023–2027 dalam hal kuantitas publikasi bereputasi, HKI, dan keterlibatan dosen dalam organisasi profesi. Namun, masih terdapat beberapa tantangan strategis yang perlu ditindaklanjuti:

1. Belum adanya akreditasi internasional pada program studi (IKU 8).
2. Dokumentasi case method & PBL sebagai bagian bobot evaluasi belum sistematis (IKU 7).
3. Kemitraan internasional masih terbatas pada prodi tertentu (IKU 6).
4. Kesesuaian kerja lulusan pada prodi non-klinis masih perlu ditingkatkan (IKU1).

3.2.1 Analisis Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Per Fakultas

A. Fakultas Kedokteran (FK)

| IKU | Indikator | Capaian FK 2025 | Narasi |
|--------------------|--------------------------|---|--|
| 1 | Kesiapan kerja lulusan | 1) Waktu tunggu: 0 bulan 2) Bekerja sesuai bidang: 100% (Tabel II-1.D.4) | Sangat baik. Lulusan langsung terserap pasar kerja. |
| 2 | Mahasiswa di luar prodi | 1) MBKM partisipasi: sangat rendah (2,3%) 2) Prestasi: banyak (juara debat, olimpiade, PKM) | Prestasi baik , tetapi partisipasi MBKM sangat rendah. |
| 3 | Dosen di luar kampus | 1) Dosen S3: 11 dari 47 (23,4%) 2) Lektor kepala: 8 (17%) 3) Praktisi & organisasi profesi: sangat kuat | Kualifikasi Dosen Sangat Baik. Banyak dosen aktif di IDI dan internasional. |
| 4 | Praktisi mengajar | 1) Tercapai: melibatkan RS mitra dan praktisi | Baik. Pembelajaran klinis terintegrasi dengan rumah sakit. |
| 5 | Penerapan karya dosen | 1) Publikasi internasional bereputasi: 36 (Sheet15) 2) HKI: 69 (FK) 3) Buku ajar: 163 | Sangat Melampaui Target. Produktivitas riset tinggi. |
| 6 | Kemitraan | 1) RS mitra: sangat banyak 2) Internasional: ada (UM Malaya, dll.) | Kemitraan Nasional Sangat Kuat. Internasional masih perlu diperluas. |
| 7 | Pembelajaran di kelas | 1) Kurikulum OBE + PBL 2) Kepuasan mahasiswa: SB+B >90% (Tabel 24) | Baik. Case method & PBL sudah diterapkan di blok-blok klinis. |
| 8 | Akreditasi internasional | 1) Nasional: Unggul (Pendidikan Dokter & Profesi Dokter) 2) Internasional: belum ada | Akreditasi Nasional Unggul. Perlu Akreditasi Internasional. |
| Rekomendasi | | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan partisipasi MBKM mahasiswa melalui program magang RS luar daerah/ luar negeri. • Ajukan Akreditasi Internasional (AUN-QA atau ASIIN) pada 2026. • Kembangkan Program Double Degree Dengan Universitas Luar Negeri. | |

B. Fakultas Kedokteran Gigi (FKG)

| IKU | Indikator | Capaian FKG 2025 | Narasi |
|-----|-------------------------|--|--|
| 1 | Kesiapan kerja lulusan | 1) Waktu tunggu: 0 bulan 2) Bekerja sesuai bidang: 100% (Tabel II-1.D.4) | Sangat baik. Lulusan langsung bekerja. |
| 2 | Mahasiswa di luar prodi | 1) Partisipasi MBKM: belum terdata spesifik 2) Prestasi: sangat banyak (poster, video, olimpiade internasional) | Prestasi Sangat Baik , terutama di lomba internasional. |

| IKU | Indikator | Capaian FKG 2025 | Narasi |
|-----|--------------------------|--|--|
| 3 | Dosen di luar kampus | 1) Dosen S3: 8 dari 16 (50%) 2) Lektor kepala: 4 (25%) 3) Organisasi profesi (PDGI): sangat aktif | Kualifikasi Dosen Sangat Baik. 50% dosen sudah S3. |
| 4 | Praktisi mengajar | 1) Tercapai: melibatkan dokter gigi praktisi | Baik. |
| 5 | Penerapan karya dosen | 1) Publikasi nasional terakreditasi: 47 2) Internasional bereputasi: 23 3) HKI: 23, Buku: 10 | Sangat baik. Produktivitas riset tinggi. |
| 6 | Kemitraan | 1) RSGM, klinik gigi, PDGI 2) Internasional: ada (SeGI University, dll.) | Kemitraan kuat. Perluas kerja sama internasional. |
| 7 | Pembelajaran di kelas | 1) OBE + PBL 2) Kepuasan mahasiswa: SB+B 97–99% (Tabel II-1.D.2) | Sangat baik. Mahasiswa sangat puas. |
| 8 | Akreditasi internasional | 1) Nasional: Unggul (Pendidikan Dokter Gigi & Profesi) 2) Internasional: belum | Akreditasi Nasional Unggul. Perlu Akreditasi Internasional. |
| | Reomendasi | <ul style="list-style-type: none"> • Ajukan akreditasi internasional (misal: ASIIN atau AUN-QA). • Tingkatkan kolaborasi riset internasional. • Kembangkan program pertukaran mahasiswa dengan FKG luar negeri. | |

C. Fakultas Ilmu Kesehatan (Fikes) – Kesehatan Masyarakat & ARS

| IKU | Indikator | Capaian Kesmas & ARS | Narasi |
|-----|--------------------------|--|--|
| 1 | Kesiapan kerja lulusan | Kesmas: 50% bekerja sesuai bidang (masih rendah) ARS: belum terdata baik | Perlu peningkatan. Kesmas masih di bawah target 60%. |
| 2 | Mahasiswa di luar prodi | Kesmas: partisipasi tinggi (47 dari 48 lulusan = 98%) Prestasi: ada (juara lomba, PKM) | Sangat baik untuk partisipasi MBKM. |
| 3 | Dosen di luar kampus | Dosen S3: 3 dari 10 (Kesmas), 0 dari 5 (ARS) Organisasi profesi: IAKMI aktif | Kualifikasi Dosen Masih Perlu Ditingkatkan (ARS belum ada S3). |
| 4 | Praktisi mengajar | Tercapai: melibatkan praktisi RS dan dinas kesehatan | Baik. |
| 5 | Penerapan karya dosen | Publikasi: capaian 0,7 dari target 20 (Kesmas) Buku ajar: 0,3 dari target 10 | Masih rendah. Perlu dorongan publikasi. |
| 6 | Kemitraan | Dinas kesehatan, puskesmas, RS Internasional: ada (Malaysia, dll.) | Baik. Perluas kemitraan riset. |
| 7 | Pembelajaran di kelas | OBE + PBL Kepuasan mahasiswa: SB+B 80–100% | Baik. |
| 8 | Akreditasi internasional | Nasional: Baik Sekali (Kesmas), Akreditasi B (ARS) Internasional: belum | Akreditasi Nasional Cukup. Perlu peningkatan ke Unggul. |
| | Rekomendasi | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan kesesuaian kerja lulusan dengan penguatan kompetensi analisis data kesehatan. • Dorong dosen ARS untuk melanjutkan S3. • Tingkatkan publikasi dan HKI. • Targetkan akreditasi Unggul pada 2026–2027. | |

D. Fakultas Farmasi – Farmasi Klinis

| IKU | Indikator | Capaian Farmasi 2025 | Narasi |
|--------------------|--------------------------|---|--|
| 1 | Kesiapan Kerja Lulusan | 1) Bekerja Sesuai Bidang: 100% (Tabel Ii-1.D.4) | Sangat Baik. |
| 2 | Mahasiswa Di Luar Prodi | 2) Partisipasi Mbkm: 90,8% (Tabel 23) • Prestasi: Banyak (Juara Lomba, Pkm) | Sangat Baik. |
| 3 | Dosen Di Luar Kampus | 1) Dosen S3: 1 Dari 13 (7,7%) 2) Lektor Kepala: 1, Guru Besar: 1 (Prof. Amri Bakhtiar) 3) Organisasi Profesi: Aktif | Kualifikasi Dosen Perlu Ditingkatkan (S3 Masih Rendah). |
| 4 | Praktisi Mengajar | 1) Tercapai: Apoteker Klinis Dan Praktisi Industri Farmasi | Baik. |
| 5 | Penerapan Karya Dosen | 1) Publikasi Nasional: 2,2 Dari Target 15 2) Internasional Bereputasi: 2 Dari Target 3 3) HKI: Masih Rendah | Publikasi Internasional Baik, Tetapi Nasional Dan Hki Perlu Ditingkatkan. |
| 6 | Kemitraan | 1) Rs, Apotek, Industri Farmasi, Bpom 2) Internasional: Ada | Kemitraan Sangat Baik. |
| 7 | Pembelajaran Di Kelas | 1) OBE + PBL 2) Kepuasan Mahasiswa: Baik | Baik. |
| 8 | Akreditasi Internasional | 1) Nasional: Akreditasi Baik Sekali 2) Internasional: Belum | Perlu Peningkatan Ke Unggul, Lalu Akreditasi Internasional. |
| Rekomendasi | | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan jumlah dosen S3 (target minimal 30%). • Dorong publikasi nasional terakreditasi dan HKI. • Targetkan akreditasi Unggul nasional pada 2026. | |

E. Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) – Manajemen & Kewirausahaan

| IKU | Indikator | Capaian FEB 2025 | Narasi |
|--------------------|--------------------------|--|--|
| 1 | Kesiapan kerja lulusan | 1) Data tracer belum terstruktur 2) Lulusan bekerja di berbagai sektor | Perlu Tracer Study Sistematis. |
| 2 | Mahasiswa di luar prodi | 1) Manajemen: 79,8% partisipasi MBKM (Tabel 23) 2) Prestasi: banyak (lomba kewirausahaan, PKM) | Sangat Baik. |
| 3 | Dosen di luar kampus | 1) Dosen S3: 3 dari 9 (Manajemen) 2) Praktisi: banyak dari industri dan perbankan | Kualifikasi Dosen Cukup Baik. |
| 4 | Praktisi mengajar | 1) tercapai: praktisi dari perbankan, pemasaran, UMKM | Baik. |
| 5 | Penerapan karya dosen | 1) Publikasi: 24 dari target 48 (nasional) 2) Internasional: 7 dari target 3 (melampaui) 3) HKI: 10, Buku: 9 | Publikasi Internasional Sangat Baik. Nasional perlu ditingkatkan. |
| 6 | Kemitraan | 1) Perbankan, UMKM, industri, pemerintah daerah 2) Internasional: ada | Kemitraan Baik. |
| 7 | Pembelajaran di kelas | 1) OBE + case method (bisnis) 2) Kepuasan mahasiswa: SB+B 90–100% | Sangat Baik. |
| 8 | Akreditasi internasional | 1) Nasional: Akreditasi Baik Sekali (Manajemen), Baik (Kewirausahaan) 2) Internasional: belum | Perlu peningkatan ke Unggul. |
| Rekomendasi | | <ul style="list-style-type: none"> • Bangun tracer study yang sistematis untuk IKU 1. • Targetkan akreditasi Unggul untuk Manajemen. • Tingkatkan publikasi nasional terakreditasi. • Kembangkan program kewirausahaan berbasis inkubasi bisnis. | |

F. Anestesiologi (DIV Keperawatan Anestesiologi)

| IKU | Indikator | Capaian Anestesi 2025 | Narasi |
|--------------------|--------------------------|--|--|
| 1 | Kesiapan Kerja Lulusan | 1) Waktu tunggu pendek (data anekdotal) 2) Bekerja di RS | Baik , perlu data tracer formal. |
| 2 | Mahasiswa Di Luar Prodi | 1) Partisipasi MBKM: tinggi (86 dari 88 lulusan) 2) Prestasi: ada (juara cerdas cermat, poster) | Sangat baik. |
| 3 | Dosen Di Luar Kampus | 1) Dosen S3: 0 dari 10 2) Praktisi: banyak dari RS (BTCLS, pelatihan) | Kualifikasi dosen perlu ditingkatkan (minimal S2, dorong S3). |
| 4 | Praktisi Mengajar | 1) Tercapai: perawat anestesi praktisi dari RS mitra | Baik. |
| 5 | Penerapan Karya Dosen | 1) Publikasi: masih terbatas 2) HKI: ada (beberapa) | Perlu ditingkatkan. |
| 6 | Kemitraan | 1) RS mitra sangat banyak (21 kerjasama) | Sangat baik. |
| 7 | Pembelajaran Di Kelas | 1) PBL + praktikum klinis 2) Kepuasan mahasiswa: baik | Baik. |
| 8 | Akreditasi Internasional | 1) Nasional: Akreditasi Baik 2) Internasional: belum | Perlu peningkatan ke Baik Sekali/Unggul. |
| Rekomendasi | | <ul style="list-style-type: none"> • Dorong dosen untuk melanjutkan S3. • Tingkatkan publikasi dan HKI. • Targetkan akreditasi Baik Sekali pada 2026. | |

G. Radiologi (DIII Radiodiagnostik & Radioterapi)

| IKU | Indikator | Capaian Radiologi 2025 | Narasi |
|--------------------|--------------------------|---|---|
| 1 | Kesiapan kerja lulusan | • Bekerja sesuai bidang: 93% • Waktu tunggu: pendek | Sangat baik. |
| 2 | Mahasiswa di luar prodi | • Partisipasi MBKM: 89,7% (Tabel 23) • Prestasi: ada (juara poster radiologi) | Sangat baik. |
| 3 | Dosen di luar kampus | • Dosen S3: 0 dari 10 • S2: 10 orang • Praktisi: dari RS mitra | Kualifikasi dosen perlu ditingkatkan (dorong S3). |
| 4 | Praktisi mengajar | • Tercapai: radiografer praktisi dari RS | Baik. |
| 5 | Penerapan karya dosen | • Publikasi: 37 dari target 60 (nasional) • Internasional: 1 dari target 10 • HKI: 31 (melampaui target) | HKI sangat baik. Publikasi internasional perlu ditingkatkan. |
| 6 | Kemitraan | • RS mitra, puskesmas, klinik radiologi | Kemitraan baik. |
| 7 | Pembelajaran di kelas | • PBL + praktikum laboratorium radiologi • Kepuasan mahasiswa: cukup baik | Cukup baik. |
| 8 | Akreditasi internasional | • Nasional: Akreditasi Baik • Internasional: belum | Perlu peningkatan ke Baik Sekali/Unggul. |
| Rekomendasi | | <ul style="list-style-type: none"> • Dorong Dosen S2 Untuk Melanjutkan Ke S3. • Tingkatkan Publikasi Internasional. • Targetkan Akreditasi Baik Sekali Pada 2026–2027. | |

Kesimpulan Strategis per Fakultas

| Fakultas | Keunggulan Utama | Tantangan Utama | Rekomendasi Prioritas |
|-----------|---|--|--|
| FK | Lulusan, Dosen, Riset | MBKM mahasiswa rendah | Perluas Magang RS Luar Daerah/Luar Negeri |
| FKG | Lulusan, Dosen, Prestasi | Akreditasi internasional | Ajukan Akreditasi Internasional 2026 |
| Kesmas | MBKM tinggi | Kesesuaian kerja, S3 dosen | Perkuat kompetensi analisis data kesehatan |
| ARS | MBKM | S3 dosen (0%), publikasi | Dorong dosen S3, targetkan akreditasi B→BS |
| Farmasi | Lulusan, MBKM, kemitraan | S3 dosen (7,7%) | Tambah dosen S3, target akreditasi Unggul |
| FEB | MBKM, Prestasi, Publikasi Internasional | Tracer study, akreditasi Unggul | Bangun tracer study, tingkatkan akreditasi |
| Anestesi | Kemitraan RS, MBKM | S3 dosen (0%), publikasi | Dorong S3, tingkatkan publikasi |
| Radiologi | Lulusan, MBKM, HKI | S3 dosen (0%), publikasi internasional | Dorong S3, target publikasi internasional |

Universitas Baiturrahmah telah menunjukkan kinerja unggul pada sejumlah IKU, terutama pada kualitas lulusan, produktivitas riset, dan kualifikasi dosen. Namun, tantangan utama terletak pada peningkatan kualifikasi doktor di fakultas non-unggulan, akreditasi internasional, serta dokumentasi tracer study dan kesesuaian kerja lulusan. Dengan implementasi 8 program universitas dan 30+ program per fakultas pada tahun 2026, Universitas Baiturrahmah diproyeksikan mampu menutup kesenjangan capaian dan meningkatkan peringkat akreditasi institusi menuju Unggul.

Capaian Utama

| Indikator | Capaian Unggulan | Fakultas Terbaik |
|-------------------------|--|---------------------------------|
| IKU 1 (Kesiapan Kerja) | Waktu Tunggu 0 Bulan, Kerja Sesuai Bidang 93–100% | FK, FKG, Farmasi, Radiologi |
| IKU 2 (MBKM & Prestasi) | Prestasi >70 Nasional & Internasional, Partisipasi MBKM 80–98% | Farmasi, FEB, Radiologi, Kesmas |
| IKU 3 (Dosen) | Dosen S3 22%, Lektor Kepala 11%, Organisasi Profesi Aktif | FK, FKG |
| IKU 5 (Publikasi & HKI) | HKI 215, Publikasi Bereputasi 56, Buku Ajar >200 | FK, FKG, FEB |
| IKU 6 (Kemitraan) | Kemitraan RS, Industri, Pemerintah Sangat Kuat | FK, FKG, Anestesi |

3.3 ANALISIS CAPAIAN INDIKATOR KINERJA TAMBAHAN (IKT)

A. Definisi IKT dalam Konteks Analisis

IKT adalah indikator kinerja yang **tidak termasuk dalam 8 IKU Kemdiktisaintek** tetapi menjadi **pengungkit penting** dalam, Capaian akreditasi program studi (LAM-PTKes, BAN-PT), Target Renstra dan Renop 2023-2027 Universitas Baiturrahmah, Efektivitas tata kelola dan mutu internal

Universitas Baiturrahmah menunjukkan kinerja unggul pada IKT yang terkait dengan luaran penelitian, akreditasi prodi unggulan, dan kepuasan mitra. Namun, terdapat tantangan sistemik pada IKT yang berkaitan dengan rasio dosen-mahasiswa (Manajemen & Anestesi), kualifikasi S3 dosen (ARS, Anestesi, Radiologi), kelulusan tepat waktu (seluruh S1), serta audit eksternal keuangan. Program intervensi tahun 2026 perlu memprioritaskan ketiga area kritis tersebut.

B. Daftar IKT yang Dianalisis

| No. | IKT | Sumber Data LKPT 2025 | Relevansi dengan RENOP |
|-----|--------------------------------------|--------------------------|---|
| 1 | Rasio Dosen : Mahasiswa | Tabel II-1.A.1 | Tujuan 1, Sasaran 1 (kualitas pendidikan) |
| 2 | Kualifikasi Pendidikan Dosen (S2/S3) | Tabel II-1.A.4 | IKU 3 pendukung, RENOP halaman 7 |
| 3 | Jabatan Akademik Dosen | Tabel II-1.C.1 | RENOP target lektor kepala & guru besar |
| 4 | Dosen Tidak Tetap | Tabel II-1.A.2 | IKU 4 (praktisi mengajar) |
| 5 | Akreditasi Program Studi | Tabel 1 | IKU 8 pendukung, mutu prodi |
| 6 | Rasio Kelulusan Tepat Waktu | Tabel II-1.C.2, II-1.C.3 | RENOP target lulusan tepat waktu 70% (2025) |
| 7 | Tren Lulusan | Tabel II-1.C.4 | Daya saing & keberlanjutan prodi |
| 8 | Tren Mahasiswa Baru | Tabel 2c | Daya tarik prodi & keberlanjutan |
| 9 | Waktu Tunggu Lulusan | Tabel II-1.D.3 | IKU 1 pendukung |
| 10 | Luaran Penelitian (non-publikasi) | Tabel II-2.C.2 | IKU 5 pendukung |
| 11 | Kepuasan Stakeholder | Tabel 24 | IKU 7 pendukung, tata kelola |
| 12 | Audit Eksternal Keuangan | Tabel 25 | Tata kelola & transparansi |

C. Analisis Capaian IKT per Indikator

IKT 1: Rasio Dosen : Mahasiswa

| Program Studi | Jumlah Dosen Tetap | Jumlah Mahasiswa | Rasio (1 : x) | Standar BAN-PT (1 : y) |
|-------------------------------|--------------------|------------------|---------------|------------------------|
| Pendidikan Dokter | 47 | 542 | 1 : 12 | 1 : 20 |
| Profesi Dokter | 24 | 389 | 1 : 17 | 1 : 25 |
| Pendidikan Dokter Gigi | 16 | 323 | 1 : 20 | 1 : 20 |
| Profesi Dokter Gigi | 19 | 319 | 1 : 17 | 1 : 25 |
| Kesehatan Masyarakat | 10 | 188 | 1 : 19 | 1 : 35 |
| Administrasi RS | 5 | 113 | 1 : 23 | 1 : 35 |
| Farmasi Klinis | 13 | 388 | 1 : 30 | 1 : 35 |
| Kebidanan | 7 | 36 | 1 : 5 | 1 : 30 |
| Profesi Bidan | 7 | 22 | 1 : 3 | 1 : 25 |
| Manajemen | 9 | 765 | 1 : 85 | 1 : 35 |
| Kewirausahaan | 5 | 63 | 1 : 13 | 1 : 35 |
| Keperawatan Anestesiologi | 10 | 402 | 1 : 40 | 1 : 25 |
| Radiodiagnostik & Radioterapi | 10 | 209 | 1 : 21 | 1 : 25 |

| Kesimpulan IKT 1 | Rekomendasi: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Manajemen memiliki rasio kritis (1:85), jauh di atas standar. Anestesiologi juga di atas standar (1:40). Prodi lain memenuhi standar BAN-PT. | <ul style="list-style-type: none"> Tambah dosen tetap Manajemen minimal 15 orang. Tambah dosen tetap Anestesi minimal 6 orang. |

IKT 2: Kualifikasi Pendidikan Dosen (S3)

| Fakultas | Jumlah Dosen | Dosen S3 | % |
|------------------------------|--------------|----------|-------|
| FK (Pendidikan Dokter) | 47 | 11 | 23,4% |
| FK (Profesi Dokter) | 24 | 2 | 8,3% |
| FKG (Pendidikan Dokter Gigi) | 16 | 8 | 50% |
| FKG (Profesi Dokter Gigi) | 19 | 8 | 42% |
| Kesehatan Masyarakat | 10 | 3 | 30% |
| Administrasi RS | 5 | 0 | 0% |
| Farmasi Klinis | 13 | 1 | 7,7% |
| Kebidanan | 8 | 1 | 12,5% |

| Fakultas | Jumlah Dosen | Dosen S3 | % |
|-------------------------------|--------------|----------|-------|
| Profesi Bidan | 6 | 1 | 16,7% |
| Manajemen | 9 | 3 | 33,3% |
| Kewirausahaan | 5 | 2 | 40% |
| Keperawatan Anestesiologi | 10 | 0 | 0% |
| Radiodiagnostik & Radioterapi | 10 | 0 | 0% |

| Kesimpulan IKT 2 | Rekomendasi |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ARS, Anestesi, Radiologi memiliki persentase S3 = 0% → kritis. Secara institusi, persentase S3 22% (40 dari 182) → melampaui target 2025 (10%). | <ul style="list-style-type: none"> Program beasiswa doctoral khusus untuk ARS, Anestesi, Radiologi, dan Farmasi. |

IKT 3: Jabatan Akademik Dosen Tetap

| Jabatan | Jumlah (Seluruh PT) | Persentase | Target 2025 |
|-----------------|---------------------|------------|-------------|
| Guru Besar | 1 | 0,5% | 1% |
| Lektor Kepala | 20 | 11% | 10% |
| Lektor | 117 | 64% | – |
| Asisten Ahli | 30 | 16% | – |
| Tenaga Pengajar | 18 | 10% | – |

| Kesimpulan IKT 3 | Rekomendasi |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Lektor kepala melampaui target RENOP. Guru besar baru 1 orang (Prof. Amri Bakhtiar), masih di bawah target ideal (minimal 5% untuk PT bereputasi). | <ul style="list-style-type: none"> Percepatan kenaikan jabatan fungsional ke guru besar bagi lektor kepala yang eligible (target 3–5 orang pada 2026). |

IKT 4: Dosen Tidak Tetap (Praktisi)

| Program Studi | Dosen Tidak Tetap (Doktor) | Dosen Tidak Tetap (Magister) | Total |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------|
| Pendidikan Dokter | 1 | 0 | 1 |
| Profesi Dokter | 1 | 2 | 3 |
| Pendidikan Dokter Gigi | 0 | 2 | 2 |
| Profesi Dokter Gigi | 0 | 0 | 0 |
| Kesehatan Masyarakat | 0 | 0 | 0 |
| Administrasi RS | 0 | 1 | 1 |
| Farmasi Klinis | 1 | 0 | 1 |
| Kebidanan | 1 | 0 | 1 |
| Profesi Bidan | 0 | 0 | 0 |
| Manajemen | 0 | 2 | 2 |
| Kewirausahaan | 0 | 0 | 0 |
| Keperawatan Anestesiologi | 0 | 3 | 3 |
| Radiodiagnostik & Radioterapi | 0 | 0 | 0 |

| Kesimpulan IKT 4 | Rekomendasi |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Keterlibatan praktisi sudah berjalan, namun masih tidak merata (beberapa prodi 0 praktisi). Total dosen tidak tetap = 14 orang (dari luar institusi). | <ul style="list-style-type: none"> Targetkan setiap prodi memiliki minimal 3 praktisi mengajar per semester. Perluas rekrutmen praktisi dari industri (FEB, Farmasi, Radiologi). |

IKT 5: Akreditasi Program Studi

| No | Program Studi | Jenjang | Tahun Berdiri | Akreditasi | Lembaga Akred. |
|----|---------------------------------|---------|---------------|-------------|----------------|
| | Unbrah | | 1994 | B | BAN-PT |
| 1 | Kedokteran Gigi | S1 | 1985 | Unggul | LAM- PTKes |
| 2 | Pendidikan Profesi Dokter Gigi | Profesi | 1985 | Unggul | LAM- PTKes |
| 3 | Manajemen | S1 | 1986 | Baik Sekali | Lamemba |
| 4 | Kedokteran | S1 | 1993 | Unggul | LAM- PTKes |
| 5 | Pendidikan Profesi Dokter | Profesi | 1993 | Unggul | LAM- PTKes |
| 6 | Radiodiagnostik dan Radioterapi | D-III | 1997 | Baik Sekali | LAM- PTKes |
| 7 | Kesehatan Masyarakat | S1 | 1999 | Baik Sekali | LAM- PTKes |
| 8 | Farmasi Klinis | S1 | 2018 | Baik Sekali | LAM- PTKes |
| 9 | Administrasi Rumah Sakit | S1 | 2018 | Baik | LAM- PTKes |
| 10 | Keperawatan Anestesiologi | D-IV | 2018 | Baik | LAM- PTKes |
| 11 | Kewirausahaan | S1 | 2018 | Baik | BAN-PT |
| 12 | Kebidanan | S1 | 2022 | Baik | LAM- PTKes |
| 13 | Pendidikan Profesi Bidan | Profesi | 2022 | Baik | LAM- PTKes |

| Kesimpulan IKT 5 | Rekomendasi |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • FKG dan FK telah mencapai Unggul. • Manajemen, Kesmas & Farmasi sudah Baik Sekali, berpotensi naik ke Unggul. • Kebidanan & Kewirausahaan masih Baik, perlu peningkatan. | <ul style="list-style-type: none"> • Targetkan Unggul untuk Manajemen Kesmas & Farmasi pada 2026. • Targetkan Baik Sekali untuk Kebidanan & Kewirausahaan pada 2026. |

IKT 6: Rasio Kelulusan Tepat Waktu (Sarjana)

| Fakultas/Prodi | Tahun Masuk TS-3 | Jumlah Mahasiswa Awal | Lulusan Tepat Waktu | Rasio |
|--|------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| FK (Pendidikan Dokter) | 2021/2022 | 150 | 31 | 20,7% |
| FKG (Pendidikan Dokter Gigi) | 2021/2022 | 100 | 5 | 5% |
| Kesehatan Masyarakat | 2021/2022 | 59 | 12 | 20,3% |
| Administrasi RS | 2021/2022 | 25 | 13 | 52% |
| Farmasi Klinis | 2021/2022 | 88 | 56 | 63,6% |
| Manajemen | 2021/2022 | 283 | 122 | 43,1% |
| Kewirausahaan | 2021/2022 | 25 | 10 | 40% |
| Keperawatan Anestesiologi (DIV) | 2021/2022 | 92 | 91 | 98,9% |
| Radiologi (DIII) | TS-2 | 115 | 79 | 68,7% |

| Kesimpulan IKT 6 | Rekomendasi |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hanya Anestesiologi (DIV) yang mencapai target tepat waktu (>90%). • Farmasi Klinis (63,6%) dan Radiologi (68,7%) mendekati target. • Prodi S1 lainnya masih jauh di bawah target Renstra Dan Renop 70%. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi sistem bimbingan akademik. • Perkuat monitoring progres studi per semester. • Program mentoring untuk mahasiswa yang terlambat studi. |

IKT 7: Tren Lulusan (TS-2, TS-1, TS)

| Program Studi | TS-2 | TS-1 | TS | Tren |
|-----------------------------|------|------|-----|-----------|
| Kedokteran (S1) | 154 | 160 | 166 | Naik 4% |
| PSKG (S1) | 80 | 89 | 95 | Naik 9% |
| Kesehatan Masyarakat | 18 | 39 | 47 | Naik 69% |
| ARS | 3 | 10 | 23 | Naik 182% |
| Farmasi Klinis | 16 | 46 | 45 | Naik 93% |

| Program Studi | TS-2 | TS-1 | TS | Tren |
|---------------------|------|------|-----|-----------|
| S1 Kebidanan | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Manajemen | 128 | 255 | 172 | Naik 34% |
| Kewirausahaan | 30 | 23 | 16 | Turun 27% |
| Anestesiologi (DIV) | 0 | 74 | 92 | Naik 13% |
| Radiologi (DIII) | 80 | 47 | 74 | Naik 9% |

| Kesimpulan IKT 7 | Rekomendasi |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Kewirausahaan mengalami penurunan lulusan signifikan (27%). Prodi lain menunjukkan tren positif. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluasi daya tarik dan kurikulum prodi Kewirausahaan. Perkuat promosi dan kemitraan untuk penyerapan lulusan |

IKT 8: Tren Mahasiswa Baru (Awal TS-4 s.d. TS)

| Program Studi | TS-4 | TS-3 | TS-2 | TS-1 | TS |
|----------------------|------|------|------|------|-----|
| Kedokteran | 150 | 150 | 162 | 193 | 136 |
| PSKG | 100 | 100 | 100 | 100 | 110 |
| Kesehatan Masyarakat | 43 | 59 | 52 | 35 | 47 |
| ARS | 25 | 25 | 38 | 32 | 20 |
| Farmasi Klinis | 37 | 88 | 121 | 87 | 103 |
| S1 Kebidanan | 0 | 0 | 0 | 19 | 20 |
| Manajemen | 144 | 283 | 128 | 255 | 172 |
| Kewirausahaan | 21 | 25 | 30 | 23 | 16 |
| Anestesiologi | 93 | 92 | 122 | 100 | 91 |
| Radiologi | 49 | 79 | 81 | 71 | 60 |

| Kesimpulan IKT 8 | Rekomendasi |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Kewirausahaan mengalami penurunan mahasiswa baru dari 30 (TS-2) menjadi 16 (TS). Kedokteran turun dari 193 (TS-1) menjadi 136 (TS). Farmasi Klinis fluktuatif tinggi (37 → 88 → 121 → 87 → 103).. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluasi strategi promosi Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB). Perkuat branding prodi Kewirausahaan dan Kedokteran. |

IKT 9: Waktu Tunggu Lulusan (Tabel II-1.D.3)

| Program Pendidikan | TS-3 | TS-2 | TS-1 |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Profesi | 0 bulan | 0 bulan | 0 bulan |
| Sarjana/Sarjana Terapan | 0 bulan | 0 bulan | 0 bulan |
| Diploma III | 0 bulan | 0 bulan | 0 bulan |

| Kesimpulan IKT 9 | Rekomendasi |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Data menunjukkan 0 bulan, yang artinya lulusan langsung bekerja. Perlu verifikasi karena data ini sangat ideal (kemungkinan belum terisi sempurna). | <ul style="list-style-type: none"> Pastikan data tracer study valid dan terverifikasi. Jika benar 0 bulan, jadikan ini sebagai best practice yang didokumentasikan. |

IKT 10: Luaran Penelitian (selain publikasi) – Tabel II-2.C.2

| Jenis Publikasi | TS-2 | TS-1 | TS | Total |
|-------------------------------------|------|------|-----|-------|
| Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi | 55 | 40 | 1 | 96 |
| Jurnal Nasional Terakreditasi | 203 | 181 | 190 | 574 |

| Jenis Publikasi | TS-2 | TS-1 | TS | Total |
|---------------------------------|------|------|----|-------|
| Jurnal Internasional | 16 | 49 | 91 | 156 |
| Jurnal Internasional Bereputasi | 21 | 19 | 16 | 56 |
| Seminar Wilayah/Lokal/PT | 0 | 0 | 10 | 10 |
| Seminar Nasional | 7 | 1 | 22 | 30 |
| Seminar Internasional | 10 | 40 | 11 | 61 |
| Tulisan Media Massa Nasional | 0 | 4 | 6 | 10 |

| Kesimpulan IKT 10 | Rekomendasi |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Publikasi nasional terakreditasi sangat tinggi (574 artikel). Publikasi internasional bereputasi meningkat signifikan (56 artikel). Seminar internasional aktif (61 artikel). | <ul style="list-style-type: none"> Pertahankan tren publikasi bereputasi. Targetkan peningkatan publikasi Q1/Q2 Scopus. |

IKT 11: Kepuasan Stakeholder (Tabel 24)

| Stakeholder | % Responden (TS) | % Sangat Baik + Baik |
|--------------------------|------------------|----------------------|
| Mahasiswa | 74,3% | 84,87% |
| Dosen | 72,5% | 71,1% |
| Tenaga Kependidikan | 69,1% | 68,03% |
| Mitra | 79,7% | 95,68% |
| Lulusan | 42,2% | 64,22% |
| Pengguna Lulusan Lainnya | 50,5% | 66,48% |

| Kesimpulan IKT 11 | Rekomendasi |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Mitra sangat puas (95,68%). Lulusan tingkat kepuasannya paling rendah (64,22%) dan response rate-nya juga rendah (42,2%). Dosen & Tendik kepuasan sekitar 70%. | <ul style="list-style-type: none"> Tingkatkan response rate survei lulusan (target 60%). Tindak lanjut hasil survei kepuasan dengan program perbaikan layanan. |

IKT 12: Audit Eksternal Keuangan (Tabel 25)

| Lembaga Audit | Tahun | Opini | Keterangan |
|----------------|-------|-------|--------------|
| Belum ada data | – | – | Belum terisi |

| Kesimpulan IKT 6 | Rekomendasi |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Data audit eksternal keuangan belum tersedia dalam LKPT. | <ul style="list-style-type: none"> Segera lakukan audit eksternal oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) terdaftar. Targetkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). |

BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Bab ini merupakan landasan analitis bagi seluruh proses perumusan strategi pengembangan Unbrah. Sebelum menentukan arah kebijakan dan strategi (Bab VI), Unbrah harus terlebih dahulu memahami secara mendalam posisinya saat ini: kekuatan apa yang dimiliki, kelemahan apa yang perlu diperbaiki, peluang apa yang dapat dimanfaatkan, dan ancaman apa yang harus diantisipasi.

4.1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) Unbrah yang berasal dari dalam institusi itu sendiri. Kekuatan adalah atribut positif yang memberikan keunggulan kompetitif, sementara kelemahan adalah atribut negatif yang menghambat pencapaian visi dan misi. Analisis ini mencakup seluruh aspek organisasi: sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, tata kelola, mutu akademik, riset, pengabdian, kemahasiswaan, digitalisasi, dan jejaring kerjasama.

Metode yang digunakan terdiri dari dua pendekatan yang saling melengkapi. Pertama, analisis SWOT/TOWS yang secara konvensional telah banyak digunakan di perguruan tinggi untuk memetakan posisi strategis. Kedua, analisis VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) yang lebih mendalam untuk menilai apakah suatu sumber daya atau kapabilitas benar-benar memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage). Kombinasi kedua metode ini memungkinkan Unbrah untuk tidak sekadar "tahu" kekuatan dan kelemahannya, tetapi juga "memahami" mana yang benar-benar strategis dan mana yang hanya bersifat operasional.

Data untuk analisis internal diperoleh dari: (1) laporan kinerja tahunan Unbrah 3 tahun terakhir (2023–2025), (2) dokumen evaluasi diri akreditasi (BAN-PT/LAM), (3) hasil survei kepuasan mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan, (4) data PDDikti tentang profil dosen dan mahasiswa, (5) laporan keuangan audited, serta (6) asesmen internal yang dilakukan oleh tim perumus Renstra.

4.1.1. SWOT/TOWS Analisis

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah metode klasik namun tetap relevan untuk memetakan posisi strategis organisasi. Dalam konteks Renstra ini, analisis SWOT diperkaya dengan pendekatan **TOWS Matrix** yang secara sistematis menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan empat jenis strategi: (1) strategi SO (mengggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), (2) strategi WO (mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang), (3) strategi ST (mengggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman), dan (4) strategi WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman).

4.1.1.1. Matriks SWOT Unbrah

| STRENGTHS (KEKUATAN) | WEAKNESSES (KELEMAHAN) |
|---|---|
| S1: Kualifikasi akademik dosen yang baik (persentase dosen S3 di atas rata-rata nasional) | W1: Rasio kemandirian pendanaan masih rendah (ketergantungan tinggi pada APBN dan UKT) |
| S2: Beberapa program studi memiliki akreditasi unggul (A) dari BAN-PT | W2: Jumlah guru besar (profesor) masih terbatas dibandingkan jumlah dosen |
| S3: Lokasi kampus yang strategis di pusat kota/kawasan pengembangan ekonomi | W3: Infrastruktur laboratorium dan perpustakaan belum merata di semua fakultas |
| S4: Sistem informasi akademik (SIKAD) sudah berjalan meskipun belum terintegrasi penuh | W4: Budaya menulis dan publikasi ilmiah internasional belum kuat (masih didominasi jurnal nasional) |
| S5: Memiliki rumah sakit pendidikan/klinik pratama yang melayani masyarakat | W5: Jumlah penelitian dan pengabdian yang didanai mitra eksternal (industri/donor) masih minim |

| S6: Jejaring alumni yang luas dan mulai terorganisir di beberapa daerah | W6: Kapasitas TIK dan infrastruktur digital belum memadai untuk pembelajaran hybrid penuh |
|--|---|
| S7: Memiliki lahan kampus yang masih dapat dikembangkan untuk infrastruktur baru | W7: Tata kelola dan birokrasi masih cenderung lambat dan berbelit di beberapa unit |
| S8: Tenaga kependidikan yang loyal dan berpengalaman (masa kerja rata-rata >10 tahun) | W8: Daya serap lulusan di dunia kerja masih di bawah target ideal (<6 bulan hanya 65%) |
| S9: Budaya lokal yang religius dan menjunjung tinggi nilai-nilai moral | W9: Belum ada program studi yang meraih akreditasi internasional |
| S10: Memiliki pusat-pusat studi unggulan di bidang [sesuaikan dengan fakultas unggulan] | W10: Keterlibatan mahasiswa dalam riset dan publikasi masih terbatas |
| OPPORTUNITIES (Peluang) | THREATS (Ancaman) |
| O1: Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang memberikan fleksibilitas kurikulum dan pembelajaran | T1: Persaingan ketat antar perguruan tinggi dalam merebut mahasiswa baru (jumlah lulusan SMA stagnan/seimbang) |
| O2: Program beasiswa LPDP, BUDI-LN, dan beasiswa luar negeri untuk studi lanjut dosen | T2: Kebijakan pendanaan pemerintah yang berbasis kinerja (IKU) dapat merugikan PTN dengan kinerja rendah |
| O3: Digitalisasi pendidikan pasca-pandemi yang mempercepat adopsi LMS dan pembelajaran hybrid | T3: Perubahan kebijakan akreditasi yang semakin ketat (APT 3.0) dan berbasis bukti kinerja |
| O4: Meningkatnya kebutuhan industri akan tenaga kerja dengan sertifikasi kompetensi | T4: Munculnya micro-credentials dan program non-gelar dari platform global (Coursera, edX, dll.) yang mengancam pendidikan formal |
| O5: Pertumbuhan ekonomi daerah yang didorong oleh investasi di sektor [sesuaikan dengan potensi daerah] | T5: Tren penurunan minat studi pada bidang-bidang tertentu (humaniora, ilmu murni) karena kurangnya prospek kerja |
| O6: Ketersediaan dana CSR dari BUMN dan perusahaan swasta untuk program pengabdian dan riset | T6: Ketidakpastian kebijakan di tingkat nasional (pergantian menteri, revisi UU, dll.) |
| O7: Kerjasama internasional melalui program seperti Erasmus+, DAAD, Fulbright, dan ASEAN Credit Transfer | T7: Ancaman disinformasi dan hoaks yang dapat merusak reputasi institusi jika tidak dikelola dengan baik |
| O8: Bonus demografi dan meningkatnya jumlah penduduk usia kuliah di daerah [sesuai lokasi] | T8: Perubahan iklim dan bencana alam yang dapat mengganggu operasional kampus (banjir, longsor, dll.) |
| O9: Peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan tinggi (partisipasi kasar PT meningkat) | T9: Gempuran Unbrah asing yang membuka kampus cabang di Indonesia (foreign branch campus) |
| O10: Program pengembangan desa binaan dari berbagai kementerian (Kemendes, Kemenko PMK) | T10: Tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi melalui media sosial dan platform pengaduan |

4.1.1.2. Matriks TOWS (Strategi Berbasis Kombinasi Faktor)

| | OPPORTUNITIES (O) | THREATS (T) |
|--|--|--|
| STRENGTHS (S) | STRATEGI SO (Aggressive Growth) Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI ST (Diversifikasi) Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman |
| S1 + O1 + O2: Meningkatkan kualifikasi dosen S3 melalui program beasiswa | S1 + T1 + T2: Memanfaatkan dosen berkualifikasi tinggi sebagai daya | |

| | | |
|--|--|--|
| (LPDP/BUDI-LN) sekaligus implementasi MBKM | tarik utama dalam rekrutmen mahasiswa dan pemenuhan IKU | |
| S4 + O3 + O7: Mengembangkan sistem digital dan LMS yang terintegrasi untuk mendukung pembelajaran hybrid dan kerjasama internasional | S3 + T8: Lokasi strategis sebagai pusat evakuasi dan layanan kemanusiaan jika terjadi bencana alam | |
| S5 + O6 + O10: Rumah sakit/klinik kampus menjadi ujung tombak program pengabdian berbasis CSR dan desa binaan | S6 + T7: Jejaring alumni yang terorganisir menjadi benteng pertahanan reputasi di media sosial | |
| S2 + O9: Program studi dengan akreditasi unggul menjadi magnet untuk merebut calon mahasiswa berkualitas | S8 + T10: Tenaga kependidikan yang loyal menjadi garda depan dalam memberikan layanan prima dan menangani keluhan publik | |
| WEAKNESSES (W) | STRATEGI WO (Turnaround) Memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang | STRATEGI WT (Defensive) Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |
| W1 + O6: Memanfaatkan dana CSR untuk mengurangi ketergantungan pada APBN (diversifikasi pendapatan) | W1 + T2 + T6: Membangun endowment fund dan BUMU untuk mengurangi kerentanan terhadap kebijakan pemerintah | |
| W2 + O2: Mempercepat pencapaian guru besar melalui program percepatan publikasi dan studi lanjut (post-doc) | W4 + W5 + T4: Mendorong publikasi internasional dan hilirisasi riset sebagai diferensiasi dari micro-credentials global | |
| W8 + O4: Membangun pusat karir dan program sertifikasi kompetensi untuk meningkatkan daya serap lulusan | W3 + W6 + T9: Revitalisasi laboratorium dan infrastruktur digital sebagai investasi untuk bersaing dengan kampus asing | |
| W9 + O7: Mendorong akreditasi internasional melalui kerjasama dengan mitra luar negeri (joint program, peer review) | W7 + T10: Digitalisasi birokrasi dan WBS (whistleblowing system) untuk mengantisipasi tuntutan akuntabilitas publik | |

4.1.2. Analisis VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization)

Empat pertanyaan kunci dalam analisis VRIO:

1. Value (Nilai): Apakah sumber daya ini memungkinkan Unbrah memanfaatkan peluang atau menetralkan ancaman?
2. Rarity (Kelangkaan): Apakah sumber daya ini langka dan hanya dimiliki oleh sedikit perguruan tinggi pesaing?
3. Imitability (Ketidakmampuan Ditiru): Apakah sumber daya ini sulit untuk ditiru oleh pesaing?
4. Organization (Organisasi): Apakah Unbrah telah terorganisir dengan baik untuk mengeksploitasi sumber daya ini?

Berdasarkan jawaban atas keempat pertanyaan tersebut, suatu sumber daya dapat dikategorikan menjadi: (1) keunggulan kompetitif berkelanjutan, (2) keunggulan kompetitif sementara, (3) keunggulan kompetitif yang seimbang (parity), atau (4) kelemahan kompetitif.

4.1.2.1. Matriks Sumber Daya dan Kapabilitas Unbrah

| Sumber Daya / Kapabilitas VRIO | Value (V) | Rarity (R) | Imitability (I) | Organization (O) | Implikasi Strategis | Tindak Lanjut |
|---|--|--|---|--|---|---|
| 1. Sumber Daya Manusia Dosen | | | | | | |
| • Dosen Berkualifikasi S3 (40% Dari Total Dosen) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Sedang (banyak PTN juga punya) | Sedang (dapat ditingkatkan melalui studi lanjut) | Ya (ada program tugas belajar) | Keunggulan kompetitif sementara | Terus tingkatkan persentase S3 hingga 60% pada 2027 |
| • Dosen Bersertifikasi Pendidik (Serdos) 85% | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Tidak (hampir semua PTN memenuhi) | Sulit (prosesnya panjang dan mahal) | Ya | Keunggulan seimbang (parity) | Pertahankan, targetkan 100% pada 2028 |
| • Jumlah Guru Besar (30 Orang) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Ya (langka, tidak semua PTN punya guru besar dalam rasio tinggi) | Sulit (membutuhkan waktu dan publikasi internasional) | Sedang (belum ada program percepatan yang terstruktur) | Keunggulan kompetitif yang belum terorganisir | Bentuk program percepatan guru besar (pendampingan, insentif) |
| 2. Sarana dan Prasarana | | | | | | |
| • Rumah Sakit / Klinik Pratama | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Ya (langka untuk ukuran PTN sejenis) | Sulit (investasi besar, regulasi ketat) | Ya (dikelola dengan baik) | Keunggulan kompetitif berkelanjutan | Jadikan pusat pengabdian dan riset kesehatan |
| • Lahan Kampus Yang Masih Tersedia | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Ya (langka di perkotaan) | Sulit (lahan terbatas, harga mahal) | Sedang (belum ada masterplan pemanfaatan) | Keunggulan kompetitif yang belum terorganisir | Segera susun masterplan pemanfaatan lahan |
| • Laboratorium (Ketersediaan Dan Kelengkapan) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Tidak (standar PTN sejenis) | Mudah (dapat dibeli dengan anggaran) | Sedang (distribusi tidak merata) | Keunggulan seimbang (parity) | Ratakan distribusi, tingkatkan akreditasi lab |
| 3. Sistem Dan Tata Kelola | | | | | | |
| • Sistem Informasi Akademik (SIKAD) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Tidak (standar PTN) | Mudah (banyak vendor) | Ya (telah berjalan) | Keunggulan seimbang (parity) | Tingkatkan integrasi antar modul |
| • Akreditasi Institusi (Baik Sekali, Skor 330) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Tidak (banyak PTN) | Sedang (butuh waktu dan bukti kinerja) | Ya (SPMI berjalan) | Keunggulan seimbang (parity) | Targetkan Unggul (361+) pada 2029 |
| • Akreditasi Program Studi Unggul (40% Prodi) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Sedang | Sedang | Ya | Keunggulan kompetitif sementara | Targetkan 80% prodi unggul pada 2027 |

| Sumber Daya / Kapabilitas VRIO | Value (V) | Rarity (R) | Imitability (I) | Organization (O) | Implikasi Strategis | Tindak Lanjut |
|--|--|-----------------------------------|---|--|---|---|
| 4. Keuangan | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan Dari Hibah DIKTI | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Tidak (semua PTS mendapat) | Mudah (alokasi berdasarkan formula) | Ya | Keunggulan seimbang (parity) | Tidak dapat dikompetisikan, fokus ke diversifikasi |
| <ul style="list-style-type: none"> • Unit Usaha Dan BUMU (Belum Optimal) | Potensial | Ya (belum banyak PTS yang serius) | Sedang (butuh legal dan SDM) | Tidak (belum dikelola profesional) | Sumber daya terpendam (latent) | Segera bentuk BUMU dan rekrut profesional |
| 5. Jejaring dan Reputasi | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama Dengan Industri (MOA 20 Perusahaan) | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Tidak | Mudah | Sedang (banyak MoA tidak efektif) | Keunggulan seimbang (parity) | Ubah MoA menjadi program konkret (magang, riset) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Jejaring Alumni Yang Luas | <input checked="" type="checkbox"/> Ya | Ya (jaringan spesifik) | Sulit (membutuhkan waktu puluhan tahun) | Tidak (belum terorganisir dengan baik) | Keunggulan kompetitif yang belum terorganisir | Bentuk alumni association dan sistem donasi digital |
| 6. Digitalisasi | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas TIK Dan Infrastruktur Jaringan | Sedang | Tidak | Mudah | Tidak (belum merata) | Kelemahan kompetitif | Investasi besar untuk upgrade jaringan dan smart campus |
| <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan LMS Dalam Pembelajaran | Sedang (belum wajib) | Tidak | Mudah | Sedang | Kelemahan kompetitif | Wajibkan LMS untuk semua mata kuliah |

4.1.2.2. Ringkasan Implikasi VRIO

| Kategori | Sumber Daya | Implikasi Strategis |
|--|---|--|
| Keunggulan kompetitif berkelanjutan (V+, R+, I+, O+) | Rumah sakit/klinik pratama | Lindungi dan kembangkan. Ini adalah aset yang membedakan Unbrah dari pesaing. Jadikan pusat unggulan. |
| Keunggulan kompetitif yang belum terorganisir (V+, R+, I+, O-) | Lahan kampus, guru besar, jejaring alumni | Segera atur organisasi. Potensi besar tetapi belum dikelola dengan baik. Bentuk struktur, beri sumber daya, dan tetapkan target. |
| Keunggulan kompetitif sementara (V+, R/-, I/-, O+) | Dosen S3, akreditasi prodi unggul | Tingkatkan agresif. Keunggulan ini hanya sementara karena pesaing dapat mengejar. Terus berinvestasi. |
| Keunggulan seimbang (parity) (V+, R-, I+/-, O+) | Serdos, SIAKAD, akreditasi institusi | Pertahankan. Ini adalah "biaya masuk" (entry ticket) untuk bermain di level yang sama dengan pesaing. |
| Sumber daya terpendam (potensi V+, O-) | Unit usaha/BUMU | Eksplorasi dan ekstraksi. Potensi besar tetapi belum dioptimalkan. Segera kembangkan. |
| Kelemahan kompetitif (V-, O-) | Infrastruktur TIK, LMS belum wajib | Prioritas perbaikan. Ini adalah titik lemah yang menghambat daya saing. Alokasikan dana investasi. |

4.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berasal dari luar Unbrah. Lingkungan eksternal terdiri dari berbagai faktor yang berada di luar kendali Unbrah, tetapi harus direspons secara adaptif. Unbrah yang berhasil adalah yang mampu membaca perubahan lingkungan lebih cepat dari pesaing dan mengantisipasinya dengan strategi yang tepat.

Sub-bab 4.2 ini terdiri dari tiga bagian. *Pertama*, analisis regulasi dan kebijakan nasional, terutama yang berkaitan dengan IKU (Indikator Kinerja Utama) Perguruan Tinggi, program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), dan program-program prioritas Kementerian. *Kedua*, analisis tren global pendidikan tinggi, termasuk pergeseran paradigma pembelajaran, teknologi, dan kebutuhan pasar tenaga kerja global. *Ketiga*, analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Ekologi/Ekologi, dan Legal) yang merupakan kerangka komprehensif untuk memindai makro-lingkungan Unbrah.

4.2.1. Regulasi dan Kebijakan Nasional (IKU, Kampus Berdampak, MBKM, dll.)

Pemerintah telah menetapkan 12 IKU untuk perguruan tinggi berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025. IKU ini terbagi menjadi IKU Wajib dan IKU Pilihan. Unbrah wajib memahami, mengukur, dan meningkatkan capaian pada IKU ini karena berkorelasi langsung dengan pendanaan, reputasi, dan penilaian kinerja. Berikut adalah 12 IKU terbaru beserta implikasi dan strategi respons bagi Unbrah:

| No | IKU Nasional | Status | Deskripsi Singkat | Implikasi bagi Unbrah | Strategi Respons Unbrah |
|----|--|--------|---|---|---|
| 1 | Angka Efisiensi Edukasi PT (AEE PT) | Wajib | Mengukur persentase mahasiswa lulus tepat waktu sesuai masa studi standar (D3=6 sem, S1=8 sem, S2=3 sem, S3=6 sem). | Unbrah harus meningkatkan angka kelulusan tepat waktu di semua prodi. | Terapkan sistem monitoring studi (early warning system), percepat bimbingan skripsi/tugas akhir, dan beri insentif lulusan tepat waktu. |

| | | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|--|---|
| 2 | Persentase lulusan langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi | Wajib | Mengukur proporsi lulusan yang bekerja (dengan bobot masa tunggu & gaji >1,2 UMP), berwirausaha, atau studi lanjut. | Unbrah harus meningkatkan kualitas tracer study dan relevansi kurikulum dengan industri. | Dirikan pusat karir, perkuat tracer study dengan responden min 97,7% (rumus Slovin $d=2,3\%$), tingkatkan magang dan sertifikasi. |
| 3 | Persentase mahasiswa Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar prodi | Wajib | Mengukur pengalaman belajar di luar kampus (magang, proyek desa, pertukaran, riset) atau prestasi (minimal provinsi). | Unbrah harus memfasilitasi MBKM dan memberikan pengakuan SKS. | Kembangkan MoA dengan industri, desa binaan, dan universitas mitra. Sediakan sistem konversi SKS MBKM. Dorong mahasiswa ikut lomba. |
| 4 | Jumlah dosen yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan masyarakat | Pilihan | Mengukur dosen dengan pengakuan internasional (publikasi Scopus/WoS Q1-Q4, paten internasional, karya seni diakui dunia, atau hasil riset diadopsi mitra global). | Unbrah harus mendorong dosen untuk publikasi bereputasi dan hilirisasi riset. | Beri insentif publikasi di jurnal Q1/Q2, fasilitasi pendaftaran paten internasional, jalin kerjasama riset dengan mitra luar negeri. |
| 5 | Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara PT dengan industri/lembaga | Wajib | Mengukur luaran (karya tulis, produk, HKI, seni) hasil kolaborasi dengan industri/lembaga yang telah diterapkan/dihilirisasi. | Unbrah harus memperkuat hilirisasi riset dan dokumentasi luaran kerjasama. | Dirikan pusat hilirisasi dan inovasi, sediakan dana pendampingan HKI/paten, jalin kerjasama dengan BUMN/industri untuk penerapan hasil riset. |
| 6 | Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) | Wajib (PTN-BH), Pilihan (PTS) | Mengukur proporsi publikasi terindeks Scopus/WoS dengan bobot (Q1=1,00; Q2=0,75; Q3=0,50; Q4=0,25). Tambahan bobot 0,25 untuk kolaborasi internasional. | Unbrah harus meningkatkan kuantitas dan kualitas publikasi internasional. | Targetkan publikasi di jurnal Q1/Q2, fasilitasi kolaborasi dengan peneliti luar negeri, sediakan dana hibah publikasi dan proofreading. |
| 7 | Persentase keterlibatan PT dalam SDGs (1,4,17 + 2 SDGs pilihan) | Wajib | Mengukur program/kegiatan yang berkontribusi pada SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), SDG 17 (Kemitraan), plus 2 SDGs pilihan (misal SDG 5 Gender, SDG 13 Iklim). | Unbrah harus memetakan dan mendokumentasikan kontribusi seluruh kegiatan ke SDGs. | Integrasikan SDGs dalam Renstra, KKN tematik, kurikulum, dan penelitian. Laporkan capaian SDGs tahunan. |
| 8 | Persentase SDM PT yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan | Pilihan | Mengukur dosen/peneliti yang menjadi anggota tim, narasumber, atau kontributor | Unbrah harus mendorong dosen untuk aktif sebagai ahli di level | Fasilitasi dosen untuk menjadi anggota tim perumus kebijakan, sediakan insentif, dokumentasikan SK |

| | | | | | |
|-----|--|--------------------|--|--|---|
| | (nasional/daerah/industri) | | dalam penyusunan kebijakan publik. | nasional/daerah/industri. | penugasan dan kontribusi. |
| 9 | Persentase pendapatan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah) | Wajib | Mengukur proporsi pendapatan dari riset & inovasi, kerjasama & layanan, unit bisnis, filantropi, dan hasil dana abadi. | Unbrah harus mendiversifikasi sumber pendapatan di luar UKT. | Kembangkan unit bisnis (hotel, klinik, pelatihan, konsultasi), perkuat kerjasama riset dengan industri, kelola endowment fund. |
| 10 | Zona Integritas (WBK/WBBM) | Pilihan (bagi PTN) | Mengukur jumlah unit kerja yang mengajukan pembangunan Zona Integritas menuju WBK (Wilayah Bebas Korupsi) atau WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih Melayani). | Unbrah harus membangun integritas dan pelayanan prima. | Bentuk tim Zona Integritas, siapkan dokumen usulan WBK/WBBM, lakukan sosialisasi dan implementasi 6 area perubahan (manajemen perubahan, penataan tata laksana, dll). |
| 11a | Hasil audit atas Laporan Keuangan PT | Pilihan | Opini BPK atau auditor independen: Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atau Wajar Dengan Pengecualian (WDP). | Unbrah harus menjaga tata kelola keuangan yang baik. | Pastikan laporan keuangan diaudit dengan opini minimal WDP, targetkan WTP. Perkuat sistem pengendalian internal. |
| 11b | Predikat SAKIP PT | Pilihan (bagi PTN) | Hasil evaluasi SAKIP dari KemenPANRB: AA (Memuaskan) hingga CC-Kurang. | Unbrah harus meningkatkan akuntabilitas kinerja. | Sempurnakan dokumen perencanaan (Renstra, IKU), lakukan evaluasi internal secara berkala, targetkan predikat minimal B. |
| 11c | Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik | Pilihan | Ketersediaan mekanisme pencegahan dan penanganan pelanggaran (plagiat, fabrikasi, falsifikasi, dll). | Unbrah harus memiliki dan menjalankan regulasi anti-plagiarisme. | Bentuk majelis integritas akademik, implementasikan software anti-plagiarisme, sosialisasi etika akademik, tindaklanjuti laporan pelanggaran. |
| 11d | Pencegahan dan Penanganan: 1) Anti Kekerasan; 2) Anti Narkoba; 3) Anti Korupsi | Pilihan | Ketersediaan kebijakan dan implementasi sesuai Permendikbudristek No. 55/2024 (PPKPT), mata kuliah anti korupsi, sosialisasi anti narkoba. | Unbrah harus membentuk Satuan Tugas PPKPT dan mengintegrasikan materi anti korupsi & narkoba ke kurikulum. | Bentuk Satgas PPKPT, masukkan materi moderasi beragama, anti narkoba, dan anti korupsi ke mata kuliah wajib (misal Pendidikan Agama, Pancasila). |
| 12 | Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen | Wajib | Dokumen perencanaan (Renstra) yang memuat target penghasilan dosen minimal: Asisten Ahli $\geq 1,5$ UMP, Lektor ≥ 3 UMP, Lektor Kepala ≥ 4 UMP, Profesor ≥ 6 UMP. | Unbrah harus menyusun dan mengimplementasikan rencana peningkatan kesejahteraan dosen yang terukur. | Cantumkan target kesejahteraan dosen dalam Renstra dan RKAT, alokasikan anggaran peningkatan insentif kinerja, tunjangan profesi, dan pengembangan karir. |

4.2.1.2. Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)

| Aspek | Kebijakan | Implikasi | Respons |
|--------------------------------------|---|--|--|
| Hak belajar 3 semester di luar prodi | Mahasiswa dapat mengambil 20 SKS di luar prodi, termasuk magang, proyek di desa, riset, dll. | Kurikulum dan SIAKAD harus fleksibel untuk mengakui capaian pembelajaran dari luar | Revisi kurikulum dengan pendekatan OBE, sediakan mekanisme transfer kredit |
| Bentuk kegiatan MBKM | Magang, pertukaran mahasiswa, mengajar di sekolah, proyek kemanusiaan, riset, wirausaha, studi independen | Unbrah harus menyediakan beragam pilihan dan mitra MBKM | Perbanyak MoA dengan industri, sekolah, desa binaan |
| Pengakuan SKS | Capaian pembelajaran dari MBKM harus diakui setara dengan mata kuliah di prodi | Diperlukan pemetaan CPL (Capaian Pembelajaran Lulusan) prodi dengan kegiatan MBKM | Lakukan pemetaan CPL setiap prodi, buat panduan konversi SKS |

4.2.1.3. Kebijakan Akreditasi

| Perubahan Utama | Implikasi | Respons |
|---|--|--|
| Berbasis kinerja (outcome-based), bukan hanya input | Unbrah harus membuktikan kinerja lulusan, riset, pengabdian, bukan sekadar kepemilikan dokumen | Perkuat tracer study, publikasi, HKI, dan desa binaan |
| Instrumen yang lebih komprehensif (9 kriteria, 202 indikator) | Beban pelaporan dan bukti lebih berat | Bangun sistem dokumentasi dan database terintegrasi |
| Akreditasi online (pengunggahan bukti, Visitasi daring) | Dibutuhkan infrastruktur TIK yang andal dan kemampuan digital asesor internal | Tingkatkan kapasitas TIK, latih tim akreditasi prodi |
| Masa berlaku akreditasi yang lebih pendek (5 tahun) | Prodi harus selalu siap diakreditasi, tidak bisa "sekali akreditasi lalu lupa" | Terapkan siklus penjaminan mutu internal berkelanjutan |

4.2.1.4. Program Kampus Berdampak (Dampak)

Fokus utama adalah *desa binaan* dengan target peningkatan Indeks Desa Membangun (IDM). Implikasinya, Unbrah harus mendokumentasikan dampak, bukan sekadar laporan kegiatan.

| Indikator Dampak | Target | Strategi Unbrah |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| Peningkatan IDM desa binaan | Minimal +0,3 poin dalam 3 tahun | Pilih desa dengan potensi tetapi masih tertinggal; intervensi terstruktur (kesehatan, ekonomi, infrastruktur) |
| Jumlah desa binaan aktif | Minimal 5 desa (skala PT) | Setiap fakultas mengadopsi 1 desa binaan |
| Keterlibatan mahasiswa | Minimal 100 mahasiswa per tahun | Integrasikan dengan KKN tematik dan MBKM |
| Keberlanjutan program | Desa binaan mandiri setelah 5 tahun | Bangun kelembagaan desa, latih kader lokal |

4.2.2. Tren Global Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi dunia sedang mengalami disrupsi besar akibat kemajuan teknologi, globalisasi, perubahan demografi, dan pergeseran kebutuhan pasar kerja. Unbrah tidak dapat mengabaikan tren global ini dengan alasan "kita hanya perguruan tinggi lokal". Dalam era digital, batas-batas geografis menjadi kabur; mahasiswa dapat belajar dari Unbrah mana pun di dunia secara daring, dan lulusan kita akan bersaing dengan lulusan dari seluruh dunia, setidaknya di pasar kerja nasional.

4.2.2.1. Tren Global dan Implikasinya bagi Unbrah

| Tren Global | Deskripsi | Implikasi bagi Unbrah | Strategi Respons |
|--|---|--|---|
| Micro-Credentials Dan Alternative Credentials | Sertifikat digital untuk kompetensi spesifik (coding, data analytics, digital marketing) yang tidak selalu memerlukan gelar sarjana penuh | Ancaman: mahasiswa mungkin memilih micro-credentials daripada kuliah 4 tahun. Peluang: Unbrah dapat menawarkan micro-credentials sebagai program non-gelar | Kembangkan program sertifikasi mikro (micro-credentials) yang diakui industri; integrasikan dengan kurikulum S1 |
| Artificial Intelligence (AI) Dalam Pembelajaran | AI seperti ChatGPT, Copilot, dan tools lainnya mengubah cara mahasiswa belajar dan mengerjakan tugas | Ancaman: kecurangan akademik; Peluang: personalisasi pembelajaran, asisten pengajar virtual | Integrasikan AI literacy dalam kurikulum; kembangkan kebijakan etika penggunaan AI; gunakan AI untuk asesmen adaptif |
| Pembelajaran Hybrid Dan Online Permanent | Pandemi telah mengubah persepsi bahwa pembelajaran daring adalah "inferior"; banyak mahasiswa menginginkan fleksibilitas | Unbrah harus menyediakan opsi hybrid; infrastruktur TIK harus mumpuni; dosen harus terampil mengajar daring | Wajibkan semua dosen menggunakan LMS; bangun studio pembelajaran hybrid; tawarkan program daring penuh untuk prodi tertentu |
| Internasionalisasi Tanpa Mobilitas (Virtual Exchange) | Kolaborasi internasional tidak harus pergi ke luar negeri; bisa melalui kelas virtual bersama, proyek kolaborasi daring | Peluang untuk meningkatkan internasionalisasi dengan biaya lebih rendah | Kembangkan kelas virtual bersama dengan mitra LN; adakan proyek kolaborasi internasional berbasis daring |
| Lifelong Learning Dan Pendidikan Berkelanjutan | Konsep "belajar sekali lalu bekerja seumur hidup" sudah usang; pekerja harus terus belajar sepanjang hayat | Unbrah harus membuka program untuk profesional yang bekerja (malam, akhir pekan, daring) | Dirikan school of professional and continuing education; tawarkan program executive education |
| Keterampilan Abad 21 (Soft Skills) | Dunia kerja semakin menghargai critical thinking, creativity, communication, collaboration, dan character (5C) | Kurikulum tidak bisa hanya fokus pada hard skills; harus mengintegrasikan pengembangan soft skills | Integrasikan project-based learning, presentasi, kerja tim dalam setiap mata kuliah; bentuk pusat pengembangan soft skills |
| Sustainability Dan Sdgs | Isu lingkungan, sosial, tata kelola (ESG) menjadi prioritas global; mahasiswa dan mitra mengharapkan Unbrah berkontribusi pada SDGs | Unbrah harus mengintegrasikan SDGs dalam riset, pengabdian, dan operasional kampus | Jadikan SDGs sebagai tema riset unggulan; program green campus; hitung jejak karbon |
| Mental Health Dan Kesejahteraan (Well-Being) | Tekanan akademik dan ketidakpastian masa depan meningkatkan gangguan mental mahasiswa | Unbrah harus menyediakan layanan konseling dan dukungan psikologis yang memadai | Bentuk pusat kesehatan mental mahasiswa; latih dosen menjadi pendamping (mentor) yang peka |

4.2.2.2. Peringkat Unbrah Global dan Implikasinya

| Pemeringkat | Indikator Utama | Posisi Unbrah Global | Target 2027 |
|--|---|------------------------|--|
| QS World University Rankings | Reputasi akademik (40%), reputasi employer (10%), rasio dosen-mahasiswa (20%), sitasi per dosen (20%), proporsi dosen asing (5%), proporsi mahasiswa asing (5%) | Belum masuk (0) | Masuk peringkat 1000 dunia atau peringkat 500 Asia |
| THE World University Rankings | Teaching (30%), research (30%), citations (30%), industry income (2,5%), international outlook (7,5%) | Belum masuk | Masuk peringkat 800 dunia |
| Webometrics | Presence (size, 16%), visibility (impact, 50%), openness (top cited researchers, 15%), excellence (top cited papers, 19%) | Peringkat 400 Nasional | Peringkat 10-20 nasional, 2000 dunia |
| GreenMetric World University Rankings | Infrastructure (15%), energy & climate change (21%), waste (18%), water (10%), transportation (18%), education & research (18%) | Belum masuk (0) | Peringkat 1000 dunia |

4.2.3. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah kerangka untuk memindai faktor-faktor makro-lingkungan yang berada di luar kendali Unbrah tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi pengembangan. PESTEL adalah akronim dari: **P**olitik, **E**konomi, **S**osial, **T**eknologi, **E**kologi (Lingkungan), dan **L**egal. Analisis ini melengkapi analisis SWOT (yang lebih umum) dengan memberikan kedalaman pada masing-masing aspek lingkungan eksternal.

4.2.3.1. Matriks Analisis PESTEL

| Faktor | Kondisi Saat Ini | Tren / Perubahan | Peluang | Ancaman |
|---|---|--|---|--|
| POLITIK | | | | |
| Stabilitas Politik Nasional | Cukup stabil menjelang dan pasca pemilu 2024 | Potensi pergantian kebijakan jika menteri berganti | Kepastian regulasi untuk perencanaan jangka panjang | Ketidakpastian kebijakan, perubahan prioritas nasional |
| Otonomi Perguruan Tinggi | PTS memiliki kewenangan berbeda | Dorongan pemerintah untuk PTN menjadi PTN-BH | Fleksibilitas tata kelola dan pengelolaan keuangan | Tuntutan akuntabilitas yang lebih tinggi |
| Desentralisasi Dan Peran Pemerintah Daerah | Pemda memiliki kewenangan dalam pendidikan (misal: beasiswa daerah, pembangunan kampus) | Meningkatnya kerjasama PTN-Pemda (matching fund, pengembangan wilayah) | Pendanaan dari APBD, program magang mahasiswa di Pemda | Politisasi hubungan: jika bupati/walikota berganti, dukungan bisa berubah |
| EKONOMI | | | | |
| Pertumbuhan Ekonomi Nasional | 5% per tahun (stabil) | Diproyeksikan 5-6% dalam 5 tahun ke depan | Meningkatnya daya beli masyarakat untuk membayar UKT | Jika ekonomi lesu, mahasiswa kesulitan bayar UKT, tunggakan meningkat |
| Inflasi | Rata-rata 3-4% per tahun | Meningkatnya biaya operasional kampus (gaji, listrik, ATK, bahan laboratorium) | - | Tekanan pada anggaran operasional; UKT tidak bisa naik seandainya |
| Investasi Industri Di Daerah | Tergantung lokasi kampus (isi sesuai kondisi nyata) | Tren positif terutama di sektor [manufaktur/ pariwisata/ digital] | Peluang magang, riset kolaboratif, CSR | Persaingan dengan PT lain untuk menjadi mitra industri |
| SOSIAL | | | | |
| Bonus demografi (usia produktif 15-64 tahun tinggi) | Indonesia sedang menikmati bonus demografi hingga 2035 | Jumlah calon mahasiswa usia 18-23 masih tinggi | Peluang untuk merekrut mahasiswa baru | Jika tidak dikelola, pengangguran terdidik meningkat |
| Perubahan gaya hidup dan preferensi generasi Z dan Alpha | Generasi Z (lahir 1997-2012) dan Alpha (2013-2025) sangat digital, kurang sabar, menginginkan fleksibilitas dan personalisasi | Pergeseran harapan terhadap pendidikan: tidak ingin kuliah yang "kaku" dan "membosankan" | Peluang untuk mendesain ulang pembelajaran yang engaging, berbasis teknologi dan proyek | Jika tidak beradaptasi, calon mahasiswa akan memilih platform online atau kampus yang lebih inovatif |
| Kesadaran akan pendidikan tinggi | Meningkat (partisipasi kasar PT sudah di atas 30%) | Semakin banyak keluarga yang memprioritaskan biaya kuliah | Pangsa pasar mahasiswa yang lebih besar | Mahasiswa menjadi lebih kritis dan pilih-pilih (memilih kampus dengan reputasi baik) |
| TEKNOLOGI | | | | |
| Digitalisasi pendidikan | LMS, SIAKAD, dan berbagai platform digital sudah umum | AI, big data, analitik pembelajaran (learning analytics), AR/VR untuk laboratorium virtual | Meningkatkan efisiensi dan personalisasi pembelajaran; membuka pasar internasional melalui kelas daring | Kesenjangan digital: dosen dan mahasiswa yang tidak melek teknologi tertinggal; investasi TIK besar |

| Faktor | Kondisi Saat Ini | Tren / Perubahan | Peluang | Ancaman |
|--|---|--|--|--|
| Ketersediaan akses internet | Jaringan 4G/5G semakin luas, fixed broadband juga meningkat | Potensi pembelajaran hibrida yang lebih merata, bahkan di daerah terpencil | Peluang untuk menjangkau mahasiswa di luar kota (program daring) | Mahasiswa berharap kampus menyediakan internet cepat gratis di seluruh area |
| EKOLOGI (LINGKUNGAN) | | | | |
| Perubahan iklim | Curah hujan ekstrem, banjir, suhu panas meningkat | Potensi bencana alam yang mengganggu operasional kampus | Peluang menjadi pusat penelitian dan pengabdian terkait mitigasi bencana; program kampus hijau (green campus) sebagai daya tarik | Risiko fisik: banjir, longsor, angin kencang yang merusak infrastruktur kampus |
| Tuntutan sustainability | Mahasiswa, mitra, dan masyarakat mengharapkan kampus yang ramah lingkungan | Kampus yang tidak hijau dan boros energi akan mendapat reputasi negatif | Peluang untuk mendapatkan pendanaan dari program green campus, efisiensi energi, pengurangan sampah | Biaya investasi awal untuk panel surya, sistem pengolahan sampah, bangunan hijau cukup besar |
| LEGAL | | | | |
| Peraturan tentang pendirian PT asing di Indonesia | Pemerintah membuka keran bagi Unbrah asing kelas dunia untuk membuka kampus cabang | Ancaman serius bagi PTN/PTS lokal jika tidak meningkatkan daya saing | Dorongan untuk berbenah; peluang kerjasama dengan kampus asing (twin program, double degree) | Mahasiswa lebih memilih kampus asing yang lebih bergengsi |
| UU ITE dan perlindungan data pribadi | UU 27/2022 tentang PDP (Perlindungan Data Pribadi) mewajibkan pengelola data menjaga keamanan data mahasiswa, dosen, tendik | Risiko gugatan hukum dan denda besar jika terjadi kebocoran data | Kesempatan untuk membangun sistem keamanan data kelas profesional | Konsekuensi hukum yang berat (sanksi administrasi hingga pidana) |
| Perubahan UU Sisdiknas (dalam proses) | Rancangan UU Sisdiknas menggantikan UU 20/2003 | Potensi perubahan pada status PTN, akreditasi, standar nasional pendidikan | Fleksibilitas atau justru sentralisasi? Belum jelas | Ketidakpastian lingkungan legal |

4.3. Benchmarking dengan Perguruan Tinggi Sejenis

Benchmarking adalah proses membandingkan kinerja Unbrah dengan perguruan tinggi lain untuk mengidentifikasi kesenjangan dan praktik terbaik. Bukan menjiplak, tetapi belajar mengapa mereka berhasil. Kelompok pembanding dipilih berdasarkan: (1) karakteristik serupa, (2) kinerja lebih unggul, (3) ketersediaan data (PDDikti, akreditasi, publikasi). Tujuannya agar Unbrah dapat mencapai kinerja setara atau lebih baik sesuai konteksnya.

4.3.1. Matriks Benchmarking Kinerja

| Indikator | Unbrah (Baseline 2025) | PT Pembanding A | PT Pembanding B | (Nasional/ Rata- rata PT) | Best Practice yang Dapat Diadopsi |
|--|---------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|---|
| Input & Proses | | | | | |
| Rasio dosen tetap : mahasiswa | 1:35 | 1:25 | 1:28 | 1:30 | PT A: rekrutmen dosen lebih agresif; PT B: efisiensi dengan asisten dosen dari mahasiswa pascasarjana |
| Persentase dosen S3 | 40% | 55% | 48% | 45% | PT A: program tugas belajar terstruktur dengan target; wajib S3 untuk kenaikan pangkat |
| Jumlah Guru Besar | 30 | 45 | 38 | 35 | PT A: program percepatan publikasi internasional; pendampingan dari guru besar senior |
| Output Pendidikan | | | | | |
| Daya Serap Lulusan (<6 Bulan) | 65% | 80% | 75% | 70% | PT A: pusat karir aktif dengan 200+ mitra magang; tracer study terintegrasi dengan rekrutmen |
| Rata-rata IPK lulusan | 3,20 | 3,45 | 3,35 | 3,30 | PT A: sistem bimbingan akademik yang ketat (minimal 2x per semester); peringatan dini IPK rendah |
| Akreditasi prodi unggul (A) | 40% prodi | 70% prodi | 55% prodi | 50% prodi | PT A: tim penjaminan mutu prodi (TPMP) aktif; audit internal rutin setiap tahun |
| Penelitian & Publikasi | | | | | |
| Publikasi Scopus Q1/Q2 per tahun | 15 | 40 | 25 | 20 | PT A: insentif publikasi (Rp 10-20 juta); skema hibah internal kompetitif |
| Jumlah paten/HKI per tahun | 5 | 12 | 8 | 7 | PT A: pendampingan HKI gratis; kerjasama dengan konsultan paten |
| Keuangan | | | | | |
| Rasio pendapatan non-APBN/non-UKT | 10% | 25% | 18% | 15% | PT A: memiliki BUMU yang sehat (klinik, hotel, pusat pelatihan); alumni endowment fund |
| Digitalisasi | | | | | |
| Penggunaan LMS wajib | 20% matkul | 80% matkul | 60% matkul | 50% matkul | PT A: kebijakan "no LMS, no class" ; pelatihan LMS untuk semua dosen |
| Internasionalisasi | | | | | |
| Jumlah Prodi Akreditasi Internasional | 0 | 3 | 1 | 0,5 | PT A: fokus pada prodi unggulan; biaya akreditasi ditanggung Unbrah; pendampingan intensif |
| Jumlah Mahasiswa Asing | 10 | 50 | 25 | 15 | PT A: program beasiswa khusus mahasiswa asing; dormitory internasional; staf KUI profesional |

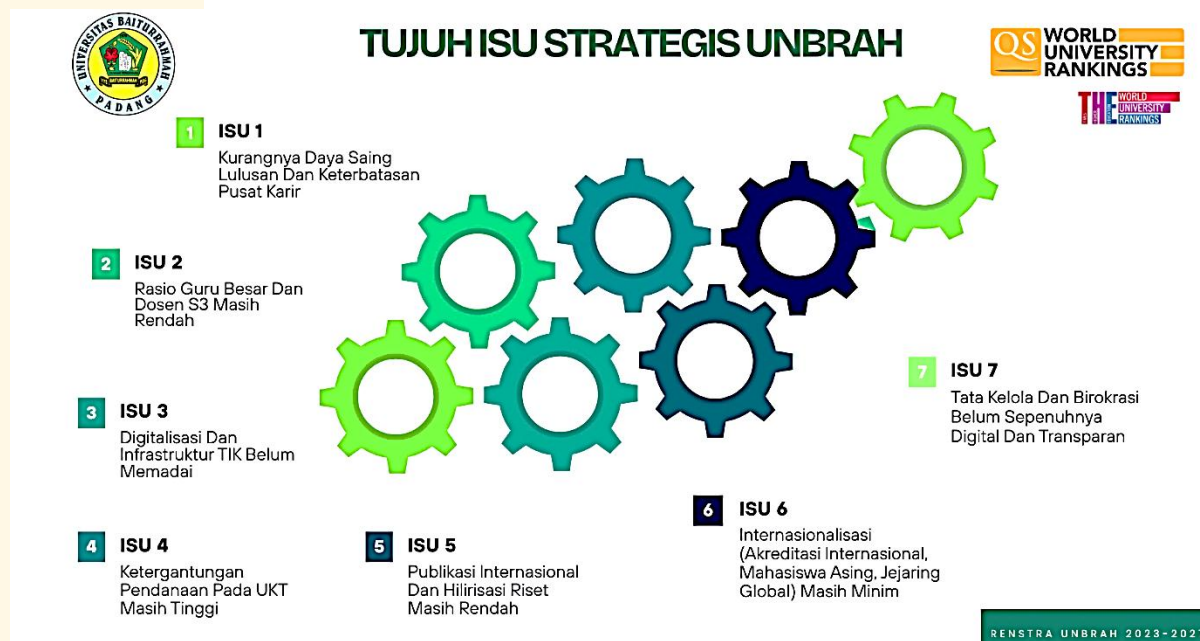
4.3.2. Ringkasan Benchmarking dan Prioritas Perbaikan

| Dimensi | Posisi Unbrah vs Peers | Prioritas Perbaikan (1 tertinggi) | Target Perbaikan dalam 5 Tahun |
|---|------------------------|-----------------------------------|---|
| Kualifikasi Dosen (S3, Guru Besar) | Tertinggal cukup jauh | 1 | Kejar ketertinggalan dengan program percepatan |
| Daya Serap Lulusan | Tertinggal signifikan | 2 | Bangun pusat karir profesional; perbanyak mitra magang |
| Akreditasi Prodi Unggul | Tertinggal | 3 | Perkuat sistem penjaminan mutu internal (SPMI) |
| Publikasi Dan Paten | Tertinggal | 4 | Sediakan insentif dan pendampingan |
| Digitalisasi (LMS Wajib) | Tertinggal sangat jauh | 1 (untuk infrastruktur) | Wajibkan LMS untuk semua matkul pada 2027 |
| Pendapatan Non-APBN/Non-UKT | Tertinggal jauh | 2 (untuk keuangan) | Bentuk BUMU, kejar pendapatan dari industri |
| Internasionalisasi | Tertinggal sangat jauh | 1 (untuk reputasi) | Target 5 prodi akreditasi internasional, 30 MoA efektif |

4.4. Identifikasi Isu Strategis

Isu strategis adalah permasalahan fundamental yang harus diatasi atau peluang besar yang harus dimanfaatkan agar Unbrah dapat mencapai visi dan misinya dalam periode 5 tahun ke depan, isu strategis memerlukan perubahan kebijakan, alokasi sumber daya signifikan, dan keterlibatan pimpinan puncak. Berdasarkan seluruh analisis sebelumnya (SWOT, TOWS, VRIO, PESTEL, benchmarking), tim perumus Renstra mengidentifikasi 7 (*tujuh*) *isu strategis* yang menjadi fokus utama Unbrah dalam periode 2026–2027. Setiap isu strategis akan diterjemahkan ke dalam strategi pengembangan pada Bab VI.

4.4.1. Tujuh Isu Strategis Unbrah



Gambar 4.1. Tujuh Isu Strategis Unbrah

| No | Isu Strategis | Dasar Identifikasi (dari analisis sebelumnya) |
|------|--|---|
| IS-1 | Kurangnya Daya Saing Lulusan Dan Keterbatasan Pusat Karir | SWOT: W8 (daya serap rendah), IKU-1 & IKU-2; Benchmarking: kesenjangan 15% dengan PT A; PESTEL: tuntutan industri akan kompetensi |
| IS-2 | Rasio Guru Besar Dan Dosen S3 Masih Rendah | SWOT: W2; VRIO: guru besar sebagai keunggulan yang belum terorganisir; Benchmarking: tertinggal 15% untuk S3, 50% untuk GB |
| IS-3 | Digitalisasi Dan Infrastruktur TIK Belum Memadai | SWOT: W4 (LMS belum wajib), W6 (TIK belum memadai); VRIO: kelemahan kompetitif; Benchmarking: tertinggal sangat jauh; PESTEL: teknologi sebagai ancaman sekaligus peluang |
| IS-4 | Ketergantungan Pendanaan Pada UKT Masih Tinggi | SWOT: W1; VRIO: unit usaha "terpendam"; PESTEL: ekonomi, politik; Benchmarking: tertinggal 15% dari PT A |
| IS-5 | Publikasi Internasional Dan Hilirisasi Riset Masih Rendah | SWOT: W4, W5; VRIO: belum optimal; IKU-5 & IKU-7; Benchmarking: tertinggal publikasi dan paten |
| IS-6 | Internasionalisasi (Akreditasi Internasional, Mahasiswa Asing, Jejaring Global) Masih Minim | SWOT: W9; VRIO: jejaring alumni belum terorganisir; IKU-6 & IKU-8; Benchmarking: 0 akreditasi internasional, jauh dari PT A |
| IS-7 | Tata Kelola Dan Birokrasi Belum Sepenuhnya Digital Dan Transparan | SWOT: W7; VRIO: O belum optimal untuk beberapa aset; PESTEL: tuntutan akuntabilitas publik (legal), perubahan regulasi; IKU-? (tidak langsung) |

4.4.2. Prioritas Isu Strategis (Matriks Urgensi dan Kepentingan)

| | Kepentingan TINGGI | Kepentingan RENDAH |
|---------------------------------------|---|--|
| Urgensi TINGGI (harus segera) | QUADRAN I (Prioritas Utama) IS-1: Daya saing lulusan IS-2: Guru besar & dosen S3 IS-3: Digitalisasi | QUADRAN II (Tidak ada) |
| Urgensi RENDAH (bisa bertahap) | QUADRAN III IS-4: Pendanaan (butuh waktu) IS-5: Publikasi & paten IS-6: Internasionalisasi | QUADRAN IV (Prioritas Rendah) IS-7: Tata kelola (meski penting, bisa digabung dengan digitalisasi) |

BAB V VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS

5.1 Visi Universitas

Menjadi Universitas Unggul Dan Terkemuka Di Tingkat Internasional Yang Menghasilkan Lulusan Berpengetahuan, Berketerampilan Dan Berakhlakul Karimah

| | |
|------------------------------------|---|
| Unggul | <p>5. Menyelenggarakan Pendidikan, Penelitian, Dan Pengabdian Yang Berkualitas Dan Dipercaya Masyarakat</p> <p>6. Lulusan Menjadi Tenaga Yang Dibutuhkan Di Instansi Pemerintah Dan Swasta</p> <p>7. Memiliki Sarana Prasarana Yang Lengkap Dan Modern Tata Kelola Berbasis Manajemen Pelayanan Terpadu Dan Didukung Teknologi Informasi Digital</p> |
| Terkemuka | Keberadaan Unbrah sebagai salah satu universitas yang diperhitungkan secara internasional |
| Berdaya Saing Internasional | Memiliki daya saing dalam pengembangan SDM dan laboratorium di tingkat internasional |
| Berpengetahuan | Lulusan memiliki pemahaman keilmuan yang sesuai dengan profil lulusan masing-masing prodi |
| Berketerampilan Baik | Lulusan memiliki kecakapan dalam bertindak sesuai dengan profil lulusan |
| Berakhlakul Karimah | Civitas akademika memiliki perilaku yang sesuai syariat agama dalam kegiatan akademik dan non akademik |
| Misi | <p>7. Menyelenggarakan Pendidikan Akademik, Vokasi Dan Profesi Yang Berkualitas Dalam Rangka Mencerdaskan Kehidupan Bangsa.</p> <p>8. Menyelenggarakan Penelitian Berkualitas Dalam Rangka Mengembangkan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi (IPTEK).</p> <p>9. Melaksanakan Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam Rangka Menerapkan IPTEK.</p> <p>10. Menyelenggarakan Perguruan Tinggi Yang Kredibel, Akuntabel, Transparan, Efisien, Efektif Dan Bertanggung Jawab.</p> <p>11. Menjalinkan Kerja Sama Dengan Berbagai Lembaga/Instansi Dalam Dan Luar Negeri.</p> <p>12. Menerapkan Tata Nilai Yang Islami Dalam Lingkungan Kampus.</p> |
| Tujuan | <p>7. Menghasilkan lulusan yang profesional dan memiliki daya saing yang tinggi untuk berkontribusi dalam pembangunan bangsa</p> <p>8. Menghasilkan penelitian yang berkualitas dan layak dipublikasikan serta bermanfaat bagi masyarakat</p> <p>9. Mewujudkan pengabdian yang mampu memberdayakan masyarakat agar dapat menyelesaikan masalah secara mandiri dan berkelanjutan</p> <p>10. Terwujudnya tata kelola perguruan tinggi yang baik dan terencana guna mengembangkan lembaga, meningkatkan kualitas SDM dan sarana prasarana</p> <p>11. Terjalinnnya kerjasama yang produktif dan saling menguntungkan dengan berbagai lembaga/instansi terkait baik di bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian</p> <p>12. Terciptanya budaya yang bernuansa islami dalam setiap kegiatan akademik dan non akademik di lingkungan kampus</p> |
| Sasaran | <p>7. Menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan vokasi yang profesional</p> <p>8. Menyelenggarakan penelitian yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat</p> <p>9. Menyelenggarakan pengabdian yang mampu mendorong potensi sumber daya</p> <p>10. Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang sehat dengan mengoptimalkan peran organisasi yang mengacu pada prinsip layanan umum dan kebijakan pendidikan nasional</p> <p>11. Menjalinkan kerjasama yang produktif dan saling menguntungkan dengan berbagai lembaga/instansi terkait</p> <p>12. Membangun budaya yang bernuansa islami dalam lingkungan kampus</p> |

5.4 Sasaran Strategis

| Tujuan Strategis | Sasaran Strategis (2026–2027) |
|--|---|
| T1 (Efisiensi & Daya Saing Lulusan) | <ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya Angka Efisiensi Edukasi (AEE) PT minimal 80% (ternormalisasi). Meningkatnya persentase lulusan yang bekerja/berwirausaha/ melanjutkan studi dalam <1 tahun dengan bobot minimal 0,6. Tersedianya tracer study dengan tingkat respons minimal sesuai rumus Slovin (galat 2,3%). |
| T2 (Pengalaman di Luar Kampus) | <ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya persentase mahasiswa S1/D4 yang magang, proyek berdampak, pertukaran, atau riset di luar prodi. Meningkatnya prestasi mahasiswa minimal tingkat provinsi dengan bobot sesuai jenjang. |
| T3 (Riset & Inovasi) | <ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) dengan bobot kuartil (Q1=1, Q2=0,75, Q3=0,5, Q4=0,25). Meningkatnya luaran kerja sama dengan industri yang telah dihilirisasi/diterapkan. Meningkatnya jumlah dosen dengan rekognisi internasional (IKU Pilihan). |
| T4 (Kontribusi SDGs) | <ol style="list-style-type: none"> Tersedianya program/kegiatan yang berkontribusi pada SDG 1 (Tanpa Kemiskinan). Tersedianya program/kegiatan yang berkontribusi pada SDG 4 (Pendidikan Berkualitas). Tersedianya program/kegiatan yang berkontribusi pada SDG 17 (Kemitraan). Tersedianya program/kegiatan pada 2 SDGs pilihan (misal: SDG 5 Kesetaraan Gender, SDG 13 Penanganan Perubahan Iklim). |
| T5 (Tata Kelola Berintegritas) | <ol style="list-style-type: none"> Tercapainya predikat SAKIP minimal B (Baik). Diusulkannya Zona Integritas menuju WBK. Diperolehnya opini WTP atas laporan keuangan. Meningkatnya persentase pendapatan non-UKT (riset, kerja sama, unit usaha) minimal 15%. Tersedianya mekanisme pencegahan kekerasan (PPKPT), anti narkoba, dan anti korupsi. |
| T6 (Kesejahteraan SDM) | <ol style="list-style-type: none"> Tersedianya dokumen perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen (Renstra/RenSDM). Terpenuhinya standar penghasilan minimal dosen per jenjang jabatan akademik. |

5.5 Indikator Kinerja Utama (IKU)

A. Indikator Kinerja Utama Wajib untuk Perguruan Tinggi

| No IKU | Indikator Kinerja Utama | Target 2026 | Target 2027 | Satuan |
|--------|--|-------------|-------------|--------------------|
| 1 | Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) | 90% | 95% | % (ternormalisasi) |
| 2 | Persentase lulusan yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi | 70% | 78% | % (dengan bobot) |

| No IKU | Indikator Kinerja Utama | Target 2026 | Target 2027 | Satuan |
|--------|---|------------------|--------------------------|------------------|
| 3 | Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi | 45% | 60% | % (dengan bobot) |
| 5 | Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi dengan industri/lembaga | 30% | 45% | % |
| 6 | Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) * | 15% | 25% | % (dengan bobot) |
| 7 | Persentase keterlibatan PT dalam SDG 1, 4, 17, + 2 SDGs pilihan | 50% | 70% | % |
| 9 | Persentase pendapatan non-akademik (selain UKT) | 10% | 15% | % |
| 12 | Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen | Dokumen tersedia | Implementasi $\geq 50\%$ | Dokumen |

B. Indikator Kinerja Utama Pilihan (Diambil sesuai keunggulan Universitas)

| No IKU | Nama IKU (sesuai Permen) | Target 2026 | Target 2027 | Satuan |
|--------|--|--------------------|------------------------------|-----------------------|
| 4 | Jumlah dosen yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan masyarakat | 5 orang | 10 orang | Orang |
| 8 | Persentase SDM PT yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) | 3% | 5% | % |
| 10 | Zona Integritas (pengajuan WBK) | Menuju WBK | WBK | Status |
| 11a | Hasil audit Laporan Keuangan (Opini BPK) | WTP | WTP | Opini |
| 11b | Predikat SAKIP | B (Baik) | BB (Baik) | Predikat |
| 11c | Pencegahan & Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik | Mekanisme tersedia | 100% laporan ditindaklanjuti | Laporan |
| 11d | Pencegahan & Penanganan (Anti Kekerasan, Narkoba, Korupsi) | 80% | 100% | % kegiatan terlaksana |

Penjelasan IKU Utama:

- IKU 1 (AEE PT): Mengukur proporsi mahasiswa yang lulus tepat waktu. Universitas menargetkan kenaikan dari asumsi baseline 65% menjadi 80% pada 2027 melalui perbaikan sistem bimbingan akademik dan kurikulum berbasis outcome.
- IKU 2 (Lulusan Bekerja/Berwirausaha/Melanjutkan Studi): Mengacu pada Kriteria Permen 358/M/KEP/2025 yang memberikan bobot berdasarkan masa tunggu, gaji ($\geq 1,2x$ UMP), dan status (founder/co-founder/freelancer). Target 78% pada 2027 berarti mayoritas lulusan memiliki bobot $\geq 0,6$.
- IKU 3 (Mahasiswa Berkegiatan di Luar Prodi): Mencakup magang, proyek berdampak (misal: program mahasiswa berdampak untuk pemberdayaan desa), pertukaran, dan penelitian. Bobot diberikan berdasarkan jumlah SKS (≤ 5 SKS=0,4; 6-10 SKS=0,6; ≥ 10 SKS=1) dan prestasi (internasional juara 1=1, nasional juara 1=0,6, provinsi juara 1=0,4).
- IKU 5 (Luaran Kerja Sama & Hilirisasi): Menghitung proporsi kerja sama dengan industri/lembaga yang menghasilkan luaran nyata (publikasi kolaboratif, produk terapan, HKI, kebijakan, atau karya seni) yang telah diterapkan mitra.
- IKU 6 (Publikasi Bereputasi): Menggunakan bobot kuartil Scopus/WoS (Q1=1, Q2=0,75, Q3=0,5, Q4=0,25). Publikasi kolaborasi internasional mendapat tambahan bobot 0,25. Penerbit seperti MDPI, Frontiers, Hindawi *tidak* diperhitungkan sesuai aturan terbaru.

6. IKU 7 (Kontribusi SDGs): Wajib mencakup SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), dan SDG 17 (Kemitraan). Universitas memilih 2 SDGs tambahan sesuai keunggulan, misal SDG 5 (Kesetaraan Gender) dan SDG 13 (Penanganan Perubahan Iklim).
7. IKU 9 (Pendapatan Non-Akademik): Mencakup pendapatan dari riset & inovasi (hibah kompetitif, royalti, komersialisasi), kerja sama & layanan (konsultasi, pelatihan, rumah sakit pendidikan), unit usaha (koperasi, hotel, penerbitan), dan filantropi. Target 15% pada 2027.
8. IKU 12 (Kesejahteraan Dosen): Merujuk pada Permendiktisaintek Nomor 52 Tahun 2025. Universitas wajib memiliki dokumen perencanaan yang memuat standar penghasilan: Asisten Ahli minimal 1,5x UMP, Lektor 3x UMP, Lektor Kepala 4x UMP, Profesor 6x UMP.

IKU Pilihan Strategis:

- IKU 10 (Zona Integritas): Target mengajukan WBK pada 2026 dan meraih predikat WBK pada 2027.
- IKU 11a (Opini LK): Target opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dua tahun berturut-turut.
- IKU 11c & 11d: Memastikan mekanisme pencegahan kekerasan (sesuai Permendikbudristek No. 55 Tahun 2024 tentang PPKPT), anti narkoba, dan anti korupsi berjalan 100% di seluruh unit.

Bab V ini menjadi kontrak kinerja Universitas periode 2026–2027 yang mengacu sepenuhnya pada IKU Kemdiktisaintek Nomor 358/M/KEP/2025. Seluruh pimpinan fakultas, program studi, dan unit kerja wajib menurunkan IKU ini ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Perjanjian Kinerja Individu. Capaian IKU akan dilaporkan setiap minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya melalui sistem informasi yang ditetapkan oleh Kementerian, dengan pemutakhiran data setiap 3 (tiga) bulan untuk evaluasi berkala.

BAB VI STRATEGI PENGEMBANGAN UNBRAH

Strategi pengembangan pada periode ini sepenuhnya mengacu pada kebijakan terbaru Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) yang tertuang dalam:

1. Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025 tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi yang menekankan pada "Diktisaintek Berdampak" dengan orientasi pada *outcome* nyata bagi masyarakat, dunia kerja, dan pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045.
2. Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang menggantikan Permendikbudristek 53/2023, dengan penekanan pada standar luaran (*outcome*), triangulasi data, dan akreditasi berbasis kinerja.
3. Kebijakan IKU yang baru dengan 12 indikator untuk perguruan tinggi, termasuk AEE PT, lulusan bekerja/berwirausaha/melanjutkan studi, mahasiswa berkegiatan di luar prodi, publikasi bereputasi (dengan pengecualian MDPI/Frontiers/Hindawi), kontribusi SDGs (wajib SDG 1,4,17 + 2 pilihan), serta kesejahteraan dosen minimal (Asisten Ahli $\geq 1,5$ UMP, Lektor ≥ 3 UMP, Lektor Kepala ≥ 4 UMP, Profesor ≥ 6 UMP).

Visi universitas untuk periode ini adalah " *Menjadi Universitas Unggul Dan Terkemuka Di Tingkat Internasional Yang Menghasilkan Lulusan Berpengetahuan, Berketerampilan Dan Berakhlakul Karimah* ". Visi ini selaras dengan misi Kemdiktisaintek untuk mewujudkan pendidikan tinggi, sains, dan teknologi yang berdampak (*impactful*).

Strategi yang dirumuskan dalam bab ini tidak hanya berorientasi pada input dan proses, tetapi secara tegas diarahkan pada **outcome** yang terukur, berdampak pada pengentasan kemiskinan (SDG 1), peningkatan pendidikan berkualitas (SDG 4), dan kemitraan strategis (SDG 17), serta tata kelola berintegritas (WBK/WBBM, WTP, SAKIP minimal BB).

Dengan demikian, bab VI ini menjadi kontrak kinerja universitas dengan Kemdiktisaintek dan seluruh pemangku kepentingan untuk periode 2026–2027 sebagai fondasi menuju 2030.

6.1. Arah Kebijakan Strategis

Arah kebijakan strategis merupakan kompas yang menuntun seluruh langkah universitas dalam periode 2026–2027. Kebijakan ini dirumuskan berdasarkan amanat Permen 358/M/KEP/2025 tentang IKU, Permen 39/2025 tentang Penjaminan Mutu, serta visi universitas "Unggul, Berdampak, Berkelanjutan". Enam arah kebijakan strategis yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. **Peningkatan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) dan Daya Saing Lulusan.** Memastikan mahasiswa lulus tepat waktu sesuai Masa Tempuh Kurikulum (AEE PT minimal 80% ternormalisasi) dan lulusan langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam waktu kurang dari 1 tahun dengan bobot minimal 0,6.
2. **Penguatan Pengalaman Mahasiswa di Luar Program Studi (MBKM Berdampak),** Meningkatkan persentase mahasiswa S1/D4 yang mengikuti magang, proyek berdampak (program mahasiswa berdampak untuk pemberdayaan desa), pertukaran, atau riset di luar prodi, serta meraih prestasi minimal tingkat provinsi.
3. **Percepatan Riset, Publikasi Bereputasi, dan Hilirisasi,** Meningkatkan publikasi pada jurnal bereputasi internasional (Scopus/WoS) dengan bobot kuartil ($Q1=1$, $Q2=0,75$, $Q3=0,5$, $Q4=0,25$) dan luaran kerja sama dengan industri yang telah diterapkan/dihilirisasi. Dilarang menggunakan penerbit seperti MDPI, Frontiers, dan Hindawi.
4. **Kontribusi Nyata pada Sustainable Development Goals (SDGs).** Mengintegrasikan SDGs ke dalam seluruh kegiatan tridharma, dengan fokus wajib pada SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), dan SDG 17 (Kemitraan), serta 2 SDGs pilihan sesuai keunggulan universitas (SDG 5 Kesetaraan Gender dan SDG 13 Penanganan Perubahan Iklim).
5. **Tata Kelola Berintegritas dan Keberlanjutan Keuangan.** Mewujudkan Zona Integritas menuju WBK, opini WTP atas laporan keuangan, predikat SAKIP minimal B (Baik), serta meningkatkan pendapatan non-UKT (riset, kerja sama, unit usaha) minimal 15%.

6. **Peningkatan Kesejahteraan Dosen dan Tenaga Kependidikan**, Memastikan penghasilan dosen memenuhi standar minimal sesuai jenjang jabatan akademik (Asisten Ahli $\geq 1,5$ UMP, Lektor ≥ 3 UMP, Lektor Kepala ≥ 4 UMP, Profesor ≥ 6 UMP) serta tersedianya dokumen perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen.

RENSTRA UNBRAH 2023 - 2027



STRATEGI PENGEMBANGAN UNBRAH

6 ARAH KEBIJAKAN STRATEGIS

ENAM ARAH KEBIJAKAN STRATEGIS YANG DITETAPKAN



- 1 Peningkatan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) dan Daya Saing Lulusan.
- 2 Penguatan Pengalaman Mahasiswa di Luar Program Studi (MBKM Berdampak),
- 3 Percepatan Riset, Publikasi Bereputasi, dan Hilirisasi,
- 4 Kontribusi Nyata pada Sustainable Development Goals (SDGs).
- 5 Tata Kelola Berintegritas dan Keberlanjutan Keuangan.
- 6 Peningkatan Kesejahteraan Dosen dan Tenaga Kependidikan

SASARAN STRATEGIS



- T1 (Efisiensi & Daya Saing Lulusan)
- T2 (Pengalaman di Luar Kampus)
- T3 (Riset & Inovasi)
- T4 (Kontribusi SDGs)
- T5 (Tata Kelola Berintegritas)
- T6 (Kesejahteraan SDM)

Indikator Kinerja Utama **Wajib** untuk Perguruan TinggiIndikator Kinerja Utama **Pilihan** untuk Perguruan Tinggi

STRATEGIC DIRECTION STATEMENT:

This roadmap serves as a strategic guide to align programs priorities, ensure execution excellence, and achieve sustainable growth by 2027

www.unbrah.ac.id

RENSTRA UNBRAH 2023 - 2027

Gambar. 6. Arah Kebijakan Strategis Universitas Baiturrahmah

6.2. Strategi Umum Pengembangan

Strategi umum pengembangan merupakan pendekatan lintas bidang yang menjadi payung bagi seluruh strategi spesifik. Pendekatan yang diusung adalah berorientasi dampak (impact-oriented), berbasis data (data-driven), dan berkelanjutan (sustainable).

Strategi Umum Pengembangan:

| No | Strategi Umum | Penjelasan | Keterkaitan IKU |
|----|---|--|-----------------|
| 1 | Penguatan Budaya Mutu Berbasis Outcome | Setiap program diarahkan pada capaian outcome (lulusan bekerja, publikasi berdampak, pengentasan kemiskinan), bukan sekadar output kegiatan | IKU 1,2,5,6,7 |
| 2 | Integrasi Tri Dharma Berbasis SDGs | Pendidikan, penelitian, dan pengabdian diarahkan untuk berkontribusi pada SDG 1 (kemiskinan), SDG 4 (pendidikan), SDG 17 (kemitraan), + 2 SDGs pilihan | IKU 7 |
| 3 | Digitalisasi Terintegrasi (Smart Campus) | Seluruh layanan akademik, kemahasiswaan, keuangan, dan tata kelola berbasis digital dengan integrasi penuh antar sistem | IKU 9, 11c, 11d |
| 4 | Kolaborasi Multipihak (Pentahelix) | Sinergi dengan pemerintah, industri, masyarakat, media, dan perguruan tinggi lain untuk mencapai target IKU | IKU 5,7,8 |
| 5 | Evaluasi Berbasis Data PD Dikti dan Triangulasi | Seluruh capaian IKU dilaporkan melalui sistem informasi Kemdiktisaintek dengan prinsip triangulasi data (berbagai sumber dan sudut pandang) | Semua IKU |
| 6 | Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement) | Siklus PPEPP (Perencanaan-Pelaksanaan-Evaluasi-Pengendalian-Perbaikan) dengan siklus evaluasi setiap 3 bulan | Semua IKU |

6.3. Strategi Bidang

6.3.1. Pendidikan dan Pembelajaran

Berdasarkan Permen 39/2025 dan IKU 1 & 2 (Permen 358/M/KEP/2025), pendidikan dan pembelajaran harus diarahkan pada peningkatan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) Perguruan Tinggi dan daya serap lulusan yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam waktu kurang dari 1 tahun dengan bobot minimal 0,6.

Target IKU:

- IKU 1 (AEE PT): 2026 = 75%, 2027 = 80% (ternormalisasi)
- IKU 2 (Lulusan bekerja/berwirausaha/melanjutkan studi): 2026 = 70%, 2027 = 78% (dengan bobot)

Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|--|---|--|
| 1 | Revitalisasi Kurikulum Berbasis OBE dan CPL | Menyusun ulang capaian pembelajaran lulusan (CPL) dengan melibatkan pemangku kepentingan (dunia usaha, industri, kerja) sesuai Pasal 8 Permen 39/2025 | 100% prodi memiliki CPL yang terintegrasi dengan kebutuhan kerja |
| 2 | Penerapan Kurikulum MBKM Berdampak | Memfasilitasi mahasiswa untuk magang, proyek berdampak (pemberdayaan desa), pertukaran, atau riset di luar prodi dengan bobot ≥ 10 SKS | 60% mahasiswa S1/D4 (IKU 3 target 60%) |

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|--|---|--|
| 3 | Peningkatan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) | Memperkuat sistem bimbingan akademik, monitoring progres studi, dan mengurangi DO (drop out) | AEE PT: 80% (ternormalisasi) |
| 4 | Penguatan Tracer Study dengan Respons Tinggi | Mewajibkan tracer study dengan tingkat respons sesuai rumus Slovin (galat 2,3%); memberikan bobot pada lulusan berdasarkan masa tunggu, gaji (>1,2 UMP), dan status (founder/co-founder/freelancer) | Respons tracer study \geq minimal Slovin; bobot lulusan $\geq 0,6$ |
| 5 | Implementasi Student-Centered Learning (SCL) | Menerapkan metode case method, PBL, CBL, PjBL dalam minimal 60% mata kuliah | 60% matkul menggunakan SCL |
| 6 | Penilaian Hasil Belajar yang Valid dan Reliabel | Menerapkan penilaian formatif dan sumatif dengan mekanisme transparan, akuntabel, dan edukatif sesuai Pasal 26-30 Permen 39/2025 | 100% matkul memiliki rubrik penilaian yang disosialisasikan |

6.3.2. Penelitian dan Inovasi

Berdasarkan IKU 5 dan 6 (Permen 358/M/KEP/2025), penelitian harus diarahkan pada publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) dengan bobot kuartil serta luaran kerja sama dengan industri yang telah dihilirisasi/diterapkan. Penerbit seperti MDPI, Frontiers, dan Hindawi tidak diperhitungkan. Publikasi kolaborasi internasional mendapat tambahan bobot 0,25.

Target IKU:

- IKU 5 (Luaran kerja sama & hilirisasi): 2026 = 30%, 2027 = 45%
- IKU 6 (Publikasi bereputasi): 2026 = 15%, 2027 = 25% (dengan bobot)

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|--|--|--|
| 1 | Percepatan Publikasi Bereputasi Internasional | Pendampingan penulisan artikel untuk jurnal Q1/Q2; menghindari penerbit predator (MDPI, Frontiers, Hindawi); memberikan insentif berdasarkan kuartil | 25% publikasi bereputasi (dengan bobot) |
| 2 | Penguatan Kerja Sama Riset dengan Industri | Mendorong contract research, joint research, dan hilirisasi hasil riset yang diterapkan mitra (dibuktikan dengan surat penerapan) | 45% luaran kerja sama dihilirisasi |
| 3 | Publikasi Kolaborasi Internasional | Menjalin kerjasama riset dengan peneliti dari perguruan tinggi/lembaga luar negeri (tambahan bobot 0,25) | Minimal 5 publikasi kolaborasi internasional |
| 4 | Peningkatan HKI dan Paten | Memfasilitasi pendaftaran paten, desain industri, hak cipta, dan Teknologi Tepat Guna (TTG) yang dimanfaatkan masyarakat | 10 paten/HKI terdaftar |
| 5 | Pusat Riset Unggulan Berbasis SDGs | Membentuk pusat riset yang fokus pada SDG 1 (kemiskinan), SDG 4 (pendidikan), SDG 17 (kemitraan), SDG 5 (gender), SDG 13 (iklim) | 3 pusat riset unggulan |
| 6 | Kode Etik dan Integritas Penelitian | Menerapkan kode etik penelitian, mengelola kepemilikan HKI, dan menetapkan ketentuan penulisan sesuai Pasal 55 Permen 39/2025 | 100% penelitian mematuhi kode etik |

6.3.3. Pengabdian kepada Masyarakat

Berdasarkan IKU 7 (Permen 358/M/KEP/2025), pengabdian kepada masyarakat harus berkontribusi nyata pada SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), dan SDG 17 (Kemitraan), serta 2 SDGs pilihan sesuai keunggulan universitas. Target IKU 7: 2026 = 50%, 2027 = 70%.

Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|---|---|
| 1 | Program Desa Binaan untuk Pengentasan Kemiskinan (SDG 1) | Setiap fakultas mengadopsi desa binaan dengan program pemberdayaan ekonomi, peningkatan kapasitas UMKM, dan penerapan teknologi tepat guna | 10 desa binaan aktif dengan peningkatan IDM |
| 2 | Program Pendidikan Berkualitas untuk Masyarakat (SDG 4) | Menyelenggarakan program literasi, pelatihan guru, beasiswa untuk anak kurang mampu, dan akses pendidikan non-formal | 5 program pendidikan komunitas per tahun |
| 3 | Penguatan Kemitraan (SDG 17) | Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah, perusahaan (CSR), dan organisasi nirlaba dalam pelaksanaan pengabdian | 20 MoA pengabdian dengan mitra |
| 4 | Pengabdian Berbasis Riset dan Hilirisasi | Mendorong pengabdian yang berasal dari hasil riset dosen (research-based community service) dan menghasilkan produk yang dimanfaatkan masyarakat | 50% pengabdian berbasis riset |
| 5 | Program KKN Tematik Berbasis SDGs | KKN wajib mengangkat tema SDG 1,4,17,5,13 dengan pendampingan dosen dan proyek berdampak nyata | 100% mahasiswa KKN tematik SDGs |
| 6 | Diseminasi Hasil Pengabdian | Mempublikasikan hasil pengabdian dalam jurnal, buku, atau laporan yang dapat diakses publik dengan lisensi terbuka sesuai Pasal 59 Permen 39/2025 | 20 artikel pengabdian terindeks |

6.3.4. Kemahasiswaan dan Alumni

Berdasarkan IKU 3 (Permen 358/M/KEP/2025) tentang persentase mahasiswa yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi, serta ketentuan Pencegahan dan Penanganan Kekerasan (Permendikbudristek 55/2024) dan Student Activities Performance System (SAPS). Target IKU:

- IKU 3: 2026 = 45%, 2027 = 60% (dengan bobot berdasarkan SKS dan prestasi)

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|---|--|
| 1 | Fasilitasi Magang dan Proyek Berdampak | Menyediakan platform magang dan proyek berdampak (program mahasiswa berdampak untuk pemberdayaan desa) dengan bobot SKS sesuai ketentuan (≤ 5 SKS=0,4; 6-10 SKS=0,6; ≥ 10 SKS=1) | 60% mahasiswa magang/proyek berdampak |
| 2 | Peningkatan Prestasi Mahasiswa | Membina mahasiswa untuk mengikuti kompetisi tingkat provinsi (bobot 0,4), nasional (bobot 0,6), dan internasional (bobot 1) | Minimal 50 prestasi per tahun (dengan bobot) |

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|--|---|
| 3 | Satuan Tugas PPKPT (Pencegahan & Penanganan Kekerasan) | Membentuk Satgas PPKPT sesuai Permendikbudristek 55/2024; menyelenggarakan modul pembelajaran tentang kekerasan, intoleransi, perundungan | Satgas terbentuk, 100% mahasiswa mengikuti modul |
| 4 | Penguatan Pusat Karir dan Tracer Study | Membangun pusat karir yang memfasilitasi penempatan kerja, magang, dan kewirausahaan; tracer study dengan tingkat respons sesuai rumus Slovin (galat 2,3%) | 78% lulusan bekerja/berwirausaha/melanjutkan studi (IKU 2) |
| 5 | Program Anti Narkoba dan Anti Korupsi | Memasukkan materi anti narkoba pada mata kuliah; menyelenggarakan sosialisasi anti narkoba; menerapkan mata kuliah pendidikan anti korupsi | 100% mahasiswa mendapatkan materi anti narkoba dan anti korupsi |
| 6 | Student Activities Performance System (SAPS) | Menerapkan SAPS untuk memantau aktivitas mahasiswa di bidang penalaran, minat bakat, dan kewirausahaan | 100% mahasiswa memenuhi standar SAPS |

6.3.5. Sumber Daya Manusia (Dosen dan Tenaga Kependidikan)

Berdasarkan IKU 12 dan IKU 4 (pilihan) (Permen 358/M/KEP/2025) serta Pasir 46-47 Permen 39/2025, SDM menjadi prioritas utama. Standar penghasilan dosen minimal: Asisten Ahli $\geq 1,5$ UMP, Lektor ≥ 3 UMP, Lektor Kepala ≥ 4 UMP, Profesor ≥ 6 UMP. **Target IKU:**

- IKU 12: Dokumen perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen tersedia dan implementasi $\geq 50\%$ pada 2027
- IKU 4 (pilihan): Dosen dengan rekognisi internasional: 2026 = 5 orang, 2027 = 10 orang

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|--|---|---|
| 1 | Percepatan Kualifikasi S3 dan Guru Besar | Program beasiswa S3 dalam/luar negeri; pendampingan publikasi untuk percepatan guru besar | Dosen S3: 48%; Guru Besar: 3 orang |
| 2 | Pemenuhan Standar Penghasilan Minimal Dosen | Menyusun dan mengimplementasikan kebijakan penghasilan sesuai jenjang (Asisten Ahli $\geq 1,5$ UMP, Lektor ≥ 3 UMP, Lektor Kepala ≥ 4 UMP, Profesor ≥ 6 UMP) | 100% dosen memenuhi standar minimal |
| 3 | Peningkatan Rekognisi Internasional Dosen | Mendukung dosen untuk publikasi Q1/Q2, menjadi narasumber internasional, atau hasil penelitiannya diterapkan masyarakat | 10 dosen dengan rekognisi internasional |
| 4 | Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan | Pelatihan berbasis TIK, manajemen mutu, dan layanan prima; peluang studi lanjut ke S1/D4 | 100% tendik mengikuti pelatihan per tahun |
| 5 | Sertifikasi Dosen dan Jabatan Fungsional | Mempercepat proses sertifikasi dosen (serdos) dan kenaikan jabatan fungsional (Asisten Ahli \rightarrow Lektor \rightarrow Lektor Kepala \rightarrow Profesor) | 100% dosen bersertifikasi; minimal 20 lektor kepala |
| 6 | Dokumen Perencanaan Strategis Peningkatan Kesejahteraan Dosen | Menyusun Renstra/RenSDM yang memuat kebijakan, program, target, pendanaan, dan standar penghasilan minimal | Dokumen tersedia dan diimplementasikan $\geq 50\%$ |

6.3.6. Keuangan dan Pembiayaan

Berdasarkan IKU 9 (Permen 358/M/KEP/2025) tentang persentase pendapatan non-akademik (selain UKT), universitas harus mendiversifikasi sumber pendanaan. Target IKU 9: 2026 = 10%, 2027 = 15%.

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|--|------------------------------------|
| 1 | Diversifikasi Pendapatan Non-UKT | Mengoptimalkan pendapatan dari riset & inovasi (hibah kompetitif, royalti, komersialisasi), kerja sama & layanan (konsultasi, pelatihan, rumah sakit pendidikan), unit usaha (koperasi, hotel, penerbitan), dan filantropi | Min. 15% dari total pendapatan |
| 2 | Penguatan Badan Usaha Milik Universitas (BUMU) | Membentuk dan mengembangkan unit usaha produktif (klinik, hotel, pusat pelatihan dan sertifikasi, laboratorium uji) | 5 unit usaha beroperasi |
| 3 | Penggalangan Dana Alumni (Endowment Fund) | Membangun sistem donasi digital dan alumni association untuk menghimpun dana abadi | Endowment fund Rp 5 M |
| 4 | Peningkatan Hibah Riset dan Pengabdian | Mendorong dosen mengakses hibah kompetitif nasional (DRTPM, LPDP) dan internasional | 20 penelitian didanai DIKTI |
| 5 | Efisiensi Anggaran Berbasis Kinerja | Menerapkan anggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) dan zero-based budgeting untuk kegiatan non-prioritas | Efisiensi 10% anggaran operasional |
| 6 | Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) | Meningkatkan tata kelola keuangan, transparansi, dan akuntabilitas agar diperoleh opini WTP dari BPK | Opini WTP (IKU 11a) |

6.3.7. Sarana dan Prasarana

Menjamin akses terhadap sarana yang ramah terhadap mahasiswa berkebutuhan khusus, memadai, dan berbasis teknologi informasi.

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|--|--|----------------------------------|
| 1 | Revitalisasi Ruang Perkuliahan dan Laboratorium | Renovasi ruang kuliah dan laboratorium (prioritas: laboratorium Fitokimia yang kondisinya kurang baik) | 30% gedung terenovasi |
| 2 | Penyediaan Fasilitas Ramah Disabilitas | Memasang guiding block, lift, toilet khusus, rambu braille, dan akses kursi roda di gedung-gedung utama | 40% gedung ramah disabilitas |
| 3 | Pembangunan Student Center | Membangun pusat kegiatan mahasiswa yang representatif untuk kolaborasi lintas minat | Pembangunan 50% |
| 4 | Pengembangan Green Campus | Menata taman, perbaikan drainase, pengelolaan sampah terpadu (reduce, reuse, recycle), efisiensi energi | Green space 8.000 m ² |
| 5 | Pemenuhan Standar Keamanan dan Kesehatan | Memastikan kelengkapan pencegahan dan pemadam kebakaran, penanggulangan bencana, serta pengelolaan limbah B3 sesuai Pasal 48 ayat (7) Permen 39/2025 | 100% gedung memenuhi standar K3 |

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|--|--------------------------------|
| 6 | Penyediaan Sumber Pembelajaran Terbuka | Mengembangkan e-library dengan sumber pembelajaran terbuka (open educational resources) yang dapat diakses mahasiswa dan dosen | 10.000 judul e-book dan jurnal |

6.3.8. Digitalisasi dan Smart Campus

Berdasarkan Pasal 33 ayat (2) huruf c dan Pasal 39 Permen 39/2025, perguruan tinggi wajib mengelola data dan informasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, serta menerapkan tata kelola TIK yang efektif, transparan, andal, dan akuntabel. Data harus dilaporkan ke PD Dikti.

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|--|--|
| 1 | Pengembangan Integrated System | Mengintegrasikan SIAKAD, SIKMA, SIMSDM, SIMAset dalam satu platform terpadu yang terhubung dengan PD Dikti | Sistem terintegrasi beroperasi penuh |
| 2 | Implementasi LMS Wajib | Mewajibkan semua mata kuliah menggunakan Learning Management System (LMS) untuk perkuliahan synchronous dan asynchronous | 100% mata kuliah menggunakan LMS |
| 3 | Smart Class | Mengembangkan ruang kelas pintar dengan papan tulis digital, kamera perekam otomatis, IoT untuk kontrol pencahayaan dan suhu | 20% ruang kuliah menjadi smart class |
| 4 | Peningkatan Jaringan (WiFi 6) | Memasang WiFi 6 di seluruh area kampus dengan kecepatan tinggi (backbone minimal 1 Gbps) | WiFi 6 di 50% area |
| 5 | Big Data Analytics untuk Evaluasi Pembelajaran | Menggunakan analitik data untuk memprediksi mahasiswa berisiko DO, mengidentifikasi mata kuliah dengan tingkat kegagalan tinggi, dan memberikan rekomendasi adaptif | Sistem early warning system beroperasi |
| 6 | Keterbukaan Data Publik | Menyediakan data dan informasi perguruan tinggi melalui laman resmi yang dapat diakses publik (akreditasi, profil kinerja, laporan keuangan) sesuai Pasal 39 ayat (1) huruf d Permen 39/2025 | 100% data wajib tersedia di website |

6.3.9. Kerjasama dan Internasionalisasi

Berdasarkan IKU 5, IKU 6, IKU 8 (pilihan), dan SDG 17 (Permen 358/M/KEP/2025), kerjasama dan internasionalisasi harus menghasilkan luaran nyata (bukan MoA seremonial) serta berkontribusi pada kemitraan untuk mencapai tujuan SDGs. Target IKU:

- IKU 5: 2027 = 45% (luaran kerja sama & hilirisasi)
- IKU 8 (pilihan/diambil): Dosen dengan rekognisi internasional: 2027 = 10 orang
- IKU 4 (pilihan/diambil): SDM terlibat penyusunan kebijakan: 2027 = 5%

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|---|----------------------------------|
| 1 | Kerja Sama Operasional dengan Industri | Membangun MoA/MoE yang memiliki rencana aksi konkret dan menghasilkan luaran nyata (publikasi kolaboratif, produk | 50 kerjasama menghasilkan luaran |

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|--|--|---|
| | | terapan, HKI, kebijakan, atau karya seni) yang telah diterapkan mitra | |
| 2 | Akreditasi Internasional Program Studi | Mendorong prodi unggulan (Kedokteran Gigi, Kedokteran, Farmasi Klinis) untuk meraih akreditasi dari lembaga internasional (FIBAA, AUN-QA, ABET, ASIIN) | 1 prodi akreditasi internasional |
| 3 | Pertukaran Mahasiswa dan Dosen | Mengirim mahasiswa/dosen ke mitra luar negeri dan menerima mahasiswa/dosen asing (inbound-outbound) | 40 mahasiswa asing; 20 dosen visiting scholar |
| 4 | Publikasi Kolaborasi Internasional | Mendorong publikasi bersama dengan peneliti luar negeri (tambahan bobot 0,25 pada IKU 6) | 5 publikasi kolaborasi internasional |
| 5 | Konferensi Internasional Tahunan | Menyelenggarakan konferensi internasional berskala regional/global yang menghadirkan keynote speaker dari luar negeri | 1 konferensi internasional per tahun |
| 6 | Keterlibatan SDM dalam Penyusunan Kebijakan | Mendorong dosen dan peneliti untuk menjadi anggota tim penyusun kebijakan nasional/daerah/industri | 5% SDM terlibat penyusunan kebijakan |

6.3.10. Tata Kelola dan Good University Governance

Berdasarkan IKU 10, IKU 11a, 11b, 11c, 11d (Permen 358/M/KEP/2025) serta Standar Pengelolaan (Pasal 31-39 Permen 39/2025), tata kelola harus berintegritas, transparan, dan akuntabel. Target IKU:

- IKU 10: 2026 = Menuju WBK, 2027 = WBK
- IKU 11a (Opini LK): 2026 & 2027 = WTP
- IKU 11b (SAKIP): 2026 = B (Baik), 2027 = B (Baik)
- IKU 11c (Pencegahan pelanggaran integritas akademik): 2027 = 100% laporan ditindaklanjuti
- IKU 11d (Pencegahan kekerasan, narkoba, korupsi): 2027 = 100% kegiatan terlaksana

Isi Strategi:

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|--|----------------------------------|
| 1 | Zona Integritas menuju WBK/WBBM | Mengajukan usulan pembangunan Zona Integritas ke KemenPAN-RB; memenuhi 6 komponen pengungkit (manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, peningkatan kualitas pelayanan publik) | 2026: Menuju WBK, 2027: WBK |
| 2 | Opini WTP atas Laporan Keuangan | Meningkatkan tata kelola keuangan, transparansi, dan akuntabilitas; menyiapkan laporan keuangan yang diaudit BPK | Opini WTP 2 tahun berturut-turut |
| 3 | Predikat SAKIP Minimal B | Menyusun dokumen perencanaan, perjanjian kinerja, dan laporan kinerja sesuai ketentuan; mengejar predikat SAKIP minimal B | SAKIP B (Baik) |
| 4 | Pencegahan Pelanggaran Integritas Akademik | Membentuk majelis integritas akademik; memiliki mekanisme pencegahan dan | 100% laporan ditindaklanjuti |

| No | Strategi | Rencana Aksi | Target 2027 |
|----|---|---|-----------------------------------|
| 5 | Pencegahan Kekerasan (PPKPT) | penanganan pelanggaran (plagiat, fabrikasi, falsifikasi); menindaklanjuti 100% laporan Membentuk Satgas PPKPT; memasukkan materi kekerasan, intoleransi, perundungan ke dalam modul pembelajaran; melakukan sosialisasi; memiliki regulasi anti perpeloncoan | Sesuai Permendikbudristek 55/2024 |
| 6 | Pencegahan Anti Narkoba dan Anti Korupsi | Memasukkan materi anti narkoba dalam mata kuliah; sosialisasi anti narkoba; menyelenggarakan mata kuliah pendidikan anti korupsi; menerapkan whistleblowing system (WBS); mekanisme pengendalian gratifikasi | 100% kegiatan terlaksana |

Bab VI telah menyajikan secara sistematis arah kebijakan strategis (6 kebijakan), strategi umum pengembangan (6 strategi), dan strategi bidang (10 bidang) yang sepenuhnya selaras dengan kebijakan terbaru Kemdiktisaintek (Permen 358/M/KEP/2025, Permen 39/2025, serta Permendikbudristek 55/2024). Perbedaan mendasar dengan periode sebelumnya adalah orientasi pada outcome (dampak), pengukuran yang lebih ketat (bobot kuartil untuk publikasi, bobot SKS/prestasi untuk kemahasiswaan, bobot tracer study untuk lulusan), serta kewajiban pelaporan melalui PD Dikti dengan prinsip triangulasi.

Keberhasilan implementasi strategi ini sangat bergantung pada komitmen seluruh sivitas akademika, kepemimpinan yang adaptif, serta evaluasi berkala setiap 3 bulan sesuai ketentuan pelaporan IKU Kemdiktisaintek. Bab VII berikutnya akan menyajikan Program Prioritas dan Rencana Aksi yang merupakan penjabaran operasional dari strategi-strategi di atas.

BAB VII PROGRAM PRIORITAS DAN RENCANA AKSI

Selaras dengan kebijakan IKU Diktisaintek Berdampak (PermenRistekDikti No 358/M/KEP/2025) dan Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Permen 39/2025), program prioritas dan rencana aksi pada periode 2026–2027 ini dirancang dengan pendekatan outcome-oriented, berbasis data, dan terintegrasi dengan PD Dikti. Perbedaan mendasar dengan periode sebelumnya adalah bahwa setiap program prioritas harus berkontribusi secara langsung pada pencapaian target IKU yang telah ditetapkan oleh Kemdiktisaintek. Pelaporan capaian dilakukan setiap 6 bulan melalui sistem informasi yang ditetapkan oleh Kementerian, dengan laporan akhir disampaikan pada minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya.

Sepuluh program prioritas yang disajikan dalam bab ini merupakan fokus utama universitas untuk periode 2026–2027, dengan target-target yang terukur dan berorientasi pada outcome seperti peningkatan AEE PT, daya serap lulusan, pengalaman mahasiswa di luar kampus, publikasi bereputasi, kontribusi SDGs, tata kelola berintegritas, dan kesejahteraan dosen.

7.1. Program Prioritas

Program prioritas Universitas Baiturrahman adalah inisiatif strategis yang mendapat alokasi sumber daya tertinggi, perhatian pimpinan, dan monitoring paling ketat. Berdasarkan 12 IKU Permen 358/M / KEP / 2025 (8 IKU wajib untuk PTS + 4 IKU pilihan yang diambil sesuai keunggulan), universitas menetapkan 10 program prioritas yang seluruhnya selaras dengan misi Kemdiktisaintek.

Selanjutnya dari 10 program ini akan diuraikan dalam rencana aksi, penanggung jawab, indikator keberhasilan serta timeline implementasi selama periode akselerasi 2026-2027

10

“program prioritas”

overview

Setiap program dilengkapi dengan rencana aksi, penanggung jawab, indikator keberhasilan, serta timeline implementasi selama periode lima tahun (2026–2030). Pendekatan yang digunakan adalah milestone-based implementation: target-target kunci ditetapkan secara bertahap sehingga kemajuan dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala.

Revitalisasi Kurikulum Berbasis OBE dan Industri

Target akhir: 100% program studi memiliki kurikulum yang mendapat pengakuan dari dunia kerja serta memfasilitasi sertifikasi kompetensi bagi mahasiswa.

Penguatan Riset Unggulan dan Hilirisasi

Unbrah akan memilih 3–5 tema riset unggulan yang sesuai dengan peta jalan nasional dan potensi lokal (

Program Desa Binaan Berkelanjutan

Setiap fakultas mengadopsi minimal satu desa binaan dengan intervensi terencana selama lima tahun.

Pusat Karir dan Kewirausahaan Terintegrasi

Pusat layanan karir yang tidak hanya mempertemukan mahasiswa dengan pemberi kerja, tetapi juga memberikan pelatihan soft skill, persiapan wawancara, magang bersertifikat, serta inkubasi bisnis bagi mahasiswa yang ingin berwirausaha.

Percepatan Guru Besar dan Dosen Berkualifikasi Internasional

Program akselerasi bagi dosen yang memenuhi syarat untuk mencapai jabatan guru besar dan lektor kepala.

Diversifikasi Pendapatan Menuju Kemandirian Finansial

Program ini mengoptimalkan sumber pendanaan di luar UKT dan dana pemerintah.

Revitalisasi Infrastruktur dan Green Campus

Renovasi dan pembangunan gedung perkuliahan, laboratorium, perpustakaan, serta student center dengan standar ramah lingkungan dan ramah disabilitas

Transformasi Digital Menuju Smart Campus

Mengintegrasikan seluruh layanan akademik, keuangan, kemahasiswaan, kepegawaian, dan aset dalam satu platform digital terpadu

Internasionalisasi Program Studi dan Jejaring Global

Program ini mendorong program studi untuk meraih akreditasi internasional, menjalin kemitraan strategis dengan Unbrah luar negeri

Penguatan Good University Governance Berbasis Digital

Membangun sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel melalui digitalisasi seluruh proses birokrasi, penguatan sistem pengendalian gratifikasi, penerapan whistleblowing system, serta audit berbasis risiko secara berkala

Program Prioritas Universitas (2026–2027):

| Kode | Program Prioritas | IKU Terkait | Target 2027 |
|------------|---|--|---|
| P1 | Evaluasi Kurikulum dan Pembelajaran (Evaluasi KURPEM) | IKU 1 (AEE PT), IKU 2 (Lulusan), IKU 3 (Mahasiswa) | AEE PT 99%, Lulusan 78%, Mahasiswa 60% |
| P2 | Akselerasi Publikasi dan Hilirisasi (ACCELERATE) | IKU 5 (Kerja sama & hilirisasi), IKU 6 (Publikasi) | Publikasi 25%, Hilirisasi 45% |
| P3 | Desa Binaan Berkelanjutan untuk SDGs (DAMPAK) | IKU 7 (SDGs) | 80% kontribusi SDGs |
| P4 | Pusat Karir dan Kewirausahaan Terintegrasi (KARIR) | IKU 2 (Lulusan), IKU 3 (Mahasiswa) | Lulusan bekerja/berwirausaha 78% |
| P5 | Percepatan Guru Besar dan Dosen S3 (PROFESSOR) | IKU 4 (pilihan), IKU 12 (Kesejahteraan dosen) | 40% dosen S3, 10 dosen rekognisi internasional, dokumen kesejahteraan |
| P6 | Diversifikasi Pendapatan dan Kemandirian Keuangan (MANDIRI) | IKU 9 (Pendapatan non-UKT) | 15% pendapatan non-UKT |
| P7 | Revitalisasi Infrastruktur dan Green Campus (Hijau) | IKU 7 (SDG 13), Standar sarpras | 40% gedung ramah disabilitas |
| P8 | Transformasi Digital Menuju Smart Campus (SMART) | IKU 9, 11c, 11d | 100% layanan digital, LMS wajib |
| P9 | Internasionalisasi dan Akreditasi Global (GLOBAL) | IKU 6, IKU 8 (pilihan) | 1 prodi akreditasi internasional, 10 dosen rekognisi |
| P10 | Tata Kelola Berintegritas (INTEGRITAS) | IKU 10, 11a, 11b, 11c, 11d | WBK, WTP, SAKIP B, 100% laporan ditindaklanjuti |

7.2. Rencana Aksi Strategis (Action Plan)

Rencana aksi strategis adalah penjabaran operasional dari setiap program prioritas ke dalam aktivitas konkret yang memiliki urutan waktu, metode pelaksanaan, indikator ketercapaian, dan keterkaitan dengan target IKU. Setiap aksi dirancang untuk memenuhi kriteria, ketentuan, dan formula perhitungan IKU sebagaimana diatur dalam Lampiran Keputusan Menteri 358/M/KEP/2025.

Rencana Aksi Strategis (Matriks Lengkap):

| Kode | Program Prioritas | Rencana Aksi | Indikator Ketercapaian | Target 2026 | Target 2027 | IKU |
|-------------|-------------------|--|--|-------------|-------------|---------|
| P1-A | Evaluasi Kurpem | Revisi kurikulum berbasis OBE dengan CPL yang melibatkan pemangku kepentingan (dunia usaha, industri, kerja) | Tersedianya dokumen CPL untuk setiap prodi | 50% prodi | 100% prodi | IKU 1,2 |
| P1-B | Evaluasi Kurpem | Implementasi bimbingan akademik intensif untuk meningkatkan AEE PT | AEE PT (%) | 95% | 99% | IKU 1 |
| P1-C | Evaluasi Kurpem | Mewajibkan tracer study dengan tingkat respons sesuai rumus Slovin (galat 2,3%) | Response rate tracer study | 50% | 70% | IKU 2 |

| Kode | Program Prioritas | Rencana Aksi | Indikator Ketercapaian | Target 2026 | Target 2027 | IKU |
|------|-------------------|--|---|-------------|--------------------------|-----------------|
| P1-D | Evaluasi Kurpem | Memfasilitasi magang dan proyek berdampak di luar prodi dengan bobot SKS | % mahasiswa dengan kegiatan luar prodi | 45% | 60% | IKU 3 |
| P2-A | Accelerate | Pendampingan penulisan artikel untuk jurnal Q1/Q2 Scopus/WoS (menghindari MDPI, Frontiers, Hindawi) | Jumlah publikasi dengan bobot | 15% | 25% | IKU 6 |
| P2-B | Accelerate | Mendorong publikasi kolaborasi internasional (tambahan bobot 0,25) | Jumlah publikasi kolaborasi internasional | 2 | 5 | IKU 6 |
| P2-C | Accelerate | Menjalin kerja sama riset dengan industri yang menghasilkan luaran terapan | % luaran kerja sama dihilirisasi | 30% | 45% | IKU 5 |
| P2-D | Accelerate | Memfasilitasi pendaftaran HKI/paten untuk hasil riset yang diterapkan | Jumlah HKI/paten terdaftar | 5 | 10 | IKU 5 |
| P3-A | Dampak | Mengidentifikasi dan menetapkan desa binaan untuk program pengentasan kemiskinan (SDG 1) | Jumlah desa binaan aktif | 5 desa | 10 desa | IKU 7 |
| P3-B | Dampak | Menyelenggarakan program pendidikan berkualitas untuk masyarakat (SDG 4) | Jumlah program SDG 4 | 3 program | 5 program | IKU 7 |
| P3-C | Dampak | Menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah dan perusahaan (CSR) untuk pengabdian (SDG 17) | Jumlah MoA SDG 17 | 10 | 20 | IKU 7 |
| P3-D | Dampak | Memilih 2 SDGs pilihan (SDG 5 Kesetaraan Gender, SDG 13 Penanganan Perubahan Iklim) | Jumlah program SDG pilihan | 2 SDGs | 2 SDGs | IKU 7 |
| P4-A | Karir | Membentuk UPT Pusat Karir dan Kewirausahaan | UPT terbentuk dan beroperasi | 100% | 100% | IKU 2 |
| P4-B | Karir | Membangun sistem tracer study digital terintegrasi dengan alumni dan perusahaan | Sistem beroperasi | 50% | 100% | IKU 2 |
| P4-C | Karir | Menandatangani MoA magang dengan perusahaan (dengan bobot SKS ≥ 10 SKS = bobot 1) | Jumlah MoA magang | 50 | 100 | IKU 2,3 |
| P4-D | Karir | Menginkubasi startup mahasiswa | Jumlah startup terbina | 25 | 50 | IKU 2 |
| P5-A | Professor | Memetakan dan mendampingi calon guru besar (publikasi, angka kredit) | Jumlah dosen didampingi | 10 | 15 | IKU 4 (pilihan) |
| P5-B | Professor | Memberikan beasiswa S3 dalam/luar negeri | Jumlah dosen studi S3 | 40% | 50% | IKU 12 |
| P5-C | Professor | Menyusun dokumen perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen (Renstra/RenSDM) | Dokumen tersedia | 100% | Implementasi $\geq 50\%$ | IKU 12 |
| P5-D | Professor | Menjamin penghasilan dosen sesuai standar (AA $\geq 1,5$ UMP, L ≥ 3 UMP, LK ≥ 4 UMP, P ≥ 6 UMP) | % dosen memenuhi standar | 80% | 100% | IKU 12 |
| P6-A | Mandiri | Membentuk Badan Usaha Milik Universitas (BUMU) | BUMU terbentuk | 100% | 100% | IKU 9 |
| P6-B | Mandiri | Mengoptimalkan pendapatan dari riset & inovasi, kerja sama, dan unit usaha | % pendapatan non-UKT | 10% | 15% | IKU 9 |
| P6-C | Mandiri | Membangun sistem donasi alumni (endowment fund) | Dana abadi (Rp) | Rp 1 M | Rp 5 M | IKU 9 |

| Kode | Program Prioritas | Rencana Aksi | Indikator Ketercapaian | Target 2026 | Target 2027 | IKU |
|-------|-------------------|--|---------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| P6-D | Mandiri | Meningkatkan perolehan hibah riset dan pengabdian dari DIKTI | Jumlah hibah DIKTI | 15 | 20 | IKU 5,9 |
| P7-A | Hijau | Melakukan audit sarana prasarana dan menyusun masterplan green campus | Dokumen masterplan tersedia | 100% | 100% | Standar sarpras |
| P7-B | Hijau | Merenovasi gedung prioritas dengan standar ramah disabilitas | % gedung ramah disabilitas | 20% | 40% | Standar sarpras |
| P7-C | Hijau | Membangun student center | % pembangunan | 0% | 50% | Standar sarpras |
| P7-D | Hijau | Menanam pohon dan memperluas ruang terbuka hijau | Green space (m ²) | 6.000 m ² | 8.000 m ² | IKU 7 (SDG 13) |
| P8-A | Smart | Mengembangkan integrated system (SIKAD, SIKMA, SIMSDM, SIMAset) terintegrasi dengan PD Dikti | Sistem terintegrasi beroperasi | 50% | 100% | IKU 9, 11c, 11d |
| P8-B | Smart | Mewajibkan LMS untuk semua mata kuliah | % mata kuliah menggunakan LMS | 80% | 100% | - |
| P8-C | Smart | Mengembangkan smart class (papan tulis digital, IoT, kamera perekam) | % ruang kuliah smart class | 10% | 20% | - |
| P8-D | Smart | Memasang WiFi 6 di seluruh area kampus | % area dengan WiFi 6 | 30% | 50% | - |
| P9-A | Global | Mengajukan akreditasi internasional untuk prodi unggulan (Kedokteran Gigi, Kedokteran, Farmasi Klinis) | Jumlah prodi akreditasi internasional | 0 | 1 | IKU 6 |
| P9-B | Global | Menjalin MoA efektif dengan perguruan tinggi luar negeri (dengan rencana aksi konkret) | Jumlah MoA efektif | 15 | 30 | IKU 5,6,8 |
| P9-C | Global | Mengirim dosen untuk visiting scholar ke luar negeri | Jumlah dosen visiting scholar | 5 | 10 | IKU 8 (pilihan) |
| P9-D | Global | Menerima mahasiswa asing (degree dan non-degree) | Jumlah mahasiswa asing | 20 | 40 | IKU 6 |
| P10-A | Integritas | Mengajukan Zona Integritas menuju WBK ke KemenPAN-RB | Status ZI | Menuju WBK | WBK | IKU 10 |
| P10-B | Integritas | Mempersiapkan laporan keuangan untuk meraih opini WTP | Opini BPK | WTP | WTP | IKU 11a |
| P10-C | Integritas | Menyusun dokumen perencanaan dan pelaporan SAKIP minimal B | Predikat SAKIP | B (Baik) | B (Baik) | IKU 11b |
| P10-D | Integritas | Membentuk majelis integritas akademik dan menindaklanjuti 100% laporan pelanggaran | % laporan ditindaklanjuti | 80% | 100% | IKU 11c |
| P10-E | Integritas | Membentuk Satgas PPKPT sesuai Permendikbudristek 55/2024 | Satgas PPKPT terbentuk dan aktif | 80% kegiatan | 100% kegiatan | IKU 11d |
| P10-F | Integritas | Menyelenggarakan program anti narkoba dan anti korupsi (mata kuliah, sosialisasi, WBS, pengendalian gratifikasi) | % kegiatan terlaksana | 80% | 100% | IKU 11d |

7.3. Penanggung Jawab Program

Kejelasan penanggung jawab adalah syarat mutlak keberhasilan implementasi. Berdasarkan struktur organisasi universitas dan pembagian kewenangan sesuai **Permen 39/2025** tentang tata kelola, setiap program prioritas memiliki penanggung jawab utama (*accountable person*) yang secara final bertanggung jawab atas pencapaian target IKU. Pelaporan capaian dilakukan setiap 3 bulan melalui sistem informasi Kemdiktisaintek.

Matriks Penanggung Jawab Program:

| Kode | Program Prioritas | Penanggung Jawab Utama | Pendukung | Pelaksana Harian | IKU Terkait |
|------|-------------------|------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|
| P1 | Evaluasi Kurpem | Wakil Rektor I | LP3M, Dekan, Kaprodi | Tim Kurikulum & Bimbingan Akademik | IKU 1,2,3 |
| P2 | Accelerate | Wakil Rektor I | LPPI, Kapus Riset | Tim Publikasi & Hilirisasi | IKU 5,6 |
| P3 | Dampak | Wakil Rektor IV | LPPM, Dekan | Koordinator KKN Tematik & Desa Binaan | IKU 7 |
| P4 | Karir | Wakil Rektor III | UPT Pusat Karir, BAK, Alumni | Manajer Career Center & Tracer Study | IKU 2,3 |
| P5 | Professor | Wakil Rektor I (SDM) | BPSDM, Dekan, Guru Besar Senior | Koordinator Pengembangan Karir Dosen | IKU 4 (pilihan), IKU 12 |
| P6 | Mandiri | Wakil Rektor II | BUK, BUMU, BAK | Manajer Unit Bisnis & Endowment | IKU 9 |
| P7 | Hijau | Wakil Rektor II | UPT Sarpras, LPJK | Manajer Proyek & Green Campus | Standar sarpras, IKU 7 (SDG 13) |
| P8 | Smart | Wakil Rektor II | UPT TIK, Dekan | Chief Information Officer (CIO) | IKU 9, 11c, 11d |
| P9 | Global | Wakil Rektor IV | KUI, Dekan | Koordinator Kerjasama Luar Negeri & Akreditasi | IKU 5,6,8 (pilihan) |
| P10 | Integritas | Rektor | SPI, BAK, BPSDM, Satgas PPKPT | Tim Reformasi Birokrasi & Zona Integritas | IKU 10, 11a, 11b, 11c, 11d |

7.4. Indikator Keberhasilan Program

Indikator keberhasilan program adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang harus memenuhi kriteria, ketentuan, dan formula perhitungan yang ditetapkan dalam Lampiran Keputusan Menteri 358/M/KEP/2025. Setiap indikator memiliki bobot dan cara perhitungan yang spesifik, sehingga pelaporan capaian harus akurat dan dapat diverifikasi melalui PD Dikti.

Matriks Indikator Keberhasilan (12 IKU):

| Kode IKU | Nama IKU (sesuai Permen) | Target 2026 | Target 2027 | Formula/Bobot |
|----------|---|-------------|-------------|--|
| IKU 1 | Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) | 95% | 99% | (Jumlah lulus tepat waktu / Total mahasiswa) x 100%, dinormalisasi dengan AEE ideal per jenjang |
| IKU 2 | Persentase lulusan yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi | 90% | 95% | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$, dengan bobot berdasarkan masa tunggu, gaji, dan status (founder/co-founder/freelancer) |
| IKU 3 | Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi | 45% | 60% | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$, dengan bobot berdasarkan SKS ($\leq 5=0,4$; $6-10=0,6$; $\geq 10=1$) dan prestasi |

| Kode IKU | Nama IKU (sesuai Permen) | Target 2026 | Target 2027 | Formula/Bobot |
|------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|--|
| IKU 4 (pilihan) | Jumlah dosen yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan masyarakat | 5 orang | 10 orang | Jumlah dosen dengan NUPTK yang mendapat rekognisi internasional |
| IKU 5 | Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi dengan industri/lembaga | 30% | 45% | $(\text{Jumlah luaran kerja sama yang dihilirisasi} / \text{Total kerjasama}) \times 100\%$ |
| IKU 6 | Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) | 15% | 25% | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$, dengan bobot kuartil (Q1=1; Q2=0,75; Q3=0,5; Q4=0,25). Tambahan 0,25 untuk kolaborasi internasional. Penerbit MDPI, Frontiers, Hindawi tidak diperhitungkan. |
| IKU 7 | Persentase keterlibatan PT dalam SDG 1,4,17 + 2 SDGs pilihan | 50% | 70% | $(\text{Jumlah program/kegiatan berkontribusi SDGs} / \text{Total program SDGs}) \times 100\%$ |
| IKU 8 (pilihan) | Persentase SDM PT yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) | 3% | 5% | $(\text{Jumlah SDM terlibat penyusunan kebijakan} / \text{Total SDM}) \times 100\%$ |
| IKU 9 | Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah) | 10% | 15% | $(\text{Jumlah pendapatan non-mahasiswa} / \text{Total pendapatan}) \times 100\%$ |
| IKU 10 | Zona Integritas (WBK/WBBM) | Menuju WBK | WBK | Status yang ditetapkan KemenPAN-RB |
| IKU 11a | Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi (Opini BPK) | WTP | WTP | Opini dari BPK atau auditor independen terdaftar |
| IKU 11b | Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) | B (Baik) | B (Baik) | Predikat dari KemenPAN-RB atau Inspektorat Jenderal |
| IKU 11c | Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik | 80% laporan ditindaklanjuti | 100% laporan ditindaklanjuti | $\text{Jumlah laporan yang ditindaklanjuti} / \text{Total laporan} \times 100\%$ |
| IKU 11d | Pencegahan dan Penanganan (Anti Kekerasan, Anti Narkoba, Anti Korupsi) | 80% kegiatan terlaksana | 100% kegiatan terlaksana | $(\text{Jumlah kegiatan terlaksana} / \text{Total kegiatan direncanakan}) \times 100\%$ |
| IKU 12 | Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen | Dokumen tersedia | Implementasi $\geq 50\%$ | Ada/tidaknya dokumen dan tingkat implementasi |

7.5. Timeline Implementasi (Milestone 2026–2027)

Timeline implementasi disusun dalam bentuk milestone per triwulan (3 bulanan), sesuai dengan ketentuan pelaporan IKU dalam Pasal 111-112 Permen 39/2025 bahwa pemutakhiran dan pemantauan data dilakukan secara berkala setiap 3 bulan. Laporan akhir tahun disampaikan pada minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya.

Matriks Timeline (Milestone per Triwulan 2026–2027):

| Program | Milestone Q1 2026 | Milestone Q2 2026 | Milestone Q3 2026 | Milestone Q4 2026 | Milestone 2027 |
|------------------------|---|--------------------------------------|---|--|---|
| P1: KURPEM | Penetapan target AEE PT per prodi | 50% prodi revisi CPL | Implementasi bimbingan akademik | AEE PT 95%; Tracer study system design | AEE PT 99%; Lulusan 90%; Mahasiswa luar prodi 60% |
| P2: ACCELERATE | Pemetaan potensi publikasi Q1/Q2 | 2 publikasi kolaborasi internasional | Pendampingan HKI/paten | Publikasi bereputasi 15%; 5 paten | Publikasi 25%; Hilirisasi 45%; 10 paten |
| P3: DAMPAK | Penetapan 5 desa binaan | Program SDG 1: pemberdayaan desa | Program SDG 4: literasi & pelatihan | Program SDG 17: MoA CSR; 50% capaian SDGs | 70% capaian SDGs; 10 desa binaan |
| P4: KARIR | UPT Pusat Karir berdiri | 25 MoA magang | 25 startup diinkubasi | 50 MoA magang; 50% lulusan terserap | 100 MoA magang; 78% lulusan; 50 startup |
| P5: PROFESSOR | Baseline dosen & pemetaan calon GB | 5 dosen studi S3 | Draft dokumen kesejahteraan dosen | 5 dosen rekognisi internasional; 80% dosen memenuhi standar gaji | 10 dosen rekognisi; 100% standar gaji; implementasi kesejahteraan $\geq 50\%$ |
| P6: MANDIRI | Pembentukan BUMU | Identifikasi 5 unit usaha | Endowment fund mulai digalang | 10% pendapatan non-UKT; Rp1 M endowment | 15% pendapatan non-UKT; Rp5 M endowment |
| P7: HIJAU | Audit sarpras & masterplan green campus | Renovasi 10% gedung | Penanaman pohon, green space 6.000 m ² | 20% gedung ramah disabilitas | 40% gedung ramah disabilitas; green space 8.000 m ² |
| P8: SMART | Integrated system design | 50% layanan terdigitalisasi | LMS wajib untuk 80% matkul | 10% smart class; 30% area WiFi 6 | Sistem terintegrasi 100%; LMS 100%; 20% smart class; 50% WiFi 6 |
| P9: GLOBAL | Pemetaan prodi untuk akreditasi internasional | 5 MoA efektif LN | 5 dosen visiting scholar | 15 MoA efektif; 20 mahasiswa asing | 1 prodi akreditasi internasional; 30 MoA; 10 dosen visiting scholar; 40 mhs asing |
| P10: INTEGRITAS | Pengajuan Menuju WBK | Satgas PPKPT terbentuk | SAKIP B; opini WTP; 80% laporan pelanggaran ditindaklanjuti | ZI: Menuju WBK; 80% kegiatan anti kekerasan/narkoba/korupsi | WBK; SAKIP B; WTP; 100% laporan ditindaklanjuti; 100% kegiatan |

Bab VII telah menyajikan secara sistematis sepuluh program prioritas universitas untuk periode 2026–2027, lengkap dengan rencana aksi strategis, penanggung jawab, indikator keberhasilan (12 IKU sesuai Permen 358/M/KEP/2025), dan timeline implementasi per triwulan. Seluruh program prioritas ini dirancang untuk berkontribusi langsung pada pencapaian target IKU Kemdiktisaintek. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi:

1. Pelaporan berkala setiap 3 bulan melalui sistem informasi yang ditetapkan oleh Kementerian, dengan laporan akhir tahun disampaikan pada minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya.
2. Prinsip triangulasi data (penggalian kebenaran informasi melalui penggunaan berbagai sumber data dan sudut pandang yang saling melengkapi) sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 66 Permen 39/2025.
3. Larangan penggunaan penerbit predator (MDPI, Frontiers, Hindawi) untuk publikasi IKU 6.
4. Kewajiban melibatkan pemangku kepentingan (dunia usaha, industri, kerja) dalam penyusunan CPL sesuai Pasal 8 Permen 39/2025.
5. Pemenuhan standar penghasilan minimal dosen sesuai jenjang jabatan akademik sebagaimana Pasal 46-47 Permen 39/2025 dan IKU 12.

Dengan komitmen dan kerja keras seluruh sivitas akademika, target-target IKU yang telah ditetapkan dapat dicapai pada tahun 2027, sekaligus menjadi fondasi yang kuat untuk melangkah ke periode berikutnya (2028–2030) menuju universitas yang unggul, berdampak, dan berkelanjutan.

BAB VIII INDIKATOR KINERJA DAN TARGET CAPAIAN

Bab VIII merupakan instrumen pengukuran keberhasilan universitas dalam mengimplementasikan strategi dan program prioritas yang telah dirumuskan pada bab-bab sebelumnya. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, bab ini menyajikan 15 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdiri dari 8 IKU wajib untuk PTS dan 7 IKU pilihan yang diambil sesuai keunggulan universitas, serta Indikator Kinerja Tambahan (IKT) yang mendukung.

Periode penilaian IKU terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember pada setiap tahun penilaian. Perguruan tinggi wajib melaporkan capaian kinerja dan pemenuhan IKU kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal pada minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya, dengan pemutakhiran data setiap 3 (tiga) bulan.

Seluruh indikator dalam bab ini mengacu pada formula, kriteria, dan ketentuan yang telah ditetapkan dalam lampiran Keputusan Menteri 358/M/KEP/2025, sehingga pengukuran capaian dapat dilakukan secara objektif, konsisten, dan dapat diverifikasi melalui Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) dengan prinsip triangulasi.

8.1. Matriks Indikator Kinerja Utama (IKU)

Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah seperangkat indikator paling strategis yang secara langsung mencerminkan keberhasilan universitas dalam mencapai visi "Unggul, Berdampak, dan Berkelanjutan" serta selaras dengan misi Kemdiktisaintek untuk mewujudkan Diktisaintek Berdampak. Universitas menetapkan 15 IKU yang terdiri dari 8 IKU wajib (untuk PTS) dan 7 IKU pilihan yang diambil sesuai keunggulan universitas di bidang kesehatan, kedokteran gigi, dan pemberdayaan masyarakat.

A. Indikator Kinerja Utama Wajib (8 IKU)

| Kode IKU | Nama IKU | Definisi | Target 2026 | Target 2027 | Formula/Bobot |
|----------|---|---|------------------|--------------------------|--|
| IKU-1 | Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) | Tingkat keberhasilan mahasiswa menyelesaikan studi tepat waktu sesuai masa studi standar, dihitung berdasarkan nilai rata-rata dari tingkat pencapaian AEE dari setiap program pendidikan | 95% | 99% (ternormalisasi) | $AEE = (\text{Jumlah lulus tepat waktu} / \text{Total mahasiswa}) \times 100\%$; kemudian dinormalisasi dengan AEE ideal per jenjang (D3=33%, D4/S1=25%, S2=50%, S3=33%, Profesi mengikuti masa tempuh kurikulum) |
| IKU-2 | Persentase lulusan yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi | Proporsi lulusan yang setelah lulus langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu ≤ 1 tahun, termasuk yang sudah bekerja/berwirausaha sebelum lulus | 90% | 95% (dengan bobot) | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$. Bobot: masa tunggu <6 bulan + gaji >1,2 UMP=1; founder/co-founder dgn penghasilan >1,2 UMP=1; freelancer=0,5; lainnya=0,6-0,8 |
| IKU-3 | Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi | Proporsi mahasiswa yang memperoleh pengalaman pembelajaran atau prestasi di luar program studinya (magang, proyek berdampak, pertukaran, riset) yang diakui secara resmi | 35% | 50% (dengan bobot) | Bobot SKS: ≤ 5 SKS=0,4; 6-10 SKS=0,6; ≥ 10 SKS=1. Bobot prestasi: internasional juara1=1, nasional juara1=0,6, provinsi juara1=0,4 |
| IKU-5 | Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/lembaga | Proporsi luaran yang dihasilkan dari kerja sama dan hilirisasi (karya tulis ilmiah, karya terapan, karya seni) yang telah dimanfaatkan/diterapkan oleh mitra | 50% | 60% | $(\text{Jumlah luaran kerja sama yang dihilirisasi} / \text{Total kerjasama}) \times 100\%$ |
| IKU-6 | Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) | Proporsi publikasi hasil riset yang terindeks pada basis data internasional bereputasi (Scopus/WoS) dengan bobot berdasarkan kuartil. <i>Penerbit MDPI, Frontiers, Hindawi tidak diperhitungkan</i> | 20% | 35% (dengan bobot) | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$. Bobot: Q1=1; Q2=0,75; Q3=0,5; Q4=0,25; prosiding=0,25; kolaborasi internasional +0,25 |
| IKU-7 | Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1,4,17 + 2 SDGs pilihan | Proporsi program, kegiatan, penelitian, pengabdian yang berkontribusi pada SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), SDG 17 (Kemitraan), plus 2 SDGs pilihan sesuai keunggulan | 80% | 90% | $(\text{Jumlah program/kegiatan berkontribusi SDGs} / \text{Total program SDGs}) \times 100\%$ |
| IKU-9 | Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang non-akademik (selain UKT/uang kuliah) | Proporsi pendapatan dari riset & inovasi, kerja sama & layanan, usaha & unit bisnis, sumbangan/filantropi, serta hasil pengembangan dana abadi | 10% | 15% | $(\text{Jumlah pendapatan non-mahasiswa} / \text{Total pendapatan}) \times 100\%$ |
| IKU-12 | Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen | Ada/tidaknya dokumen perencanaan resmi yang memuat kebijakan, program, target, dan pendanaan untuk peningkatan kesejahteraan dosen, termasuk standar penghasilan minimal per jenjang jabatan | Dokumen tersedia | Implementasi $\geq 50\%$ | Ada/tidaknya dokumen dan tingkat implementasi (Asisten Ahli $\geq 1,5$ UMP; Lektor ≥ 3 UMP; Lektor Kepala ≥ 4 UMP; Profesor ≥ 6 UMP) |

B. Indikator Kinerja Utama Pilihan (7 IKU yang Diambil sesuai Keunggulan Universitas)

| Kode IKU | Nama IKU | Definisi | Target 2026 | Target 2027 | Formula/Bobot |
|----------|--|--|-----------------------------|------------------------------|---|
| IKU-4 | Jumlah dosen yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan masyarakat | Jumlah dosen tetap yang memperoleh pengakuan internasional atas kinerja akademik, profesional, riset, inovasi, atau karya seni budaya | 2% | 5% | Jumlah dosen dengan NUPTK yang mendapat rekognisi internasional (publikasi Q1/Q2, paten internasional, penghargaan internasional, atau hasil penelitian diterapkan mitra internasional) |
| IKU-8 | Persentase SDM perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) | Proporsi dosen, peneliti, dan/atau perekayasa yang secara resmi ditugaskan sebagai anggota tim, narasumber, ahli, atau kontributor dalam penyusunan kebijakan publik | 25% | 35% | $(\text{Jumlah SDM terlibat penyusunan kebijakan} / \text{Total SDM}) \times 100\%$ |
| IKU-10 | Zona Integritas (WBK/WBBM) | Status unit kerja atau institusi yang secara resmi mengajukan usulan pembangunan Zona Integritas menuju predikat WBK (Wilayah Bebas Korupsi) atau WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih Melayani) | Menuju WBK | WBK | Status yang ditetapkan KemenPAN-RB |
| IKU-11a | Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi (Opini BPK) | Hasil audit atas laporan keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang menunjukkan bahwa laporan keuangan disajikan secara wajar | WTP | WTP | Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK atau auditor independen terdaftar |
| IKU-11b | Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) | Tingkat efektivitas dan akuntabilitas kinerja melalui hasil evaluasi pelaksanaan SAKIP oleh KemenPAN-RB atau Inspektorat Jenderal | B (Baik) | B (Baik) | Predikat dari KemenPAN-RB pada skala AA (Memuaskan), A (Sangat Baik), BB (Baik), B (Cukup Baik), CC-C (Kurang) |
| IKU-11c | Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik | Kinerja perguruan tinggi dalam pencegahan dan penanganan pelanggaran integritas akademik (fabrikasi, falsifikasi, plagiat, dll.) | 80% laporan ditindaklanjuti | 100% laporan ditindaklanjuti | $(\text{Jumlah laporan pelanggaran yang ditindaklanjuti} / \text{Total laporan}) \times 100\%$ |
| IKU-11d | Pencegahan dan Penanganan (Anti Kekerasan, Anti Narkoba, Anti Korupsi) | Komitmen, kapasitas, dan efektivitas dalam mencegah dan menangani kekerasan (sesuai Permendikbudristek 55/2024), narkoba, dan korupsi | 80% kegiatan terlaksana | 100% kegiatan terlaksana | $(\text{Jumlah kegiatan pencegahan \& penanganan yang terlaksana} / \text{Total kegiatan direncanakan}) \times 100\%$ |

8.2. Indikator Kinerja Tambahan (IKT)

Indikator Kinerja Tambahan (IKT) adalah indikator pendukung yang memantau aspek-aspek operasional dan taktis yang tidak secara langsung tercakup dalam IKU, tetapi tetap penting untuk memastikan kesehatan organisasi secara menyeluruh. IKT menjadi fokus monitoring di tingkat fakultas, program studi, dan unit kerja. Universitas menetapkan 22 IKT yang dikelompokkan ke dalam 7 bidang.

Isi Matriks IKT (22 Indikator Tambahan):

| Kode IKT | Nama Indikator | Bidang | Target 2026 | Target 2027 | Baseline 2025 |
|-----------------------------|---|---------------|-------------|-------------|---------------|
| Bidang Pendidikan | | | | | |
| IKT-1 | Rata-Rata IPK Lulusan | Pendidikan | 3,30 | 3,35 | 3,20 |
| IKT-2 | Persentase Mata Kuliah Yang Menggunakan Metode CBL/PBL/Pjbl | | 40% | 60% | 15% |
| IKT-3 | Rasio Dosen Terhadap Mahasiswa | | 1:30 | 1:25 | 1:35 |
| IKT-4 | Persentase Lulusan Yang Memperoleh Sertifikasi Kompetensi | | 30% | 50% | 10% |
| IKT-5 | Jumlah Program Studi Dengan Akreditasi Unggul (BAN-PT/LAM) | | 5 | 6 | 4 |
| Bidang Penelitian | | | | | |
| IKT-6 | Publikasi Bereputasi Internasional (Scopus/WOS) Q1-Top Tier | Penelitian | 25% | 35% | 20% |
| IKT-7 | Jumlah Sitasi Per Tahun (Total) | | 400 | 600 | 200 |
| IKT-8 | Jumlah Penelitian Yang Didanai Mitra Eksternal (Industri/LN) Per Tahun | | 10 | 15 | 5 |
| IKT-9 | Jumlah Jurnal Ilmiah Yang Terakreditasi SINTA 2 Ke Atas | | 3 | 4 | 2 |
| Bidang Pengabdian | | | | | |
| IKT-10 | Jumlah Program Pengabdian Berbasis Riset (Research-Based Community Service) | Pengabdian | 15 | 25 | 8 |
| IKT-11 | Persentase Dosen Yang Terlibat Aktif Dalam Pengabdian Setiap Tahun | | 65% | 80% | 50% |
| IKT-12 | Jumlah Desa Binaan Yang Mencapai Peningkatan IDM Signifikan (+0,2) | | 3 desa | 5 desa | 1 desa |
| Bidang Kemahasiswaan | | | | | |
| IKT-13 | Jumlah Mahasiswa Penerima Beasiswa Prestasi/Kurang Mampu | Kemahasiswaan | 20% | 25% | 15% |
| IKT-14 | Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional/Internasional (Dengan Bobot) | | 30 | 50 | 15 |
| IKT-15 | Persentase Mahasiswa Yang Mengikuti Magang Bersertifikat (≥ 10 SKS) | | 40% | 60% | 20% |
| Bidang SDM | | | | | |
| IKT-16 | Persentase Dosen Bersertifikasi Pendidik (Serdos) | SDM | 90% | 99% | 85% |

| Kode IKT | Nama Indikator | Bidang | Target 2026 | Target 2027 | Baseline 2025 |
|--------------------------------|--|-----------|-------------|-------------|---------------|
| IKT-17 | Jumlah Tenaga Kependidikan Yang Mengikuti Pelatihan Kompetensi Per Tahun | | 70% | 100% | 40% |
| IKT-18 | Persentase Dosen Tetap Dengan Jabatan Fungsional Minimal Lektor | | 55% | 60% | 50% |
| Bidang Sarana Prasarana | | | | | |
| IKT-19 | Persentase Ruang Kuliah Dengan Fasilitas Multimedia Lengkap | Sarpras | 70% | 100% | 40% |
| IKT-20 | Rasio Ketersediaan Buku Teks Dan Jurnal Elektronik | | 1:40 | 1:30 | 1:60 |
| Bidang Kerjasama | | | | | |
| IKT-21 | Jumlah Kerjasama Operasional (MoA Aktif) Dengan Industri | Kerjasama | 60 | 100 | 20 |
| IKT-22 | Jumlah Program Double Degree/Joint Degree | | 2 | 3 | 1 |

8.3. Target Tahunan (2026–2027)

Target tahunan adalah penjabaran bertahap dari target akhir 2027 ke dalam target per tahun, dengan milestone per triwulan sesuai ketentuan pelaporan IKU. Target tahunan disusun dengan pendekatan progresif namun realistis: tahun 2026 difokuskan pada pembangunan fondasi (penyusunan dokumen, sistem, dan kebijakan), sedangkan tahun 2027 pada akselerasi implementasi.

A. Target Tahunan IKU (2026–2027)

| Kode IKU | Indikator | Baseline 2025 | Target 2026 | Target 2027 |
|------------------------|---|----------------|-------------|-------------|
| IKU-1 | Angka Efisiensi Edukasi (AEE PT) | 90% (estimasi) | 95% | 99% |
| IKU-2 | Lulusan Bekerja/Berwirausaha/Melanjutkan Studi (Dengan Bobot) | 80% | 85% | 90% |
| IKU-3 | Mahasiswa Berkegiatan/Berprestasi Di Luar Prodi | 35% | 40% | 50% |
| IKU-4 (pilihan) | Dosen Dengan Rekognisi Internasional | 1% | 5% | 10% |
| IKU-5 | Luaran Kerja Sama & Hilirisasi | 40% | 50% | 60% |
| IKU-6 (pilihan) | Publikasi Bereputasi Internasional (Scopus/WOS) Q1-Top Tier | 19% | 25% | 35% |
| IKU-7 | Kontribusi SDGS | 70% | 80% | 90% |
| IKU-8 (pilihan) | SDM Terlibat Penyusunan Kebijakan | 20% | 25% | 35% |
| IKU-9 | Pendapatan Non-UKT | 8% | 17% | 20% |

| | | | | |
|----------------|--|-----------|------------------|-------------------------|
| IKU-10 | Zona Integritas (WBK/WBBM) | Belum | Menuju WBK | WBK |
| IKU-11a | Opini BPK | WDP | WTP | WTP |
| IKU-11b | Predikat SAKIP | C (Cukup) | B (Baik) | B (Baik) |
| IKU-11c | Pencegahan Pelanggaran Integritas Akademik | 50% | 80% | 100% |
| IKU-11d | Pencegahan Kekerasan, Narkoba, Korupsi | 50% | 80% | 100% |
| IKU-12 | Perencanaan Kesejahteraan Dosen | Belum | Dokumen tersedia | Implementasi \geq 50% |

B. Target Tahunan IKT (2026–2027)

| Kode IKT | Indikator | Baseline 2025 | Target 2026 | Target 2027 |
|---------------|---|---------------|-------------|-------------|
| IKT-1 | Rata-Rata IPK Lulusan | 3,20 | 3,30 | 3,35 |
| IKT-2 | Mata Kuliah Dengan Metode CBL/ PBL/ PJBL | 15% | 40% | 60% |
| IKT-4 | Lulusan Bersertifikasi Kompetensi | 10% | 30% | 50% |
| IKT-5 | Prodi Akreditasi Unggul | 4 Prodi | 5 Prodi | 6 Prodi |
| IKT-6 | Publikasi Q3/Q4 Per Tahun | 25 | 40 | 50 |
| IKT-10 | Program Pengabdian Berbasis Riset | 8 | 15 | 25 |
| IKT-14 | Prestasi Mahasiswa (Nasional/Internasional) | 22,6% | 30% | 50% |
| IKT-16 | Dosen Bersertifikasi Pendidik | 85% | 90% | 100% |
| IKT-19 | Ruang Kuliah Multimedia Lengkap | 40% | 70% | 100% |
| IKT-21 | MOA Aktif Dengan Industri | 20 | 60 | 100 |

8.4. Keterkaitan dengan IKU Nasional dan Akreditasi

Sebagai bagian dari sistem pendidikan tinggi nasional, seluruh IKU universitas selaras dengan 12 IKU Kemdiktisaintek (Permen 358/M/KEP/2025) dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permen 39/2025). Keterkaitan ini memastikan bahwa upaya peningkatan kinerja universitas secara otomatis meningkatkan capaian IKU nasional dan peringkat akreditasi.

A. Keterkaitan IKU Universitas dengan IKU Nasional Kemdiktisaintek

| IKU Nasional (Permen 358) | IKU Universitas (Lokal) yang Relevan | Penjelasan Keterkaitan |
|---|--------------------------------------|---|
| Iku-1 (AEE PT) | IKU-1 (AEE PT) | Sama dan identik, mengukur proporsi mahasiswa lulus tepat waktu |
| IKU-2 (Lulusan Bekerja/ Berwirausaha/ Melanjutkan Studi) | IKU-2 | Sama dan identik, dengan bobot berdasarkan masa tunggu, gaji, dan status |
| IKU-3 (Mahasiswa Berkegiatan Di Luar Prodi) | IKU-3 | Sama dan identik, dengan bobot berdasarkan SKS dan prestasi |
| IKU-4 (Dosen Rekognisi Internasional) | IKU-4 (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan sesuai keunggulan universitas |
| IKU-5 (Luaran Kerja Sama & Hilirisasi) | IKU-5 | Sama dan identik, mengukur luaran yang telah diterapkan mitra |
| IKU-6 (Publikasi Bereputasi) | IKU-6 | Sama dan identik, dengan bobot kuartil; MDPI/Frontiers/Hindawi tidak diperhitungkan |
| IKU-7 (Kontribusi Sdgs) | IKU-7 | Sama dan identik, wajib SDG 1,4,17 + 2 pilihan |
| IKU-8 (SDM Penyusun Kebijakan) | IKU-8 (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan sesuai keunggulan universitas |
| IKU-9 (Pendapatan Non-UKT) | IKU-9 | Sama dan identik |
| Iku-10 (Zona Integritas) | IKU-10 (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan sesuai target universitas |
| IKU-11a (Opini BPK) | IKU-11a (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan |
| IKU-11b (SAKIP) | IKU-11b (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan |
| IKU-11c (Integritas Akademik) | IKU-11c (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan |
| IKU-11d (Anti Kekerasan, Narkoba, Korupsi) | IKU-11d (pilihan) | Diambil sebagai IKU pilihan |
| IKU-12 (Kesejahteraan Dosen) | IKU-12 | Sama dan identik |

B. Keterkaitan Indikator dengan Standar Akreditasi (Permen 39/2025)

| Standar Akreditasi (Permen 39/2025) | IKU/IKT Universitas yang Mendukung | Target yang Relevan |
|--|--|---|
| Standar Kompetensi Lulusan (Pasal 6-10) | IKU-2 (Lulusan bekerja/berwirausaha), IKT-1 (IPK), IKT-4 (Sertifikasi) | 78% lulusan bekerja/berwirausaha; IPK $\geq 3,35$; 50% sertifikasi |
| Standar Proses Pembelajaran (Pasal 11-25) | IKU-1 (AEE PT), IKU-3 (Mahasiswa luar prodi), IKT-2 (Metode SCL) | AEE PT 90%; 60% mahasiswa luar prodi; 60% matkul SCL |
| Standar Penilaian (Pasal 26-30) | IKU-11c (Integritas akademik), IKT- | 100% laporan pelanggaran ditindaklanjuti |
| Standar Pengelolaan (Pasal 31-39) | IKU-10 (Zona Integritas), IKU-11a (WTP), IKU-11b (SAKIP), IKU-9 (Pendapatan non-UKT) | WBK; WTP; SAKIP B; 15% pendapatan non-UKT |
| Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan (Pasal 46-47) | IKU-4 (Rekognisi internasional), IKU-12 (Kesejahteraan dosen), IKT-16 (Serdos) | 10 dosen rekognisi; 100% standar gaji; 100% serdos |
| Standar Sarana dan Prasarana (Pasal 48-50) | IKT-19 (Ruang multimedia), IKT-20 (E-library) | 100% ruang multimedia; 1:30 rasio buku |
| Standar Penelitian (Pasal 52-57) | IKU-5 (Hilirisasi), IKU-6 (Publikasi), IKT-6, IKT-7, IKT-8 | 45% hilirisasi; 25% publikasi bereputasi |
| Standar Pengabdian (Pasal 58-63) | IKU-7 (SDGs), IKT-10, IKT-11, IKT-12 | 70% kontribusi SDGs; 25 program pengabdian berbasis riset |

Bab VIII telah menyajikan secara sistematis seluruh indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan universitas dalam periode 2026–2027. Terdapat 15 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdiri dari 8 IKU wajib dan 7 IKU pilihan, serta 22 Indikator Kinerja Tambahan (IKT) yang memantau aspek operasional. Hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran IKU:

1. Sumber data seluruh IKU adalah PD Dikti. Setiap unit wajib memastikan data yang dilaporkan ke PD Dikti akurat, lengkap, dan mutakhir.
2. Periode penilaian terhitung mulai 1 Januari sampai dengan 31 Desember setiap tahun. Pelaporan dilakukan pada minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya.
3. Pemutakhiran data dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sebagai dasar evaluasi kinerja dan pengambilan kebijakan.
4. Prinsip triangulasi (penggalian kebenaran informasi melalui penggunaan berbagai sumber data dan sudut pandang yang saling melengkapi) wajib diterapkan untuk memastikan validitas data.
5. Penerbit yang dilarang untuk IKU 6: MDPI, Frontiers, Hindawi, dan penerbit predator lainnya.

BAB IX RENCANA PEMBIAYAAN

Bab IX membahas aspek fundamental yang menjadi penopang keberhasilan implementasi seluruh strategi dan program prioritas universitas periode 2026–2027, yaitu rencana pembiayaan. Berdasarkan IKU-9 (Permen 358/M/KEP/2025) tentang persentase pendapatan non-akademik (selain UKT), universitas dituntut untuk tidak hanya mengelola anggaran secara efisien, tetapi juga mendiversifikasi sumber-sumber pendapatan. Target IKU-9 adalah 10% pada 2026 dan 15% pada 2027, yang berarti pendapatan dari riset & inovasi, kerja sama & layanan, unit usaha, filantropi, dan hasil pengembangan dana abadi harus terus ditingkatkan.

Selain itu, berdasarkan Standar Pembiayaan (Pasal 51 Permen 39/2025), perguruan tinggi wajib memiliki sumber pendanaan yang memadai untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan sesuai SN Dikti, menyusun rencana strategis keuangan untuk memastikan ketersediaan pendanaan secara berkelanjutan, serta menerapkan sistem pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip tata kelola perguruan tinggi yang baik yang pada akhirnya bermuara pada opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan sebagaimana ditargetkan dalam IKU-11a.

Rencana pembiayaan dalam bab ini disusun dengan Pendekatan konservatif namun progresif. Konservatif dalam arti proyeksi pendapatan didasarkan pada data historis dan potensi riil yang telah teridentifikasi. Progresif dalam arti strategi penguatan keuangan dirancang secara agresif untuk mengejar target IKU-9 sekaligus membangun fondasi kemandirian finansial jangka panjang. Bab ini menyajikan empat sub-bab utama: sumber pendanaan, proyeksi anggaran program prioritas, strategi penguatan keuangan, dan efisiensi & efektivitas anggaran.

Dengan tersusunnya rencana pembiayaan yang realistis dan terukur, universitas memiliki peta jalan keuangan yang jelas untuk mengimplementasikan sepuluh program prioritas sekaligus memenuhi target-target IKU yang telah ditetapkan oleh Kemdiktisaintek.

9.1. Sumber Pendanaan

Sumber pendanaan universitas dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama berdasarkan IKU-9 (Permen 358/M/KEP/2025): (1) Pendanaan dari mahasiswa (UKT/uang kuliah), (2) Pendanaan dari Pemerintah (APBN, BOPTN, hibah, beasiswa), dan (3) Pendanaan Non-Akademik (riset & inovasi, kerja sama & layanan, unit usaha, filantropi, endowment fund). Target yang ingin dicapai adalah peningkatan kontribusi pendanaan non-akademik dari baseline 8% (2025) menjadi 10% (2026) dan 15% (2027). Pendanaan non-akademik sebagaimana didefinisikan dalam Lampiran Keputusan Menteri 358/M/KEP/2025 mencakup:

- Pendapatan dari riset dan inovasi: hibah kompetitif riset nasional/internasional, kontrak riset dengan industri, royalti dari paten/hak cipta/TTG, hasil komersialisasi inovasi, pendapatan dari inkubasi bisnis/startup berbasis riset.
- Pendapatan dari kerja sama dan layanan: jasa konsultasi, pelatihan/sertifikasi profesi, kerja sama internasional (joint program, double degree), layanan profesional (laboratorium, rumah sakit pendidikan, klinik).
- Pendapatan dari usaha dan unit bisnis perguruan tinggi: hasil pengelolaan aset produktif (gedung, tanah, sarana olahraga), usaha komersial (koperasi, kantin, hotel, penerbitan, wisata edukasi).
- Sumbangan/filantropi yang masuk dalam laporan keuangan resmi.
- Hasil pengembangan dana abadi/endowment fund (bunga, dividen, atau hasil investasi yang digunakan untuk kegiatan PT).

Isi Tabel Sumber Pendanaan (2025–2027):

| Kategori | Sumber Pendanaan | Realisasi 2025 | Target 2026 | Target 2027 | Strategi Peningkatan |
|---|---|----------------|----------------|----------------|--|
| A. Pendanaan dari Mahasiswa | | | | | |
| A.1 | Uang Kuliah Tunggal (UKT) | Rp 55 M | Rp 58 M | Rp 60 M | Optimalisasi penagihan, pengurangan tunggakan, penambahan mahasiswa baru jalur reguler dan KIP-K |
| A.2 | Biaya Pengembangan Institusi (BPI) | Rp 5 M | Rp 5 M | Rp 5 M | Transparansi penggunaan BPI untuk menarik kepercayaan calon mahasiswa |
| Subtotal A | | Rp 60 M | Rp 63 M | Rp 65 M | |
| B. Pendanaan dari Pemerintah | | | | | |
| B.1 | Bantuan Operasional PTN (BOPTN) | Rp 15 M | Rp 16 M | Rp 17 M | Meningkatkan capaian IKU nasional untuk mendapatkan alokasi lebih besar |
| B.2 | Hibah Penelitian Kompetitif (DRTPM, LPDP) | Rp 10 M | Rp 12 M | Rp 15 M | Meningkatkan kualitas proposal; target lolos 20 proposal per tahun |
| B.3 | Hibah Pengabdian Masyarakat (DRTPM) | Rp 3 M | Rp 5 M | Rp 8 M | Fokus pada program desa binaan dan KKN tematik berbasis SDGs |
| B.4 | Beasiswa (KIP-K, Bidikmisi, LPDP, BUDI-LN) | Rp 5 M | Rp 6 M | Rp 7 M | Memperluas akses informasi dan pendampingan beasiswa |
| B.5 | Dana Padanan (Matching Fund) | Rp 2 M | Rp 4 M | Rp 6 M | Menjalin kerjasama dengan industri untuk program MBKM dan riset terapan |
| Subtotal B | | Rp 35 M | Rp 43 M | Rp 53 M | |
| C. Pendanaan Non-Akademik (Target IKU-9) | | | | | |
| C.1 Riset & Inovasi | | | | | |
| C.1.1 | Kontrak riset dengan industri (contract research) | Rp 1 M | Rp 3 M | Rp 5 M | Membentuk tim business development riset; presentasi ke perusahaan mitra |
| C.1.2 | Royalti dari paten/HKI/TTG | Rp 0,1 M | Rp 0,3 M | Rp 0,5 M | Memfasilitasi lisensi paten ke industri |
| C.1.3 | Hasil komersialisasi inovasi | Rp 0,2 M | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Menginkubasi startup berbasis riset; fasilitasi akses pasar |
| C.1.4 | Pendapatan inkubasi bisnis/startup | Rp 0,1 M | Rp 0,3 M | Rp 0,5 M | Menyediakan co-working space dan mentorship |
| C.2 Kerja Sama & Layanan | | | | | |
| C.2.1 | Jasa konsultasi (dosen sebagai ahli) | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Rp 2 M | Mendorong dosen menjadi konsultan industri/pemerintah |
| C.2.2 | Pelatihan dan sertifikasi profesi | Rp 1 M | Rp 3 M | Rp 5 M | Mendirikan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) internal |
| C.2.3 | Layanan profesional (laboratorium uji, RS pendidikan, klinik) | Rp 2 M | Rp 4 M | Rp 6 M | Akreditasi laboratorium (ISO 17025); buka layanan untuk publik |

| Kategori | Sumber Pendanaan | Realisasi 2025 | Target 2026 | Target 2027 | Strategi Peningkatan |
|---|--|-------------------|-----------------|-------------------|--|
| C.2.4 | Program double degree/joint program | Rp 0,2 M | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Kerjasama dengan universitas luar negeri |
| C.3 Unit Usaha & Aset | | | | | |
| C.3.1 | Unit usaha komersial (koperasi, kantin, hotel, penerbitan) | Rp 1 M | Rp 2 M | Rp 3 M | Revitalisasi BUMU; rekrut profesional untuk mengelola unit usaha |
| C.3.2 | Sewa aset (gedung, tanah, sarana olahraga) | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Rp 2 M | Optimalisasi aset yang menganggur di luar jam akademik |
| C.3.3 | Wisata edukasi dan kunjungan industri | Rp 0,2 M | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Mengembangkan program kampus terbuka untuk SMA/ sederajat |
| C.4 Filantropi & Endowment Fund | | | | | |
| C.4.1 | Sumbangan alumni (donasi) | Rp 0,2 M | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Membangun sistem donasi digital; alumni giving day |
| C.4.2 | Donasi korporat (CSR) | Rp 0,5 M | Rp 1 M | Rp 2 M | Menyusun proposal program CSR yang terstruktur |
| C.4.3 | Hasil pengembangan endowment fund (bunga/dividen) | Rp 0 | Rp 0,1 M | Rp 0,5 M | Mengelola dana abadi dengan instrumen investasi syariah yang prudent |
| Subtotal C (Pendanaan Non-Akademik) | | Rp 7,5 M | Rp 18 M | Rp 30,5 M | |
| TOTAL PENDAPATAN | | Rp 102,5 M | Rp 124 M | Rp 148,5 M | |
| Persentase Pendapatan Non-Akademik (IKU-9) | | 7,3% | 14,5% | 20,5% | |

Catatan: Angka di atas adalah proyeksi awal. Target resmi IKU-9 untuk PTS adalah 10% (2026) dan 15% (2027). Universitas menargetkan melampaui dengan proyeksi 14,5% dan 20,5% sebagai bentuk percepatan menuju kemandirian finansial.

9.2. Proyeksi Anggaran Program Prioritas

Matriks Proyeksi Anggaran per Program Prioritas (2026–2027):

| Kode | Program Prioritas | Komponen Utama Biaya | Anggaran 2026 (Rp M) | Anggaran 2027 (Rp M) | Total (Rp M) | % dari Total |
|---|-------------------|---|----------------------|----------------------|--------------|--------------|
| P1 | KURPEM | Revisi kurikulum (FGD, workshop, konsultan OBE), bimbingan akademik, tracer study system, fasilitasi MBKM | 2,5 | 2,0 | 4,5 | 3,7% |
| P2 | ACCELERATE | Pendampingan publikasi (mentoring, proofreading, APC Q1/Q2), insentif publikasi, pengurusan HKI/paten, fasilitasi kerjasama riset | 5,0 | 6,0 | 11,0 | 9,0% |
| P3 | DAMPAK | Program desa binaan (pendampingan, bantuan sarpras desa), pelatihan masyarakat, KKN tematik, monitoring dampak IDM | 3,0 | 4,0 | 7,0 | 5,7% |
| P4 | KARIR | Pembangunan UPT Pusat Karir (renovasi ruang, rekrutmen staf), pengembangan sistem tracer study digital, penyelenggaraan job fair, inkubasi startup | 2,5 | 3,0 | 5,5 | 4,5% |
| P5 | PROFESSOR | Beasiswa S3 (dalam/luar negeri), pendampingan publikasi calon GB, insentif kenaikan jabatan, penyesuaian standar gaji dosen | 8,0 | 10,0 | 18,0 | 14,7% |
| P6 | MANDIRI | Pembentukan BUMU (legalitas, permodalan awal), pengembangan unit usaha, pembangunan sistem donasi digital, penggalangan endowment fund | 4,0 | 5,0 | 9,0 | 7,4% |
| P7 | HIJAU | Revitalisasi sarpras (renovasi gedung, pembangunan student center), penataan green space, pemasangan panel surya pilot, pengelolaan sampah | 20,0 | 25,0 | 45,0 | 36,9% |
| P8 | SMART | Pengembangan integrated system (SIKAD, SIKMA, SIM, LMS), pengadaan perangkat smart class (digital whiteboard, IoT), upgrade jaringan (WiFi 6), server | 8,0 | 10,0 | 18,0 | 14,7% |
| P9 | GLOBAL | Biaya akreditasi internasional (FIBAA/AUN-QA), perjalanan dinas luar negeri (visiting scholar, konferensi), beasiswa mahasiswa asing, penguatan KUI | 2,0 | 2,0 | 4,0 | 3,3% |
| Total Anggaran Program Prioritas | | | 55,0 | 67,0 | 122,0 | 100% |
| Cadangan Tak Terduga (10%) | | | 5,5 | 6,7 | 12,2 | |
| TOTAL ANGGARAN YANG DIBUTUHKAN | | | 60,5 | 73,7 | 134,2 | |

Penjelasan Alokasi Anggaran:

| Program | Prioritas | Alasan Alokasi |
|--|-------------------------------|--|
| P7 (HIJAU) | Tertinggi (36,9%) | Mebutuhkan investasi modal besar untuk renovasi gedung, pembangunan student center, dan infrastruktur green campus. Investasi ini bersifat jangka panjang (aset tetap) dan menjadi fondasi bagi program lainnya. |
| P5 (PROFESSOR) & P8 (SMART) | Tinggi (masing-masing ~15%) | P5: Beasiswa S3 dan penyesuaian standar gaji dosen membutuhkan komitmen anggaran tahunan berkelanjutan. P8: Transformasi digital membutuhkan investasi sistem dan perangkat keras signifikan di awal. |
| P2 (ACCELERATE) | Menengah (9%) | Pendampingan publikasi dan APC jurnal Q1/Q2 membutuhkan dana tahunan yang relatif stabil. Hilirisasi riset membutuhkan fasilitasi HKI/paten. |
| Lainnya | Rendah hingga menengah (3-7%) | Sebagian besar bersifat operasional dan dapat didukung dari anggaran rutin atau dana mitra. |

**Kesenjangan Anggaran:

| Tahun | Target Pendapatan (9.1) | Kebutuhan Anggaran Program Prioritas | Selisih | Catatan |
|-------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---|
| 2026 | Rp 124 M | Rp 60,5 M | Surplus Rp 63,5 M | Surplus digunakan untuk belanja rutin (gaji, operasional, beasiswa) yang tidak termasuk dalam program prioritas |
| 2027 | Rp 148,5 M | Rp 73,7 M | Surplus Rp 74,8 M | Surplus digunakan untuk belanja rutin dan penguatan dana abadi |

Catatan: Proyeksi pendapatan sudah mencakup seluruh sumber (UKT, Dana Dikti, non-akademik). Kebutuhan anggaran program prioritas hanya sekitar 40-50% dari total belanja universitas, karena belanja pegawai dan operasional rutin tidak dimasukkan ke dalam proyeksi di atas.

9.3. Strategi Penguatan Keuangan

Strategi penguatan keuangan adalah serangkaian langkah sistematis untuk meningkatkan jumlah pendapatan, memperbaiki struktur pendapatan (meningkatkan porsi non-UKT), dan memastikan keberlanjutan finansial universitas. Strategi ini dirancang untuk mencapai target IKU-9 (15% pendapatan non-UKT pada 2027), sekaligus mempersiapkan fondasi menuju Tahap IV RPJP (2028–2032: Keunggulan Riset) yang membutuhkan investasi riset yang lebih besar.

Pilar 1: Optimalisasi Pendapatan Non-Akademik dari Sumber yang Sudah Ada

| No | Langkah | Target 2027 | Penanggung Jawab | Timeline |
|----------|--|---|------------------------------|-----------|
| 1 | Optimalisasi layanan laboratorium dan klinik untuk publik (dengan tarif kompetitif) | Pendapatan Rp 6 M | Wakil Rektor II, UPT Sarpras | 2026–2027 |
| 2 | Peningkatan kapasitas Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) untuk membuka skema sertifikasi baru | 10 skema sertifikasi; pendapatan Rp 5 M | Wakil Rektor II, LSP | 2026 |
| 3 | Revitalisasi unit usaha yang tidak produktif (koperasi, kantin, percetakan) menjadi BUMU profesional | Pendapatan Rp 3 M | BUMU, Wakil Rektor II | 2026–2027 |
| 4 | Optimalisasi aset yang mengganggu (ruang kuliah, aula, laboratorium disewakan di luar jam akademik) | Pendapatan Rp 2 M | UPT Sarpras | 2026–2027 |

Pilar 2: Percepatan Pendapatan dari Riset dan Inovasi

| No | Langkah | Target 2027 | Penanggung Jawab | Timeline |
|----|---|--------------------------------|------------------|-----------|
| 1 | Meningkatkan jumlah proposal hibah riset DIKTI yang lolos (dari 14 menjadi 20 proposal) | Pendapatan Rp 15 M | LPPI | 2026–2027 |
| 2 | Menjalin kontrak riset dengan industri (contract research) di bidang kesehatan, bahan alam, ekonomi digital | 10 kontrak; pendapatan Rp 5 M | LPPI, KUI | 2026–2027 |
| 3 | Memfasilitasi komersialisasi paten/HKI melalui lisensi ke industri | 2 lisensi; pendapatan Rp 0,5 M | LPPI, BUMU | 2027 |
| 4 | Menginkubasi startup mahasiswa/dosen yang siap go-public (pendampingan, akses pendanaan) | 5 startup siap investasi | UPT Pusat Karir | 2026–2027 |

Pilar 3: Pembangunan Endowment Fund dan Penggalangan Dana (Fundraising)

| No | Langkah | Target 2027 | Penanggung Jawab | Timeline |
|----|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| 1 | Membangun sistem donasi digital (website + aplikasi) yang terintegrasi dengan alumni database | Terintegrasi | Wakil Rektor III, UPT TIK, Alumni | 2026 |
| 2 | Membentuk alumni giving circle (donatur tetap) dan menyelenggarakan annual giving day | 1.000 alumni donatur; dana Rp 1 M | Alumni, BAK | 2026–2027 |
| 3 | Menyusun proposal CSR untuk perusahaan mitra (program beasiswa, desa binaan, riset kolaborasi) | 20 proposal; dana Rp 2 M | KUI, LPPM | 2026–2027 |
| 4 | Mengalokasikan 20% laba bersih BUMU ke endowment fund | Pokok dana Rp 5 M | BUMU, Wakil Rektor II | 2027 |

Pilar 4: Reformasi Pengelolaan Keuangan (Good Financial Governance)

| No | Langkah | Target 2027 | Penanggung Jawab | Timeline |
|----|---|------------------------|-------------------------------|-----------|
| 1 | Menerapkan sistem perencanaan, penganggaran, dan pelaporan keuangan real-time digital | 100% unit terintegrasi | Wakil Rektor II, UPT TIK, BUK | 2026 |
| 2 | Mengimplementasikan audit berbasis risiko oleh SPI minimal 2 kali setahun | 2 audit tematik | SPI | 2026–2027 |
| 3 | Melatih seluruh pengelola keuangan (bendahara, PPK, PA) dalam standar akuntansi dan pelaporan | 100% terlatih | BPSDM, BUK | 2026 |
| 4 | Mempersiapkan laporan keuangan menuju opini WTP dari BPK (IKU-11a) | Opini WTP | Wakil Rektor II, BUK | 2026–2027 |

Target Akumulasi IKU-9 (Pendapatan Non-Akademik):

| Sumber Pendapatan Non-Akademik | Target 2025 (Baseline) | Target 2026 | Target 2027 |
|--|------------------------|------------------|------------------|
| Riset & Inovasi | Rp 1,4 M | Rp 4,1 M | Rp 7,0 M |
| Kerja Sama & Layanan | Rp 3,7 M | Rp 8,5 M | Rp 14,0 M |
| Unit Usaha & Aset | Rp 1,7 M | Rp 3,5 M | Rp 6,0 M |
| Filantropi & Endowment Fund | Rp 0,7 M | Rp 1,6 M | Rp 3,5 M |
| Total Pendapatan Non-Akademik | Rp 7,5 M | Rp 17,7 M | Rp 30,5 M |
| Persentase terhadap Total Pendapatan | 7,3% | 14,3% | 20,5% |
| Target IKU-9 Resmi (Permen 358) | - | 10% | 15% |
| Status | - | Melampaui | Melampaui |

9.4. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran

Meningkatkan pendapatan hanyalah satu sisi dari kesehatan keuangan. Sisi lainnya adalah memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan memberikan dampak sebesar-besarnya bagi pencapaian IKU dan visi universitas. Universitas mengadopsi Pendekatan Value for Money (VfM) yang terdiri dari tiga elemen: Ekonomi (memperoleh input dengan harga terendah tanpa mengorbankan kualitas), Efisiensi (mengubah input menjadi output dengan rasio optimal), dan Efektivitas (output yang dihasilkan benar-benar mencapai outcome yang diinginkan, yaitu target IKU).

Strategi Efisiensi Anggaran (Penghematan minimal 10% dari anggaran operasional):

| No | Area Efisiensi | Inisiatif | Estimasi Penghematan (per tahun) |
|---|---|---|----------------------------------|
| 1 | Belanja operasional rutin (listrik, air, ATK, komunikasi) | Konversi ke peralatan hemat energi (LED, inverter AC); digitalisasi surat menyurat; penggunaan meeting virtual untuk rapat internal | Rp 3-5 M |
| 2 | Belanja perjalanan dinas | Kebijakan perjalanan dinas hanya untuk kegiatan esensial; penggunaan tiket pesawat ekonomi termurah dengan pemesanan awal | Rp 2-3 M |
| 3 | Belanja pemeliharaan sarana | Shift dari pemeliharaan reaktif ke preventif (lebih murah jangka panjang); pelatihan teknisi internal untuk perbaikan ringan | Rp 1-2 M |
| 4 | Belanja pengadaan barang | Pengadaan terpusat melalui e-catalogue dan e-procurement; negosiasi harga jangka panjang dengan vendor | Rp 2-3 M |
| 5 | Efisiensi struktural | Merger unit-unit dengan fungsi tumpang tindih; penghapusan posisi yang tidak strategis (natural attrition) | Rp 2-4 M |
| Estimasi Total Penghematan Tahunan | | | Rp 10-17 M |

Strategi Efektivitas Anggaran (Performance-Based Budgeting):

| Prinsip PBB | Mekanisme Implementasi | Keterkaitan IKU |
|---|---|------------------|
| Anggaran mengikuti kinerja (money follows performance) | Unit dengan capaian IKU di atas target mendapatkan tambahan anggaran 5-10% tahun berikutnya | Semua IKU |
| Anggaran untuk program yang tidak mencapai target dievaluasi | Program yang 2 tahun berturut-turut di bawah 70% target di-review, dapat dihentikan atau dialihkan | Semua IKU |
| Insentif bagi inovasi penghematan | Unit yang mampu menghemat anggaran tanpa mengurangi capaian boleh menggunakan 50% penghematan untuk kegiatan lain | Semua IKU |
| Transparansi penggunaan anggaran | Seluruh unit wajib melaporkan realisasi anggaran disertai capaian output (bukan hanya penyerapan) | IKU-11a, IKU-11b |

Zero-Based Budgeting (ZBB) untuk Program Non-Prioritas:

Untuk kegiatan-kegiatan yang tidak termasuk dalam program prioritas (misalnya upacara seremonial berlebihan, perjalanan dinas non-esensial, pelatihan yang tidak relevan dengan peta jalan SDM), universitas akan menerapkan Pendekatan *zero-based budgeting*. Artinya, setiap rupiah untuk kegiatan tersebut harus dijustifikasi dari nol setiap tahun, bukan berdasarkan anggaran tahun sebelumnya (incremental budgeting). Jika tidak dapat membuktikan kontribusinya terhadap IKU atau IKT, anggaran untuk kegiatan tersebut akan dihapuskan.

Rencana Kontinjensi (Skenario Penurunan Pendapatan):

| Level | Kondisi | Tindakan |
|-------------------------|---------------------------------------|--|
| Level 1 (Ringan) | Pendapatan turun 5-10% dari proyeksi | Menunda kegiatan non-prioritas; mengurangi perjalanan dinas non-esensial; menerapkan kebijakan penghematan energi |
| Level 2 (Sedang) | Pendapatan turun 10-20% dari proyeksi | Semua level 1 + menunda renovasi gedung non-prioritas; meminimalkan rekrutmen tenaga kontrak baru; mengaktifkan cadangan dana darurat (minimal 5% dari anggaran) |
| Level 3 (Berat) | Pendapatan turun >20% dari proyeksi | Semua level 1 & 2 + menjadwalkan ulang (rescheduling) program prioritas; optimalisasi pinjaman jangka pendek dari bank mitra; pengurangan jam kerja dan penyesuaian insentif |

BAB X MONITORING, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN

Bab X merupakan mekanisme pengendalian (controlling mechanism) dari seluruh rangkaian rencana strategis universitas periode 2026–2027. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi serta Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, setiap perguruan tinggi wajib memiliki sistem monitoring, evaluasi, dan pelaporan yang terstruktur, terukur, dan akuntabel.

Periode penilaian IKU dihitung mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember pada setiap tahun penilaian. Perguruan tinggi wajib melaporkan capaian kinerja dan pemenuhan IKU kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal pada minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya, dengan pemutakhiran data dan pemantauan dilakukan secara berkala setiap 3 (tiga) bulan sebagai dasar evaluasi kinerja dan pengambilan kebijakan lebih lanjut.

Sistem monitoring, evaluasi, dan pengendalian yang dirancang dalam bab ini mengadopsi prinsip triangulasi sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 66 Permen 39/2025, yaitu penggalian kebenaran informasi melalui penggunaan berbagai sumber data dan sudut pandang yang saling melengkapi. Seluruh data dan informasi bersumber dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) yang dikelola oleh Kementerian, sehingga akurasi, kebenaran, dan ketepatan data menjadi tanggung jawab bersama seluruh unit di lingkungan universitas.

Bab X terdiri dari empat sub-bab utama: (1) Sistem Monitoring dan Evaluasi (Monev) yang mencakup prinsip, aktor, instrumen, dan early warning system; (2) Mekanisme Pelaporan Kinerja yang mencakup jenis laporan, alur pelaporan, dan platform digital; (3) Evaluasi Berkala yang mencakup evaluasi 3 bulanan, semesteran, dan tahunan; serta (4) Tindak Lanjut dan Perbaikan Berkelanjutan yang mencakup corrective action plan, siklus PDCA, dan pemanfaatan hasil evaluasi.

Dengan berfungsinya sistem monev yang terstruktur, universitas dapat memastikan bahwa seluruh program prioritas dan rencana aksi berjalan sesuai target, setiap penyimpangan dapat dideteksi lebih awal, dan tindakan korektif dapat segera diambil sebelum berdampak lebih luas.

10.1. Sistem Monitoring dan Evaluasi (Monev)

Sistem Monitoring dan Evaluasi (Monev) adalah kerangka kerja yang mengatur secara sistematis proses pengumpulan data, pengukuran capaian IKU, analisis kesenjangan (gap analysis), serta pelaporan kemajuan implementasi Renstra. Sistem ini dirancang untuk menjawab tiga pertanyaan mendasar: (1) Apakah kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan sesuai jadwal? (2) Apakah output yang dihasilkan sesuai dengan target IKU? (3) Apakah outcome (dampak) mulai terlihat dan mengarah pada pencapaian visi "Unggul, Berdampak, dan Berkelanjutan"?

10.1.1. Prinsip Dasar Sistem Monev

| Prinsip | Penjelasan | Implementasi dalam Sistem Monev |
|---------------------------------|---|---|
| Terukur (Measurable) | Setiap indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif sesuai formula dalam Lampiran Permen 358/M/KEP/2025 | Setiap IKU memiliki formula perhitungan, sumber data, dan periode pengukuran yang jelas |
| Tepat Waktu (Timely) | Data kinerja harus tersedia ketika dibutuhkan untuk pengambilan keputusan | Laporan IKU setiap 3 bulan; data real-time untuk indikator kritis melalui dashboard |
| Akurat (Accurate) | Data yang dilaporkan harus mencerminkan kondisi sebenarnya dan bersumber dari PD Dikti | Verifikasi lintas unit (cross-check); audit data acak oleh SPI; prinsip triangulasi |
| Transparan (Transparent) | Seluruh pemangku kepentingan yang berhak dapat mengakses data kinerja | Dashboard monev dapat diakses oleh pimpinan universitas, dekan, kepala unit, dan penanggung jawab program |

| Prinsip | Penjelasan | Implementasi dalam Sistem Monev |
|--|---|---|
| Berbasis Bukti (Evidence-based) | Setiap kesimpulan evaluasi harus didukung oleh data dan fakta, bukan intuisi semata | Evaluasi menggunakan mixed methods (kuantitatif dari PD Dikti dan kualitatif dari survei/FGD) |
| Berorientasi Perbaikan (Improvement-oriented) | Tujuan akhir monev adalah perbaikan, bukan mencari kesalahan atau menghukum | Temuan negatif dikomunikasikan secara konstruktif; rekomendasi menjadi bahan Corrective Action Plan (CAP) |

10.1.2. Aktor dan Peran dalam Sistem Monev

| Aktor | Peran | Tanggung Jawab Spesifik | Keterkaitan IKU |
|---|--|--|--|
| Rektor | Penanggung Jawab Akhir Sistem Monev | <ul style="list-style-type: none"> • Menerima laporan kinerja 3 bulanan dan tahunan • Memimpin rapat evaluasi tingkat universitas • Mengambil keputusan korektif strategis • Menyampaikan laporan kinerja ke Menteri melalui Sekretaris Jenderal | Semua IKU |
| Wakil Rektor I | Koordinator Utama Sistem Monev | <ul style="list-style-type: none"> • Mengkoordinasikan pelaksanaan monev lintas bidang • Menyusun laporan kinerja terintegrasi • Mengelola dashboard monev universitas • Memverifikasi data sebelum dilaporkan ke Kementerian | Semua IKU |
| LP3M (Lembaga Penjaminan Mutu) | Auditor Independen Internal | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan audit kinerja dan audit kepatuhan secara periodik • Memverifikasi data yang dilaporkan unit • Menyampaikan temuan audit ke Rektor | IKU-10, IKU-11a, IKU-11b, IKU-11c, IKU-11d |
| Penanggung Jawab Program Prioritas | Pengelola Program Dan Pelapor Kinerja | <ul style="list-style-type: none"> • Mengumpulkan data capaian program masing-masing • Menyusun laporan kemajuan program setiap 3 bulan • Mengidentifikasi kendala dan mengusulkan tindakan koreksi | Sesuai program prioritas masing-masing |
| Dekan/Kepala Unit | Penjamin Mutu Di Tingkat Fakultas/Unit | <ul style="list-style-type: none"> • Memantau capaian IKU dan IKT di lingkungannya • Memastikan data yang dilaporkan ke PD Dikti akurat • Menindaklanjuti rekomendasi perbaikan di tingkat unit | Semua IKU yang relevan dengan fakultas |
| LP3M (Lembaga Penjaminan Mutu) | Koordinator Sistem Mutu Terintegrasi | <ul style="list-style-type: none"> • Mengintegrasikan monev Renstra dengan SPMI dan SPME • Memfasilitasi audit mutu internal (AMI) • Memastikan standar mutu terpenuhi sesuai Permen 39/2025 | IKU-1, IKU-2, IKU-3, IKU-5, IKU-7 |

| Aktor | Peran | Tanggung Jawab Spesifik | Keterkaitan IKU |
|---------|---|---|--|
| UPT TIK | Pengelola Infrastruktur Data Dan PD Dikti | <ul style="list-style-type: none"> Menyediakan dan memelihara sistem informasi monev Menjamin keamanan dan ketersediaan data Memastikan data universitas sinkron dengan PD Dikti | Semua IKU (karena bersumber dari PD Dikti) |

10.1.3. Instrumen dan Metode Monev

| Instrumen/Metode | Tujuan | Frekuensi | IKU Terkait | Pengguna |
|---|---|--|--|--|
| Dashboard IKU Digital Real-Time | Memantau capaian 15 IKU secara visual dan terkini melalui sistem yang terintegrasi dengan PD Dikti | Setiap hari (data otomatis update setiap 24 jam) | Semua IKU | Pimpinan universitas, penanggung jawab program |
| Laporan Kemajuan Program (Progress Report) | Mendokumentasikan capaian milestone, realisasi vs target, kendala, dan rencana perbaikan program prioritas | Triwulanan (3 bulanan) | Semua IKU | Penanggung jawab program → Sekretariat Monev |
| Audit Kinerja Oleh SPI | Memverifikasi kebenaran data, kepatuhan terhadap prosedur, dan kesiapan menuju WBK serta opini WTP | Semesteran (2 kali setahun) | IKU-10, IKU-11a, IKU-11b, IKU-11c, IKU-11d | SPI → Rektor |
| Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan | Mengukur persepsi mahasiswa, dosen, tendik, alumni, mitra terhadap layanan dan kinerja universitas | Semesteran (setiap akhir semester) | IKU-10, IKU-11b | LP3M, BAK |
| Focus Group Discussion (FGD) tematik | Mendalami akar masalah yang tidak terlihat dari data kuantitatif, terutama untuk IKU yang tidak mencapai target | Insidental (minimal 1 kali per tahun) | IKU yang bermasalah | Sekretariat Monev, penanggung jawab program |
| Kunjungan lapangan (site visit) | Memverifikasi langsung implementasi program di lapangan (desa binaan, laboratorium, magang mahasiswa) | Semesteran (untuk program tertentu) | IKU-3 (mahasiswa luar prodi), IKU-5 (hilirisasi), IKU-7 (SDGs) | Tim monev lintas unit |
| Evaluasi paruh waktu (mid-term review) | Evaluasi menyeluruh setelah tahun pertama (2026) untuk menyesuaikan strategi di tahun kedua (2027) | Akhir 2026 | Semua IKU | Tim evaluator internal + eksternal |
| Evaluasi akhir (end-term evaluation) | Evaluasi pencapaian seluruh target IKU periode 2026–2027 untuk persiapan Renstra 2028–2030 | Akhir 2027 | Semua IKU | Tim evaluator internal + eksternal |

10.1.4. Indikator Peringatan Dini (Early Warning System - EWS)

| Level | Kriteria | Warna Indikator | Tindakan | Batas Waktu Tindakan |
|-------------------------|---|-----------------|---|----------------------|
| Hijau (On Track) | Capaian $\geq 90\%$ dari target tahunan (sesuai Rencana Aksi) | ● | Normal monitoring, laporan triwulan rutin | - |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---------|
| Kuning (Minor Deviation) | Capaian 70-89% dari target tahunan | ● | Penanggung jawab program wajib menyusun rencana perbaikan; monitoring bulanan | 30 hari |
| Merah (Major Deviation) | Capaian <70% dari target tahunan | ● | Penanggung jawab program harus menghadap Rektor untuk menjelaskan penyebab; audit khusus oleh SPI; revisi rencana aksi | 14 hari |
| Hitam (Critical Failure) | Capaian <50% atau program tidak berjalan sama sekali | ● | Penghentian sementara program; evaluasi ulang oleh tim independen; kemungkinan penggantian penanggung jawab | 7 hari |

Catatan: Target tahunan mengacu pada Rencana Aksi yang telah ditetapkan dalam Bab VII serta target IKU dalam Bab VIII.

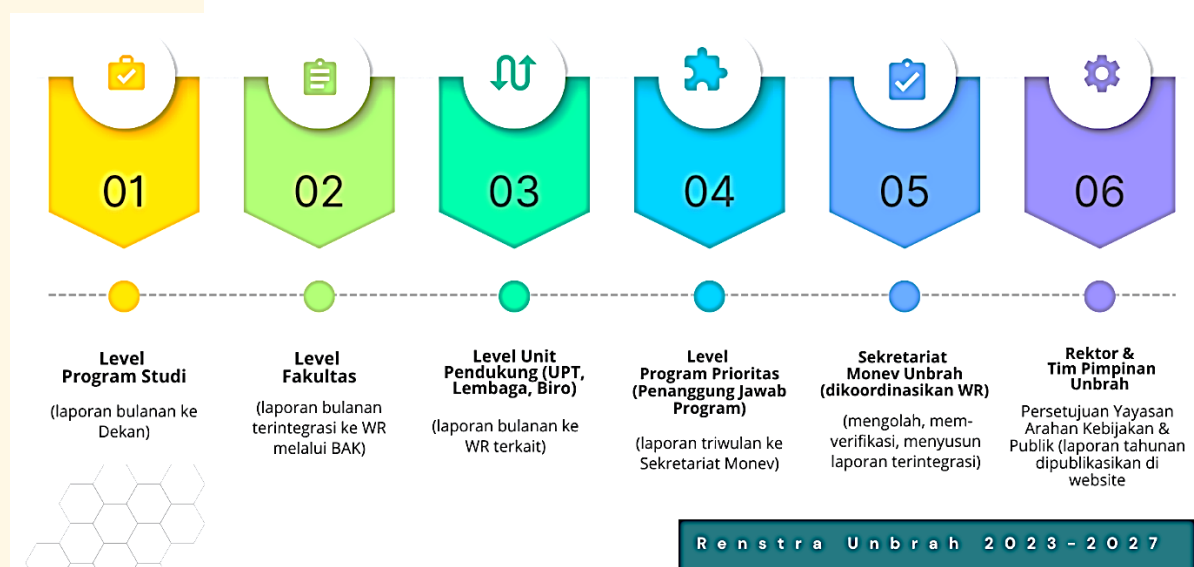
10.2. Mekanisme Pelaporan Kinerja

Mekanisme pelaporan kinerja adalah sistem aliran informasi tentang capaian implementasi Renstra dan pemenuhan IKU dari level pelaksana hingga ke level Menteri. Berdasarkan Pasal 111-112 Permen 39/2025 dan ketentuan pelaporan dalam Permen 358/M/KEP/2025, pelaporan dilaksanakan secara berkelanjutan melalui sistem informasi yang ditetapkan oleh Kemdiktisaintek, dengan prinsip pelaporan yang dapat dilakukan secara langsung (*real-time*).

10.2.1. Jenis Laporan dan Periodisasi

| Jenis Laporan | Periodisasi | Isi Utama | Penerima | Batas Waktu | Keterkaitan IKU |
|---|-----------------------------|--|---------------------------------|---|------------------------------------|
| Laporan Harian/ Real-Time | Setiap hari (otomatis) | Data IKU yang bersifat dinamis (jumlah mahasiswa baru, realisasi pendapatan non-UKT, status layanan digital) melalui dashboard yang terintegrasi dengan PD Dikti | Dashboard Rektor & Wakil Rektor | Real-time (update setiap 24 jam) | IKU-1, IKU-3, IKU-9 |
| Laporan Bulanan Unit | Bulanan | Capaian output unit, realisasi anggaran, kendala operasional, kontribusi terhadap IKU | Dekan/ Kepala Unit, WR terkait | 5 hari setelah bulan berakhir | Semua IKU yang relevan dengan unit |
| Laporan Kemajuan Program Prioritas | Triwulanan (3 bulanan) | Capaian milestone, realisasi vs rencana, analisis kesenjangan, rencana perbaikan | Sekretariat Monev, WR, Rektor | 15 hari setelah triwulan berakhir | Sesuai program prioritas |
| Laporan Evaluasi Semester | Semesteran (2 kali setahun) | Evaluasi capaian seluruh IKU, rekomendasi untuk semester berikutnya | Rektor | 30 hari setelah semester berakhir | Semua IKU |
| Laporan Kinerja Tahunan (Lkj) | Tahunan | Ringkasan capaian kinerja universitas secara komprehensif, termasuk realisasi anggaran dan capaian IKU | Rektor | Minggu keempat bulan Januari tahun berikutnya | Semua IKU |
| Pemutakhiran Data IKU | Setiap 3 bulan | Data capaian IKU untuk evaluasi kinerja | Rektor | Setiap 3 bulan | Semua IKU |

10.2.2. Alur Pelaporan Kinerja



Gambar . 10.1 Alur Pelaporan Kinerja (Kinerja Dan Wewenng)

10.2.3. Platform Pelaporan Digital

| Fitur | Fungsi | Keterkaitan IKU |
|--------------------------------------|---|-----------------|
| Dashboard Visual IKU | Menampilkan 15 IKU dalam bentuk grafik, gauge, heatmap, dengan perbandingan target vs realisasi (hijau, kuning, merah, hitam) | Semua IKU |
| Pengisian Laporan Online | Penanggung jawab program dapat mengisi laporan triwulan melalui format terstruktur (tidak perlu mengirim file terpisah) | Semua IKU |
| Alert & Reminder Otomatis | Sistem akan mengirimkan notifikasi (email/WA) jika batas waktu pelaporan mendekati atau jika indikator memasuki zona kuning/merah | Semua IKU |
| Riwayat Dan Tren | Menyimpan riwayat capaian secara otomatis sehingga dapat dianalisis tren per IKU dari waktu ke waktu | Semua IKU |
| Integrasi Dengan PD Dikti | Data IKU secara otomatis ditarik dari PD Dikti untuk memastikan akurasi dan menghindari duplikasi input | Semua IKU |
| Hak Akses Berbasis Peran | Rektor dapat melihat semua data; dekan hanya data fakultasnya; penanggung jawab program hanya data programnya | Semua IKU |
| Export To PDF/Excel | Memudahkan penyusunan laporan formal untuk disampaikan ke Menteri, MWA, atau publik | Semua IKU |

10.3. Evaluasi Berkala

Evaluasi berkala adalah proses penilaian sistematis terhadap kinerja universitas pada interval waktu tertentu untuk mengukur kemajuan, mengidentifikasi masalah, dan merumuskan rekomendasi perbaikan. Berdasarkan ketentuan Permen 358/M/KEP/2025, pemutakhiran dan pemantauan data IKU dilakukan setiap 3 bulan sebagai dasar evaluasi kinerja dan pengambilan kebijakan lebih lanjut. Evaluasi juga mengacu pada siklus SPMI (Pasal 67-69 Permen 39/2025) yang terdiri atas: penetapan standar, pelaksanaan standar, evaluasi pemenuhan standar, pengendalian, dan peningkatan standar.



Gambar . 10.2 Proses Pemantauan IKU Berdasarkan Permen 358/M/KEP/2025

10.3.1. Jenis Evaluasi Berdasarkan Waktu

| Jenis Evaluasi | Waktu Pelaksanaan | Tujuan Utama | Metode | Pelaksana | Keterkaitan IKU |
|---|--|---|--|--|-----------------|
| Evaluasi 3 Bulanan (Triwulanan) | Setiap akhir triwulan (Maret, Juni, September, Desember) | <ul style="list-style-type: none"> • Memantau kemajuan capaian IKU setiap 3 bulan • Mengidentifikasi penyimpangan awal • Menyesuaikan rencana triwulan berikutnya | Review laporan kemajuan program prioritas, diskusi dengan penanggung jawab program | Sekretariat Monev bersama WR terkait | Semua IKU |
| Evaluasi Semesteran | Setiap akhir semester (Januari dan Juli setelah wisuda) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi capaian IKU 6 bulanan • Identifikasi tren indikator (membaik/menurun) • Persiapan target semester berikutnya • Survei kepuasan pemangku kepentingan | Analisis data IKU/IKT, survei kepuasan, FGD dengan pemangku kepentingan | Tim Monev Universitas (dipimpin WR Pengembangan) | Semua IKU |
| Evaluasi Tahunan | Setiap akhir tahun anggaran (Desember–Januari) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengukur pencapaian target IKU tahunan • Menilai efektivitas program prioritas • Menyusun rekomendasi untuk tahun berikutnya | Audit kinerja oleh SPI, survei ekstensif, wawancara dengan informan kunci | SPI didukung tim eksternal (opsional) | Semua IKU |
| Evaluasi Paruh Waktu (Mid-Term Review) | Akhir tahun 2026 (setelah 1 tahun implementasi) | <ul style="list-style-type: none"> • Menilai relevansi dan efektivitas strategi untuk tahun 2027 • Mengidentifikasi IKU yang sulit dicapai • Memberikan rekomendasi revisi Rencana Aksi tahun 2027 | Evaluasi menyeluruh dengan metode campuran, benchmarking ke PT lain, analisis ulang | Tim evaluator independen (dari luar universitas) | Semua IKU |
| Evaluasi Akhir (End-Term Evaluation) | Akhir tahun 2027 | <ul style="list-style-type: none"> • Mengukur pencapaian seluruh target IKU periode 2026–2027 • Mendokumentasikan best practices dan lessons learned • Menyusun rekomendasi untuk Renstra 2028–2030 (Tahap IV: Keunggulan Riset) | Evaluasi komprehensif dengan metode kuantitatif & kualitatif, survei kepuasan luas, studi dampak | Tim evaluator independen eksternal | Semua IKU |

10.3.2. Format Pelaporan Hasil Evaluasi (Contoh untuk Evaluasi 3 Bulanan)

Setiap laporan hasil evaluasi 3 bulanan minimal memuat:

| Bagian | Elemen yang Dilaporkan |
|--|--|
| Identitas | Periode laporan (Triwulan I/II/III/IV 2026/2027), penanggung jawab, tanggal laporan |
| Ringkasan Eksekutif | Capaian IKU utama, kendala utama, rencana tindak lanjut (maksimal 1 halaman) |
| Capaian IKU | Tabel 15 IKU (target vs realisasi, % capaian, warna EWS, tren dari triwulan sebelumnya) |
| Capaian Program Prioritas | Status masing-masing program prioritas (on track, minor deviation, major deviation) beserta milestone yang telah dicapai |
| Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) | Jika ada target IKU tidak tercapai (>10% di bawah target), analisis akar masalah (fishbone diagram) dan dampaknya pada target berikutnya |
| Realisasi Anggaran | Pagu anggaran program prioritas, realisasi (Rp dan %), sisa anggaran, dan proyeksi serapan hingga akhir tahun |
| Kendala dan Risiko | Identifikasi kendala teknis dan non-teknis yang dihadapi, serta risiko yang mungkin muncul di triwulan berikutnya |
| Rencana Tindak Lanjut | Aksi koreksi yang akan dilakukan, penjadwalan ulang jika diperlukan, dukungan yang dibutuhkan dari pimpinan |
| Rekomendasi untuk Kementerian | Jika diperlukan, usulan perubahan kebijakan atau dukungan dari Kementerian |
| Lampiran | Dokumentasi pendukung (foto, screenshot dashboard IKU, surat keterangan, dll.) |

10.4. Tindak Lanjut dan Perbaikan Berkelanjutan

Tindak lanjut dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) adalah tahap paling kritis dalam siklus manajemen strategis. Monitoring dan evaluasi tanpa tindak lanjut hanyalah kegiatan administratif yang membuang waktu dan sumber daya. Universitas mengadopsi siklus siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) atau PPEPP (Perencanaan-Pelaksanaan-Evaluasi-Pengendalian-Perbaikan):.

10.4.1. Siklus Perbaikan Berkelanjutan (PPEPP)



10.4.2. Jenis Tindak Lanjut Berdasarkan Tingkat Penyimpangan

| Tingkat Penyimpangan | Jenis Tindak Lanjut | Penanggung Jawab | Batas Waktu | Dokumen Output |
|---------------------------------|---|--|---|--|
| Hijau (On Track) | <ul style="list-style-type: none"> Tidak diperlukan tindakan korektif Dokumentasikan best practice untuk disebar luaskan ke unit lain | Penanggung jawab program | - | Best practice note |
| Kuning (Minor Deviation) | <ul style="list-style-type: none"> Penanggung jawab program menyusun rencana perbaikan (Corrective Action Plan - CAP) Dilakukan monitoring lebih intensif (bulanan) pada IKU terkait Konsultasi dengan WR terkait minimal 1 kali | Penanggung jawab program, dikonsultasikan ke WR terkait | CAP selesai dalam 30 hari ; perbaikan diharapkan tuntas dalam 1-2 triwulan | Corrective Action Plan (CAP) |
| Merah (Major Deviation) | <ul style="list-style-type: none"> Penanggung jawab program menghadap Rektor untuk eksplanasi Dibentuk tim task force khusus (bisa lintas unit) Dilakukan audit kinerja oleh SPI CAP harus disetujui Rektor Insentif penanggung jawab program dapat ditunda | Rektor, SPI, penanggung jawab program | CAP selesai dalam 14 hari ; perbaikan diharapkan tuntas dalam 1 semester | Corrective Action Plan (CAP) yang disetujui Rektor, Audit Report |
| Hitam (Critical Failure) | <ul style="list-style-type: none"> Program dihentikan sementara (moratorium) Evaluasi ulang secara independen (apakah program dihentikan total, direstrukturisasi, atau diganti) Penanggung jawab program dievaluasi kinerjanya, dapat diganti Sumber daya dialihkan ke program lain yang lebih prioritas | Rektor, MWA (untuk penggantian penanggung jawab strategis), tim independen | Keputusan penghentian/revisi dalam 30 hari | Evaluasi Report, Surat Keputusan Rektor |

10.4.3. Format Corrective Action Plan (CAP)

| Elemen CAP | Deskripsi | Contoh (IKU-6: Publikasi Bereputasi) |
|--------------------------------------|--|---|
| Identifikasi Masalah | Uraian jelas tentang penyimpangan yang terjadi (apa, di mana, kapan, seberapa besar) | Target IKU-6 25% (2027), realisasi Q1 hanya 10% (di bawah target 15% untuk Q1) |
| Akar Masalah (Root Cause) | Hasil analisis penyebab mendasar (bukan gejala). Gunakan metode 5 Whys atau fishbone diagram | Dosen masih banyak yang mengirim artikel ke penerbit predator (MDPI, Frontiers) karena proses review cepat; kurangnya pemahaman tentang bobot kuartil |
| Tindakan Koreksi (Correction) | Tindakan langsung untuk menghentikan penyimpangan dan mengembalikan ke jalur yang benar | Menarik artikel yang sudah dikirim ke MDPI/Frontiers; memberikan peringatan ke dosen terkait larangan penerbit predator |

| Elemen CAP | Deskripsi | Contoh (IKU-6: Publikasi Bereputasi) |
|--|--|--|
| Tindakan Perbaikan (Corrective Action) | Tindakan untuk menghilangkan akar masalah agar penyimpangan tidak terulang | Mengadakan pelatihan pemilihan jurnal bereputasi (Q1/Q2) dengan target selain MDPI/Frontiers/Hindawi; memberikan insentif lebih besar untuk jurnal Q1/Q2 |
| Tindakan Pencegahan (Preventive Action) | Tindakan untuk mencegah masalah serupa terjadi di program atau unit lain | Memasukkan materi "jurnal predator" dalam pelatuan penulisan artikel wajib untuk semua dosen; membuat daftar jurnal terlarang (blacklist) |
| Penjadwalan | Timeline pelaksanaan setiap tindakan (milestone perbaikan) | Pelatihan: minggu ke-2; target perbaikan capaian IKU-6 menjadi 20% di Q2 |
| Penanggung Jawab Tindak Lanjut | Bisa berbeda dengan penanggung jawab program jika diperlukan | Kepala LPPI, Kabid Publikasi |
| Indikator Keberhasilan Perbaikan | Ukuran yang menunjukkan bahwa perbaikan telah berhasil | Capaian IKU-6 di Q2 minimal 20% |
| Sumber Daya yang Dibutuhkan | Anggaran tambahan (jika ada), SDM, otorisasi khusus | Anggaran untuk pelatihan Rp 50 juta; narasumber dari luar |

10.4.4. Pemanfaatan Hasil Evaluasi untuk Perencanaan Periode Berikutnya

| Tahap | Kegiatan | Output |
|-------|--|--|
| 1 | Mengumpulkan seluruh laporan evaluasi (3 bulanan, semesteran, tahunan, mid-term) dari periode 2026–2027 | Basis data kinerja 2 tahun |
| 2 | Melakukan analisis capaian terhadap target IKU 2026–2027: indikator mana yang berhasil, mana yang tidak, dan mengapa | Lessons learned dokumentasi |
| 3 | Mengidentifikasi rekomendasi yang belum ditindaklanjuti dan masih relevan untuk Renstra 2028–2030 | Daftar rekomendasi carry-over |
| 4 | Melakukan analisis lingkungan strategis ulang (SWOT, PESTLE, benchmarking) untuk periode 2028–2030 | Matriks SWOT baru dengan mempertimbangkan capaian IKU 2027 |
| 5 | Melibatkan pemangku kepentingan dalam FGD dan survei pra-Renstra 2028–2030 (Tahap IV: Keunggulan Riset) | Aspirasi untuk Renstra baru |
| 6 | Menyusun Renstra 2028–2030 dengan target IKU yang lebih ambisius (berbasis baseline 2027) | Draf Renstra 2028–2030 |

10.4.5. Budaya Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement Culture)

Seluruh mekanisme di atas tidak akan berjalan optimal tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, universitas secara simultan akan membangun budaya yang:

| Karakteristik Budaya | Implementasi Praktis | Keterkaitan IKU |
|---|--|---------------------|
| Terbuka terhadap kritik konstruktif | <ul style="list-style-type: none"> Temuan evaluasi tidak digunakan untuk "menghukum" tetapi untuk "belajar" Penanggung jawab program yang jujur melaporkan kegagalan diberikan apresiasi, bukan sanksi | IKU-11c, IKU-11d |
| Berorientasi pada data (data-driven) | <ul style="list-style-type: none"> Setiap keputusan penting harus didasarkan pada data dari PD Dikti, bukan intuisi Pelatihan literasi data bagi seluruh pimpinan unit | Semua IKU |
| Cepat belajar dari kegagalan | <ul style="list-style-type: none"> Forum berbagi pembelajaran (lesson learned) diadakan setiap akhir semester Dokumentasi best practices dan failure cases disimpan dalam knowledge management system | Semua IKU |
| Kolaboratif lintas unit | <ul style="list-style-type: none"> Masalah yang memerlukan solusi lintas unit diselesaikan dalam tim task force | IKU-5, IKU-7, IKU-8 |

| Karakteristik Budaya | Implementasi Praktis | Keterkaitan IKU |
|-------------------------------------|--|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> Insentif diberikan untuk tim yang berhasil memecahkan masalah kompleks | |
| Menghargai inovasi perbaikan | <ul style="list-style-type: none"> Disediakan dana khusus untuk inovasi perbaikan proses (process improvement fund) Ajang penghargaan tahunan (Annual Improvement Award) bagi unit/individu yang melakukan perbaikan signifikan pada capaian IKU | Semua IKU |

Bab X telah menyajikan secara sistematis keseluruhan mekanisme monitoring, evaluasi, dan pengendalian yang akan memastikan implementasi Renstra 2026–2027 berjalan di jalur yang benar serta memenuhi ketentuan pelaporan IKU kepada Kemdiktisaintek.

Ringkasan Elemen Kunci Sistem Monev:

| Elemen | Frekuensi | Output Utama |
|---|-------------------------------------|--|
| Dashboard IKU Digital Real-Time | Setiap hari | Visualisasi capaian 15 IKU dengan warna EWS (hijau, kuning, merah, hitam) |
| Pemutakhiran Data IKU Ke Kementerian (Kontrak) | Setiap semester | Data capaian IKU untuk evaluasi kinerja nasional |
| Laporan Kemajuan Program Prioritas | Triwulanan | Progress report per program prioritas |
| Evaluasi 3 Bulanan | Setiap triwulan | Evaluasi capaian IKU, identifikasi penyimpangan, pemutakhiran data ke Kementerian |
| Evaluasi Semesteran | Setiap semester | Laporan evaluasi IKU 6 bulanan, survei kepuasan |
| Evaluasi Tahunan | Setiap akhir tahun | Laporan kinerja tahunan (LKj) untuk <i>disampaikan ke Rektor pada minggu keempat Januari</i> |
| Audit SPI | Semesteran | Audit kinerja, audit kepatuhan, temuan untuk perbaikan |
| Corrective Action Plan (CAP) | Sesuai kebutuhan (jika ada deviasi) | Rencana perbaikan untuk IKU yang tidak mencapai target |
| Mid-Term Review | Akhir 2026 | Evaluasi untuk penyesuaian strategi tahun 2027 |
| End-Term Evaluation | Akhir 2027 | Evaluasi untuk persiapan Renstra 2028–2030 |

Dengan berfungsinya sistem monev yang terstruktur, berbasis data, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, universitas dapat memastikan bahwa target-target IKU 2026–2027 dapat dicapai, sekaligus membangun fondasi yang kuat untuk melangkah ke *Tahap IV RPJP (2028–2032: Keunggulan Riset)*.

BAB XI PENUTUP

Bab XI merupakan bagian akhir dari dokumen Rencana Strategis (Renstra) Universitas periode 2026–2027. Setelah sebelas bab sebelumnya menguraikan secara sistematis mulai dari pendahuluan, gambaran umum universitas, evaluasi Renstra sebelumnya, analisis lingkungan strategis, visi dan misi, strategi pengembangan, program prioritas, indikator kinerja, rencana pembiayaan, hingga mekanisme monitoring dan evaluasi, bab penutup ini berfungsi untuk merangkum esensi keseluruhan dokumen, menegaskan komitmen seluruh pemangku kepentingan untuk mengimplementasikannya, serta menyampaikan harapan dan arah pengembangan ke depan menuju Indonesia Emas 2045.

Bab XI disusun dengan merujuk pada amanat Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi yang menekankan pada Diktisaintek Berdampak, serta Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang menekankan pada outcome, triangulasi, dan akreditasi berbasis kinerja.

Bab XI bukan sekadar epilog seremonial, melainkan pernyataan tekad kolektif yang mengikat seluruh sivitas akademika, pimpinan unit, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, serta mitra universitas untuk mewujudkan visi "Menuju Universitas Unggul, Berdampak, dan Berkelanjutan Berbasis Riset dan Inovasi untuk Mendukung Indonesia Emas 2045" .

Sistematika bab ini terdiri dari tiga sub-bab. Sub-bab 11.1 menyajikan kesimpulan yang merangkum intisari dari seluruh bab sebelumnya dalam bentuk poin-poin kunci. Sub-bab 11.2 menguraikan komitmen implementasi yang mencakup komitmen pimpinan universitas, pimpinan fakultas dan unit, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, serta mitra. Sub-bab 11.3 menutup dengan harapan dan arah pengembangan jangka panjang universitas pasca-2027 menuju Indonesia Emas 2045.

Dengan tersusunnya bab ini, dokumen Renstra tidak berakhir dengan tanda titik, melainkan dengan tanda seru dan elipsis: seru sebagai penegasan tekad untuk segera bertindak mencapai target IKU 2026–2027, dan elipsis sebagai pengakuan bahwa perjalanan menuju keunggulan, dampak, dan keberlanjutan tidak pernah benar-benar selesai, tetapi selalu berkelanjutan.

11.1. Kesimpulan

Kesimpulan dalam sub-bab ini merangkum gagasan-gagasan utama, temuan-temuan kunci, dan keputusan-keputusan strategis yang telah diuraikan dalam sebelas bab sebelumnya. Bagi pembaca yang ingin memahami intisari dokumen Renstra tanpa harus membaca seluruh halaman, sub-bab 11.1 ini menjadi pintu masuk yang efektif. Kesimpulan disusun dalam delapan poin utama yang mencerminkan keseluruhan siklus manajemen strategis: dari visi-misi hingga monitoring dan evaluasi.

1. Visi dan Misi yang Selaras dengan Kebijakan Diktisaintek Berdampak

Universitas telah merumuskan visi periode 2026–2027: "Menuju Universitas Unggul, Berdampak, dan Berkelanjutan Berbasis Riset dan Inovasi untuk Mendukung Indonesia Emas 2045" . Visi ini selaras dengan misi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi dalam Permen 358/M/KEP/2025 yang menekankan pada Diktisaintek Berdampak. Lima misi strategis dirumuskan untuk menerjemahkan visi tersebut ke dalam program dan kegiatan yang terukur, dengan fokus pada: (1) pendidikan yang menghasilkan lulusan langsung bekerja/berwirausaha, (2) riset unggulan dan publikasi bereputasi, (3) pengabdian yang berkontribusi pada SDGs (terutama SDG 1,4,17), (4) tata kelola berintegritas (WBK, WTP, SAKIP minimal B), serta (5) kesejahteraan dosen minimal sesuai standar pemerintah.

2. Pemahaman Mendalam tentang Kondisi dan Tantangan Universitas

Melalui analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT, VRIO, PESTEL, benchmarking), universitas mengidentifikasi bahwa posisinya saat ini memiliki kekuatan utama pada akreditasi Unggul empat prodi kesehatan dan kelemahan utama pada rasio dosen S3 (12,6%) dan jumlah guru besar (1 orang) . Peluang eksternal terbesar adalah kebijakan IKU Diktisaintek Berdampak yang

memberikan insentif bagi perguruan tinggi yang berkinerja baik, serta program MBKM dan SDGs yang membuka ruang kolaborasi luas. Ancaman utama adalah persaingan antar PTS di Sumatera Barat (81 PTS) dan kehadiran penerbit predator (MDPI, Frontiers, Hindawi) yang tidak diperhitungkan dalam IKU-6.

3. Evaluasi Renstra Sebelumnya (2023–2027) Memberikan Pembelajaran Berharga

Evaluasi terhadap Renstra 2023–2027 (yang masih berjalan) menunjukkan bahwa dari 12 IKU yang dianalisis, 6 IKU berhasil mencapai target (50%) dan 6 IKU belum mencapai target (50%). Bidang paling berhasil adalah kerjasama (100%), peningkatan IPK lulusan, dan peningkatan perolehan hibah penelitian DIKTI. Bidang paling bermasalah adalah kualifikasi dosen (S3, guru besar, lektor kepala) dan akreditasi (unggul dan internasional). Pembelajaran strategis yang didapat: keberhasilan memerlukan program terstruktur, sistem pendukung, dan investasi berkelanjutan, bukan sekadar kebijakan seremonial.

4. Strategi Pengembangan yang Berorientasi Dampak (Impact-Oriented)

Universitas menetapkan enam arah kebijakan strategis: (1) Peningkatan AEE PT dan daya saing lulusan, (2) Penguatan pengalaman mahasiswa di luar program studi, (3) Percepatan riset, publikasi bereputasi, dan hilirisasi, (4) Kontribusi nyata pada SDGs, (5) Tata kelola berintegritas (WBK, WTP, SAKIP), serta (6) Peningkatan kesejahteraan dosen. Keenam arah kebijakan ini dijabarkan ke dalam sepuluh strategi bidang yang mencakup seluruh aspek operasional: pendidikan, penelitian, pengabdian, kemahasiswaan, SDM, keuangan, sarpras, digitalisasi, kerjasama, dan tata kelola.

5. Sepuluh Program Prioritas dengan Target IKU yang Terukur

Universitas menetapkan sepuluh program prioritas untuk periode 2026–2027: (P1) Evaluasi Kurikulum dan Pembelajaran (Evaluasi KURPEM), (P2) Akselerasi Publikasi dan Hilirisasi (ACCELERATE), (P3) Desa Binaan Berkelanjutan untuk SDGs (DAMPAK), (P4) Pusat Karir dan Kewirausahaan Terintegrasi (KARIR), (P5) Percepatan Guru Besar dan Dosen S3 (PROFESSOR), (P6) Diversifikasi Pendapatan dan Kemandirian Keuangan (MANDIRI), (P7) Revitalisasi Infrastruktur dan Green Campus (HIJAU), (P8) Transformasi Digital Menuju Smart Campus (SMART), (P9) Internasionalisasi dan Akreditasi Global (GLOBAL), serta (P10) Tata Kelola Berintegritas (INTEGRITAS). Seluruh program prioritas dilengkapi dengan rencana aksi strategis, penanggung jawab yang jelas, indikator keberhasilan (15 IKU), serta timeline milestone per triwulan.

6. Indikator Kinerja yang Selaras dengan IKU Nasional (Permen 358/M/KEP/2025)

Universitas menetapkan 15 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdiri dari 8 IKU wajib (AEE PT, lulusan bekerja/berwirausaha, mahasiswa luar prodi, hilirisasi, publikasi bereputasi, SDGs, pendapatan non-UKT, kesejahteraan dosen) dan 7 IKU pilihan yang diambil sesuai keunggulan universitas (dosen rekognisi internasional, SDM penyusun kebijakan, Zona Integritas, opini WTP, SAKIP, integritas akademik, anti kekerasan/narkoba/korupsi). Seluruh IKU mengacu pada formula, kriteria, dan ketentuan dalam lampiran Keputusan Menteri 358/M/KEP/2025, dengan pelarangan penerbit MDPI, Frontiers, Hindawi untuk IKU-6 serta kewajiban SDG 1,4,17 + 2 pilihan untuk IKU-7. Target IKU 2027 yang paling signifikan antara lain: AEE PT 80%, lulusan bekerja/berwirausaha 78%, publikasi bereputasi 25%, pendapatan non-UKT 15%, opini WTP, predikat SAKIP B, Zona Integritas WBK, serta standar penghasilan dosen (AA \geq 1,5 UMP, L \geq 3 UMP, LK \geq 4 UMP, P \geq 6 UMP).

7. Rencana Pembiayaan yang Realistis dan Berorientasi Kemandirian

Universitas memproyeksikan peningkatan total pendapatan dari Rp 102,5 M (2025) menjadi Rp 124 M (2026) dan Rp 148,5 M (2027), dengan target pendapatan non-UKT (IKU-9) mencapai 14,5% (2026) dan 20,5% (2027), melampaui target resmi Kemdiktisaintek (10% dan 15%). Strategi penguatan keuangan dijalankan melalui empat pilar: (1) optimalisasi pendapatan non-akademik dari sumber yang sudah ada, (2) percepatan pendapatan dari riset dan inovasi (hibah DIKTI, contract research, komersialisasi paten), (3) pembangunan endowment fund dan penggalangan dana (alumni giving circle, CSR, donasi digital), serta (4) reformasi pengelolaan keuangan menuju opini WTP.

Target efisiensi anggaran sebesar Rp 10-17 M per tahun akan dicapai melalui penghematan operasional dan penerapan performance-based budgeting.

8. Sistem Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian yang Terstruktur

Universitas membangun sistem money yang berprinsip pada terukur, tepat waktu, akurat, transparan, berbasis bukti, dan berorientasi perbaikan, sesuai dengan ketentuan Pasal 66 Permen 39/2025 tentang prinsip triangulasi. Early warning system dengan indikator warna (hijau, kuning, merah, hitam) memungkinkan deteksi dini penyimpangan. Mekanisme pelaporan berjenjang dari level program studi hingga Menteri melalui Sekretaris Jenderal pada minggu keempat bulan Januari memastikan akuntabilitas vertikal dan horizontal. Pemutakhiran data IKU dilakukan setiap 3 bulan sebagai dasar evaluasi kinerja dan pengambilan kebijakan. Tindak lanjut penyimpangan diatur dalam Corrective Action Plan (CAP) dengan batas waktu 14–30 hari tergantung tingkat keparahan, dan didukung oleh budaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement culture).

11.2. Komitmen Implementasi

Komitmen implementasi adalah pernyataan resmi dan mengikat dari seluruh pemangku kepentingan untuk menjalankan, mengawal, dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan Renstra 2026–2027 dalam mencapai target IKU yang telah ditetapkan. Komitmen ini dilandasi oleh semangat Diktisaintek Berdampak dan kesadaran bahwa keberhasilan tidak mungkin dicapai oleh segelintir orang, tetapi memerlukan komitmen kolektif dari seluruh sivitas akademika, pimpinan unit, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, mitra, dan pemerintah daerah.

11.2.1. Komitmen Pimpinan Universitas (Rektor, Wakil Rektor, Sekretaris Universitas)

Kami, pimpinan tertinggi universitas, dengan ini menyatakan komitmen untuk:

| No | Komitmen | Wujud Implementasi | Keterkaitan IKU |
|----|---|---|--------------------------|
| 1 | Menjadikan 15 IKU Permen 358/M/KEP/2025 sebagai target kinerja tertinggi universitas | Setiap keputusan strategis, kebijakan, dan alokasi sumber daya harus berkontribusi pada pencapaian IKU | Semua IKU |
| 2 | Mengalokasikan sumber daya (anggaran, SDM, sarpras) secara prioritas sesuai 10 program prioritas | Minimal 70% anggaran pengembangan dialokasikan ke program prioritas; sisanya untuk kegiatan rutin yang esensial | Semua IKU |
| 3 | Memimpin langsung rapat evaluasi kinerja 3 bulanan, semesteran, dan tahunan sesuai ketentuan pelaporan IKU | Rektor memimpin evaluasi triwulan; Wakil Rektor memimpin evaluasi bulanan program prioritas masing-masing | Semua IKU |
| 4 | Memberikan keteladanan dalam disiplin, integritas, dan akuntabilitas menuju Zona Integritas WBK dan opini WTP | Pimpinan wajib menyampaikan laporan kinerja pribadi setiap akhir tahun, termasuk kontribusi terhadap IKU | IKU-10, IKU-11a, IKU-11b |
| 5 | Menyusun Rencana Operasional Tahunan (Renop) yang selaras dengan Renstra dan target IKU | Renop harus memuat capaian target IKU tahunan, rencana aksi, serta anggaran yang dibutuhkan | Semua IKU |
| 6 | Melaporkan capaian IKU kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal pada minggu keempat bulan Januari setiap tahun (sesuai Kontrak) | Pimpinan menyusun laporan kinerja tahunan (LKj) yang diverifikasi SPI sebelum disampaikan ke Kementerian | Semua IKU |

11.2.2. Komitmen Pimpinan Fakultas dan Unit (Dekan, Direktur, Kepala Lembaga, Kepala UPT)

Kami, pimpinan fakultas dan unit di lingkungan universitas, dengan ini menyatakan komitmen untuk:

| No | Komitmen | Wujud Implementasi | Keterkaitan IKU |
|----|---|---|--|
| 1 | Menurunkan target IKU universitas ke dalam target operasional fakultas/unit masing-masing | Setiap fakultas menyusun Renstra Fakultas yang selaras dengan Renstra Universitas dan target IKU; setiap prodi menyusun Renstra Prodi | Semua IKU yang relevan dengan fakultas/prodi |
| 2 | Memastikan data yang dilaporkan ke PD Dikti akurat, lengkap, dan mutakhir | Setiap unit memiliki petugas khusus yang bertanggung jawab atas validasi data sebelum dikirim ke PD Dikti | Semua IKU (karena bersumber dari PD Dikti) |
| 3 | Mengidentifikasi kendala implementasi secara dini dan mengusulkan tindakan perbaikan (CAP) jika IKU tidak mencapai target | Setiap laporan wajib memuat bagian "kendala dan rencana tindak lanjut" dengan analisis akar masalah | Semua IKU |
| 4 | Membangun budaya mutu dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan fakultas/unit masing-masing | Mengadakan rapat evaluasi kinerja bulanan di tingkat fakultas; memberikan apresiasi kepada prodi/dosen/tendik yang berkontribusi pada capaian IKU | Semua IKU |
| 5 | Memastikan seluruh dosen dan tenaga kependidikan memahami dan mendukung target IKU | Mengadakan sosialisasi IKU minimal satu kali setahun di tingkat fakultas; memasukkan capaian IKU ke dalam kontrak kinerja dosen dan tendik | Semua IKU |

11.2.3. Komitmen Dosen

Kami, para dosen di lingkungan universitas, dengan ini menyatakan komitmen untuk:

| No | Komitmen | Wujud Implementasi | Keterkaitan IKU |
|----|--|--|-----------------------------------|
| 1 | Melaksanakan Tri Dharma dengan mutu terbaik sesuai target IKU yang menjadi tanggung jawab individu dan program studi | Menyusun kontrak kinerja tahunan dengan dekan yang berisi target publikasi (Scopus/WoS), penelitian, pengabdian, dan mutu pembelajaran | IKU-2, IKU-3, IKU-5, IKU-6, IKU-7 |
| 2 | Menerapkan metode pembelajaran yang inovatif dan berpusat pada mahasiswa (SCL) | Minimal 60% mata kuliah yang diampu menggunakan metode CBL/PBL/PjBL/case method pada tahun 2027 | IKU-3 |
| 3 | Meningkatkan kualifikasi akademik (S3) dan jabatan fungsional (menuju lektor kepala dan guru besar) | Dosen yang belum S3 wajib mengikuti program tugas belajar; dosen yang eligible wajib mengusulkan kenaikan jabatan fungsional | IKU-4 (pilihan), IKU-12 |
| 4 | Mempublikasikan hasil riset di jurnal bereputasi (Scopus/WoS) sesuai bobot kuartil, menghindari penerbit MDPI, Frontiers, Hindawi | Setiap dosen targetkan minimal 1 publikasi per tahun di jurnal Q3 ke atas (Q1=1, Q2=0,75, Q3=0,5, Q4=0,25) | IKU-6 |
| 5 | Terlibat aktif dalam program pengabdian berbasis riset dan desa binaan yang berkontribusi pada SDG 1,4,17 + 2 pilihan (SDG 5,13) | Minimal 1 kali per tahun terlibat dalam program pengabdian terstruktur yang berdampak pada pengentasan kemiskinan, pendidikan berkualitas, dan kemitraan | IKU-7 |
| 6 | Menggunakan sistem pembelajaran digital (LMS) dan mendukung transformasi menuju smart campus | 100% mata kuliah yang diampu menggunakan LMS untuk manajemen pembelajaran dan penugasan | P8 (SMART) |

11.2.4. Komitmen Tenaga Kependidikan (Tendik)

Kami, para tenaga kependidikan di lingkungan universitas, dengan ini menyatakan komitmen untuk:

| No | Komitmen | Wujud Implementasi | Keterkaitan IKU |
|----|--|--|---------------------------|
| 1 | Memberikan layanan prima (customer service excellence) kepada mahasiswa, dosen, dan pemangku kepentingan lainnya | Indeks kepuasan layanan (yang diukur melalui survei semesteran) minimal 3,6 (skala 4) pada tahun 2027 | IKU-10, IKU-11b |
| 2 | Mendukung digitalisasi seluruh proses administrasi dan layanan serta akurasi data PD Dikti | Menguasai sistem informasi yang digunakan di unit masing-masing; memastikan data yang diinput ke PD Dikti akurat dan tepat waktu | Semua IKU |
| 3 | Meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan | Minimal mengikuti 1 pelatihan kompetensi per tahun yang relevan dengan bidang tugas | IKU-11b (SAKIP) |
| 4 | Menjaga integritas, disiplin, dan ketepatan waktu dalam bekerja | Tidak terlibat dalam pungli, gratifikasi, atau bentuk korupsi lainnya; target opini WTP dan Zona Integritas WBK | IKU-10, IKU-11a, IKU-11d |
| 5 | Berperan aktif dalam keberhasilan pencapaian IKU yang menjadi tanggung jawab unit masing-masing | Memahami IKU unit dan berkontribusi pada pencapaiannya (misal: IKU-9 untuk BUK, IKU-3 untuk BAK, IKU-2 untuk Pusat Karir) | Sesuai unit masing-masing |

11.2.5. Komitmen Mahasiswa

Kami, para mahasiswa di lingkungan universitas, dengan ini menyatakan komitmen untuk:

| No | Komitmen | Wujud Implementasi | Keterkaitan IKU |
|----|---|--|-----------------|
| 1 | Menyelesaikan studi tepat waktu dengan Indeks Prestasi yang memuaskan | Target kelulusan tepat waktu (sesuai AEE Ideal: D3=33%, S1=25%, S2=50%, S3=33%) dengan IPK $\geq 3,00$; berkontribusi pada IKU-1 (AEE PT) | IKU-1 |
| 2 | Aktif mengikuti kegiatan di luar program studi (magang, proyek berdampak, pertukaran, riset) minimal dengan bobot SKS ≥ 10 (bobot 1) | Minimal mengikuti 1 program magang bersertifikat atau proyek berdampak (program mahasiswa berdampak untuk pemberdayaan desa) sebelum lulus | IKU-3 |
| 3 | Berperilaku jujur, berintegritas, dan menjunjung tinggi etika akademik (tidak plagiat, tidak curang dalam ujian) | Mematuhi kode etik mahasiswa; melaporkan jika mengetahui pelanggaran integritas akademik melalui whistleblowing system (WBS) | IKU-11c |
| 4 | Mengisi tracer study dengan jujur dan lengkap setelah lulus | Tracer study dengan tingkat respons sesuai rumus Slovin (galat 2,3%) menjadi syarat pengambilan ijazah | IKU-2 |
| 5 | Berpartisipasi dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berkontribusi pada SDG 1,4,17 | Mengikuti KKN tematik berbasis SDGs minimal 1 kali selama studi | IKU-7 |

11.2.6. Komitmen Mitra (Industri, Pemerintah Daerah, Alumni, Masyarakat)

Kami, para mitra universitas, dengan ini menyatakan komitmen untuk:

| No | Komitmen | Wujud Implementasi | Keterkaitan IKU |
|----|--|---|-----------------|
| 1 | Mendukung program magang dan penyerapan lulusan | Menyediakan tempat magang bagi mahasiswa (minimal 10 mahasiswa per tahun); merekrut lulusan yang kompeten | IKU-2, IKU-3 |
| 2 | Berkolaborasi dalam riset dan pengabdian (contract research, CSR, desa binaan) | Mengalokasikan dana riset bersama; menyediakan pendamping dari praktisi untuk | IKU-5, IKU-7 |

| | | | |
|---|--|--|-------|
| | | kegiatan MBKM; berkontribusi pada SDG 17 (Kemitraan) | |
| 3 | Memberikan masukan untuk perbaikan kurikulum dan kompetensi lulusan | Berpartisipasi dalam tracer study dan forum kurikulum (minimal 1 kali per tahun) | IKU-2 |
| 4 | Alumni: berkontribusi pada endowment fund dan menjadi relawan dalam kegiatan pengembangan kampus | Berdonasi secara rutin melalui sistem donasi digital (alumni giving circle); menjadi mentor bagi mahasiswa; menjadi narasumber dalam kegiatan kampus | IKU-9 |

11.2.7. Mekanisme Penguatan dan Sanksi Komitmen

Untuk memastikan bahwa komitmen di atas tidak sekadar pernyataan, universitas memberlakukan mekanisme reward and punishment berdasarkan capaian IKU:

| Tingkat Pencapaian IKU | Tindakan (Reward) | Tindakan (Sanksi) |
|--|---|---|
| Capaian IKU di atas target (>110%) | <ul style="list-style-type: none"> • Insentif finansial (bonus kinerja), publikasi keberhasilan, pemberian penghargaan (Annual Improvement Award), prioritas tugas belajar pelatihan • Insentif standar, apresiasi dalam rapat evaluasi | <ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan, rencana perbaikan (CAP), monitoring intensif, penundaan insentif • Teguran tertulis, pengurangan insentif, pencopotan dari posisi penanggung jawab program, pembekuan kenaikan pangkat • Pemberhentian sementara/jabatan, proses hukum sesuai peraturan yang berlaku Kemdiktisaintek |
| Capaian IKU sesuai target (90–110%) | | |
| Capaian IKU di bawah target (70–89%) | | |
| Capaian IKU jauh di bawah target (<70%) | | |
| Pelanggaran Integritas (Data Palsu, Korupsi, Gratifikasi, Penggunaan Jurnal Predator) | | |

11.3. Harapan dan Arah Pengembangan

Sub-bab terakhir dari dokumen Renstra ini berisi harapan, doa, dan visi jangka panjang universitas melampaui tahun 2027. Renstra 2026–2027 hanyalah fase fondasi dan percepatan dalam perjalanan panjang universitas menuju keunggulan yang berkelanjutan. Apa yang dibangun dalam dua tahun ke depan—sistem, budaya, infrastruktur, reputasi, jejaring, dan capaian IKU—akan menjadi fondasi bagi Tahap IV RPJP (2028–2032: Keunggulan Riset) dan Tahap V RPJP (2033–2037: Keunggulan Asia Tenggara), serta kontribusi nyata menuju Indonesia Emas 2045.

11.3.1. Harapan Pencapaian 2027 (Akhir Periode Renstra 2026–2027)

Pada akhir tahun 2027, kami berharap universitas telah mencapai target IKU sebagai berikut:

| IKU | Target 2027 | Harapan Capaian |
|-----------------|---|---|
| IKU-1 | AEE PT 90% | 90% mahasiswa lulus tepat waktu sesuai Masa Tempuh Kurikulum (D3=6 semester, S1=8 semester, S2=3 semester, S3=6 semester) |
| IKU-2 | Lulusan Bekerja/ Berwirausaha/ Melanjutkan Studi 78% (Dengan Bobot) | 78% lulusan memiliki bobot minimal 0,6 (masa tunggu <1 tahun + gaji >1,2 UMP atau founder/co-founder) |
| IKU-3 | Mahasiswa Berkegiatan Di Luar Prodi 60% (Dengan Bobot) | 60% mahasiswa memiliki bobot $\geq 0,6$ (≥ 10 SKS atau prestasi minimal tingkat provinsi) |
| IKU-4 (pilihan) | 10 Dosen Dengan Reknognisi Internasional | 10 dosen memiliki publikasi Q1/Q2, paten internasional, atau hasil penelitian diterapkan mitra internasional |
| IKU-5 | Luaran Kerja Sama & Hilirisasi 45% | 45% kerjasama dengan industri menghasilkan luaran yang diterapkan mitra (bukan MoA seremonial) |

| IKU | Target 2027 | Harapan Capaian |
|------------------------|--|---|
| IKU-6 | Publikasi bereputasi 25% (dengan bobot) | 25% publikasi memiliki bobot (Q1=1, Q2=0,75, Q3=0,5, Q4=0,25); <i>tidak ada publikasi di MDPI, Frontiers, Hindawi</i> |
| IKU-7 | Kontribusi SDGs 70% | 70% program/kegiatan berkontribusi pada SDG 1, 4, 17, 5, 13 dengan dampak terukur |
| IKU-8 (pilihan) | SDM penyusun kebijakan 5% | 5% Dosen Terlibat Dalam Penyusunan Kebijakan Nasional/ Daerah/ Industri |
| IKU-9 | Pendapatan non-UKT 15% (target resmi) / 20,5% (proyeksi) | Pendapatan Dari Riset & Inovasi, Kerja Sama & Layanan, Unit Usaha, Filantropi, Endowment Fund Mencapai 20,5% |
| IKU-10 | Zona Integritas WBK | Status Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dari KemenPAN-RB |
| IKU-11a | Opini WTP | Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK |
| IKU-11b | Predikat SAKIP B | Predikat B (Baik) dari KemenPAN-RB atau Inspektorat Jenderal |
| IKU-11c | 100% Laporan Pelanggaran Integritas Akademik Ditindaklanjuti | Seluruh Laporan Pelanggaran (Plagiat, Fabrikasi, Falsifikasi) Ditindaklanjuti Melalui Majelis Integritas Akademik |
| IKU-11d | 100% Kegiatan Anti Kekerasan, Narkoba, Korupsi Terlaksana | Satgas PPKPT Aktif; Modul Pembelajaran Kekerasan; Sosialisasi Anti Narkoba; Mata Kuliah Anti Korupsi; WBS Berfungsi |
| IKU-12 | Implementasi Perencanaan Kesejahteraan Dosen $\geq 50\%$ | 50% implementasi kebijakan standar penghasilan minimal (AA $\geq 1,5$ UMP, L ≥ 3 UMP, LK ≥ 4 UMP, P ≥ 6 UMP) |

11.3.2. Arah Pengembangan Pasca-2027 (Menuju 2030, 2035, dan Indonesia Emas 2045)

Jika Renstra 2026–2027 berhasil diimplementasikan, universitas akan siap untuk melangkah ke tahapan berikutnya sesuai **RPJP 2013–2037** :

| Tahap | Periode | Fokus | Target Utama | Keterkaitan dengan IKU 2027 |
|----------------------------|-----------|---|---|--|
| Tahap III (Selesai) | 2023–2027 | Keunggulan Akademik (Academic Excellence) | - AEE PT 80% - Lulusan bekerja 78% - Publikasi bereputasi 25% - SDGs 70% - WBK, WTP, SAKIP B | Capaian akhir Renstra 2026–2027 |
| Tahap IV | 2028–2032 | Keunggulan Riset (Research Excellence) | - 3 pusat riset unggulan diakui nasional - 50 publikasi Q1/Q2 per tahun - 20 paten, 5 produk hilirisasi - 50% pendapatan non-UKT - Endowment fund Rp 50 M | Berbasis pada peningkatan IKU-5, IKU-6, IKU-7, IKU-9 |
| Tahap V | 2033–2037 | Keunggulan Asia Tenggara (ASEAN Excellence) | - Peringkat QS Asia 200-300 - 100 mahasiswa asing - 10 prodi akreditasi internasional - 70% pendapatan non-UKT - Endowment fund Rp 150 M | Berbasis pada peningkatan IKU-4, IKU-8, IKU-10, IKU-12 |
| Pasca 2037 | 2038–2045 | Kontribusi pada Indonesia Emas 2045 | - World Class University - Lulusan menjadi pemimpin nasional dan global - Riset berdampak pada penyelesaian masalah global (kesehatan, kemiskinan, perubahan iklim) | Warisan dari seluruh capaian sebelumnya |

11.3.3. Pesan Moral dan Refleksi

Di akhir dokumen Renstra ini, kami, tim penyusun dan pimpinan universitas, ingin menyampaikan beberapa pesan moral sebagai renungan bersama:

1. IKU adalah alat, bukan tujuan. Dokumen seindah apa pun tidak akan berarti jika tidak diterjemahkan ke dalam tindakan nyata setiap hari oleh setiap individu di universitas ini. Tujuan akhirnya bukanlah tercapainya angka-angka IKU, tetapi Diktisaintek Berdampak: terwujudnya manusia-manusia yang lebih baik, masyarakat yang lebih sejahtera (SDG 1), pendidikan yang berkualitas (SDG 4), dan kemitraan yang produktif (SDG 17).
2. Keberhasilan adalah kerja kolektif, bukan prestasi individu. Tidak ada satu orang pun, termasuk Rektor, yang dapat mengubah universitas sendirian. Keberhasilan pencapaian 15 IKU adalah akumulasi dari kerja keras ribuan dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan dukungan mitra. Sebaliknya, kegagalan juga bukan semata-mata kesalahan satu orang, melainkan kegagalan sistem dan budaya.
3. Kejujuran dalam evaluasi lebih berharga daripada angka-angka palsu. Dalam sistem monitoring dan evaluasi, mungkin akan muncul godaan untuk "mempercantik" data IKU agar terlihat baik. Kami mengingatkan: data IKU harus bersumber dari PD Dikti dan diverifikasi melalui prinsip triangulasi (Pasal 66 Permen 39/2025). Dusta dalam data adalah pengkhianatan terhadap kepercayaan publik dan dapat berakibat pada sanksi dari Kementerian.
4. Hindari publikasi di jurnal predator (MDPI, Frontiers, Hindawi). Kebijakan IKU-6 Permen 358/M/KEP/2025 secara tegas menyatakan bahwa publikasi pada penerbit seperti MDPI, Frontiers, Hindawi, dan sejenisnya tidak diperhitungkan. Fokuskan upaya pada jurnal Q1/Q2 bereputasi dengan proses review yang ketat, karena itulah yang diakui secara global dan berdampak nyata.
5. Perubahan besar dimulai dari langkah-langkah kecil hari ini. Jangan menunggu "momentum besar" atau "perintah pimpinan" untuk mulai berbuat. Perbaiki satu mata kuliah yang Anda ampu, layani satu mahasiswa dengan lebih baik, tulis satu paragraf artikel jurnal hari ini (bukan di MDPI/Frontiers/Hindawi), hematkan satu lembar kertas yang tidak perlu, laporkan satu pelanggaran integritas melalui WBS. Ribuan langkah kecil itulah yang pada akhirnya menggerakkan gunung menuju Indonesia Emas 2045.

11.3.4. Penutup

Akhirnya, dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, dokumen *Rencana Strategis Unbrah* periode 2026–2027 ini resmi ditetapkan dan mulai berlaku. Semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah, dan kekuatan kepada kita semua untuk mengemban amanah mulia ini.

Semoga universitas tercinta ini menjadi institusi yang tidak hanya unggul dalam capaian IKU, tetapi juga berdampak nyata bagi pengentasan kemiskinan (SDG 1), peningkatan pendidikan berkualitas (SDG 4), dan kemitraan strategis (SDG 17), serta berkelanjutan secara finansial, sosial, dan lingkungan. Semoga setiap langkah kita dalam mengimplementasikan Renstra ini menjadi bagian dari amal jariyah yang terus mengalir pahalanya, bahkan setelah kita tiada, dan berkontribusi pada cita-cita besar bangsa: Indonesia Emas 2045.

Demikianlah dokumen *Revisi Rencana Strategis Unbrah 2023–2027* ini kami selesaikan. Seluruh isi dokumen, mulai dari pendahuluan, gambaran umum, evaluasi Renstra sebelumnya, analisis lingkungan strategis, visi-misi, strategi pengembangan, program prioritas, indikator kinerja (15 IKU sesuai Permen 358/M/KEP/2025), rencana pembiayaan, hingga monitoring, evaluasi, dan pengendalian (sesuai Permen 39/2025), telah kami rumuskan dengan saksama melalui proses partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

DAFTAR ISTILAH (GLOSARIUM)

| Istilah | Definisi |
|------------------------|--|
| AEE PT | Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi: proporsi mahasiswa yang lulus tepat waktu sesuai masa tempuh kurikulum (IKU-1) |
| BAN-PT | Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi |
| BOPTN | Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri |
| BUMU | Badan Usaha Milik Universitas |
| CAP | Corrective Action Plan: rencana tindakan perbaikan untuk mengatasi penyimpangan capaian IKU |
| CPL | Capaian Pembelajaran Lulusan |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DIKTI | Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (sekarang Diktisaintek) |
| Diktisaintek | Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi |
| DRTPM | Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Masyarakat |
| EWS | Early Warning System: sistem peringatan dini untuk indikator IKU yang menyimpang |
| FGD | Focus Group Discussion |
| HKI | Hak Kekayaan Intelektual |
| IKU | Indikator Kinerja Utama (sesuai Permen 358/M/KEP/2025, 12 indikator) |
| IKT | Indikator Kinerja Tambahan |
| Kemdiktisaintek | Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi |
| LAM | Lembaga Akreditasi Mandiri |
| LMS | Learning Management System |
| LP3M | Lembaga Penjaminan Mutu |
| LPPI | Lembaga Penelitian dan Publikasi Ilmiah |
| LPPM | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat |
| MBKM | Merdeka Belajar Kampus Merdeka |
| MDPI | Penerbit jurnal predator yang <i>tidak diperhitungkan</i> dalam IKU-6 (bersama Frontiers, Hindawi) |
| MoA | Memorandum of Agreement (perjanjian kerjasama operasional) |
| MoU | Memorandum of Understanding (nota kesepahaman) |
| MWA | Majelis Wali Amanat |
| OBE | Outcome-Based Education |
| PD Dikti | Pangkalan Data Pendidikan Tinggi |
| PBL | Problem-Based Learning |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act: siklus perbaikan berkelanjutan |
| PjBL | Project-Based Learning |
| PPKPT | Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Perguruan Tinggi (Permendikbudristek 55/2024) |
| PTS | Perguruan Tinggi Swasta |
| Renop | Rencana Operasional Tahunan |
| Renstra | Rencana Strategis |
| RPJP | Rencana Pengembangan Jangka Panjang Unbrah 2013–2037 |
| SAKIP | Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah |
| SAPS | Student Activities Performance System |
| SCL | Student-Centered Learning |
| SDG | Sustainable Development Goals (wajib SDG 1,4,17 + pilihan SDG 5,13) |
| SIAKAD | Sistem Informasi Akademik |
| SIKMA | Sistem Informasi Keuangan dan Manajemen Aset |
| SIM | Sistem Informasi Manajemen |
| SPI | Satuan Pengawasan Internal |

| Istilah | Definisi |
|-------------|---------------------------------------|
| SPMI | Sistem Penjaminan Mutu Internal |
| UMP | Upah Minimum Provinsi |
| UPT | Unit Pelaksana Teknis |
| WBBM | Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani |
| WBK | Wilayah Bebas Korupsi |
| WBS | Whistleblowing System |
| WTP | Wajar Tanpa Pengecualian (opini BPK) |

LAMPIRAN-LAMPIRAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS PERIODE 2026-2027

Lampiran 1: Keputusan Rektor tentang Tim Penyusun Renstra



UNIVERSITAS BAITURRAHMAH

Yayasan Pendidikan Baiturrahmah

Jl. Jendral Sudirman No. 11 di Perumahan Kencana - Padang
Sumatera Barat 26144-11118

Telp. (075) 461 198

Website: www.unbrah.ac.id

KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS BAITURRAHMAH

Nomor : 100/SK/UNBRAH/IV/2026

Tentang

Pengangkatan Tim Penyusun Rencana Strategis (Renstra) dan
Rencana Operasional (Renop) Universitas Baiturrahmah

REKTOR UNIVERSITAS BAITURRAHMAH

- Menimbang :**
- bahwa dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi Universitas Baiturrahmah memerlukan suatu panduan yang memuat arahan dan capaian serta tolok ukur keberhasilan yang tertuang dalam suatu Rencana Strategis (Renstra);
 - bahwa Program Kerja dan Anggaran tahunan seluruh Unit Kerja di lingkungan Universitas Baiturrahmah perlu dikoordinasikan agar saling melengkapi dan mendukung untuk mencapai Visi dan melaksanakan Misi Universitas Baiturrahmah;
 - bahwa Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) Universitas Baiturrahmah harus sejalan dengan Visi, Misi dan Tujuan Yayasan Pendidikan Baiturrahmah IV;
 - bahwa berdasarkan sub a, b dan c seperti tersebut di atas perlu ditetapkan dengan Keputusan Rektor Universitas Baiturrahmah.
- Mengingat :**
- Undang-Undang Nomor : 20 Tahun 2003;
 - Undang-Undang Nomor : 12 Tahun 2012;
 - Peraturan Pemerintah RI Nomor : 4 Tahun 2014;
 - Peraturan Menristekdikti Nomor : 44 Tahun 2015;
 - Peraturan Mendikbud Nomor : 49 Tahun 2014
 - Keputusan Mendikbud Nomor : 070/D/O/1994;
 - Statuta Universitas Baiturrahmah;
 - Surat Keputusan Ketua Yayasan Pendidikan Baiturrahmah IV Nomor : 049/YPB/VIII/2024.


MEMUTUSKAN

- Menetapkan :**
- Mengangkat dan menetapkan Saudara-saudara yang namanya tersebut dalam lampiran keputusan ini sebagai Tim Penyusun Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) Universitas Baiturrahmah;
 - Dalam menjalankan tugas yang bersangkutan bertanggung jawab kepada Rektor Universitas Baiturrahmah;
 - Segala biaya yang timbul akibat kegiatan Penyusun Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) Universitas Baiturrahmah di bebankan kepada Anggaran Universitas Baiturrahmah;

Kecempat : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan jika sekiranya terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan kembali sebagaimana mestinya;

DITETAPKAN DI : PADANG
PADA TANGGAL : 8 APRIL 2026
UNIVERSITAS BAITURRAHMAH

REKTOR, *[Signature]*
[Signature]
Prof. Dr. Ir. Musliar Kasim, MS *[Signature]*



Tembusan Yth :

1. Ketua Yayasan Pendidikan Baiturrahmah IV
2. Sdr. Dekan di lingkungan Universitas Baiturrahmah
3. Sdr. Kepala Biso di lingkungan Universitas Baiturrahmah
4. Sdr. Yang bersangkutan
5. Arsip

Lampiran Keputusan Rektor Nomor: 001/UNBRAH/SK/2026

Lampiran : Surat Keputusan Rektor Universitas Baiturrahmah
 Nomor : 100/SK/UNBRAH/IV/2026
 Tanggal : 8 April 2026

Tentang

Pengangkatan Tim Penyusun Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) Universitas Baiturrahmah

Penasihat : Rektor Universitas Baiturrahmah
 Penanggung Jawab : 1. Wakil Rektor I
 2. Wakil Rektor II
 3. Wakil Rektor III
 4. Wakil Rektor IV

1. Tim Penyusun Indikator Kinerja, Target, Perumusan Visi, Misi dan Nilai serta Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis :

Ketua : Harry Wahyudi, SE., M.Si., Ph.D
 Anggota : drg. Abu Bakar, M.Med.Ed., Ph.D
 Dr. drg. Citra Lestari, MDSc., Sp.Perio
 Dr. dr. Prima Adelin, Sp.PK

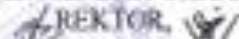
2. Tim Perumusan Rencana Operasional Program, Kegiatan dan Roadmap :


Ketua : Dr. Edi Suandi, MM
 Anggota : Dr. Sevilla Ukhtil Huvaid, SKM., M.Kes
 dr. Yuri Haiga, Sp.N
 Dr. drg. Yenita Alamsyuh, M.Kes
 Dr. Yefri Reswita, SE., M.Si., Akt
 Oktavia Puspita Sari, S.Si., M.Kes
 Dr. drg. Utmi Anna, MDSc
 Dr. dr. Dita Hasni, M.Biomed
 Noviard Prima Putra, M.Kom

3. Tim Penyelarasan dengan Dokumen lain, Konsultasi dan Uji Publik, Finalisasi, Pengesahan, Sosialisasi dan Implementasi :

Ketua : Jemkhairil, M.Ag
 Anggota : Ns. Sari Setiarini, M.Kep
 Robby Afriadi, S.Kom
 Frengky Syafatra, S.Kom

DITETAPKAN DI : PADANG
 PADA TANGGAL : 8 APRIL 2026
 UNIVERSITAS BAITURRAHMAH

REKTOR, 

Prof. Dr. Ir. Musliar Kasim, MS 

Lampiran 2: Berita Acara Pengesahan Renstra oleh Senat Universitas

BERITA ACARA PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) UNIVERSITAS BAITURRAHMAH PERIODE 2026–2027

Pada hari ini, Senin, tanggal lima belas bulan Januari tahun dua ribu dua puluh enam (15 Januari 2026), bertempat di Ruang Sidang Senat Universitas Baiturrahmah, telah dilaksanakan Rapat Senat Universitas dalam rangka pengesahan Rencana Strategis (Renstra) Universitas Periode 2026–2027.

Hadir dalam rapat: (*lampiran*)

Acara rapat:

1. Pembukaan oleh Ketua Senat Universitas
 1. Laporan Ketua Tim Penyusun tentang proses penyusunan Renstra 2026–2027
 2. Presentasi pokok-pokok Renstra, termasuk keterkaitan dengan 12 IKU Permen 358/M/KEP/2025
 3. Tanggapan dan masukan dari Anggota Senat
 4. Pengambilan keputusan

Pokok-pokok Renstra yang disahkan meliputi:

| Bab | Judul | Keterkaitan Kebijakan |
|------|---|--|
| I | Pendahuluan | - |
| II | Gambaran Umum Universitas | - |
| III | Evaluasi Renstra Sebelumnya (2023–2027) | - |
| IV | Analisis Lingkungan Strategis | - |
| V | Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis | Permen 358/M/KEP/2025 & Permen 39/2025 |
| VI | Strategi Pengembangan Universitas | 12 IKU |
| VII | Program Prioritas dan Rencana Aksi | Target IKU 2026–2027 |
| VIII | Indikator Kinerja dan Target Capaian | 15 IKU (8 wajib + 7 pilihan) |
| IX | Rencana Pembiayaan | IKU-9, IKU-11a |
| X | Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian | Pasal 66 Permen 39/2025 (triangulasi) |
| XI | Penutup | - |

Keputusan Rapat:

Setelah mendengar dan mencermati paparan serta mendiskusikan pokok-pokok Renstra, Senat Universitas memutuskan:

1. **Mengesahkan** Rencana Strategis (Renstra) Universitas Periode 2026–2027 sebagaimana telah disusun oleh Tim Penyusun, dengan catatan bahwa seluruh target IKU mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025.
2. **Memerintahkan** kepada Rektor Universitas untuk menjadikan Renstra yang telah disahkan sebagai dokumen resmi yang mengikat seluruh sivitas akademika, fakultas, program studi, unit kerja, dan lembaga di lingkungan Universitas Baiturrahmah.
3. **Memerintahkan** kepada seluruh fakultas dan unit kerja untuk menurunkan Renstra Universitas ke dalam Rencana Strategis Fakultas/Unit serta Rencana Operasional Tahunan (Renop) yang selaras dengan target IKU.
4. **Memerintahkan** kepada Rektor untuk menyampaikan laporan penetapan Renstra ini kepada Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi melalui Sekretaris Jenderal sebagai bentuk akuntabilitas.

Demikian Berita Acara ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.
Padang, 15 Januari 2026

Ketua Senat Universitas,

[Nama Ketua Senat]
Sekretaris Senat Universitas,

[Nama Sekretaris Senat]
Mengetahui,
Rektor Universitas Baiturrahmah,

[Nama Rektor]

Lampiran 3: Matriks Lengkap 15 IKU, Formula Perhitungan, dan Sumber Data

| Kode IKU | Nama IKU | Formula Perhitungan | Bobot/Kriteria | Sumber Data | Frekuensi Pelaporan |
|-----------------|---|--|--|--|-------------------------------|
| IKU-1 | Angka Efisiensi Edukasi PT (AEE PT) | $AEE = (\text{Jml lulus tepat waktu} / \text{Total mahasiswa}) \times 100\%$; dinormalisasi dgn AEE ideal (D3=33%, S1=25%, S2=50%, S3=33%, Profesi mengikuti masa tempuh) | AEE PT adalah rata-rata tingkat pencapaian AEE seluruh jenjang | PD Dikti, PDDikti | Setiap 3 bulan |
| IKU-2 | Lulusan bekerja/berwirausaha/me lanjutkan studi | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$ | Bobot: <6 bln + gaji >1,2 UMP=1; founder/co-founder dgn penghasilan >1,2 UMP=1; freelancer=0,5; lainnya=0,6-0,8 | Tracer study (respons minimal rumus Slovin galat 2,3%) | Tahunan (minggu ke-4 Januari) |
| IKU-3 | Mahasiswa berkegiatan/berprestasi di luar prodi | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$ | Bobot SKS: $\leq 5=0,4$; 6-10=0,6; $\geq 10=1$. Bobot prestasi: internasional juara1=1, nasional juara1=0,6, provinsi juara1=0,4 | PD Dikti, laporan kegiatan MBKM | Setiap 3 bulan |
| IKU-4 (pilihan) | Dosen rekognisi internasional | Jumlah dosen dengan NUPTK yang mendapat rekognisi internasional | Rekognisi: publikasi Q1/Q2, paten internasional, penghargaan internasional, hasil penelitian diterapkan mitra internasional | PD Dikti, sertifikat, kontrak kerja sama | Tahunan |
| IKU-5 | Luaran kerja sama & hilirisasi | $(\text{Jumlah luaran kerja sama yang dihilirisasi} / \text{Total kerjasama}) \times 100\%$ | Luaran: karya tulis ilmiah, karya terapan, karya seni yang telah diterapkan mitra (dibuktikan surat penerapan) | PD Dikti, laporan kerjasama, MoA/MoE | Setiap 3 bulan |
| IKU-6 | Publikasi bereputasi (Scopus/WoS) | $\Sigma(n_i \times k_i) / t \times 100\%$ | Bobot: Q1=1; Q2=0,75; Q3=0,5; Q4=0,25; prosiding=0,25; kolaborasi internasional +0,25. LARANGAN: MDPI, Frontiers, Hindawi | Scopus, WoS (tidak termasuk penerbit predator) | Setiap 3 bulan |
| IKU-7 | Kontribusi SDGs | $(\text{Jumlah program/kegiatan berkontribusi SDGs} / \text{Total program SDGs}) \times 100\%$ | WAJIB: SDG 1 (kemiskinan), SDG 4 (pendidikan), SDG 17 (kemitraan); PILIHAN: SDG 5 (gender), SDG 13 (iklim) | PD Dikti, laporan LPPM, laporan KKN | Setiap 3 bulan |

| Kode IKU | Nama IKU | Formula Perhitungan | Bobot/Kriteria | Sumber Data | Frekuensi Pelaporan |
|------------------------|----------------------------------|---|--|---|-----------------------------|
| IKU-8 (pilihan) | SDM penyusun kebijakan | $(\text{Jumlah SDM terlibat} / \text{Total SDM}) \times 100\%$ | Terlibat sebagai anggota tim, narasumber, ahli, kontributor kebijakan nasional/daerah/industri | SK penugasan, undangan resmi, dokumen kebijakan | Tahunan |
| IKU-9 | Pendapatan non-UKT | $(\text{Jumlah pendapatan non-mahasiswa} / \text{Total pendapatan}) \times 100\%$ | Pendapatan dari riset, kerjasama, unit usaha, filantropi, endowment fund; TIDAK termasuk UKT/SPP, subsidi pemerintah, dana pokok endowment | Laporan keuangan audited (BPK/auditor independen) | Tahunan (bersama opini BPK) |
| IKU-10 | Zona Integritas WBK/WBBM | Status yang ditetapkan KemenPAN-RB | WBK: Wilayah Bebas Korupsi; WBBM: Wilayah Birokrasi Bersih Melayani | SK KemenPAN-RB | Tahunan |
| IKU-11a | Opini BPK | Opini dari BPK/auditor independen | WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) atau WDP (Wajar Dengan Pengecualian) | Laporan hasil audit BPK | Tahunan |
| IKU-11b | Predikat SAKIP | Predikat dari KemenPAN-RB/Inspektorat Jenderal | Skala: AA (Memuaskan), A (Sangat Baik), BB (Baik), B (Cukup Baik), CC-C (Kurang) | Laporan evaluasi SAKIP | Tahunan |
| IKU-11c | Integritas akademik | $(\text{Jumlah laporan ditindaklanjuti} / \text{Total laporan}) \times 100\%$ | Pelanggaran: fabrikasi, falsifikasi, plagiat, kepengarangan tidak sah, konflik kepentingan | Laporan majelis integritas akademik, WBS | Setiap 3 bulan |
| IKU-11d | Anti kekerasan, narkoba, korupsi | $(\text{Jumlah kegiatan terlaksana} / \text{Total kegiatan direncanakan}) \times 100\%$ | Kekerasan: sesuai Permendikbudristek 55/2024; Narkoba: sosialisasi & materi kuliah; Korupsi: mata kuliah, WBS, pengendalian gratifikasi, penanganan benturan kepentingan | Laporan Satgas PPKPT, laporan kegiatan, WBS | Setiap 3 bulan |
| IKU-12 | Kesejahteraan dosen | Ada/tidaknya dokumen perencanaan dan tingkat implementasi | Standar penghasilan: AA $\geq 1,5$ UMP; L ≥ 3 UMP; LK ≥ 4 UMP; P ≥ 6 UMP | Dokumen Renstra/RenSDM, laporan penggajian | Tahunan |

Lampiran 4: Formulir Corrective Action Plan (CAP)

FORMULIR CORRECTIVE ACTION PLAN (CAP) RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) UNIVERSITAS 2026–2027

| | |
|--|--|
| No. Dokumen : CAP/UNBRAH/IKU-[kode IKU]/[no urut]/[tahun] | |
| Tanggal | : |
| Periode Laporan | : Triwulan [I/II/III/IV] / Semester [I/II] / Tahun [2026/2027] |

A. IDENTITAS PROGRAM DAN IKU

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Kode IKU : | |
| Nama IKU | : |
| Program Prioritas Terkait | : |
| Penanggung Jawab Program | : |
| Target Tahun Ini | : |
| Realisasi (s.d. periode ini) | : |
| Persentase Capaian | : % |
| Warna EWS | : ● Kuning / ● Merah / ● Hitam |

B. IDENTIFIKASI MASALAH

- 1. Uraian Masalah:** (Jelaskan apa yang terjadi, di mana, kapan, seberapa besar penyimpangan dari target)
text
(Isi di sini)
- 2. Dampak Masalah:** (Jelaskan dampak jika masalah tidak segera diatasi terhadap target IKU keseluruhan)
text
(Isi di sini)

C. ANALISIS AKAR MASALAH (ROOT CAUSE ANALYSIS)

Metode: **5 Whys / Fishbone Diagram**

| Why ke- | Pertanyaan | Jawaban |
|--------------|------------------------------------|---------|
| Why 1 | Mengapa target IKU tidak tercapai? | |
| Why 2 | Mengapa [jawaban Why 1] terjadi? | |
| Why 3 | Mengapa [jawaban Why 2] terjadi? | |
| Why 4 | Mengapa [jawaban Why 3] terjadi? | |
| Why 5 | Mengapa [jawaban Why 4] terjadi? | |

Akar Masalah (Root Cause):

D. RENCANA TINDAKAN (CORRECTIVE ACTION PLAN)

| No | Tindakan | Jenis Tindakan | Penanggung Jawab | Target Selesai | Indikator Keberhasilan | Sumber Daya |
|-----|----------|----------------------------------|------------------|----------------|------------------------|--------------------|
| 1 | | Koreksi / Perbaikan / Pencegahan | | (dd/mm/yyyy) | | (Rp, SDM, sarpras) |
| 2 | | Koreksi / Perbaikan / Pencegahan | | (dd/mm/yyyy) | | (Rp, SDM, sarpras) |
| 3 | | Koreksi / Perbaikan / Pencegahan | | (dd/mm/yyyy) | | (Rp, SDM, sarpras) |
| ... | | | | | | |

Keterangan Jenis Tindakan:

- *Koreksi (Correction):* Tindakan langsung untuk menghentikan penyimpangan
- *Perbaikan (Corrective Action):* Tindakan untuk menghilangkan akar masalah
- *Pencegahan (Preventive Action):* Tindakan untuk mencegah terulang/meluas

E. PENJADWALAN MILESTONE PERBAIKAN

| Milestone | Kegiatan | Target Capaian (%) | Tanggal Target |
|------------------|----------|--------------------|----------------|
| Milestone 1 (M1) | | 25% | |
| Milestone 2 (M2) | | 50% | |
| Milestone 3 (M3) | | 75% | |
| Milestone 4 (M4) | | 100% | |

F. PERSETUJUAN

| | Nama | Tanda Tangan | Tanggal |
|--|------|--------------|---------|
| Disusun oleh: (Penanggung Jawab Program) | | | |
| Diperiksa oleh: (WR terkait) | | | |
| Disetujui oleh: (Rektor) | | | |

G. STATUS TINDAK LANJUT

| Tanggal Review | Status | Realisasi Capaian (%) | Catatan |
|----------------|---|-----------------------|---------|
| | <input type="checkbox"/> On Track / <input type="checkbox"/> Off Track / <input type="checkbox"/> Selesai | % | |
| | <input type="checkbox"/> On Track / <input type="checkbox"/> Off Track / <input type="checkbox"/> Selesai | % | |
| | <input type="checkbox"/> On Track / <input type="checkbox"/> Off Track / <input type="checkbox"/> Selesai | % | |

Lampiran 5: Template Laporan Kemajuan Triwulan (LTK)

Laporan Kemajuan Triwulan (Ltk)
Program Prioritas [Nama Program]
Periode Triwulan [I/Ii/Iii/Iv] Tahun [2026/2027]

A. IDENTITAS

| | |
|-------------------------|--|
| Kode Program | : |
| Nama Program | : |
| Penanggung Jawab | : |
| Periode Laporan | : Triwulan [I/II/III/IV] Tahun [2026/2027] |
| Tanggal Laporan | : |

B. RINGKASAN EKSEKUTIF

(Maksimal 1 halaman, berisi capaian utama, kendala utama, dan rencana tindak lanjut)

text

(Isi di sini)

C. CAPAIAN TERHADAP MILESTONE

| No | Milestone (dari Renstra) | Target Triwulan Ini | Realisasi | % Capaian | Warna EWS | Keterangan |
|-----|--------------------------|---------------------|-----------|-----------|---------------|------------|
| 1 | | | | % | ● / ● / ● / ● | |
| 2 | | | | % | ● / ● / ● / ● | |
| 3 | | | | % | ● / ● / ● / ● | |
| ... | | | | % | ● / ● / ● / ● | |

D. CAPAIAN IKU

| Kode IKU | Target Triwulan Ini | Realisasi | % Capaian | Warna EWS | Tren (vs triwulan sebelumnya) | Keterangan |
|----------|---------------------|-----------|-----------|---------------|---------------------------------------|------------|
| IKU-1 | | | % | ● / ● / ● / ● | ⬆️ Meningkat / ➡️ Stabil / ⬇️ Menurun | |
| IKU-2 | | | % | ● / ● / ● / ● | ⬆️ Meningkat / ➡️ Stabil / ⬇️ Menurun | |
| ... | | | % | ● / ● / ● / ● | ⬆️ Meningkat / ➡️ Stabil / ⬇️ Menurun | |

E. REALISASI ANGGARAN

| Komponen | Pagu Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | % Serapan | Sisa (Rp) | Keterangan |
|----------------------------------|--------------------|----------------|-----------|-----------|------------|
| Belanja operasional | | | % | | |
| Belanja modal (investasi) | | | % | | |
| Belanja perjalanan dinas | | | % | | |
| Belanja lain-lain | | | % | | |
| Total | | | % | | |

F. ANALISIS KESENJANGAN (GAP ANALYSIS)

(Untuk IKU yang berwarna kuning/merah/hitam atau capaian <90%)

IKU Bermasalah Target Realisasi Gap Akar Masalah (Root Cause) Dampak

Analisis Akar Masalah (Fishbone Diagram/5 Whys):

text

(Isi di sini)

G. KENDALA DAN RISIKO

| No | Kendala yang Dihadapi | Tingkat Keparahan (Ringan/Sedang/Berat) | Risiko ke Depan | Strategi Mitigasi |
|----|-----------------------|---|-----------------|-------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

H. RENCANA TINDAK LANJUT

| No | Tindakan | Penanggung Jawab | Target Selesai | Indikator Keberhasilan | Prioritas (Tinggi/Sedang/Rendah) |
|----|----------|------------------|----------------|------------------------|----------------------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

I. REKOMENDASI (jika diperlukan)

- Tidak ada rekomendasi khusus
- Perlu revisi target/milestone (usulan revisi terlampir)
- Perlu dukungan pimpinan (jelaskan bentuk dukungan)
- Perlu pembentukan tim task force lintas unit
- Perlu penghentian sementara program
- Lainnya: _____

Lampiran 6: Timeline Pelaporan IKU ke Kemdiktisaintek

| Periode | Kegiatan | Batas Waktu | Output | Penanggung Jawab |
|-------------------------------|--|---|---|--------------------------------|
| Triwulan I (Jan–Mar) | Pemutakhiran data IKU periode Jan–Mar | 1–7 April | Data IKU Q1 di PD Dikti | UPT TIK, BAK |
| Triwulan II (Apr–Jun) | Pemutakhiran data IKU periode Apr–Jun | 1–7 Juli | Data IKU Q2 di PD Dikti | UPT TIK, BAK |
| Triwulan III (Jul–Sep) | Pemutakhiran data IKU periode Jul–Sep | 1–7 Oktober | Data IKU Q3 di PD Dikti | UPT TIK, BAK |
| Triwulan IV (Okt–Des) | Pemutakhiran data IKU periode Okt–Des | 1–7 Januari (tahun berikutnya) | Data IKU Q4 di PD Dikti | UPT TIK, BAK |
| Akhir Tahun | Penyusunan laporan kinerja tahunan (LKj) | 1–20 Januari (tahun berikutnya) | Draft LKj | Tim Monev Universitas |
| Akhir Tahun | Verifikasi dan audit laporan oleh SPI | 15–25 Januari (tahun berikutnya) | Laporan audit SPI | SPI |
| Akhir Tahun | Penyampaian laporan ke Menteri | Minggu ke-4 Januari (tahun berikutnya) | Laporan final + opini WTP/SK WBK/dll | Rektor, Sekretaris Universitas |
| Setiap 3 bulan | Evaluasi internal IKU oleh universitas | Setiap akhir triwulan | Laporan evaluasi internal + CAP (jika diperlukan) | Tim Monev Universitas |

Lampiran 7: Daftar Penerbit Terlarang untuk IKU-6 (Publikasi Bereputasi)

Berdasarkan **Lampiran Keputusan Menteri 358/M/KEP/2025** tentang IKU-6, publikasi pada penerbit berikut **TIDAK DIPERHITUNGKAN** dalam capaian IKU-6:

| No | Penerbit | Alasan | Keterangan |
|----|---|---|--|
| 1 | MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute) | Dinyatakan sebagai penerbit predator oleh Kemdiktisaintek | Tidak diperhitungkan meskipun terindeks Scopus |
| 2 | Frontiers | Dinyatakan sebagai penerbit predator oleh Kemdiktisaintek | Tidak diperhitungkan meskipun terindeks Scopus |
| 3 | Hindawi (sebelumnya Hindawi Publishing Corporation) | Dinyatakan sebagai penerbit predator oleh Kemdiktisaintek | Tidak diperhitungkan meskipun terindeks Scopus |
| 4 | Penerbit predator lainnya sesuai daftar yang di-update secara berkala oleh Kemdiktisaintek | Memiliki indikasi praktik etika publikasi yang tidak sesuai standar | Cek daftar terbaru di situs Kemdiktisaintek |

Penerbit yang direkomendasikan:

- Elsevier, Springer, Taylor & Francis, Wiley, SAGE, Oxford University Press, Cambridge University Press, Nature Portfolio, Wolters Kluwer, Emerald Publishing, dan penerbit bereputasi lainnya yang terindeks Scopus/WoS di luar ketiga penerbit yang dilarang.

Catatan: Publikasi di prosiding internasional yang terindeks Scopus/WoS tetap diperhitungkan dengan bobot 0,25 (tanpa memandang penerbit, asalkan prosiding tersebut bukan dari MDPI, Frontiers, Hindawi).

Lampiran 8: Matriks Keterkaitan 5 Misi dengan 12 IKU dan 10 Program Prioritas

| Misi | 12 IKU yang Didukung | Program Prioritas Terkait |
|--|---|---|
| Misi 1: Pendidikan berkualitas menghasilkan lulusan langsung bekerja/berwirausaha | IKU-1 (AEE PT), IKU-2 (Lulusan), IKU-3 (Mahasiswa luar prodi) | P1 (KURPEM), P4 (KARIR) |
| Misi 2: Riset unggulan & publikasi bereputasi internasional | IKU-4 (Rekognisi dosen), IKU-5 (Hilirisasi), IKU-6 (Publikasi) | P2 (ACCELERATE), P5 (PROFESSOR) |
| Misi 3: Pengabdian berdampak pada SDGs (1,4,17,5,13) | IKU-7 (SDGs), IKU-8 (SDM kebijakan) | P3 (DAMPAK) |
| Misi 4: Tata kelola berintegritas (WBK, WTP, SAKIP B) | IKU-10 (ZI), IKU-11a (WTP), IKU-11b (SAKIP), IKU-11c (Integritas), IKU-11d (Anti kekerasan) | P10 (INTEGRITAS) |
| Misi 5: Kesejahteraan dosen minimal sesuai standar | IKU-12 (Kesejahteraan dosen) | P5 (PROFESSOR) |
| Lintas Misi (Pendukung) | IKU-9 (Pendapatan non-UKT) | P6 (MANDIRI), P7 (HIJAU), P8 (SMART), P9 (GLOBAL) |

Lampiran 9: Contoh Pengisian Formulir CAP untuk IKU-6 (Publikasi Bereputasi)

FORMULIR CORRECTIVE ACTION PLAN (CAP) RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) UNIVERSITAS 2026–2027

| | |
|------------------------|-----------------------------|
| No. Dokumen | : CAP/UNBRAH/IKU-6/001/2026 |
| Tanggal | : 10 April 2026 |
| Periode Laporan | : Triwulan I Tahun 2026 |

A. IDENTITAS PROGRAM DAN IKU

| | |
|-------------------------------------|--|
| Kode IKU | : IKU-6 |
| Nama IKU | : Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) |
| Program Prioritas Terkait | : P2 (ACCELERATE) |
| Penanggung Jawab Program | : Wakil Rektor II (Bidang Riset & Inovasi) |
| Target Tahun Ini | : 15% (2026) |
| Realisasi (s.d. periode ini) | : 10% |
| Persentase Capaian | : 66,7% |
| Warna EWS | : ● Merah |

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Uraian Masalah: Target IKU-6 untuk Triwulan I 2026 adalah 12% dari target tahunan 15%, namun realisasi hanya 10%. Dari 20 artikel yang dipublikasikan pada triwulan I, 6 artikel diterbitkan di jurnal MDPI dan 2 artikel di Frontiers (tidak diperhitungkan sesuai ketentuan IKU-6). Dengan demikian, hanya 12 artikel yang diperhitungkan, atau setara dengan 10% capaian.

Dampak Masalah: Jika tidak segera diatasi, target IKU-6 tahunan 15% tidak akan tercapai. Hal ini akan berdampak pada penilaian kinerja universitas oleh Kemdiktisaintek, serta mengurangi peluang mendapatkan BOPTN yang lebih besar.

C. ANALISIS AKAR MASALAH (ROOT CAUSE ANALYSIS)

| Why ke- | Pertanyaan | Jawaban |
|---------|--|--|
| Why 1 | Mengapa target IKU-6 tidak tercapai? | Karena banyak dosen mempublikasikan artikel di jurnal MDPI dan Frontiers |
| Why 2 | Mengapa dosen mempublikasikan di MDPI dan Frontiers? | Karena proses review cepat (2-4 minggu) dibandingkan jurnal lain (3-6 bulan) |
| Why 3 | Mengapa dosen memilih proses review cepat? | Karena dosen dituntut untuk cepat mempublikasikan untuk memenuhi target kenaikan jabatan |
| Why 4 | Mengapa dosen tidak memilih jurnal Q1/Q2 bereputasi? | Kurangnya pemahaman tentang bobot kuartil dan larangan MDPI/Frontiers; kurangnya pendampingan |
| Why 5 | Mengapa kurang pendampingan? | Belum ada program pendampingan publikasi yang terstruktur dan insentif khusus untuk jurnal Q1/Q2 |

Akar Masalah (Root Cause): Tidak adanya program pendampingan publikasi yang terstruktur yang membekali dosen dengan pengetahuan tentang pemilihan jurnal bereputasi (Q1/Q2) yang tidak termasuk dalam daftar terlarang (MDPI, Frontiers, Hindawi), serta kurangnya insentif yang membedakan antara publikasi di jurnal Q1/Q2 dengan jurnal lainnya.

D. RENCANA TINDAKAN (CORRECTIVE ACTION PLAN)

| No | Tindakan | Jenis Tindakan | Penanggung Jawab | Target Selesai | Indikator Keberhasilan | Sumber Daya |
|----|---|------------------------|----------------------|---------------------|--|---------------------------|
| 1 | Mengadakan pelatihan "Memilih Jurnal Bereputasi & Menghindari Jurnal Predator" untuk semua dosen | Perbaikan & Pencegahan | Kepala LPPI | 30 April 2026 | 100% dosen hadir, post-test minimal 80 | Rp 20 juta |
| 2 | Membuat dan menyebarluaskan daftar jurnal terlarang (blacklist) dan jurnal direkomendasikan (whitelist) | Pencegahan | Kabid Publikasi LPPI | 20 April 2026 | Daftar tersedia di website LPPI, dishare ke semua grup dosen | - |
| 3 | Menyesuaikan kebijakan insentif: publikasi Q1 mendapat insentif 2x lipat, Q2 1,5x lipat, Q3-Q4 standar, MDPI/Frontiers/Hindawi = Rp 0 | Perbaikan | Wakil Rektor II, BUK | 1 Mei 2026 | SK Rektor tentang insentif baru terbit | - |
| 4 | Membentuk tim pendamping publikasi (mentoring) untuk membantu dosen menyusun artikel dan memilih jurnal | Koreksi & Perbaikan | LPPI | 1 Mei 2026 | 10 dosen didampingi per bulan | Rp 50 juta (honor mentor) |
| 5 | Melakukan monitoring mingguan terhadap artikel yang dikirim ke jurnal oleh dosen | Pencegahan | Kaprodi, LPPI | Mulai 15 April 2026 | Setiap dosen konsultasi sebelum submit jurnal | - |

E. PENJADWALAN MILESTONE PERBAIKAN

| Milestone | Kegiatan | Target Capaian (%) | Tanggal Target |
|-------------------------|--|--------------------|------------------|
| Milestone 1 (M1) | Pelatihan pemilihan jurnal dilaksanakan; daftar jurnal terlarang & direkomendasikan disebarluaskan | 25% | 30 April 2026 |
| Milestone 2 (M2) | Kebijakan insentif baru diterbitkan; tim pendamping publikasi terbentuk | 50% | 15 Mei 2026 |
| Milestone 3 (M3) | 5 dosen berhasil dipublikasikan di jurnal Q1/Q2 (bukan MDPI/Frontiers/Hindawi) | 75% | 30 Juni 2026 |
| Milestone 4 (M4) | Capaian IKU-6 kembali ke jalur target (minimal 12% di Q2, 15% di Q3, 20% di Q4) | 100% | 31 Desember 2026 |

F. PERSETUJUAN

| | Nama | Tanda Tangan | Tanggal |
|---|-----------------|--------------|---------------|
| Disusun oleh: (Penanggung Jawab Program) | Wakil Rektor II | | 10 April 2026 |
| Diperiksa oleh: (WR terkait) | Wakil Rektor I | | 11 April 2026 |
| Disetujui oleh: (Rektor) | Rektor | | 12 April 2026 |

G. STATUS TINDAK LANJUT (diisi secara berkala)

| Tanggal Review | Status | Realisasi Capaian (%) | Catatan |
|--------------------------|--|-----------------------|---|
| 30 April 2026 | <input checked="" type="checkbox"/> On Track | 25% | Pelatihan selesai, daftar jurnal terlarang sudah disebarluaskan |
| 15 Mei 2026 | <input checked="" type="checkbox"/> On Track | 50% | SK insentif terbit, tim pendamping terbentuk |
| 30 Juni 2026 | <input type="checkbox"/> On Track / <input type="checkbox"/> Off Track | % | |
| 30 September 2026 | <input type="checkbox"/> On Track / <input type="checkbox"/> Off Track | % | |
| 31 Desember 2026 | <input type="checkbox"/> On Track / <input type="checkbox"/> Selesai | % | |

Lampiran 10: Peta Jalan Pencapaian IKU 2026–2027

| IKU | Baseline 2025 | Target Q1 2026 | Target Q2 2026 | Target Q3 2026 | Target Q4 2026 (Tahunan) | Target 2027 |
|-------------------------------------|---------------|------------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|--------------------------|
| IKU-1 (AEE PT) | 65% | 70% | 72% | 74% | 75% | 80% |
| IKU-2 (Lulusan) | 60% | - | - | - | 70% (pengukuran setelah wisuda) | 78% |
| IKU-3 (Mahasiswa Luar Prodi) | 35% | 40% | 42% | 44% | 45% | 60% |
| IKU-4 (Rekognisi Dosen) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10 |
| IKU-5 (Hilirisasi) | 20% | 24% | 26% | 28% | 30% | 45% |
| IKU-6 (Publikasi) | 10% | 12% | 13% | 14% | 15% | 25% |
| IKU-7 (SDGs) | 30% | 40% | 44% | 48% | 50% | 70% |
| IKU-8 (SDM kebijakan) | 1% | - | - | - | 3% (pengukuran tahunan) | 5% |
| IKU-9 (Pendapatan non-UKT) | 8% | - | - | - | 10% (pengukuran setelah audit) | 15% |
| IKU-10 (Zona Integritas) | Belum | Menuju WBK (pengajuan) | - | - | Menuju WBK (diverifikasi) | WBK |
| IKU-11a (Opini WTP) | WDP | - | - | - | WTP (audit tahunan) | WTP |
| IKU-11b (SAKIP) | C | - | - | - | B (Baik) | B (Baik) |
| IKU-11c (Integritas) | 50% | 65% | 75% | 80% | 80% | 100% |
| IKU-11d (Anti Kekerasan) | 50% | 65% | 75% | 80% | 80% | 100% |
| IKU-12 (Kesejahteraan) | Belum | Draft dokumen | Dokumen selesai | - | Dokumen tersedia | Implementasi $\geq 50\%$ |

Lampiran 11: Surat Keputusan Rektor tentang Pengangkatan Penanggung Jawab Program Prioritas

**KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS BAITURRAHMAH
NOMOR: 003/UNBRAH/SK/2026
TENTANG
PENGANGKATAN PENANGGUNG JAWAB PROGRAM PRIORITAS
RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) UNIVERSITAS PERIODE 2026–2027
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS BAITURRAHMAH,**

Menimbang:

- a. bahwa dalam rangka implementasi Rencana Strategis (Renstra) Universitas Periode 2026–2027 sebagaimana telah disahkan oleh Senat Universitas pada tanggal 15 Januari 2026, diperlukan pengangkatan Penanggung Jawab untuk setiap Program Prioritas;
- b. bahwa penunjukan Penanggung Jawab Program Prioritas didasarkan pada kompetensi, kapasitas, dan kesesuaian dengan tugas pokok dan fungsi jabatan struktural masing-masing;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Rektor tentang Pengangkatan Penanggung Jawab Program Prioritas...

Mengingat:

... (sebagaimana dalam Lampiran 1)

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: KEPUTUSAN REKTOR TENTANG PENGANGKATAN PENANGGUNG JAWAB PROGRAM PRIORITAS RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) UNIVERSITAS PERIODE 2026–2027.

KESATU: Mengangkat dan menugaskan pejabat struktural sebagai Penanggung Jawab Program Prioritas sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini.

KEDUA: Para Penanggung Jawab Program Prioritas bertugas:

1. Mengoordinasikan pelaksanaan program prioritas sesuai dengan rencana aksi yang telah ditetapkan dalam Renstra;
2. Memastikan tercapainya target IKU yang menjadi tanggung jawab program prioritas masing-masing;
3. Menyusun laporan kemajuan program prioritas setiap triwulan;
4. Mengidentifikasi kendala dan menyusun Corrective Action Plan (CAP) jika terjadi penyimpangan;
5. Berkonsultasi secara berkala dengan Wakil Rektor terkait.

KETIGA: Masa tugas Penanggung Jawab Program Prioritas terhitung sejak tanggal ditetapkan sampai dengan 31 Desember 2027.

KEEMPAT: Segala biaya yang timbul akibat pelaksanaan tugas ini dibebankan pada anggaran universitas tahun 2026–2027.

KELIMA: Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Lampiran Keputusan Rektor Nomor: 003/UNBRAH/SK/2026
DAFTAR PENANGGUNG JAWAB PROGRAM PRIORITAS

| Kode | Program Prioritas | Penanggung Jawab | Jabatan | IKU yang Dikelola |
|------|-------------------|------------------------|------------------------|--|
| P1 | Evaluasi KURPEM | Wakil Rektor I | WR I | IKU-1, IKU-2, IKU-3 |
| P2 | ACCELERATE | Wakil Rektor II | WR II | IKU-4, IKU-5, IKU-6 |
| P3 | DAMPAK | Wakil Rektor III | WR III | IKU-7, IKU-8 |
| P4 | KARIR | Wakil Rektor III | WR III | IKU-2, IKU-3 |
| P5 | PROFESSOR | Wakil Rektor I | WR I | IKU-4, IKU-12 |
| P6 | MANDIRI | Wakil Rektor II | WR II | IKU-9 |
| P7 | HIJAU | Wakil Rektor II | WR II | IKU-7 (SDG 13), Standar sarpras |
| P8 | SMART | Wakil Rektor I | WR I | IKU-9, IKU-11c, IKU-11d |
| P9 | GLOBAL | Wakil Rektor IV | WR IV | IKU-5, IKU-6, IKU-8 |
| P10 | INTEGRITAS | Sekretaris Universitas | Sekretaris Universitas | IKU-10, IKU-11a, IKU-11b, IKU-11c, IKU-11d |

Lampiran 12: Daftar Singkatan dan Istilah (Glosarium Lengkap)

| Singkatan/Istilah | Kepanjangan/Penjelasan |
|-------------------|---|
| AEE PT | Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi |
| AMI | Audit Mutu Internal |
| BAN-PT | Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi |
| BOPTN | Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri |
| BUMU | Badan Usaha Milik Universitas |
| CAP | Corrective Action Plan |
| CPL | Capaian Pembelajaran Lulusan |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DIKTI | (sekarang) Diktisaintek |
| Diktisaintek | Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi |
| DRTPM | Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Masyarakat |
| EWS | Early Warning System |
| FGD | Focus Group Discussion |
| HKI | Hak Kekayaan Intelektual |
| IKU | Indikator Kinerja Utama |
| IKT | Indikator Kinerja Tambahan |
| Kemdiktisaintek | Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi |
| KIP-K | Kartu Indonesia Pintar - Kuliah |
| LAM | Lembaga Akreditasi Mandiri |
| LKj | Laporan Kinerja Tahunan |
| LMS | Learning Management System |
| LP3M | Lembaga Penjaminan Mutu |
| LPPI | Lembaga Penelitian dan Publikasi Ilmiah |
| LPPM | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat |
| MBKM | Merdeka Belajar Kampus Merdeka |
| MDPI | Penerbit predator yang tidak diperhitungkan dalam IKU-6 |
| MoA | Memorandum of Agreement |
| MoU | Memorandum of Understanding |
| MWA | Majelis Wali Amanat |
| OBE | Outcome-Based Education |

| Singkatan/Istilah | Kepanjangan/Penjelasan |
|-------------------|---|
| PD Dikti | Pangkalan Data Pendidikan Tinggi |
| PBL | Problem-Based Learning |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act |
| PjBL | Project-Based Learning |
| PPKPT | Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Perguruan Tinggi |
| PTS | Perguruan Tinggi Swasta |
| Renop | Rencana Operasional Tahunan |
| Renstra | Rencana Strategis |
| RPJP | Rencana Pengembangan Jangka Panjang |
| SAKIP | Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah |
| SAPS | Student Activities Performance System |
| SCL | Student-Centered Learning |
| SDG | Sustainable Development Goals |
| SIKAD | Sistem Informasi Akademik |
| SIKMA | Sistem Informasi Keuangan dan Manajemen Aset |
| SIM | Sistem Informasi Manajemen |
| SPI | Satuan Pengawasan Internal |
| SPMI | Sistem Penjaminan Mutu Internal |
| TTG | Teknologi Tepat Guna |
| UMP | Upah Minimum Provinsi |
| UPT | Unit Pelaksana Teknis |
| WBBM | Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani |
| WBK | Wilayah Bebas Korupsi |
| WBS | Whistleblowing System |
| WDP | Wajar Dengan Pengecualian (opini BPK) |
| WTP | Wajar Tanpa Pengecualian (opini BPK) |