



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET

Jalan Ir. Sutami 36 A Kentingan Surakarta 57126

Telp. : 646994, 636895, Fax. 646655

Laman UNS : <http://www.uns.ac.id>

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SEBELAS MARET
NOMOR 23 TAHUN 2019

TENTANG
RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS SEBELAS MARET
TAHUN 2019-2023

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS SEBELAS MARET,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka melaksanakan tatakelola universitas yang baik (*Good University Governance*) dan dalam rangka meningkatkan memberikan arah kegiatan pengembangan kualitas pelayanan Universitas Sebelas Maret yang sistematis dan terukur di era persaingan perguruan tinggi global.
 - b. bahwa dalam rangka menjaga konsistensi arah pengembangan Universitas Sebelas Maret dan integrasi seluruh unit kerja berdasarkan Perencanaan Jangka Panjang 2011-2031 menjadi Perguruan Tinggi Bereputasi Dunia (*World Class University*) maka perlu disusun rencana strategis bisnis UNS jangka menengah 2019-2023;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b di atas, perlu ditetapkan Peraturan Rektor.
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 43, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3687);
 2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
 4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan, Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
 5. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);

6. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
7. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
8. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4406);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 83 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4738);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4864);
14. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
15. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502);

16. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2010 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 17, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);
17. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
18. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024;
19. Keputusan Presiden Nomor 10 tahun 1976 tentang Pendirian Universitas Negeri Surakarta Sebelas Maret, yang Nama UNS diubah dengan keputusan Presiden Nomor 55 tahun 1982 Tentang Susunan Organisasi Universitas Sebelas Maret;
20. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4212) sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 53 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Presiden Nomor 42 tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
21. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
22. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006 tentang Tata Cara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan, dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum;
23. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2007 tentang Sistem Perencanaan Tahunan Departemen Pendidikan Nasional;
24. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU);
25. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10 Tahun 2006 tentang Pedoman Penerapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum;
26. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 73 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimum Pada Universitas Sebelas Maret;

27. Peraturan Menteri Negara Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
28. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
29. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 39 Tahun 2017 tentang Biaya Kuliah Tunggal dan Uang Kuliah Tunggal Pada Perguruan Tinggi Negeri di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1199);
30. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 73 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sebelas Maret (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1470);
31. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 112/O/2004 tentang Statuta Universitas Sebelas Maret;
32. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 52/KMK.05/2009 tentang Penetapan Universitas Sebelas Maret Surakarta pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
33. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 386/KMK.05/2014, tentang Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Sebelas Maret Pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tanggal 19 Agustus 2014;
34. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 12449/M/KP/2019 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Sebelas Maret Periode Tahun 2019-2023;
35. Peraturan Senat Universitas Sebelas Maret Nomor 1 Tahun 2019 tentang persetujuan atas Rencana Strategis Bisnis Universitas Sebelas Maret Tahun 2019-2023 Sebagai Perencanaan Pengembangan Jangka Menengah;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SEBELAS MARET TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS SEBELAS MARET TAHUN 2019-2023.**

Pasal 1

- (1) Rencana Strategis Bisnis Universitas Sebelas Maret Tahun 2019-2023 menjadi pedoman pengembangan Universitas Sebelas maret dalam kurun waktu tahun 2019— 2023.
- (2) Rencana Strategis Bisnis Universitas Sebelas Maret Tahun 2019-2023 menjadi acuan dalam penyusunan rencana program, kegiatan, dan anggaran Universitas setiap tahun.

- (3) Rencana Strategis Bisnis Universitas Sebelas Maret Tahun 2019-2023 menjadi acuan unit kerja fakultas, pascasarjana, lembaga, biro, dan unit pelaksana teknis untuk menyusun Rencana Strategis Bisnis unit kerja yang bersangkutan.
- (4) Dokumen Rencana Strategis Bisnis Tahun 2019 – 2023 sebagaimana terlampir di dalam Peraturan ini adalah bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini.

Pasal 2

Implementasi Rencana Strategis Bisnis Universitas Sebelas Maret Tahun 2019-2023 setiap tahun dituangkan dalam Kebijakan Program Kerja Tahunan Universitas.

Pasal 3

Setiap akhir tahun dilakukan evaluasi capaian target kinerja tahunan sebagai dasar penyusunan kebijakan program kerja Universitas tahun berikutnya.

Pasal 4

- (1) Hal-hal lain yang belum tercantum dalam Peraturan Rektor ini akan diatur lebih lanjut.
- (2) Peraturan Rektor ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Surakarta

Pada tanggal 02 DEC 2019

REKTOR UNIVERSITAS SEBELAS MARET




Prof. Dr. JAMAL WIWOHO, S.H., M.Hum.
NIP. 196111081987021001



Rencana Strategi Bisnis **Universitas Sebelas Maret** **2019 – 2023**

Universitas Sebelas Maret
Surakarta, 2019

PRAKATA REKTOR

Puji syukur dipanjatkan dihadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat-Nya, Rencana Strategi Bisnis (RSB) Universitas Sebelas Maret 2019-2023 ini dapat diselesaikan.

RSB UNS 2019 – 2023 merupakan tahapan ketiga dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UNS 2011 – 2030. Tahapan ini menjadi sangat penting karena pada tahap inilah UNS harus menunjukkan kemampuan pengelolaannya secara mandiri dan otonom, sekaligus menunjukkan keunggulannya di kawasan Asia Pasifik. Sejak tahun 2009, UNS sudah ditetapkan sebagai perguruan tinggi dengan pengelolaan keuangan badan layanan umum (PK-BLU). Saat ini, UNS tengah bersiap untuk ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), agar otonomi tata kelola UNS semakin kuat. Kuatnya otonomi ini sangat diperlukan dalam rangka mencapai visi UNS sebagai perguruan tinggi yang unggul di dunia pada tahun 2030.

Dalam rangka mencapai visi itulah, RSB 2019-2023 ini disusun sehingga dapat dijadikan referensi dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan UNS. RSB 2019-2023 ini memuat arahan strategi pengembangan sekaligus tolok ukur keberhasilannya, yang tertuang dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) maupun Indikator Kinerja Kegiatan (IKK).

Kami menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan RSB UNS 2019-2023 ini. Semoga dokumen ini dapat benar-benar dapat dimanfaatkan oleh seluruh jajaran pimpinan di seluruh lapisan manajemen UNS dalam rangka penyusunan renstra strategi bisnis setiap unit di UNS.

Surakarta,
Rektor

Prof. Dr. Jamal Wiwoho, S.H., M.Hum
NIP. 196111081987021001

DAFTAR ISI

BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Landasan Hukum	2
1.3 Metode Perencanaan Strategis	6
1.4 Sistematika Penyajian	8
BAB 2: DESKRIPSI KEADAAN UMUM UNS	9
2.1 Sejarah Singkat UNS	9
2.2 Azas, Tata Nilai, Budaya Kerja UNS	13
2.3 Kedudukan, Tugas, dan Fungsi UNS	14
BAB 3: ANALISIS LINGKUNGAN.....	21
3.1 Kondisi Awal	22
3.2 Identifikasi Isu-Isu Penting, Asumsi – Asumsi Dasar, dan Faktor Penentu Keberhasilan	26
3.3 Analisis Faktor Internal	30
3.4 Analisis Faktor Eksternal	33
3.5 Analisis SWOT: Penentuan Posisi UNS	35
BAB 4: STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN	42
4.1 Visi, Misi, dan Tujuan	42
4.2 Visi dan Misi Rencana Strategi Bisnis (RSB) UNS 2019-2023	43
4.4 Arah Kebijakan, Prioritas dan Program RSB UNS 2019-2023	44
4.5 Proyeksi Pendapatan	62
4.6 Proyeksi Belanja	65
BAB 5: PENUTUP	67
5.1 Pedoman Transisi	67
5.2 Kaidah Pelaksanaan	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Universitas Sebelas Maret (UNS) adalah lembaga pendidikan tinggi yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi dalam rangka turut serta mencapai cita-cita konstitusional Negara Kesatuan Republik Indonesia, khususnya mencerdaskan kehidupan bangsa. Guna mewujudkan hal tersebut, perlu dilakukan langkah-langkah strategis bagi terselenggaranya pendidikan tinggi dengan mengedepankan kualitas, kuantitas, dan produktivitas di bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat sehingga UNS mampu berkontribusi meningkatkan daya saing bangsa (*nation's competitiveness*).

Sebagai institusi pendidikan tinggi, UNS harus mengembangkan tata kelola yang baik (*good university governance*) melalui organisasi yang sehat (*healthy organization*) dan kemandirian dalam pengelolaan (*autonomy*). Kondisi ini merupakan prasyarat untuk menyelenggarakan program pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat secara efisien dan berdaya saing, serta memiliki reputasi yang tinggi dalam rangka menuju **visi UNS 2030** yaitu “menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional”.

Sejak ditetapkannya UNS sebagai perguruan tinggi dengan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (PK-BLU) pada tahun 2009, UNS memiliki keluwesan dalam mengelola sumber daya namun tetap bertanggungjawab, dengan mengedepankan efisiensi dan produktivitas. UNS pun dapat lebih kreatif dan inovatif dalam meningkatkan mutu pelayanan masyarakat untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, dengan menerapkan fleksibilitas pengelolaan keuangan secara efektif, dan menjalankan praktik *not-for-profit business* yang sehat.

Capaian tahun 2018 telah menunjukkan hasil menggembirakan, terutama dalam perangsingan kinerja antara lain ranking Webometrics Indonesia pada peringkat 7, ranking QS Indonesia pada peringkat 12, ranking Greenmetric Indonesia pada peringkat 7, dan ranking 4ICU Indonesia pada peringkat 6. Sebagian besar target sudah tercapai dan bahkan melampaui target kinerja yang ditetapkan. Dengan capaian ini, UNS dianggap mampu melakukan percepatan

peraihan visi UNS menjadi menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional **pada tahun 2030**.

Selain itu, prestasi yang diraih UNS juga sudah menyakinkan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi sehingga UNS didorong untuk segera menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTNBH). Faktor-faktor tersebut menjadi pertimbangan utama penyusunan penyusunan RSB 2019-2023 ini dengan senantiasa menjaga keberlangsungan dan keberlanjutan (*sustainability*) RSB sebelumnya dan mendasarkan pada Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 73 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimum pada Universitas Sebelas Maret (SPM-UNS), serta kebijakan akselerasi program dan kegiatan untuk mempercepat tercapainya **Visi UNS** yaitu menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional pada tahun 2030.

1.2 Landasan Hukum

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis 2019-2023 secara yuridis formal berlandaskan pada peraturan perundang-undangan berikut ini:

- 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- 2) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 43; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3687);
- 3) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
- 4) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
- 5) Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);

- 6) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
- 7) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 4586.
- 8) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005–2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
- 9) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
- 10) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
- 11) Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 75; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4406);
- 12) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 4; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502);
- 13) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
- 14) Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4864);
- 15) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);

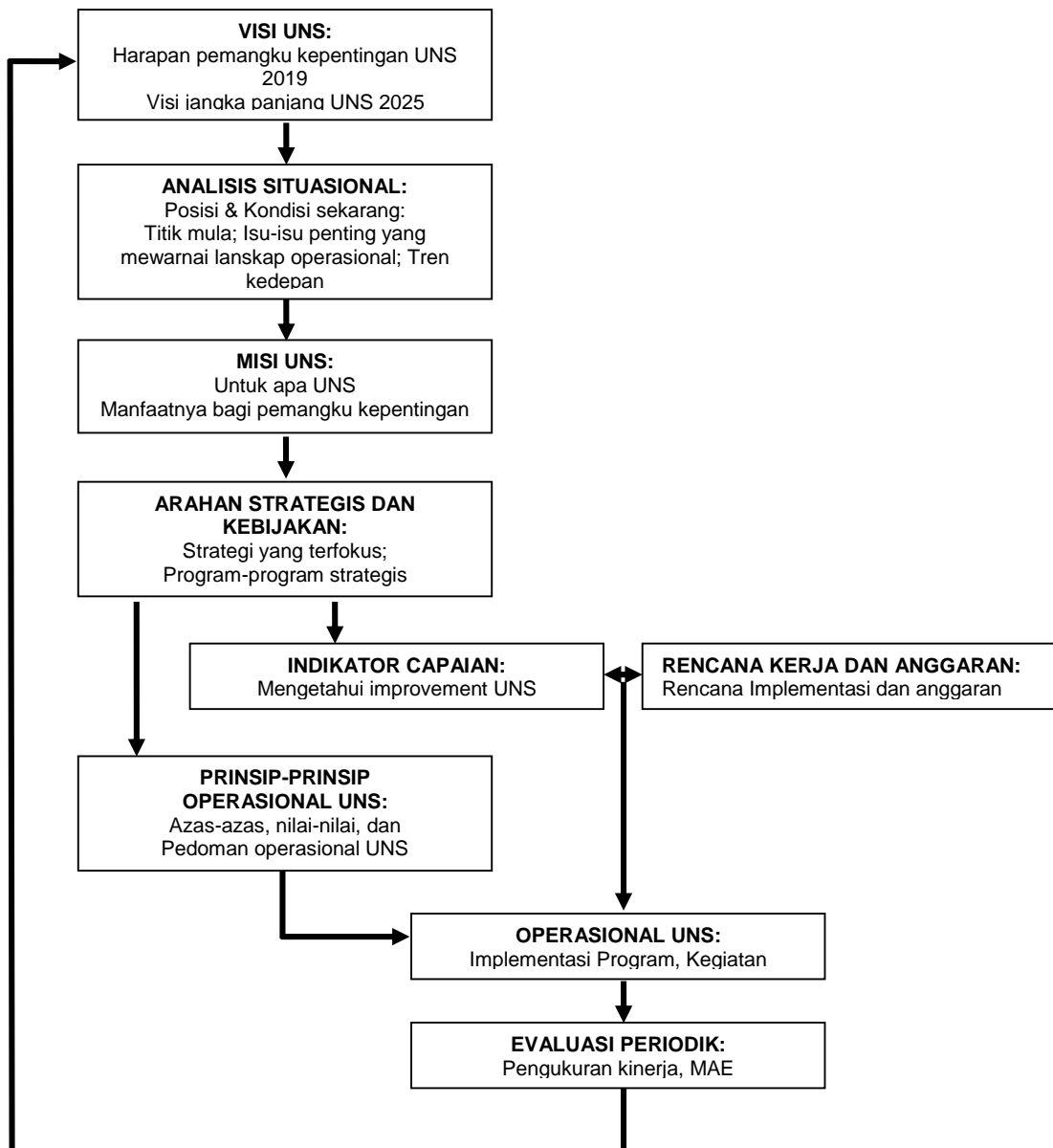
- 16) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502);
- 17) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan sebagaimana diperbarui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
- 18) Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);
- 19) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi; (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
- 20) Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 73 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4212) sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 72 Tahun 2004 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 92, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4418);
- 21) Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- 22) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2007 tentang Sistem Perencanaan Tahunan Departemen Pendidikan Nasional;
- 23) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66 Tahun 2006 tentang Rencana Bisnis Anggaran;
- 24) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;

- 25) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73 Tahun 2007 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum;
- 26) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10 tahun 2006 tentang Penerapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum;
- 27) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 73 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimum pada Universitas Sebelas Maret;
- 28) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- 29) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 55 Tahun 2013 tentang Biaya Kuliah Tunggal dan Uang Kuliah Tunggal pada Perguruan Tinggi Negeri di Lingkungan Kemdikbud;
- 30) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 769);
- 31) Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 112/O/2004 tentang Statuta Universitas Sebelas Maret;
- 32) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sebelas Maret (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1740)
- 33) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 52/KMK.05/2009 tentang Penetapan UNS sebagai Badan Layanan Umum (BLU);
- 34) Keputusan Menteri Ristekdikti Nomor 12449/M/KP/2019 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Sebelas Maret periode 2019-2023;
- 35) Keputusan Rektor No 874/UN27/HK/2018 tentang Pengangkatan Pengelola UPT Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan UNS;
- 36) Peraturan Rektor Universitas Sebelas Maret Nomor 28 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Vokasi Universitas Sebelas Maret

37) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Program Diploma dalam Sistem Terbuka pada Perguruan Tinggi

1.3 Metode Perencanaan Strategis

RSB Tahun 2019 - 2023 ini disusun dengan metode partisipatif dengan melibatkan seluruh *stakeholder* Universitas. Perencanaan diawali dengan melakukan *self evaluation* untuk mengetahui *existing condition* kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui analisis *strength, weakness, opportunity, threat* (SWOT/KKPA) yang dimiliki dan dihadapi UNS. Hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar penyusunan RSB Percepatan, yang meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, serta strategi dan kebijakan pencapaiannya.



Gambar 1. 2 Model Alur Kerja Penyusunan RSB 2019 - 2023

Proses penyusunan RSB 2019 - 2023 menggunakan model alur kerja *office of quality improvement* dari *University of Wisconsin Madison* (dengan beberapa penyesuaian) dalam *A Collection of Planning Corner Articles*, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.2

Strategi implementasi RSB 2019 - 2023 dijalankan melalui penyusunan program, kegiatan, anggaran, dan kerangka implementasi (sinkronisasi koordinasi, dan tata kelola; distribusi urusan berdasar kegiatan; sistem pengawasan internal; dan mekanisme dan instrumen pemantauan/evaluasi). Hasil capaian RSB dievaluasi secara periodik untuk mengetahui kemajuannya. Keberhasilan program dapat diketahui berdasarkan pemenuhan target yang ditetapkan pada *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK). Capaian indikator merupakan salah satu ukuran yang dipertimbangkan dalam penyusunan rencana program dan kegiatan serta anggaran periode berikutnya.

1.4 Sistematika Penyajian

RSB 2019 - 2023 disajikan dalam sistematika sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Menjelaskan latar belakang penyusunan RSB 2019 - 2023, pengertian, maksud dan tujuan disusunnya RSB 2019 - 2023. Landasan hukum penyusunan, Sinkronisasi RSB 2019 - 2023 dengan dokumen perencanaan lainnya di UNS serta sistematika penyajian

Bab 2 : Kondisi Umum UNS

Mendeskripsikan tentang sejarah ringkas, nilai dasar, visi dan misi, makna nilai dasar dan visi UNS, tujuan UNS, Organisasi serta tugas pokok dan fungsi organisasi universitas.

Bab 3 : Analisis Lingkungan dan Isu Strategis

Mengungkap berbagai kondisi yang terdapat di lingkungan, baik eksternal maupun internal, berupa peluang untuk di eksploitasi dan tantangan yang harus mendapatkan fokus perhatian. Di sisi internal, disajikan berbagai kekuatan dan beberapa kelemahan yang dimiliki UNS. Metode yang dilakukan adalah dengan analisis *Strength, Weakness, Oportunity, Threat* (SWOT) untuk mengukur kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan. Pada bab ini juga akan disampaikan analisis untuk memprediksi situasi yang

akan terjadi dimasa datang serta arah UNS kedepan sesuai dengan kondisi yang paling mungkin terjadi.

BAB 4 : Visi UNS dan Arah Kebijakan RSB 2019 - 2023

Pada bab ini dijelaskan visi UNS, kebijakan arah pengembangan UNS kurun waktu 2019 hingga 2023.

BAB 5 : Penutup

Bagian ini menyajikan pentingnya dokumen RSB-UNS 2019-2023 sebagai acuan bagi setiap unit kerja di lingkungan UNS dalam menyusun renstra unit kerja, serta aturan transisi terkait dengan aturan hukum di UNS.

BAB 2

DESKRIPSI KEADAAN UMUM UNS

Pada tahun 2019 ini, Universitas Sebelas Maret memasuki usia ke empat puluh lima dalam berkontribusi terhadap proses pembangunan bangsa dan negara Indonesia melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi. Peradaban dunia berkembang begitu cepat dan mengalami perubahan-perubahan di berbagai aspek kehidupan terutama di bidang penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), yang merupakan salah satu aspek esensial dari perkembangan dan aktualisasi potensi insani hakiki guna mewujudkan peradaban manusia. Pentingnya keberadaan perguruan tinggi di tengah-tengah masyarakat berkaitan erat dengan kapasitas perguruan tinggi dalam pengembangan dan penyebarluasan IPTEK tersebut. Perguruan tinggi pada dasarnya adalah sebuah institusi pengetahuan dan sekaligus institusi sosial. Sebagai institusi pengetahuan, perguruan tinggi mempunyai tugas berkenaan dengan pengayaan, pengembangan dan penyebarluasan IPTEK, serta penyiapan sumberdaya IPTEK. Sedangkan sebagai institusi sosial, perguruan tinggi merupakan bagian dari dinamika masyarakat di mana perguruan tinggi berdiri, berkembang dan berperan.

Dalam perkembangan dan kemajuannya yang begitu cepat di usia yang relatif masih muda, UNS telah mampu meraih berbagai prestasi dan membuktikan eksistensinya di tingkat nasional. Dengan diraihkannya predikat unggul (A) dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi, maka sudah seyogyanya kini UNS mulai berakselerasi untuk peraihan reputasi Internasional secara menyeluru.

Tetap berpijak dan bertopang pada nilai-nilai sejarah perkembangannya yang seiring dan sejalan membentuk karakter institusi semakin unggul. Karakter sebagai Perguruan Tinggi yang semakin berkembang terlihat pada perjalanan sekaligus sebagai tahapan tonggak sejarah berdirinya Universitas di Kota Bengawan.

2.1. Sejarah Singkat UNS

Universitas Sebelas Maret didirikan pada tanggal 11 Maret 1976, berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 10 Tahun 1976 tentang Pendirian Universitas Negeri

Surakarta Sebelas Maret. Berikut ini disajikan riwayat singkat pendirian UNS dan perkembangannya hingga saat ini.

Saat Pada tahun 1953, para pengelola pendidikan di Kota Surakarta berkeinginan mendirikan sebuah universitas negeri. Keinginan tersebut memiliki titik terang setelah pada tanggal 11 Januari 1968 memperoleh sambutan positif dari Pemerintah Daerah Kotamadya Surakarta, yang selanjutnya secara resmi dilakukan tindak lanjut pada tahun 1972 dengan ditetapkannya Tim Pengumpul dan Pengolah Data (TIM P2D) Persiapan Universitas Negeri di Surakarta melalui Surat Keputusan (SK) Walikota No. 22/Kep/VII-1/1972 tertanggal 1 Maret 1972. Melalui surat No. 7/pend.1/K-Dept/1972, tanggal 9 September 1972, Walikota Surakarta mengirimkan “pra usulan” pendirian Universitas Negeri di Kota Surakarta kepada Pemerintah Pusat melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

Pada tanggal 30 Juli 1973, gagasan mendirikan Universitas Negeri di Kota Surakarta diajukan ke lembaga legislatif (DPRD) Kotamadya Surakarta dan disetujui melalui surat Keputusan DPRD Kotamadya Surakarta No.5/DPRD VIII/1973, tertanggal 22 Agustus 1973. Sejalan dengan itu, tanggal 14 Juni 1974, rapat koordinasi perguruan tinggi swasta (PTS) juga menghasilkan rekomendasi bahwa 12 PTS yang ada di kota Solo bersedia menggabungkan diri untuk mendirikan sebuah universitas negeri. Rapat tim tanggal 5 Juli 1974 berhasil membentuk Presidium Pimpinan Perguruan Tinggi Gabungan Surakarta. Perguruan Tinggi Gabungan Surakarta terdiri dari:

- a. Sekolah Tinggi Olah Raga Negeri Surakarta,
- b. Akademi Administrasi Negara Negeri Surakarta,
- c. Universitas Saraswati,
- d. Universitas Cokroaminoto Cabang Surakarta,
- e. Universitas Islam Indonesia Cabang Surakarta, dan
- f. Universitas 17 Agustus Cabang Surakarta,
- g. Institut Jurnalistik Surakarta,
- h. Akademi Farming.

Melalui Surat Keputusan Walikota Surakarta No. 55/Kep/C-6/1975, tanggal 9 April 1975, dibentuk Presidium Universitas Negeri Persiapan Surakarta. Pada tanggal 1 Juni 1975, bertempat di Pagelaran Kraton Kasunanan Surakarta, disepakati lahirnya Universitas Gabungan Surakarta (UGS) dengan jumlah

mahasiswa saat itu 1.842. Selanjutnya UGS melakukan koordinasi dengan berbagai perguruan tinggi yang ada di Surakarta dan menghasilkan kesepakatan dengan PTPN Veteran Cabang Surakarta, dan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Surakarta untuk melebur dengan cara menggabungkan diri. Penggabungan tersebut menjadi cikal bakal berdirinya Universitas Negeri Surakarta Sebelas Maret.

Universitas Negeri Surakarta (UNS) Sebelas Maret saat itu memiliki 17 Jurusan yang terorganisasi dalam sembilan belas fakultas, yakni:

- a. Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP);
- b. Fakultas Keguruan (FKg),
- c. Fakultas Sastra Budaya (F.Sasdaya),
- d. Fakultas Sosial Politik (Fisipol),
- e. Fakultas Hukum (FH),
- f. Fakultas Ekonomi (FE),
- g. Fakultas Kedokteran (FK),
- h. Fakultas Pertanian (Faperta), dan
- i. Fakultas Teknik (FT).

UNS pada saat itu memiliki dosen/asisten sebanyak 810 orang yang terdiri dari 356 dosen/asisten tetap dan 454 dosen/asisten tidak tetap, serta 5.578 mahasiswa.

Organisasi UNS ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 03/C/Depk/76, tanggal 8 Maret 1976, tentang Pimpinan Sementara UNS. Pejabat sementara (Pjs) di lingkungan UNS, meliputi Rektor, Pembantu Rektor I Bidang Akademi, Pembantu Rektor II Bidang Administrasi dan Keuangan, dan Pembantu Rektor III Bidang Kemahasiswaan. Saat itu, Kantor pusat UNS menempati Pagelaran Kraton Surakarta, dan kegiatan kuliah tersebar di beberapa lokasi.

Sejak tahun 1977, UNS memiliki kampus induk terpadu di Kentingan, Jebres, Surakarta seluas \pm 60 ha yang diperoleh dari Walikota Surakarta melalui Surat Keputusan Walikota Surakarta tanggal 18 Oktober 1976 nomor 238/Kep/T3/1976. Dalam perkembangannya, pada tahun 1982 nama dan singkatan Universitas Negeri Surakarta Sebelas Maret (UNS Sebelas Maret), ditetapkan menjadi Universitas

Sebelas Maret yang disingkat UNS. Perubahan nama dan singkatan ini diresmikan dengan Keputusan Presiden RI No. 55 Tahun 1982.

UNS telah meletakkan tonggak dasar sebagai bentuk tahapan pembangunan UNS yang terlihat dari perjalanan sejarah berdirinya hingga saat ini, meliputi:

- a. Periode Tahun 1976-1977: Tahap Konsolidasi,
 - b. Periode Tahun 1977-1985: Tahap Pembangunan Fisik,
 - c. Periode Tahun 1986-1994: Tahap Peletakan Dasar Akselerasi Pengembangan,
 - d. Periode Tahun 1995-2003: Tahap Percepatan Pengembangan,
 - e. Periode Tahun 2003-2011: Tahap Penguatan Tata Kelola (
- Periode ini ditandai dengan ditetapkannya UNS sebagai perguruan tinggi dengan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada tahun 2009, berdasarkan dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 52/KMK.05/2009.

Selanjutnya, UNS semakin mantap dengan Rencana Pengembang Jangka Panjang (RPJP) sebagai *road map* pengembangan yang ditetapkan sebagai berikut:

- a. Periode Tahun 2011-2019: Akselerasi Reputasi Internasional UNS,
- b. Periode Tahun 2019-2023: UNS Unggul di Asia Pasifik,
- c. Periode Tahun 2023-2031: UNS Unggul di dunia.

Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sebelas Maret, UNS saat ini memiliki 11 Fakultas dan satu program Pascasarjana. Sebelas fakultas tersebut adalah 1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, 2) Fakultas Ilmu Budaya, 3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 4) Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 5) Fakultas Hukum, 6) Fakultas Pertanian, 7) Fakultas Kedokteran, 8) Fakultas Teknik, 9) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, serta 10) Fakultas Seni Rupa dan Desain, dan 11) Fakultas Keolahragaan.

Kemudian pada tahun 2018, UNS membentuk Sekolah Vokasi untuk mengelola pendidikan vokasi yang selama ini dikelola tersebar di beberapa fakultas. Pendirian Sekolah Vokasi ini ditetapkan dengan Peraturan Rektor Nomor 28 Tahun 2018

2.2. Azas, Tata Nilai, Budaya Kerja UNS

2.2.1 Azas

- a) Azas kebenaran ilmiah;
- b) Azas pengembangan budaya luhur dan peradaban kehidupan bangsa;
- c) Azas kebutuhan, manfaat dan efektifitas;
- d) Azas tata kelola universitas yang baik.

2.2.2 Tata Nilai

Pengembangan UNS sebagai universitas unggulan nasional menuju universitas bereputasi internasional (*internationally reputable university*) didasarkan pada nilai-nilai yang dianut UNS sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel. 2.1 Nilai – Nilai yang Dianut UNS

Aspek	Nilai nilai yang dianut
Nilai masukan yang tepat untuk memulai proses akademik yang baik dan mencegah kegagalan	a. nilai edukatif b. nilai ilmiah c. nilai integritas dan amanah
Nilai proses yang terselenggara dan tertanam dengan baik untuk meningkatkan mutu interaksi dan kinerja	a. nilai visioner dan keteladanan b. nilai pemberdayaan c. nilai ekonomis dan ekologis d. nilai etis dan legal e. nilai profesional dan akuntabel
Nilai luaran yang dipikirkan dengan baik dan menjadi pemandu untuk menghasilkan mutu tinggi	a. nilai inovatif dan antisipatif b. nilai estetis c. nilai keadilan, demokratis, dan inklusif

(Sumber: Dokumen Hasil Rumusan Rapim UNS tgl. 8 September 2007)

Seperangkat nilai UNS tersebut dikembangkan sebagai pemandu normatif untuk dihayati dan diberlakukan dalam institusionalisasi ilmu, pengetahuan, teknonologi, dan seni (IPTEKS).

2.2.3. Budaya Kerja UNS

UNS mengembangkan budaya kerja yang diarahkan sebagai tuntunan sikap dan perilaku seluruh sivitas akademika; dengan demikian, budaya kerja tidak sekedar menjadi slogan tetapi diharapkan dapat menjadi jiwa dan semangat kerja dalam upaya mewujudkan visi dan misi UNS. Budaya kerja tersebut kemudian dikemas dalam slogan “**UNS ACTIVE**”, yang penjabarannya disajikan pada Tabel 2.2.

Tabel.2.2 Budaya Kerja UNS

BUDAYA KERJA	DEFINISI	ASPEK
--------------	----------	-------

ACHIEVEMENT ORIENTATION (Orientasi Berprestasi)	Kemampuan untuk bekerja dengan baik dan berusaha melampaui standar prestasi yang ditetapkan, berorientasi pada hasil dan terus menerus melakukan upaya untuk meraih keunggulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar prestasi 2. Ide kreatif 3. Keahlian 4. Orientasi pada hasil 5. Keunggulan 6. Kesempurnaan
CUSTOMER SATISFACTION (Kepuasan Pengguna Jasa)	Kemampuan untuk membantu atau melayani orang lain atau memenuhi kebutuhan pengguna jasa, baik internal maupun eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proaktif 2. Daya cepat tanggap 3. Fokus pada pengguna jasa 4. Empati 5. <i>Active Listener</i> 6. Interaksi 7. Keterbukaan
TEAMWORK (Kerjasama)	Kemampuan bekerja bersama orang lain, baik dalam tim besar maupun tim kecil dalam ruang lingkup institusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi 2. Kontribusi 3. Kerjasama 4. Fokus pada kinerja tim 5. Toleransi
INTEGRITY (Integritas)	Satunya kata dengan perbuatan, kemampuan mendeskripsikan maksud, ide dan perasaan serta menerjemahkan seutuhnya kedalam perbuatan yang dilandasi dengan ketulusan, kesetiaan, rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi terhadap kemajuan organisasi selaras dengan visi dan misi UNS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akuntabilitas 2. Kejujuran 3. Tanggungjawab 4. Konsistensi 5. Kedisiplinan 6. Komitmen 7. Loyalitas
VISIONARY (Visioner)	Kemampuan menetapkan sasaran baru ketika target yang ditetapkan telah tercapai dan berorientasi jangka panjang, termasuk kemampuan menyesuaikan perubahan lingkungan dan mudah menerima perubahan dalam institusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaikan berkelanjutan 2. Perwujudan ide menjadi tindakan 3. Inovasi 4. Reputasi 5. Pengelolaan perubahan
ENTREPRENEURSHIP (Kewirausahaan)	Kemampuan mengolah sumberdaya yang ada menjadi suatu produk dan jasa yang mempunyai nilai tambah dan mencari keuntungan/ keunggulan dari peluang yang belum dikembangkan orang lain.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemandirian 2. Kesejahteraan bersama 3. Kreativitas 4. Nilai tambah 5. Kewirausahaan

2.3. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi UNS

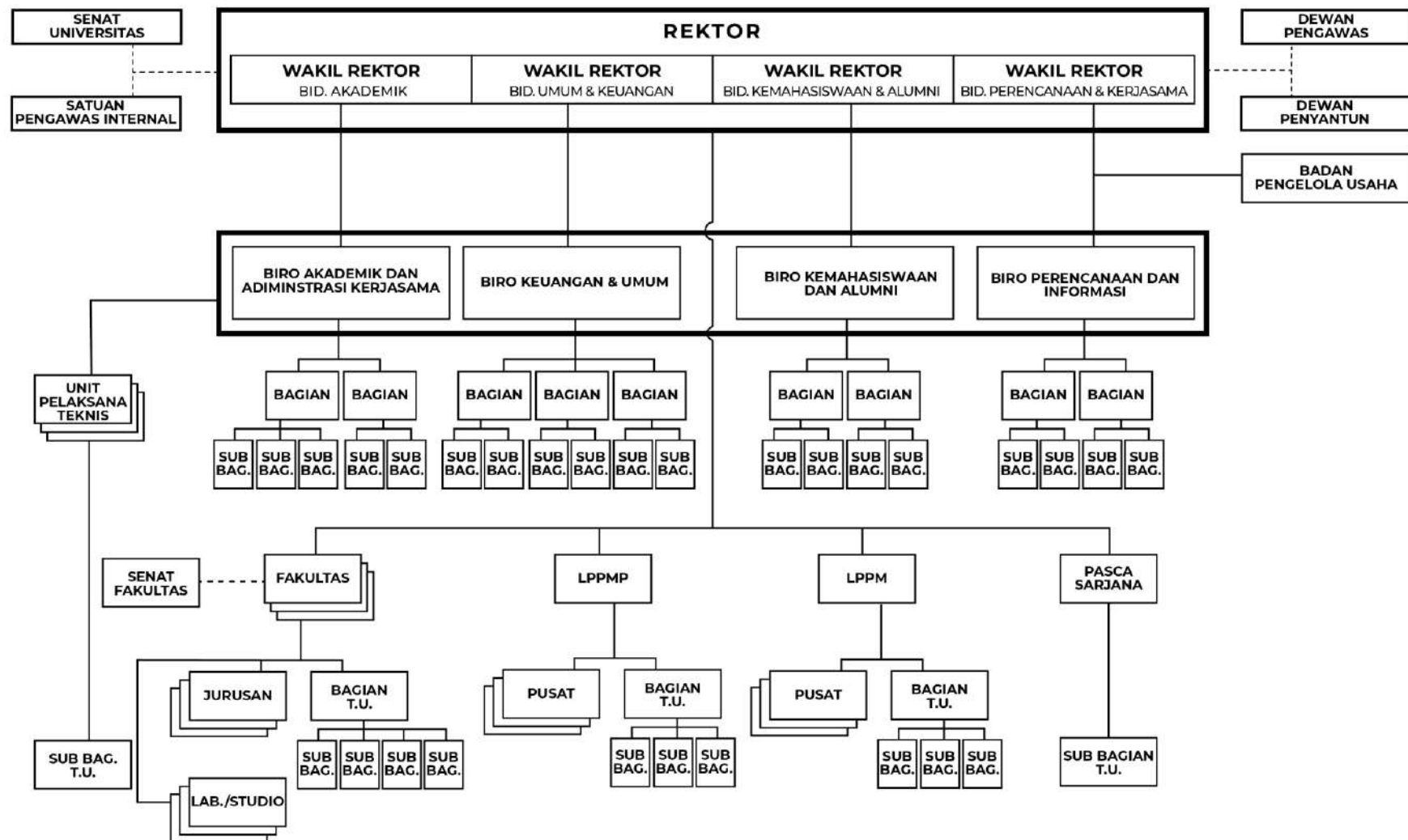
Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 73/2017 mengatur bahwa Universitas Sebelas Maret selanjutnya disebut UNS adalah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, dipimpin oleh Rektor yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

UNS mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan

dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, UNS mempunyai fungsi:

1. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan tinggi;
2. Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/ atau kesenian;
3. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat;
4. Melaksanakan pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan;
5. Melaksanakan kegiatan layanan administratif.

Bagan Struktur Organisasi Universitas Sebelas Maret sesuai Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 73 Tahun 2017 adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Universitas Sebelas Maret

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1, organ UNS terdiri atas Senat, Rektor, Satuan Pengawas Internal, Dewan Penyantun, dan Dewan Pengawas. Selanjutnya, Rektor sebagai organ pengelola terdiri dari Rektor dan Wakil Rektor, Biro, Fakultas dan Pascasarjana, Lembaga, Unit Pelaksana Teknis, dan Badan Pengelola Usaha. Adapun tugas pokok dan fungsi masing-masing adalah:

1. **Senat** merupakan organ yang menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan akademik.
2. **Rektor** merupakan organ yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan nonakademik dan pengelolaan UNS, yang memiliki tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta membina pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan hubungannya dengan lingkungan.
3. **Wakil Rektor** berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor. Wakil Rektor terdiri atas:
 - a) Wakil Rektor Bidang Akademik; mempunyai tugas membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
 - b) Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan; mempunyai tugas membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan kegiatan di bidang administrasi umum, keuangan, dan kepegawaian.
 - c) Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni; mempunyai tugas membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan kegiatan di bidang pembinaan kemahasiswaan, alumni, dan layanan kesejahteraan mahasiswa.
 - d) Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerja Sama; mempunyai tugas membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan kegiatan di bidang perencanaan dan kerja sama.
4. **Biro** merupakan unsur pelaksana administrasi UNS yang menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh unsur di lingkungan UNS. Biro dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Rektor, yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakil Rektor sesuai dengan bidang tugasnya. Biro terdiri atas:

- a) Biro Akademik dan Administrasi Kerja Sama; bertugas melaksanakan pelayanan di bidang akademik, urusan hukum, dan pengembangan kerja sama.
 - b) Biro Keuangan dan Umum; mempunyai tugas melaksanakan urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, kerumahtanggaan, ketatalaksanaan, dan pengelolaan barang milik negara.
 - c) Biro Kemahasiswaan dan Alumni; mempunyai tugas melaksanakan pembinaan kemahasiswaan dan alumni.
 - d) Biro Perencanaan dan Informasi; mempunyai tugas melaksanakan urusan perencanaan dan layanan data dan informasi.
5. **Fakultas dan Pascasarjana** merupakan unsur pelaksana akademik yang berada di bawah dan bertanggung kepada Rektor. Fakultas terdiri atas:
- a) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
 - b) Fakultas Ilmu Budaya
 - c) Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 - d) Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
 - e) Fakultas Hukum
 - f) Fakultas Pertanian
 - g) Fakultas Kedokteran
 - h) Fakultas Teknik
 - i) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
 - j) Fakultas Seni Rupa dan Desain
 - k) Fakultas Keolahragaan, dan
 - l) Pascasarjana

Fakultas mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, vokasi, dan/ atau profesi dalam satu rumpun Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Pascasarjana mempunyai tugas melaksanakan pendidikan program magister dan program doktor untuk bidang ilmu multidisiplin dan melaksanakan penjaminan mutu program magister dan program doktor yang diselenggarakan oleh fakultas.

6. **Lembaga** adalah unsur pelaksana akademik di bawah Rektor yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi di bidang penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pengembangan pembelajaran, dan penjaminan mutu. Lembaga dipimpin oleh Ketua yang bertanggung jawab kepada Rektor yang dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh seorang Sekretaris Lembaga. Lembaga terdiri atas:
 - a) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat; bertugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
 - b) Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan; bertugas melaksanakan koordinasi, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan peningkatan dan pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu pendidikan.
7. **Unit Pelaksana Teknis (UPT)** merupakan unsur penunjang UNS yang dipimpin oleh seorang Kepala dan bertanggung jawab kepada Rektor. UPT terdiri dari:
 - a) UPT Perpustakaan; merupakan unit pelaksana teknis di bidang perpustakaan dengan tugas melaksanakan pemberian layanan kepastakaan yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor Bidang Akademik.
 - b) UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi; merupakan unit pelaksana teknis di bidang pengembangan dan pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi dengan tugas melaksanakan pengembangan, pengelolaan, dan pemberian layanan teknologi informasi dan komunikasi serta pengelolaan sistem informasi yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan.
 - c) UPT Laboratorium Terpadu; merupakan unit pelaksana teknis di bidang layanan laboratorium dasar di lingkungan UNS dengan tugas melaksanakan layanan laboratorium dasar yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor Bidang Akademik.
 - d) UPT Bahasa; merupakan unit pelaksana teknis di bidang pengembangan pembelajaran dan layanan kebahasaan dengan tugas melaksanakan pengembangan pembelajaran, peningkatan

kemampuan, dan pelayanan uji kemampuan bahasa yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor Bidang Akademik.

- e) UPT Layanan Internasional; merupakan unit pelaksana teknis di bidang publikasi dan hubungan masyarakat, serta pelayanan dan fasilitasi urusan internasional dengan tugas melaksanakan urusan publikasi, peliputan kegiatan UNS, dan hubungan masyarakat, serta fasilitasi kerja sama internasional, layanan mahasiswa internasional, pendidik, dan tenaga kependidikan asing, dan promosi internasional UNS yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerja Sama.
 - f) UPT Kearsipan merupakan unit pelaksana teknis di bidang pengelolaan arsip dengan tugas melaksanakan pengelolaan arsip yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan.
8. **Satuan Pengawas Internal** merupakan organ yang menjalankan fungsi pengawasan non-akademik.
 9. **Dewan Penyantun** merupakan organ yang menjalankan fungsi pertimbangan non-akademik dan membantu pengembangan UNS.
 10. **Dewan Pengawas** merupakan organ yang menjalankan fungsi pengawasan terhadap pengelolaan keuangan badan layanan umum UNS.
 11. **Badan Pengelola Usaha (BPU)** mempunyai tugas melaksanakan pengembangan unit usaha dan mengoptimalkan perolehan sumber-sumber pendanaan universitas untuk mendukung pelaksanaan penerapan pengelolaan keuangan badan layanan umum UNS. BPU dipimpin seorang Ketua yang bertanggung jawab kepada Rektor sebagai pemimpin badan layanan umum.

Selanjutnya, sejak November 2018 karena kebutuhan tata kelola, UNS membentuk Sekolah Vokasi dan UPT Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan. Sekolah Vokasi didirikan untuk mengelola program diploma yang selama ini tersebar di berbagai fakultas. Sedangkan UPT Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan didirikan untuk mengelola kawasan hutan Gunung Bromo, Karanganyar yang pengelolaannya sudah dipercayakan kepada UNS sebagai Kawasan Hutan dengan Tujuan Khusus (KHDTK).

BAB 3

ANALISIS LINGKUNGAN

3.1 Kondisi Awal

Situasi dan kondisi awal UNS pada saat penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) ini dijelaskan berdasarkan pada komponen–komponen yang mengacu pada indikator internasionalisasi, yaitu:

3.1.1 Pembelajaran

- a) Rasio dosen dan mahasiswa selama kurun waktu 2011-2018 mengalami kenaikan, dari 1:10 pada 2011 menjadi 1:22 pada 2018.
- b) Kepuasan mahasiswa selama kurun waktu 2011-2018 mengalami kenaikan, dimana pada tahun 2012 dengan nilai 2,7, menjadi 3,2 pada tahun 2015, dan 3,4 pada tahun 2018.
- c) Tenaga pengajar/staf pendidik doktor selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dimana pada tahun 2010 dengan nilai 14 % menjadi 28% pada tahun 2015, kemudian pada tahun 2018 meningkat lagi menjadi 34,26%.
- d) Jumlah program studi tersertifikasi/terakreditasi internasional juga meningkat. Pada tahun 2018, tercatat ada lima program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional.

3.1.2 Keterserapan Lapangan Pekerjaan

- a) Reputasi penyedia kerja dengan skala tingkat Asean.
- b) Hasil *Tracer Study* menunjukkan bahwa 81% lulusan UNS mendapatkan pekerjaan dalam waktu kurang dari enam bulan setelah lulus.
- c) Gaji pertama lulusan selama kurun waktu 2011-2018 mengalami kenaikan dari 1,4 kali nilai UMR per bulan naik menjadi 2,4 kali nilai UMR per bulan pada tahun 2018.
- d) Kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan pada tahun 2018 sebesar 78%.

3.1.3 Penelitian

- a) Rasio sitasi jurnal internasional : jumlah dosen pada tahun 2018 adalah 1:4, meningkat dari 1:3 pada tahun 2017

- b) Jumlah paten dan HAKI selama kurun waktu 2011-2017 mengalami kenaikan dari 6 paten pada tahun 2014/2015, menjadi 75 paten pada tahun 2017, dan 86 pada tahun 2018.

3.1.4 Internasionalisasi

- a) Kolaborasi *join riset* (kelembagaan) selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dengan jumlah 25 lembaga pada tahun 2010 meningkat menjadi 58 lembaga pada tahun 2014/2015, kemudian menurun pada tahun 2017 menjadi 24 lembaga.
- b) Jumlah *inbound visiting lecturer* selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan, dimana pada tahun 2011 dengan jumlah 1 meningkat menjadi 8 pada tahun 2015 dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 37.
- c) Jumlah *outbound visiting lecturer* selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dimana pada tahun 2012 dengan jumlah 1 menjadi 5 pada tahun 2015 dan pada tahun 2017 meningkat lagi menjadi 226.
- d) Persentase mahasiswa asing selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dengan presentase sebesar 0,10% pada tahun 2011 naik menjadi 0,75% pada tahun 2015 dan pada tahun 2017 menurun menjadi 0,08%.
- e) Persentase *outbound* mahasiswa dengan total mahasiswa selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dari jumlah presentase sebesar 0,22% naik menjadi 1% pada tahun 2014/2015 pada tahun 2017 menurun menjadi 0,27%.
- f) UNS memiliki tempat ibadah untuk enam agama.
- g) Keberagaman internasional/ jumlah negara dari mahasiswa asing sebanyak 36 negara pada tahun 2017 dan 2018.
- h) Prestasi mahasiswa tingkat nasional selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dengan jumlah 78 prestasi pada tahun 2010 meningkat menjadi 97 prestasi pada tahun 2015 dan pada tahun 2017 meningkat lagi menjadi 232 prestasi, dan 275 pada tahun 2018
- i) Prestasi mahasiswa tingkat internasional selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan, dari hanya satu prestasi pada tahun 2010 meningkat menjadi 3 prestasi pada tahun 2015, 69 pada tahun 2017, dan tetapi menurun menjadi 37 prestasi pada tahun 2018

3.1.5 Fasilitas

- a) Fasilitas olahraga selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dari tahun 2010 sebanyak 2 fasilitas, meningkat menjadi 5 fasilitas pada tahun 2015 dan tetap stabil 5 fasilitas pada tahun 2017.
- b) Dormitory/ jumlah mahasiswa yg bisa diakomodasi selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dari jumlah 192 mahasiswa pada tahun 2010 meningkat menjadi 900 mahasiswa pada tahun 2014/2015 dan tetap stabil pada tahun 2017.
- c) Infrastruktur IT (peningkatan *bandwidth, mbps*) selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan pesat dari tahun 2010 dengan jumlah 65 mbps meningkat menjadi 750 mbps pada tahun 2014/2015 dan pada tahun 2017 meningkat lagi menjadi 1800 mbps.
- d) Fasilitas perpustakaan (koleksi/ jumlah) selama kurun waktu 2010-2017 mengalami kenaikan dimana pada tahun 2010 memiliki koleksi sejumlah 175.321 buah meningkat menjadi 223.759 buah pada tahun 2015. Dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 244.149 buah.
- e) Fasilitas kesehatan selama kurun waktu 2010-2015 mengalami kenaikan dari tahun 2010 hanya berjumlah 1 fasilitas meningkat menjadi 7 buah fasilitas pada tahun 2014/2015. Dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 8 buah.
- f) Jumlah organisasi mahasiswa yang terdaftar (UKM sehat) selama kurun waktu 2010-2015 mengalami kenaikan pesat dari jumlah 17 UKM pada 2010 meningkat menjadi 32 UKM pada tahun 2014/2015. Dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 38 UKM.
- g) Rasio PNBPN/ operasional pada tahun 2017 adalah 1 : 2,13.
- h) Rasio PNBPN/ total anggaran selama kurun waktu 2011-2017 mengalami kenaikan dimana pada tahun 2011 dengan presentase sebesar 44,74% meningkat menjadi 51% pada tahun 2015, dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 57,10%.
- i) Jumlah pendapatan kerjasama/ total anggaran (kelembagaan, juta rupiah) selama kurun waktu 2010-2015 mengalami kenaikan dari tahun 2010 dengan pendapatan sejumlah 2 milyar meningkat menjadi 4,5 milyar pada tahun 2014. Kemudian pada tahun 2017 meningkat menjadi 102 milyar.

3.1.6 Blended Learning

- a) Persentase teknologi terkini (jumlah PC terkoneksi IT) selama kurun waktu 2010-2015 mengalami kenaikan dari tahun 2010 dengan presentase sebanyak 40% meningkat menjadi 75% pada tahun 2014/2015, meningkat menjadi 100% sejak 2017.
- b) Mata kuliah yang menyajikan materinya secara bebas secara *online (open courseware)* tercapai 36% pada tahun 2017, dan mencapai 100% pada tahun 2018.

3.1.7 Budaya Kerja

- a) Budaya anti korupsi/ jumlah kasus korupsi
Belum ada kasus korupsi di UNS sampai tahun 2017.
- b) Opini auditor eksternal terhadap keuangan berturut mendapatkan WTP sejak tahun 2010 sampai tahun 2018.

3.1.8 Paten/HaKi

- a) Jumlah paten nasional
- b) Jumlah paten internasional
- c) Perusahaan *spin off* yang dihasilkan dari kegiatan P2M ada 3 perusahaan pada tahun 2017.
- d) Penelitian industri
Selama kurun waktu 2011-2015 mengalami kenaikan dari tahun 2011 dengan jumlah 1 penelitian menjadi 3 penelitian pada tahun 2014/2015.
- e) Jumlah invensi yg didaftarkan paten
Selama kurun waktu 2011-2015 mengalami kenaikan dari tahun 2011 dengan jumlah invensi 5 meningkat menjadi 35 invensi pada tahun 2014/2015, 75 pada tahun 2017, dan 86 pada tahun 2018.

3.1.9 Komitmen

- a) Pengembangan dan investasi sosial (misal expert membantu perda,dll)
- b) Kontribusi finansial untuk bencana nasional & internasional (5% thd total anggaran)
- c) Presentase propinsi asal mahasiswa UNS sebesar 100% dari seluruh jumlah provinsi di Indonesia.
- d) Proporsi mahasiswa internasional (%)

Selama kurun waktu 2010-2015 mengalami kenaikan dari tahun 2010 dengan presentase 0,5% meningkat menjadi 0,9% pada tahun 2014/2015. Dan pada tahun 2017 dan 2018 meningkat menjadi 1,28 %.

e) Peringkat *green campus*

Pengelolaan landscape dan fisik kampus sebagai kampus berwawasan ramah lingkungan, UNS menempati peringkat 95 di dunia, 24 di Asia, atau peringkat 5 di Indonesia.

3.1.10 Akses

a) Mahasiswa internasional penerima beasiswa

Selama kurun waktu 2010-2015 mengalami kenaikan dimana pada tahun 2012 sejumlah 5 mahasiswa meningkat menjadi 150 mahasiswa pada tahun 2014/2015. Pada tahun 2017 mahasiswa penerima beasiswa UNS ada 25 orang.

b) Akses untuk difabel mempunyai presentase sejumlah 20% pada tahun 2017.

c) Presentase jangkauan mahasiswa tidak mampu (prosentase penerima bidik misi terhadap jumlah mahasiswa baru sarjana dan diploma) selama kurun waktu 2010-2017 mengalami peningkatan dari tahun 2010 dengan presentase sejumlah 8,02% meningkat menjadi 23,5% pada tahun 2014/2015 dan pada tahun 2017 menurun menjadi 16,9%.

3.1.11 Reputasi Disiplin Ilmu

a) Jumlah keunggulan yang sudah diakui nasional (reputasi akademik/spesialisasi)

b) Jumlah keunggulan yang sudah diakui internasional.

Ada pusat studi *Center of Governance Banking Finance* (CGBF) dalam bidang riset, beberapa peneliti CGBF telah dipercaya oleh beberapa universitas di Eropa untuk menjadi supervisor mahasiswa S-2 dan S-3, dan telah diminta oleh beberapa universitas di Eropa untuk menjadi dosen tamu

3.1.12 Akreditasi Program Studi

a) Akreditasi prodi yang diakui nasional

Pada tahun 2018 prodi yang terakreditasi A sebanyak 80 program studi, berakreditasi B sebanyak 70 program studi, dan 22 program studi terakreditasi C dan dalam proses akreditasi.

b) Akreditasi prodi yang diakui internasional

Fakultas Ekonomi Bisnis menjalankan akreditasi internasional AACSB. Selain itu terdapat empat program studi yang sudah tersertifikasi AUN-QA

- c) Akreditasi unit manajemen diakui internasional/ ISO selama kurun waktu 2012-2018 mengalami kenaikan dari tahun 2012 dengan presentase sejumlah 29% meningkat menjadi 65% pada tahun 2014/2015, dan pada tahun 2018 meningkat menjadi 55 unit.

3.2 Identifikasi Isu-Isu Penting, Asumsi – Asumsi Dasar, dan Faktor Penentu Keberhasilan

Pada era kompetisi antar bangsa saat ini, pemerintah di banyak negara berupaya meningkatkan kontribusi ekonomis pendidikan tinggi dalam memproduksi dan menyebarkan ilmu dengan meningkatkan modal insani (*human capital*). Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi telah mereview struktur sistem pendidikan tinggi, misi institusi, dan pola pendanaanya. Restrukturisasi ini difokuskan pada pembentukan modal insani melalui pendidikan dan pelatihan, alokasi sumber daya untuk riset dan pengembangan, dan pembenahan tata kelola kelembagaan dan manajemen perguruan tinggi. Hal ini tercermin dalam visi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi sebagaimana disebutkan dalam Permenristekdikti Nomor 50 Tahun 2017 adalah:

“Terwujudnya pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan iptek dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa”

Situasi dunia saat ini (dan masa depan) ditandai dengan lingkungan yang terus berubah dengan kecepatan yang tinggi, proses akselerasi pertumbuhan, kompleksitas problematika di mana setiap elemen berada dalam interdependensi yang erat, kait-mengait dan saling mempengaruhi. Menyadari bahwa lingkungan bisnis pendidikan tinggi yang makin kompetitif, UNS memerlukan tipe manajemen yang tidak hanya merespon perubahan yang akan terjadi tetapi juga perlu menciptakan masa depan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan.

3.2.1. Isu – Isu Penting yang Berkembang

Berikut ini disusun isu-isu yang berhasil diidentifikasi tentang posisi dan peranan UNS.

a) Perubahan peraturan perundangan pendidikan tinggi dan keuangan pendidikan tinggi.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menuntut seluruh institusi pendidikan menjadi subyek hukum dalam bentuk Badan Hukum Pendidikan. Peraturan lainnya yang juga harus diperhatikan adalah Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Undang-Undang Nomor 14 tentang Guru dan Dosen, PP 23 tahun 2005 tentang BLU, serta Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Badan Hukum. Berdasarkan beberapa peraturan tersebut, Renstra Kemenristekdikti memuat tiga sasaran strategis; yaitu [1] meningkatnya relevansi, kuantitas, dan kualitas pendidikan tinggi; [2] meningkatnya kemampuan iptek dan inovasi; dan [3] terlaksananya reformasi birokrasi.

Kebijakan ini mendorong UNS saat itu untuk bertransformasi menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), untuk meningkatkan relevansi, kuantitas, dan kualitas layanan dalam rangka peningkatan kemampuan iptek dan inovasi.

Regulasi keuangan negara saat ini mengamanatkan pengelolaan keuangan yang profesional, terbuka, dan bertanggung jawab. Regulasi ini jelas menuntut perubahan dalam UNS untuk mengelola dirinya berbasis *good university governance*.

b) Kompetensi dan pergeseran kualifikasi tenaga kerja.

Dunia kerja baik sektor pemerintah, swasta, maupun *non-government organization* (NGO), tumbuh makin kompleks, melintas batas negara dan budaya. Kompetensi dan kualifikasi tenaga kerja pun bergeser seiring dengan tuntutan pasar. Masyarakat menuntut tenaga kerja profesional berkualitas yang memiliki kemampuan *softskills*. Selain itu, tenaga kerja berpendidikan setara S-1 dan S-2 semakin banyak dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi kunci.

Diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menuntut tenaga terampil bersertifikat profesi atau kompetensi. Pada era MEA ini tenaga terampil

yang tidak bersertifikat akan sulit untuk bersaing dengan tenaga terampil bersertifikat dalam mendapatkan pekerjaan, apalagi jika harus bersaing di lapangan kerja di luar negeri. UNS harus merespon kebutuhan ini dengan memberikan melakukan sertifikasi pada mahasiswa atau lulusannya agar mampu bersaing di pasar tenaga kerja domestik maupun internasional.

c) Mutu dan globalisasi pendidikan.

UNS perlu memperhatikan kinerja layanannya dan menetapkan standar mutu yang diakui internasional. Hal ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan *stakeholders* terhadap layanan prima, serta menghadapi penetrasi gencar dari perguruan tinggi asing, dan upaya konkrit universitas pesaing untuk meningkatkan reputasi mereka.

d) Keadilan sosial.

Masyarakat menuntut UNS untuk lebih peduli dalam perluasan dan pemerataan akses pendidikan melalui program *coorporate social responsibility* (CSR).

e) Otonomi daerah.

UNS dituntut menemukan potensi lokalnya untuk diangkat sebagai kekuatan global. UNS dapat menjadi motor dan sumberdaya pengembangan otonomi daerah dengan memberikan kontribusi yang lebih besar.

f) Lingkungan dan dampak ekologis.

UNS dituntut untuk berperan meningkatkan kualitas lingkungan hidup dan memperkecil dampak ekologis dengan memberikan kontribusi lewat tri dharma perguruan tinggi.

g) *Open source platform* dalam jaringan sistem informasi.

Dengan dikembangkannya *open source platforms*, UNS memiliki peluang *economics values* yang luas untuk memanfaatkan dan mendayagunakannya dalam rangka manajemen dan transfer pengetahuan.

3.2.2. Asumsi – Asumsi Dasar

Asumsi-asumsi dasar yang digunakan dalam penyusunan Renstra Bisnis adalah sebagai berikut.

- a) UNS berfungsi memasok pengetahuan dan keterampilan kunci sebagai universitas riset (*research university*).

- b) UNS berpeluang untuk mewujudkan misi rencana strategi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- c) UNS dapat membiayai kegiatan operasional dan pengembangan tridharma dan manajemen perguruan tinggi.
- d) UNS dapat mewujudkan peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.

Asumsi tersebut didasarkan pada kondisi sebagai berikut:

- a) Tuntutan kompetensi tenaga kerja lebih tinggi.
- b) Angka partisipasi kasar (APK) nasional pendidikan tinggi mencapai 14,26%, dari prakiraan 25 juta atau 10 % penduduk Indonesia usia 19-24 tahun, dengan target 18%, yang merupakan dampak dari jumlah lulusan SMU/SMK meningkat karena program wajib belajar pendidikan dasar dan menengah.
- c) Sebagian orangtua menganggap bahwa pendidikan bukan lagi komponen pengeluaran (*cost/expenses*), melainkan investasi untuk peluang taraf hidup lebih baik. Selain itu, sebagian masyarakat memiliki daya beli cukup terhadap pendidikan di perguruan tinggi.
- d) Proyeksi jumlah peminat UNS yang meningkat, dengan kualitas yang baik melalui seleksi yang ketat, sehingga berimplikasi pada pencitraan publik terhadap kualitas lulusan.
- e) Sebagai perguruan tinggi negeri, UNS mendapatkan anggaran pemerintah dengan mekanisme DIPA.
- f) Tambahan anggaran dapat diupayakan melalui PNBPN, kerjasama, PHK, *block grant*, HAKI, dan sumber lain yang tidak mengikat.
- g) 20% dari APBN dialokasikan untuk anggaran pendidikan nasional.
- h) Status PK-BLU memungkinkan fleksibilitas dan diversifikasi program studi sesuai kebutuhan *stakeholder*.
- i) Lulusan dengan kecakapan akademik dan non akademik yang lebih tinggi sehingga dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat.

3.2.3. Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan pelaksanaan Renstra Bisnis UNS ini ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut.

- a) Proporsi tenaga pendidik bergelar S3 sebagai pendorong peningkatan kuantitas dan kualitas riset.

- b) Tenaga kependidikan berkompetensi tinggi.
- c) *Roadmap* penelitian disusun terarah untuk mewujudkan riset unggulan dalam bidang yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, memperhitungkan potensi dan keunggulan UNS, alokasi sumberdaya yang proporsional, menarik minat peneliti, mendorong produktivitas karya ilmu, pengetahuan, teknologi, seni.
- d) Sistem perencanaan berbasis kinerja dengan tata kelola keuangan yang tepat, yang meliputi perhitungan biaya satuan pendidikan, penetapan tarif yang tepat, dan pelaporan yang akuntabel.
- e) Sistem informasi manajemen terpadu.
- f) Sistem informasi pengetahuan bersifat *open source platform* untuk mewujudkan *knowledge based society*.

3.3 Analisis Faktor Internal

3.3.1 Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran dari UNS

- a) Visi UNS telah dirumuskan dengan jelas sebagai PT dengan keunggulan IPTEKS Internasional berbasis budaya nasional. Nilai akhirnya adalah 0,06.
- b) Misi UNS telah dirumuskan dengan jelas dengan tiga pilar tri darma perguruan tinggi. Nilai akhirnya adalah 0,05
- c) Tujuan UNS telah dirumuskan dengan jelas dalam delapan arah pengembangan yang berujung pada *world-class university*. Nilai akhirnya adalah 0,05
- d) Pemahaman visi dan misi UNS ke seluruh civitas akademika. Nilai akhirnya adalah 0,03

3.3.2 Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, Dan Penjaminan Mutu

- a) Struktur Organisasi ditetapkan oleh Menteri (2017). Nilai akhirnya adalah 0,05
- b) UNS telah memiliki Rencana Pengembangan Jangka Panjang sampai 2030an dan Renstra yang disusun setiap periode kerja Rektor terpilih. Nilai akhirnya adalah 0,05
- c) Sistem kepemimpinan dibangun dengan keterbukaan dan dialog dalam RKPU dan Rapim. Nilai akhirnya adalah 0,05.

- d) Penggunaan Prinsip manajemen kualitas ISO terhadap peningkatan kualitas manajemen. Nilai akhirnya adalah 0,05.
- e) Peranan Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Putu Pendidikan untuk peningkatan kualitas. Nilai akhirnya adalah 0,04.
- f) Peranan SPI untuk pengendalian dan pengawasan. Nilai akhirnya adalah 0,05.
- g) Budaya kerja UNS ACTIVE mendukung peningkatan kinerja. Nilai akhirnya adalah 0,05

3.3.3 Sumber Daya Manusia

- a) Peningkatan jumlah dan kualitas Dosen UNS. Nilai akhirnya adalah 0,05.
- b) Peningkatan Jumlah dan kualitas tenaga kependidikan UNS. Nilai akhirnya adalah 0,04
- c) Dukungan Dana untuk pengembangan SDM UNS. Nilai akhirnya adalah 0,04
- d) Sistem Pengembangan karir dosen dan tenaga akademik. Nilai akhirnya adalah 0,04.

3.3.4 Mahasiswa Dan Lulusan

- a) Posisi UNS sebagai lembaga pendidikan yang mampu menduduki rangking ke-2 PTN dengan jumlah pendaftar terbanyak. Nilai akhirnya adalah 0,05.
- b) Penyelenggaraan PKKMB untuk pendidikan awal mahasiswa. Nilai akhirnya adalah 0,04
- c) Desain pengembangan pendidikan ekstrakurikuler mahasiswa yang ada sudah berjalan. Nilai akhirnya adalah 0,05
- d) Proporsi mahasiswa dari keluarga tidak mampu terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,04
- e) Jumlah penghargaan prestasi mahasiswa (nasional dan internasional) di bidang minat terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,04
- f) Jumlah penghargaan penalaran mahasiswa (nasional dan internasional) terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,03.

3.3.5 Kurikulum, Pembelajaran, Dan Suasana Akademik

- a) Akreditasi Institusi UNS mendapatkan A. Nilai akhirnya adalah 0,06
- b) Terjadi peningkatan jumlah prodi yang memperoleh akreditasi A. Nilai akhirnya adalah 0,05.

- c) Peningkatan Peranan LPPMP sebagai penjaminan mutu pendidikan dan suasana akademik di UNS. Nilai akhirnya adalah 0,04
- d) Sistem dan jadwal perkuliahan telah tertata baik. Nilai akhirnya adalah 0,04.
- e) Budaya akademik telah berkembang. Nilai akhirnya adalah 0,05

3.3.6 Distance Learning

- a) Pengelolaan jaringan internet dan kelancaran penggunaannya. Nilai akhirnya adalah 0,04
- b) Keterlibatan Siswa dan Dosen Dlm Online Program - E Learning. Nilai akhirnya adalah 0,04
- c) Interaksi Mahasiswa dalam Program Online. Nilai akhirnya adalah 0,04.

3.3.7 Pembiayaan, Prasarana, Sarana, dan Sistem Informasi

- a) UNS telah menerapkan sistem remunerasi untuk pembayaran insentif berbasis kinerja. Nilai akhirnya adalah 0,04.
- b) UNS telah menjadi status WTP beberapa tahun berturut-turut. Nilai akhirnya adalah 0,06
- c) Kecukupan Kapasitas ruang belajar dan perpustakaan. Nilai akhirnya adalah 0,05
- d) Fasilitas olah raga, kegiatan mahasiswa dan kegiatan keagamaan. Nilai akhirnya adalah 0,05
- e) Kecukupan fasilitas laboratorium eksakta. Nilai akhirnya adalah 0,04
- f) Jumlah pendapatan kerjasama dan usaha mandiri semakin penting. Nilai akhirnya adalah 0,04
- g) Nilai Kontribusi Alumni Pada Perguruan Tinggi (juta rupiah). Nilai akhirnya adalah 0,03
- h) Penataan *green campus* dan *landscape*-nya. Nilai akhirnya adalah 0,04
- i) Integrasi sitem informasi terpadu. Nilai akhirnya adalah 0,04

3.3.8 Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat, dan Kerjasama

- a) Universitas Sebelas Maret telah menjadi PT dengan reputasi kinerja Penelitian Mandiri. Nilai akhirnya adalah 0,05.
- b) Dana dari universitas untuk penelitian dan pengabdian masyarakat mencapai 15% PNBK per tahun. Nilai akhirnya adalah 0,06

- c) Rencana Induk Penelitian UNS telah mengembangkan 3 pusat keunggulan utama dan 9 keunggulan pendukungnya. Nilai akhirnya adalah 0,05
- d) Peningkatan hasil penelitian masuk dalam jurnal internasional terindeks scopus. Nilai akhirnya adalah 0,04
- e) Peningkatan Jumlah peneliti yang mendapatkan reputasi internasional. Nilai akhirnya adalah 0,04
- f) Jumlah produk riset yang sudah siap *spinoff*. Nilai akhirnya adalah 0,03

3.3.9 Usaha Mandiri

- a) Pendirian Badan Pengeloa Usaha (BPU). Nilai akhirnya adalah 0,04
- b) BPU mampu menjadi sumber pendapatan. Nilai akhirnya adalah 0,03
- c) Pendapatan usaha mandiri sudah menyumbang pendapatan PNBPN. Nilai akhirnya adalah 0,03

3.3.10 Internasionalisasi

- a) Perbandingan jumlah mahasiswa asing dengan total mahasiswa terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,04
- b) Kerjasama kolaborasi riset dan pendidikan dengan PT bereputasi dunia di luar negeri. Nilai akhirnya adalah 0,04.
- c) Jumlah keunggulan riset dan pendidikan yang diakui internasional. Nilai akhirnya adalah 0,03
- d) Prestasi ranking QS STARS Bintang 3. Nilai akhirnya adalah 0,04
- e) Prestasi mahasiswa tingkat internasional. Nilai akhirnya adalah 0,04.

3.4 Analisis Faktor Eksternal

3.4.1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Lingkungan Bisnis

- a) Era Masyarakat Ekonomi Asia menandai perdagangan bebas Asia termasuk bidang pendidikan tinggi. Nilai akhirnya adalah 0,10
- b) Keberadaan UU Sisdiknas dan peraturan perundangan terhadap pengelolaan PT secara mandiri dan mengarah pada peningkatan *good university governance*. Nilai akhirnya adalah 0,11
- c) Perkembangan *Corporate University* baik oleh BUMN maupun perusahaan mendandakan menurunnya kepercayaan sektor industri kepada kualitas PT. Nilai akhirnya adalah 0,05.

- d) Rangkings Indonesia dalam global innovation index berada peringkat 80an. Nilai akhirnya adalah 0,06

3.4.2. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu

- a) Perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia yang terus meningkatkan kualitasnya melalui pembenahan sistem informasi, sistem inovasi, dan kolaborasi riset di dalam dan luar negeri. Nilai akhirnya adalah 0,09
- b) Standartisasi PT semakin mengarah pada internasionalisasi melalui ISO atau akreditasi dan sertifikasi internasional. Nilai akhirnya adalah 0,09
- c) Peningkatan kolaborasi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dalam wadah kerjasama regional, nasional dan internasional yang terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,11

3.4.3. Mahasiswa Dan Lulusan

- a) Semakin tingginya minat lulusan Sekolah menengah untuk memasuki pendidikan tinggi di luar negeri baik negeri maupun swasta. Nilai akhirnya adalah 0,07
- b) Jumlah alokasi beasiswa dari anggaran pemerintah dan perusahaan swasta terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,12
- c) Reputasi pengguna lulusan UNS masih berskala regional dan nasional. Nilai akhirnya adalah 0,09
- d) Peningkatan minat alumni, industri, pemerintah, universitas dan institusi lain di luar negeri dalam rangka penyediaan beasiswa, peraih *endowment fund*, kolaborasi riset, dan investasi. Nilai akhirnya adalah 0,10

3.4.4. Sumber Daya Manusia

- a) Jumlah dosen dari luar negeri baik untuk pendidikan dan penelitian meningkat secara sistematis memasuki PT dan lembaga penelitian di Indonesia. Nilai akhirnya adalah 0,07
- b) Meningkatnya beasiswa bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya baik di dalam maupun di luar negeri. Nilai akhirnya adalah 0,10
- c) Perkembangan sistem standartisasi profesi baik untuk tenaga pendidikan dan kependidikan baik dalam skala nasional maupun internasional. Nilai akhirnya adalah 0,09

3.4.5 Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik

- a) Semakin berkembangnya kurikulum dan pendidikan integratif antara PT, industri dan masyarakat. Nilai akhirnya adalah 0,11
- b) Perkembangan *blended learning* yang terus meningkat di PT. Nilai akhirnya adalah 0,10
- c) Peningkatan kebutuhan jurnal internasional meningkatkan persaingan memasuki jurnal internasional yang bereputasi baik (misal terindex scopus). Nilai akhirnya adalah 0,12
- d) Peningkatan mobilitas mahasiswa antar negara menuntut ketersediaan kelas internasional. Nilai akhirnya adalah 0,10

3.4.6 Pembiayaan, Prasarana, Sarana, Dan Sistem Informasi

- a) Dikti secara bertahap terus mendapatkan peningkatan anggaran penelitian dan pengabdian baik kepada dosen dan mahasiswa sebagai akibat peningkatan anggaran pendidikan nasional. Nilai akhirnya adalah 0,13
- b) Terjadi peningkatan pembiayaan ke PT dari CSR perusahaan BUMN dan swasta. Nilai akhirnya adalah 0,11
- c) Kebijakan Dikti untuk membuka program studi di luar kampus utama (PSDKU) telah direspon beberapa daerah untuk pembukaan PSDKU UNS. Nilai akhirnya adalah 0,10

3.4.7 Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat, Dan Kerjasama

- a) Tuntutan penelitian berorientasi industri sampai *spin-off* di PT terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,09
- b) Kehadiran lembaga penelitian asing yang memanfaatkan SDM PT dan sarana prasarana PT dalam negeri terus meningkat. Nilai akhirnya adalah 0,08
- c) Seluruh PT terus meningkat jaringan kolaborasi antara alumni, industri, pemerintah, universitas dan institusi lain di luar negeri dalam rangka penyediaan beasiswa, peraihan endowment, kolaborasi riset, dan investasi. Nilai akhirnya adalah 0,10.

3.5 Analisis SWOT: Penentuan Posisi UNS

Untuk mengetahui posisi UNS saat ini dan memperlancar implementasi strategi, digunakan metode analisis SWOT. Setiap faktor kekuatan, kelemahan,

peluang, dan ancaman/tantangan diberi skor yang dikalikan dengan bobot berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruh faktor tersebut terhadap kinerja UNS. Jumlah seluruh nilai tersebut akan menjadi indeks posisi UNS dalam kuadran strategis, dengan nilai koordinat yang diperoleh dari nilai kekuatan dikurangi nilai kelemahan, dan nilai peluang dikurangi nilai ancaman/tantangan. Tabel 3.1 menunjukkan nilai faktor internal UNS, dan Tabel 3.2 menunjukkan nilai Faktor eksternal UNS.

Tabel. 3.1 *Skor Analisis Komponen Internal*

No.	Uraian	RSB		
		Bobot A	SKOR B	NILAI AXB
VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN LINGKUNGAN BISNIS				
1.	Visi UNS telah dirumuskan dengan jelas sebagai PT dengan	0,019	3,16	0,06
2.	Misi UNS telah dirumuskan dengan jelas dengan 3 pilar tri	0,019	2,70	0,05
3.	Tujuan UNS telah dirumuskan dengan jelas dalam 8 arah pengembangan yang berujung pada world class university	0,019	2,70	0,05
4.	Pemahaman visi dan misi UNS keseluruhan civitas	0,019	2,08	0,03
TATA PAMONG, KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGELOLAAN, DAN				
5.	Struktur Organisasi UNS telah ditetapkan (2017)	0,019	2,66	0,05
6.	UNS telah memiliki Rencana Pengembangan Jangka Panjang sampai 2030an dan Renstra 4 tahun setiap periode kerja	0,019	3,08	0,05
7.	Sistem kepemimpinan dibangun dengan keterbukaan dan dialog dalam RKPU dan Rapim	0,019	3,08	0,05
8.	Penggunaan Prinsip manajemen kualitas ISO terhadap peningkatkan kualitas manajemen	0,019	2,75	0,05
9.	Peranan LPPMP untuk peningkatan kualitas	0,019	2,54	0,04
10.	Peranan SPI untuk pengendalian dan pengawasan	0,019	2,95	0,05
11.	Budaya kerja UNS ACTIVE mendukung peningkatan kinerja	0,019	2,75	0,05
SUMBER DAYA MANUSIA				
12.	Peningkatan Jumlah dan kualitas Dosen UNS	0,019	2,87	0,05
13.	Peningkatan Jumlah dan kualitas tenaga kependidikan	0,019	2,41	0,04
14.	Dukungan Dana untuk pengembangan SDM UNS	0,019	2,54	0,04
15.	Sistem Pengembangan Karier dosen dan tenaga akademik	0,019	2,45	0,04
MAHASISWA DAN LULUSAN				
16.	Posisi UNS sebagai lembaga pendidikan yang mampu menduduki ranking ke-2 di PTN dengan jumlah pemndaftar terbanyak	0,019	3,08	0,050
17.	Penyelenggaraan PKKMB untuk pendidikan awal	0,019	2,54	0,040
18.	Desain pengembangan pendidikan ekstrakurikuler mahasiswa	0,019	2,66	0,050

19.	Proporsi mahasiswa dari keluarga tidak mampu terus	0,019	2,54	0,040
20.	Jumlah penghargaan minat mahasiswa (nasional, internasional)	0,019	2,25	0,040
21.	Jumlah penghargaan penalaran mahasiswa (nasional, internasional)	0,019	2,00	0,038
KURIKULUM, PEMBELAJARAN, DAN SUASANA AKADEMIK.				
22.	Akreditasi Institusi UNS mendapatkan A	0,019	3,250	0,06
23.	Terjadi peningkatan jumlah prodi yang memperoleh akreditasi	0,019	3,120	0,05
24.	Peningkatan Peranan LPPMP sebagai penjaminan mutu pendidikan dan suasana akademik di UNS	0,019	2,330	0,04
25.	Sistem dan jadwal perkuliahan telah tertata baik	0,019	2,625	0,04
26.	Budaya akademik telah berkembang	0,019	2,700	0,05
LEARNING DISTANCE				
27.	Pengelolaan jaringan internet dan kelancaran penggunaannya	0,019	2,54	0,04
28.	Keterlibatan Siswa dan Dosen dalam Online Program – e-learning (%)	0,019	2,16	0,04
29.	Interaksi mahasiswa dalam program online (%)	0,019	2,25	0,04
PEMBIAYAAN, PRASARANA, SARANA, DAN SISTEM				
30.	UNS telah menerapkan sistem remunerasi untuk pembayaran	0,019	2,41	0,04
31.	UNS telah menjadi status WTP beberapa tahun berturut turut	0,019	3,45	0,06
32.	Kecukupan Kapasitas ruang belajar dan perpustakaan	0,019	2,87	0,05
33.	Fasilitas olah raga, kegiatan mahasiswa dan kegiatan keagamaan	0,019	2,79	0,05
34.	Kecukupan fasilitas laboratorium eksakta	0,019	2,54	0,04
35.	Jumlah pendapatan kerjasama dan usaha mandiri semakin penting	0,019	2,50	0,04
36.	Nilai kontribusi alumni pada perguruan tinggi (juta rupiah)	0,019	1,87	0,03
37.	Penataan <i>green campus</i> dan <i>landscape</i> nya	0,019	2,50	0,04
38.	Integrasi sistem informasi terpadu	0,019	0,04	0,04
PENELITIAN, PELAYANAN/PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT, DAN KERJASAMA				
39.	Universitas Sebelas Maret telah menjadi PT dengan reputasi	0,019	3,00	0,05
40.	Dana dari universitas untuk penelitian dan pengabdian masyarakat mencapai 15% PNBK / tahun	0,019	3,25	0,06
41.	Rencana Induk Penelitian UNS telah mengembangkan pusat unggulan	0,019	3,00	0,05
42.	Peningkatan hasil penelitian masuk dalam jurnal internasional	0,019	2,50	0,04

43.	Peningkatan Jumlah peneliti yang mendapatkan reputasi internasional	0,019	2,25	0,04
44.	Jumlah produk riset yang sudah siap <i>spin-off</i>	0,019	1,91	0,03
USAHA MANDIRI				
45.	Pendirian BPU menjadi lembaga yang tepat dalam pengelolaan usaha mandiri	0,019	2,50	0,04
46.	BPU UNS telah ada dan mampu menjadi sumber pendapatan	0,019	1,79	0,03
47.	Pendapatan usaha mandiri sudah menyumbang pendapatan	0,019	1,66	0,03
48.	Rasio mahasiswa asing terhadap total mahasiswa terus meningkat	0,019	2,58	0,04
49.	Kerjasama kolaborasi riset dan pendidikan dengan PT bereputasi dunia di luar negeri	0,019	2,25	0,04
50.	Jumlah keunggulan riset dan pendidikan yang diakui internasional	0,019	1,95	0,03
51.	Prestasi UNS QS STARS bintang 3	0,019	2,25	0,04
52.	Prestasi mahasiswa tingkat internasional	0,019	2,20	0,04
Jumlah		1	133,5	2,53

Tabel. 3.2 Skor Analisis Kondisi Eksternal

No.	Uraian	Bobot	RSB	
			Skor	Nilai
			A	B
VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN LINGKUNGAN BISNIS				
1.	Era Masyarakat Ekonomi Asia menandai perdagangan bebas Asia termasuk bidang pendidikan tinggi	0,04	2,58	0,10
2.	Keberadaan UU Sisdiknas dan peraturan perundangan terhadap pengelolaan PT secara mandiri dan mengarah pada peningkatan <i>good university governance</i> .	0,04	2,83	0,11
3.	Perkembangan <i>Corporate University</i> baik oleh BUMN maupun perusahaan mendandakan menurunnya kepercayaan sektor industri kepada kualitas PT	0,04	1,41	0,05
4.	Rangking Indonesia dalam <i>Global Inovatioan Index</i> berada peringkat 80an	0,04	1,66	0,06
TATA PAMONG, KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGELOLAAN, DAN PENJAMINAN MUTU				
5.	Perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia yang terus meningkatkan kualitasnya melalui pembenahan sistem informasi, sistem inovasi dan kolaborasi riset di dalam dan luar negeri	0,04	2,25	0,09
6.	Standarisasi PT semakin mengarah pada internasionalisasi melalui ISO atau sertifikasi internasional	0,04	2,37	0,09
7.	Peningkatan kolaborasi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dalam wadah kerjasama regional, nasional dan internasional yang terus meningkat	0,04	2,79	0,11

MAHASISWA DAN LULUSAN				
8.	Semakin tingginya minat lulusan sekolah menengah untuk memasuki pendidikan tinggi di luar negeri baik negeri maupun swasta	0,04	1,87	0,07
9.	Jumlah alokasi beasiswa dari anggaran pemerintah dan perusahaan swasta terus meningkat	0,04	2,91	0,12
10.	Reputasi pengguna lulusan UNS masih berskala regional dan nasional	0,04	2,37	0,09
11.	Peningkatan minat alumni, industri, pemerintah, universitas dan institusi lain di luar negeri dalam rangka penyediaan beasiswa, peraihan <i>endowment</i> , kolaborasi riset, dan invenstasi.	0,04	2,62	0,10
SUMBER DAYA MANUSIA				
12.	Jumlah dosen dari luar negeri baik untuk pendidikan dan penelitian meningkat secara sistematis memasuki PT dan lembaga penelitian di Indonesia	0,04	1,91	0,07
13.	Meningkatnya Beasiswa bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya baik di dalam maupun di luar negeri	0,04	2,45	0,10
14.	Perkembangan sisem standartisasi profesi baik untuk tenaga pendidikan dan kependidikan baik dalam skala nasional maupun internasional	0,04	2,20	0,09
KURIKULUM, PEMBELAJARAN, DAN SUASANA AKADEMIK				
15.	Semakin berkembangnya kurikulum dan pendidikan integratif antara PT, Industri dan Masyarakat	0,04	2,66	0,11
16.	Perkembangan <i>blended learning</i> yang terus meningkat di PT	0,04	2,62	0,10
17.	Peningkatan kebutuhan jurnal internasional meningkatkan persaingan memasuki jurnal internasional yang bereputasi baik (misal terindex scopus)	0,04	2,95	0,12
18.	Peningkatan mobilitas mahasiswa antar negara menuntut ketersediaan kelas internasional semakin meningkat	0,04	2,45	0,10
PEMBIAYAAN, PRASARANA, SARANA, DAN SISTEM INFORMASI				
19.	Dikti secara bertahap terus mendapatkan peningkatan anggaran penelitian dan pengabdian baik kepada dosen dan mahasiswa sebagai akibat peningkatan anggaran pendidikan nasional	0,04	3,16	0,13
20.	Terjadi peningkatan pembiayaan ke PT dari CSR perusahaan BUMN dan Swasta	0,04	2,83	0,11
21.	Kebijakan Dikti untuk membuka PSDKU telah direspon beberapa daerah untuk pembukaan PSDKU UNS	0,04	2,45	0,10
PENELITIAN, PELAYANAN/PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT, DAN KERJASAMA				
22.	Tuntutan Penelitian berorientasi industri sampai spin off di PT terus meningkat	0,04	2,20	0,09
23.	Kehadiran lembaga penelitian asing yang memanfaatkan SDM PT dan sarana prasaranan PT dalam negeri terus meningkat	0,04	1,95	0,08

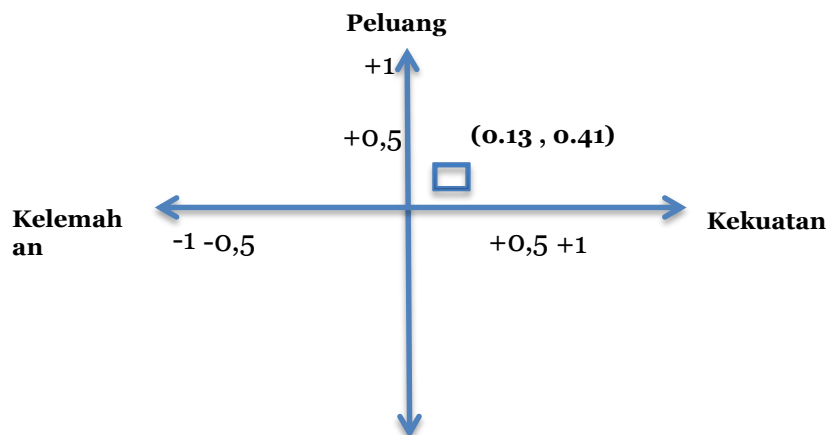
24.	Seluruh PT terus meningkatkan jaringan kolaborasi antara alumni, industri, pemerintah, universitas dan institusi lain di luar negeri dalam rangka penyediaan beasiswa, peraih <i>endowment</i> , kolaborasi riset, dan investasi.	0,04	2,62	0,10
Jumlah				2,42

Berdasarkan pada rekapitulasi semua faktor internal dan faktor eksternal, nilai indeks posisi UNS adalah bahwa kekuatan lebih besar daripada kelemahan, dan peluang lebih besar daripada ancaman/tantangan. (Lihat Tabel 3.3)

Tabel. 3.3 *Indeks Posisi UNS*

Deskripsi	Nilai	Indeks posisi (A) - (B)
Analisis Faktor Internal	2,4	
		0,13
Analisis Faktor Eksternal	2,1	
		0,41

Dengan menggunakan diagram *positioning* berdasarkan metode *office of quality improvement* dari *University of Wisconsin Madison* (dengan beberapa penyesuaian) dalam *A Collection of Planning Corner Articles* didapatkan bahwa posisi UNS berada di Kuadran 1 (positif – positif), sebagaimana disajikan pada Gambar 3.1 Dengan demikian strategi yang dipilih UNS adalah ekspansif dan agresif dengan menggunakan kekuatan untuk meraih peluang.



-0,5

-1

Ancaman / Tantangan

Gambar 3.1: Diagram Positioning UNS RSB UNS 2019 – 2023

Matriks SWOT di atas menjadi dasar bagi UNS untuk menentukan posisi bahwa saat ini UNS perlu:

1. Melakukan strategi ekspansi secara bertahap dan sistematis untuk lima tahun ke depan (sampai tahun 2023) ke arah keunggulan di tingkat nasional, ASEAN, Asia Pasifik, dan Dunia.
2. Menetapkan standar internasional dan standar BAN-PT sebagai referensi pengembangan inti dalam peta jalan (*roadmap*) pengembangan universitas di bidang penelitian, pengabdian, pendidikan dan usaha bisnis
3. Melakukan konsolidasi untuk bidang manajemen dengan memperbaiki kinerja tata kelola, organisasi dan manajemen dengan standart internasional yang otonomi dan terbuka.
4. Melakukan pengembangan SDM ke arah kompetensi paripurna (*advance*) serta berdayaguna dalam peraturan akademik dan non akademik di tingkat nasional dan internasional
5. Menyiapkan kompetensi lulusan secara bertahap sesuai roadmap pengembangan universitas agar dapat berkarya di lembaga nasional dan internasional di tingkat ASEAN.

BAB 4

STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN

4.1 Visi, Misi, dan Tujuan

4.1.1 Visi Universitas Sebelas Maret

Berdasarkan Keputusan Senat UNS No. 417/J27/HK.PP/2006 tanggal 16 Agustus 2006, visi UNS adalah:

"Menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional".

Jabaran visi diuraikan dalam 3 (tiga) perspektif sebagai definisi operasional sebagai berikut.

- (1) Sebagai pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni UNS sebagai pusat pembaruan (*center of excellences*) dalam:
 - a. Pengembangan ilmu terbaru untuk menyelesaikan persoalan peradaban bangsa dan umat manusia,
 - b. Pengembangan teknologi yang ramah lingkungan, memberikan manfaat dan kemaslahatan masyarakat untuk memajukan peradaban bangsa dan kesejahteraan umat manusia, dan
 - c. Pengembangan seni kreatif sebagai aktualisasi keberadaban bangsa yang menyeimbangkan antara nalar dan kemanusiaan untuk mewujudkan kehidupan harmonis.
- (2) Unggul ditingkat internasional
UNS menyiapkan diri sebagai agen kemajuan dalam turut serta mengantarkan masyarakat bangsa yang bermartabat dalam kancah pergaulan dunia yang bebas dengan ilmu dan pengetahuan.
- (3) Nilai-nilai luhur budaya bangsa
UNS berpegang teguh pada nilai luhur budaya bangsa sebagai semangat penatalaksanaan tridharma sekaligus mengembangkan nilai-nilai luhur budaya bangsa dalam membentuk karakter lulusan.

4.1.2 Misi Universitas Sebelas Maret

Rumusan misi UNS adalah:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang menuntut pengembangan diri dosen dan mendorong kemandirian mahasiswa dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap;
- 2) Menyelenggarakan penelitian yang mengarah pada penemuan baru di bidang ilmu, teknologi, dan seni;
- 3) Menyelenggarakan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada upaya pemberdayaan masyarakat.

4.1.3 Tujuan Universitas Sebelas Maret

Penetapan visi dan misi UNS ditujukan untuk:

- 1) Terciptanya lingkungan yang mendorong warga kampus mengembangkan kemampuan diri secara optimal;
- 2) Dihasilkannya lulusan yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi luhur, cerdas, terampil, mandiri, sehat jasmani, rohani, dan sosial;
- 3) Terciptanya wahana pengembangan IPTEK yang berdaya guna dan berhasil guna;
- 4) Terwujudnya desiminasi hasil pendidikan dan pengajaran serta penelitian kepada masyarakat sehingga terjadi transformasi berkelanjutan untuk kehidupan yang lebih sejahtera;
- 5) Terbangunnya pengembangan nilai-nilai luhur budaya nasional sebagai salah satu landasan berpikir, bersikap, dan berperilaku dalam kehidupan;
- 6) Terwujudnya pranata kehidupan yang beradab menuju terciptanya masyarakat yang tertib dan damai;
- 7) Terciptanya kehidupan berbangsa dan bernegara yang berdaulat, bersatu, adil, dan makmur.
- 8) Terwujudnya Universitas Sebelas Maret sebagai universitas bereputasi internasional (*internationally reputable university*)

4.2 Visi dan Misi Rencana Strategi Bisnis (RSB) UNS 2019-2023

Visi RSB UNS 2019-2023 adalah “*Instalasi dan Pelembagaan PTNBH*”. Penekanan visi ini tidak terlepas dari strategi untuk keberlanjutan rencana strategis bisnis sebelumnya (RSB 2015 - 2019 yang diperbaharui dengan RSB Percepatan 2017 - 2019) yaitu “Akselerasi Peraih Reputasi UNS sebagai *World Class University*”. Visi ini masih sejalan dengan visi besar UNS menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional

dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional” atau dikenal dengan “UNS unggul di dunia” pada 2025.

4.3 Arah Kebijakan, Prioritas dan Program RSB UNS 2019-2023

Arah kebijakan yang dikembangkan UNS difokuskan untuk mendukung dimulainya tata kelola UNS sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTNBH) dalam rangka akselerasi pencapaian reputasi internasional. Program dan kegiatan yang direncanakan terutama mengacu pada **RPJM Nasional** Periode III dan Periode IV serta **Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi**. Selain itu, prioritas program dan kegiatan juga diselaraskan dengan standar yang telah ditetapkan dalam Kontrak Kinerja dengan Menristekdikti, Kontrak Kinerja Rektor, Standar Akreditasi **Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi** (BAN-PT), dan beberapa kriteria pemeringkatan perguruan tinggi seperti **Klasterisasi Perguruan Tinggi** oleh Kemenristekdikti, **QS STARS, QS AUR/WUR, Times Higher Education (THE) Ranking, UI Greenmetrics, Webometrics, 4icu.org**.

Jenis kegiatan dan target keberhasilan juga didasari dengan analisis SWOT dan usaha menjamin keberlanjutan kebijakan, sasaran strategis, program unggulan, dan kegiatan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya.

Target pencapaian rencana strategis adalah terpenuhinya **lima Sasaran Strategis yaitu**: Akselerasi Profesionalisme dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia; Akselerasi Riset, Publikasi dan Inovasi; Akselerasi Reorientasi Pembelajaran Berbasis 4.0; Akselerasi Pengembangan Institusi, Penguatan Literasi Data dan Teknologi (ICT); Optimalisasi Hukum, Birokrasi dan Kerjasama. Kelima sasaran strategis tersebut diukur dari pencapaian *Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicators (KPI)* pada akhir tahun 2023.

Periode 2019-2023 merupakan periode awal penyelenggaraan tata kelola UNS sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH). Karena itu, tiga tahun pertama (2019-2021) merupakan tahap **instalasi dan transisi PTNBH**, sedangkan dua tahun berikutnya (2022-2023) adalah tahap **pencapaian reputasi UNS** sebagai World-Class University, yaitu tercapainya reputasi sebagai perguruan tinggi unggul di kawasan Asia dan Pasifik. Secara ringkas, pentahapan ini disajikan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Pentahapan RSB 2019-2023

Selanjutnya, prioritas program yang dikembangkan untuk dijalankan pada periode 2019-2023 mengacu pada lima sasaran strategis dengan skala prioritas sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Program Prioritas Tahun 2019-2023

SASARAN STRATEGIS	PROGRAM PRIORITAS	2019	2020	2021	2022	2023
Akselerasi Profesionalitas dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia	Peningkatan kualifikasi tenaga pendidik	++	++	++	+	+
	Penguatan dan pengembangan tenaga kependidikan	++	++	++	+	+
	Peningkatan daya saing mahasiswa dalam kompetisi nasional maupun internasional	++	++	++	++	++
	Sertifikasi kompetensi/profesi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	++	++	++	+	+
	Penyempurnaan sistem remunerasi	++	++	+	+	+
Akselerasi Riset, Publikasi dan Inovasi	Penyempurnaan sistem tata kelola riset untuk peningkatan produk dan mutu	++	++	++	++	++
	Peningkatan kapabilitas peraih HaKI/Paten.	++	++	++	++	+
	Hilirisasi produk riset untuk kebutuhan industri	++	++	++	++	++

	Pemberdayaan GB untuk pengembangan riset kolaborasi (internasional)	++	++	++	++	++
	Peningkatan kualitas publikasi melalui riset mahasiswa S1/S2/S3	++	++	++	++	++
Akselerasi Reorientasi Pembelajaran Berbasis 4.0	Rekonstruksi kurikulum sesuai paradigma <i>Outcome-Based Education (OBE)</i> dan memenuhi kebutuhan industri saat ini dan yang akan datang	++	++	++	++	++
	Peningkatan aktivitas <i>Blended Learning</i> dan sistem pembelajaran berbasis riset	++	++	++	++	++
	Peningkatan kualitas lulusan melalui penguatan <i>softskills</i> dan sertifikasi kompetensi	++	++	++	++	++
	Perluasan akses pendidikan dengan membuka Program Studi Di Luar Kampus Utama (PSDKU)	++	++	++	+	+
	Instalasi & Pelembagaan PTNBH	++	++	++	+	+
Akselerasi Pengembangan Institusi, Penguatan Literasi Data & Teknologi (ICT)	Integrasi sistem informasi informasi untuk pengembangan <i>valid big data</i> .	++	++	+	+	+
	Penguatan penjaminan mutu untuk meningkatkan jumlah program studi terakreditasi unggul (A:80%. B: 20%) dan akreditasi/sertifikasi internasional	++	++	++	+	+
	Penguatan tata kelola penyelenggaraan pendidikan vokasi	++	++	++	++	++
	Peningkatan kualitas layanan dan akreditasi Rumah Sakit Pendidikan UNS	++	++	++	++	++
Optimalisasi Hukum, Birokrasi dan Kerjasama	Penyempurnaan kebijakan, peraturan dan dasar hukum lainnya sebagai landasan operasional	++	++	++	++	++

	<i>Good University Governance</i>					
	Operasionalisasi Badan Pengelola Usaha untuk meningkatkan pendapatan non-UKT	++	++	++	++	++
	Pencapaian reputasi internasional	+	++	++	++	++

Renstra Strategi Bisnis UNS 2019-2023 ini merupakan titik awal penting karena pada periode ini Renstra Bisnis UNS menampilkan diri sebagai universitas yang memacu *Instalasi dan Pelembagaan PTNBH*. Pada tahap ini, program dan kegiatan UNS mengarah pada instalasi sistem tata kelola PTNBH, yaitu penerapan *Good University Governance* (GUG); peningkatan otonomi dan kemandirian universitas; dan penyelenggaraan internasionalisasi berbasis kearifan lokal.

Setidaknya ada lima tantangan utama yang harus diselesaikan dalam periode 2019-2023 yakni antara lain; sistem integrasi data; jumlah dosen kualifikasi doktor; jumlah staff profesional; akreditasi program studi; pengelolaan unit usaha penghasil pendapatan (*Revenue Generating Unit*).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 142/M/KPT/2019, keberhasilan program-program tersebut akan diukur dengan Indikator Kinerja Utama atau *Key Performance Indicators* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Indikator Kinerja Utama (IKU)/Key Performance Indicators (KPI) 2019-2023

No.	INDIKATOR KINERJA UTAMA	SATUAN	BASELINE (2018)	TARGET				
				2019	2020	2021	2022	2023
Pilar 1: Akselerasi Profesionalitas & Kesejahteraan SDM								
1	Jumlah prestasi mahasiswa	prestasi	381	400	420	440	460	500
	a. Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional (Diselenggarakan DIKTI)	prestasi	164	170	175	180	185	190
	b. Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional (Mandiri)	prestasi	50	55	60	62	65	75
	c. Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional	prestasi	130	135	140	143	145	155
	d. Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Internasional	prestasi	37	40	45	55	65	80
2	Persentase dosen bergelar S-3	persen	34,3	37	40	45	51	55
3	Persentase Dosen Bergelar Lektor Kepala	persen	31,4	31,6	31,8	32,0	32,2	32,4
4	Persentase Dosen Bergelar Guru Besar	persen	8,3	8,5	8,7	8,9	9,1	9,4
Pilar 2: Akselerasi Riset, Publikasi dan Inovasi								
5	Jumlah Pusat Unggulan IPTEK (<i>Center of Excellence</i> bereputasi internasional)	Unit	1	2	3	4	5	6
6	Jumlah publikasi internasional terindeks Scopus		1.168	1280	1462	1828	2194	2559
	a. Jumlah publikasi di jurnal internasional terindeks SCOPUS	Judul	281	320	512	823	1206	1663
	b. Jumlah pulikasi di prosidings terindeks Scopus	Judul	887	960	951	1005	987	896
7	Jumlah HAKI atau Paten yang didaftarkan	Jenis	86	100	120	150	180	250
8	Jumlah Prototipe Research & Development	Jenis	5	8	10	12	14	16
9	Jumlah Prototipe Industri	Jenis	3	4	5	6	7	8
10	Jumlah Sitasi	sitasi	4.377	5.657	7.119	8.399	9.861	11.141
11	Jumlah Jurnal Berputasi Nasional	Judul	16	17	18	19	20	21
12	Jumlah Jurnal Bereputasi Global	Judul	1	1	2	2	3	3
13	Jumlah produk inovasi UNS	Judul	10	12	14	16	18	20

Pilar 3: Akselerasi Reorientasi Pembelajaran Berbasis 4.0								
14	Jumlah Mahasiswa berwirausaha	orang	92	125	250	500	1000	2000
15	Persentase lulusan mendapatkan pekerjaan pertama dalam waktu 6 bulan	persen	82,0	85	87	90	93	95
Pilar 4: Akselerasi Pengembangan Institusi, Penguatan Literasi Data & Teknologi (ICT)								
16	Persentase Lulusan Bersertifikasi kompetensi dan profesi	persen	6,0	6,4	7	8	9	10
17	Persentase Program Studi Terakreditasi A	persen	35,4	50	60	80	85	90
18	Peringkat Perguruan Tinggi Nasional	Prkt	17	11	10	9	8	7
19	Akreditasi Institusi	Akrd.	A	A	A	A	A	A
Pilar 5: Optimalisasi Hukum, Birokrasi dan Kerjasama								
20	Opini auditor eksternal	Opini	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
21	Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK	persen	100	100	100	100	100	100
22	Persentase kuantitas tindak lanjut bernilai rupiah temuan BPK	persen	88,5	100	100	100	100	100

Sasaran strategis yang diwujudkan dalam program utama tersebut selanjutnya dirinci menjadi 32 jenis kegiatan yang masing-masing dilengkapi dengan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) atau *Activity Performance Indicators (API)*. Kegiatan dan IKK tersebut disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Kegiatan dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)

Sasaran Strategis 1: Akselerasi Profesionalitas & Kesejahteraan SDM

KEGIATAN & INDIKATOR KINERJA KEGIATAN		Satuan	Base-line	TARGET				
				2019	2020	2021	2022	2023
K-01	Peningkatan Kuantitas & Kualitas Tenaga Pendidik							
1	Rasio Dosen : Mahasiswa	Rasio	1:22	1:21	1:21	1:20	1:20	1:20
2	Persentase dosen bergelar S3	%	34,26	37	40	45	51	55
3	Persentase dosen bergelar Guru Besar	%	8,3	8,5	8,7	8,9	9,1	9,4
4	Persentase dosen bergelar Lektor Kepala	%	31,4	31,6	31,8	32	32,2	32,4
5	Persentase dosen mengikuti <i>post-doctoral program</i>	Orang	6	7	7	8	8	8
6	Persentase dosen yang ditugaskan di PT lain di Indonesia	Orang	6	7	7	8	8	8
7	Persentase dosen yang aktif di asosiasi profesi	Orang	103	105	107	109	111	113
8	Persentase dosen yang memiliki sertifikat profesi atau sertifikat kompetensi	Orang	50	55	57	58	59	60
K-02	Peningkatan Kualifikasi Tenaga Kependidikan UNS							
1	Jumlah prestasi nasional yang diraih tenaga kependidikan	%						
2	Persentase tenaga kependidikan fungsional tertentu	%	11,76	12	12	12	13	13
3	Persentase tenaga kependidikan bergelar S2	%	25	26	26	26	27	27
4	Jumlah tenaga kependidikan mengikuti program pelatihan	%	25	25	26	26	27	27
5	Persentase tenaga kependidikan bersertifikat profesi atau bersertifikat kompetensi	%	11,76	12	12	12	13	13
6	Jumlah tenaga kependidikan mengikuti pelatihan sertifikasi profesi							
7	Jumlah tendik yang ditugaskan di PT/ Instansi lain di Indonesia	Orang	1	1	1	1	1	1
K-03	Penguatan SDM Berwawasan Internasional							
1	Global Readiness Index Dosen	Skala 1-4	3,15	3,2	3,25	3,3	3,35	3,4

2	Global Readiness Index Tenaga Kependidikan	Skala 1-4	3,07	3,1	3,15	3,2	3,25	3,3
3	Global Readiness Index Mahasiswa	Skala 1-4	3,15	3,2	3,25	3,3	3,35	3,4
4	Persentase dosen menjadi <i>visiting scholar</i> (mengajar) di PT luar negeri	Orang	28	30	35	40	45	55
5	Jumlah Mahasiswa UNS yang berpartisipasi di kegiatan ilmiah atau pelatihan internasional	Mahasiswa	47	60	70	80	90	100
6	Jumlah dosen berprestasi atau mendapatkan penghargaan internasional	dosen	2	3	3	4	4	5
7	Jumlah Mahasiswa UNS peserta program <i>student exchange</i>	Mhs	82	100	120	140	160	180

K-04 Penegakan Disiplin Sivitas Akademika

1	Jumlah pelanggaran disiplin & etika akademik & non akademik	Kasus	0	0	0	0	0	0
2	Jumlah kasus hukum yang dialami Sivitas Akademika	Kasus	0	0	0	0	0	0

K-05 Peningkatan Kualitas Prestasi Mahasiswa

1	Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional (Diselenggarakan DIKTI)	Prestasi	164	170	175	180	185	190
2	Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional (Diselenggarakan PT lain)	Prestasi	130	135	140	143	145	155
3	Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Nasional (Diselenggarakan UNS)	Prestasi	50	55	60	62	65	75
4	Jumlah Prestasi Mahasiswa Tingkat Internasional	Prestasi	37	40	45	55	65	80
5	Jumlah PKM yang didanai Ditjen Belmawa Kemenristekdikti	Judul	76	80	90	100	120	150

K-06 Peningkatan Layanan Kesejahteraan Mahasiswa

1	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa	Mhs	6598	7000	7100	7200	7300	7500
2	Jumlah nominal beasiswa yang diberikan UNS	Miliar	74,6	75	76	76,5	77	77,5

Sasaran Strategis 2: Akselerasi Riset, Publikasi dan Inovasi

KEGIATAN & INDIKATOR KINERJA KEGIATAN	Satuan	Base-line	TARGET				
			2019	2020	2021	2022	2023
K-07 Peningkatan Kuantitas & Kualitas Riset							
1 Jumlah <i>joint research</i> bersama pakar di dalam & luar negeri	Judul	18	18	20	20	22	22
2 Total anggaran riset dari lembaga donor internasional	M-Rupiah	3	3	3,10	3,10	3,10	3,20
3 Total anggaran riset dari industri nasional	M-Rupiah	n/a	1	1,5	2	2,5	3
4 Jumlah judul riset didanai PNBPN UNS	Judul	535	540	550	560	565	575
5 Jumlah judul riset didanai lembaga donor internasional	Judul	3	3	3	3	3	3
6 Total anggaran riset kompetitif nasional yang diraih	J-Rupiah	16.58	17	17	18	19	20
7 Persentase anggaran riset terhadap total anggaran PNBPN UNS	%	15	15	15,2	15,3	15,4	15,5
K-08 Peningkatan Diseminasi Hasil Riset							
1 Jumlah artikel terbit di jurnal terakreditasi nasional	Judul	350	354	358	362	366	370
2 Jumlah artikel terbit di prosiding internasional terindeks SCOPUS	Judul	596	676	756	836	916	996
3 Jumlah artikel terbit di jurnal internasional terindeks SCOPUS	Judul	1.110	1.130	1.150	1.170	1.190	1.210
4 Jumlah publikasi terindeks SCOPUS hasil kolaborasi riset dengan PT/Industri Internasional	Judul	10	12	14	16	18	20
5 Jumlah dosen penulis artikel di jurnal internasional terindeks SCOPUS	Dosen	160	162	164	166	168	170
6 Jumlah sitasi	Sitasi	4.346	4.356	4.356	4.356	4.356	4.356
7 Jumlah buku teks, book chapter, hasil riset UNS	buku						
K-09 Peningkatan Inovasi UNS							
1 Jumlah produk inovasi UNS	Inovasi	10	11	12	13	14	15
2 Jumlah HAKI atau Paten yang didaftarkan	Invensi	86	88	90	92	94	96
3 Jumlah penghargaan inovasi UNS tingkat nasional	Inovasi	7	8	9	10	11	12
4 Jumlah penghargaan inovasi UNS tingkat internasional	Inovasi	7	7	7	7	8	8

5	Jumlah Pusat Unggulan IPTEK (PUI)	Unit	-	1	1	1	1	1
6	Jumlah penghargaan tingkat nasional di bidang karya desain/seni/budaya/olah raga	Penghargaan	3	4	5	6	7	8
7	Jumlah penghargaan tingkat internasional di bidang karya desain/seni/budaya/olah raga	Penghargaan	5	5	5	5	6	6
8	Jumlah Prototipe Research & Development	prototype	5	6	6	6	6	6
9	Jumlah Prototipe Industri	prototype	3	4	5	6	7	8
K-10 Peningkatan Diseminasi Karya Inovatif								
1	Jumlah pergeleran produk inovasi atau karya/seni/budaya berskala nasional	Kegiatan	10	11	12	13	14	15
2	Jumlah pergeleran produk inovasi atau karya/seni/budaya berskala internasional	Kegiatan	4	5	6	7	8	9
3	Jumlah produk yang diinkubasi inkubator bisnis UNS	produk	10	12	14	16	18	20
K-11 Peningkatan Kualitas Manajemen Publikasi								
1	Jumlah jurnal UNS bereputasi nasional	Jurnal	16	16	16	17	17	17
2	Jumlah jurnal UNS bereputasi global (terindeks SCOPUS)	Jurnal	1	1	1	1	1	1
3	Jumlah buku (buku teks maupun buku ajar), e-book, e-journal yang diterbitkan/dikelola UNS	Judul	105	107	109	111	113	115
K-12 Peningkatan Kualitas Pengabdian pada Masyarakat Berbasis Riset								
1	Jumlah <i>spin-off</i> atau <i>start-up companies</i> yang didirikan sebagai hasil P2M	Perusahaan	11	13	15	17	19	21
2	Jumlah paket kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis riset	Kegiatan	112	117	122	127	132	137
3	Total anggaran untuk kegiatan pengabdian pada masyarakat	Milyar	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3

Sasaran Strategis 3: Akselerasi Reorientasi Pembelajaran Berbasis 4.0

KEGIATAN & INDIKATOR KINERJA KEGIATAN		SATUAN	BASE-LINE	2019	2020	TARGET		
						2021	2022	2023
K-13	Penyelenggaraan Pendidikan Berkualitas							
1	Persentase mahasiswa S-1 lulus tepat waktu (4 tahun)	Persen	30	37	50	60	70	80
2	Persentase mahasiswa S-2 lulus tepat waktu (2 tahun)	Persen	25	30	50	60	70	80
3	Persentase mahasiswa S-3 lulus tepat waktu (3 tahun)	Persen	1	1	2	3	5	10
4	Persentase mahasiswa D-3 lulus tepat waktu (3 tahun)	Persen	65	70	75	80	85	90
K-14	Pengembangan Pendidikan Berkualifikasi Internasional							
1	Jumlah mahasiswa asing peserta <i>student exchange</i> di UNS	Mahasiswa	82	90	100	110	120	130
2	Jumlah dosen asing peserta pertukaran di UNS		24	30	40	50	60	70
3	Jumlah dosen internasional di UNS		2	2	2	2	3	4
4	Jumlah mahasiswa internasional	Orang	132	140	150	175	200	250
5	Jumlah negara asal mahasiswa	Negara	36	36	36	36	36	36
6	Jumlah Program Gelar Ganda (<i>Double Degree</i>)	Program	2	2	3	5	8	10
7	Jumlah Program Bersama (<i>Joint Degree</i>)	Program	1	2	3	5	8	10
8	Jumlah Program Pendidikan Pendek Internasional	Program	4	4	6	8	10	12
9	Jumlah Program Studi Kelas Internasional	Prodi	2	2	3	4	5	6
10	Jumlah Program Studi Tersertifikasi Internasional	Prodi	4	8	12	16	20	24
11	Jumlah Program Studi Terakreditasi Internasional	Prodi	2	3	5	7	7	8
K-15	Peningkatan Pembelajaran Berbasis TIK							
1	Persentase mata kuliah disampaikan menggunakan sistem pembelajaran daring (spada)	%	42	45	50	60	70	80
2	Persentase mata kuliah yang materinya tersedia secara online (<i>open courseware</i>)	%	43	45	50	60	70	80

K-16 Peningkatan Kapasitas Kinerja Laboratorium

1	Jumlah laboratorium bersertifikat	Sertifikat	3	3	5	6	7	10
2	Jumlah laboratorium khusus riset	Unit	4	5	6	7	8	10
3	Jumlah laboratorium pembelajaran	Unit	73	73	80	90	100	110

K-17 Perluasan Akses Pendidikan

1	Jumlah provinsi asal mahasiswa	Propinsi	34	34	34	34	34	34
2	Jumlah mahasiswa penerima program Bidikmisi	Mahasiswa	1.449	1.479	1.500	1.500	1.500	1550
3	Persentase mahasiswa dengan UKT Level 1 dan Level 2	%	12	13	14	15	15	16
4	Jumlah mahasiswa program afirmasi	Mahasiswa	67	85	90	95	100	110
5	Jumlah Program Studi Di luar Kampus Utama	Prodi	0	0	2	3	4	5

K-18 Peningkatan Kualitas Calon Peserta Didik

1	Rasio keketatan seleksi masuk Program Sarjana	Rasio	1:39	1:40	1:42	1:45	1:48	1:50
2	Rasio keketatan seleksi masuk Program Magister	Rasio	1:1.4	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6
3	Rasio keketatan seleksi masuk Program Doktor	Rasio	1:1.5	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6
4	Rasio keketatan seleksi masuk Program Vokasi	Rasio	1:39	1:40	1:42	1:45	1:48	1:50
5	Rerata nilai Ujian Seleksi Masuk Nasional	Nilai	602	650	700	725	750	800
6	Persentase mortalitas (Camaru yang tidak daftar ulang)	%	19	15	14	13	12	10

K-19 Peningkatan Kualitas Perpustakaan

1	Jumlah koleksi buku, ebook	Judul	3.200	4.000	5.000	6.000	7.000	8000
2	Jumlah koleksi jurnal, e-journal	Judul	12.642	12.700	12.800	12.900	13.000	14000
3	Jumlah koleksi non buku dan non jurnal	Judul	54.910	56.000	57.500	60.000	62.000	65000
4	Rata-rata harian jumlah pengunjung	Orang	1.112	1.200	1.300	1.500	1.700	2000
5	Tingkat Kepuasan Pengunjung perpustakaan	Skala 1-4	3	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3

K-20	Pengembangan Layanan Karir Mahasiswa & Alumni							
1	Jumlah petugas khusus pengembangan karir mahasiswa dan alumni	Orang	7	7	8	9	10	11
2	Persentase lulusan bekerja dalam waktu kurang dari enam bulan	Persen	82	85	87	90	93	95
3	Jumlah alumni yang bekerja di institusi/perusahaan internasional	Orang	101	120	150	200	300	400
4	Jumlah perusahaan/lembaga internasional tempat bekerja alumni	Perusahaan	30	35	40	45	50	60
5	Jumlah perusahaan internasional tempat magang	Perusahaan	12	15	17	20	25	30
6	Jumlah negara lokasi perusahaan atau lembaga tempat alumni bekerja	negara	n/a	2	5	6	8	10
7	Indeks kepuasan perusahaan tempat alumni bekerja	Index	n/a	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3
K-21	Pengembangan Ketrampilan Wirausaha							
1	Jumlah proposal PKM-K yang didanai DIKTI	Proposal	17	50	100	150	200	250
2	Jumlah Mahasiswa berwirausaha	Mahasiswa	92	125	250	500	1000	2000
3	Jumlah perusahaan mitra wirausaha mahasiswa	Perusahaan	15	30	45	60	85	100
K-22	Peningkatan Partisipasi Alumni							
1	Jumlah kegiatan akademik & non-akademik yang melibatkan alumni	Kegiatan	15	20	30	50	70	100
2	Jumlah provinsi tempat alumni bekerja	Wilayah	31	32	33	33	33	33

Sasaran Strategis 4: Akselerasi Pengembangan Institusi, Penguatan literasi Data & Teknologi (ICT)

KEGIATAN & INDIKATOR KINERJA KEGIATAN	SATUAN	BASE-LINE	TARGET					
			2019	2020	2021	2022	2023	
K-23 Peningkatan Efektivitas Manajemen Operasional Lembaga								
1 Akreditasi Institusi	Status	A	A	A	A	A	A	A
2 Peringkat Perguruan Tinggi Nasional	Peringkat	17	12	10	10	9	9	9
3 Persentase prodi Sarjana terakreditasi A	%	64,62	70	75	80	85	90	90
4 Persentase prodi Magister terakreditasi A	%	33,33	35	40	45	47	50	50
5 Persentase prodi Doktor terakreditasi A	%	11,11	13	15	18	20	25	25
6 Persentase prodi Diploma terakreditasi A	%	32	32	35	40	45	50	50
7 Tingkat kepuasan pengguna jasa (stakeholders)	Skala 1 - 4	3,27	3,27	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
K-24 Peningkatan Kualitas Tata Kelola Aset								
1 Jumlah pendapatan non-UKT yang dihasilkan dari penggunaan aset	M-rupiah	10,49	10,49	10,49	10,49	10,49	10,49	10,49
2 Jumlah kerusakan berat aset	%	2	2	2	2	2	2	2
3 Persentase ketersediaan asset/alat ketika diperlukan	%	91	91	91	91	91	91	91
4 Persentase jumlah kerusakan berat aset		1	1	1	1	1	1	1
5 Indeks Kepuasan Pengguna Aset	Skala 1-4	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34
6 Persentase fasilitas dengan akses untuk <i>diffable</i>	%	33	33	33	33	33	33	33
K-25 Peningkatan Kualitas Sistem Informasi								
1 Durasi pencarian data yang dibutuhkan	Menit	19	15	12	11	10	10	10
2 Durasi penelusuran dokumen/arsip aktif	Menit	<15	15	12	11	10	10	10
3 Durasi penelusuran dokumen/arsip inaktif	Menit	<15	15	12	11	10	10	10
4 Persentase akurasi data yang dihasilkan	%	95	96	97	98	99	100	100
5 Kapasitas Bandwidth	Mbps	2000	2000	20100	20100	20100	20100	20100
6 Domain Rating laman UNS	Rate	70	72	75	80	85	88	88
7 Persentase internet coverage di kampus	%	90	90	90	92	92	92	92

K-26 Pengembangan Wawasan Peduli Lingkungan

1	Persentase warga UNS yang menggunakan kendaraan bermesin milik pribadi	Persen	n/a	80	75	70	60	50
2	Jumlah Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL)	Unit	2	2	3	3	3	3
3	Persentase area Ruang Terbuka Hijau (RTH)	%	n/a	30	30	30	30	30
4	Persentase anggaran untuk keperluan energi (listrik & BBM)	%	n/a	2,0	2,5	2,5	2,5	2,5

K-27 Peningkatan Kualitas Tata Kelola RS Pendidikan

1	Kelas Rumah Sakit	Skala A-D	C	C	B	B	A	A
2	Indeks Kinerja Rumah Sakit	Skala 1-4	3,74	3,75	3,8	3,8	3,8	3,8

Sasaran Strategis 5: Optimalisasi Hukum, Birokrasi dan Kerjasama

KEGIATAN & INDIKATOR KINERJA KEGIATAN	SATUAN	BASELINE	TARGET					
			2019	2020	2021	2022	2023	
K-28 Peningkatan Kualitas Tata Kelola Keuangan								
1	Opini auditor eksternal	Opini	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
2	Daya serap anggaran	%	96,82	97	97,3	97,5	98	98,5
3	Jumlah kasus korupsi yang dinyatakan bersalah	Kasus	0	0	0	0	0	0
K-29 Peningkatan Jumlah Pendapatan Non-UKT								
1	Jumlah unit usaha penghasil pendapatan (<i>Revenue Generating Unit - RGU</i>)	unit	13	13	13	13	13	13
2	Nilai pendapatan (fresh money) yang hasil kerjasama	Milyar	42,28	42,28	42,28	42,28	42,28	42,28
3	Nilai pendapatan (fresh money) yang dihasilkan RGU	Milyar	70	100	150			
4	Nilai <i>endowment fund</i>	Milyar	114,77	115	115	116	116	117
K-30 Peningkatan Kualitas Tata Kelola Arsip & Optimalisasi hukum								
1	Durasi penelusuran dokumen/arsip aktif	menit	< 15	< 15	< 15	< 15	< 15	< 15
2	Durasi penelusuran dokumen/arsip inaktif	menit	< 15	< 15	< 15	< 15	< 15	< 15

K-31 Pengembangan Jejaring Kerjasama

1 Rasio kerjasama aktif terhadap MoU tingkat nasional	Rasio	01.10	01.10	1:9	1:9	1:9	1:9
2 Rasio kerjasama aktif terhadap MoU tingkat internasional	Rasio	1:8	1:8	1:8	1:8	1:8	1:8
3 Jumlah alumni yang bekerja di perusahaan internasional	Orang	101	101	102	102	102	102

K-32 Peningkatan Reputasi Internasional

1 Jumlah akademisi internasional mitra akademisi UNS	orang	n/a	400	500	600	700	800
2 Jumlah mitra dari industri internasional	orang	n/a	125	200	300	350	400
3 Nilai reputasi akademik UNS	Point	17,3	17,3	20	25	27	30
4 Nilai reputasi industri internasional terhadap UNS	Point	10,5	12,5	15	18	20	25

4.4 Strategi Pendanaan UNS Melalui Penguatan Pendapatan di Non UKT

Pendapatan dan penerimaan UNS diperoleh selain dari UKT juga non-UKT. Penerimaan non-UKT meliputi penerimaan melalui kontrak kerjasama atau usaha dan BOPTN. Besaran bantuan pemerintah melalui BOPTN sangat dipengaruhi oleh penerimaan pendapatan UNS melalui kerjasama dan usaha. Semakin besar penerimaan UNS melalui kerjasama dan usaha maka semakin besar pula BOPTN yang diterimakan pada tahun depannya.

Sebagaimana diatur dengan Permenristekdikti No 73/2017, UNS telah memiliki unit yang bertanggung jawab atas pengembangan usaha, yaitu Badan Pengelola Usaha (BPU). Strategi pengembangan BPU tidak hanya berkonsentrasi pada pemanfaatan aset fisik, tetapi juga pada aset intelektual, termasuk pada program hilirisasi produk riset UNS. Untuk tujuan hilirisasi riset ini, BPU berkoordinasi dengan pusat studi yang berada di LPPM UNS.

Hilirisasi produk UNS sebagaimana disajikan pada Gambar 4.2 dikembangkan dengan berbasis pada pola hubungan pusat keunggulan, baik yang sudah ada di dalam UNS sendiri, maupun melalui kerjasama dengan pusat keunggulan yang telah dikembangkan oleh industri atau dikembangkan kerjasama antara UNS dan industri.



4.5 Proyeksi Pendapatan

Rencana Strategis Bisnis UNS sudah menetapkan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) setiap Program dan Kegiatan guna mendukung pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU dan IKK UNS tersebut kemudian dijadikan target kinerja semua UPT, Lembaga, Fakultas, Program Pascasarjana, dan seluruh program studi. Untuk mencapai target kinerja berupa IKK dan IKU tersebut, seluruh unit di UNS kemudian menyusun program dan kegiatan tahunan dengan terlebih dahulu merencanakan kebutuhan anggaran dan proyeksi pendapatan agar kegiatan yang telah disusun dapat berjalan dengan baik. Proyeksi Pendapatan dan Anggaran Belanja diusulkan kepada Kementerian Keuangan untuk mendapat persetujuan. Persetujuan tersebut dituangkan dalam anggaran belanja melalui Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi dalam bentuk Rincian Kertas Kerja Satuan Kerja, yang dalam hal ini, UNS merupakan Perguruan Tinggi dengan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PT PK-BLU)

Setiap akhir tahun, Rektor melaporkan pendapatan UNS kepada Kementerian Keuangan dan menyampaikan rencana pendapatan tahun berikutnya. Kemudian Kementerian Keuangan menyetujui untuk kemudian menjadi dasar penerimaan DIPA tahun berikutnya.

Jenis pendapatan Perguruan Tinggi dikelompokkan sebagai berikut

1) Pendapatan Jasa Pelayanan

a. Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan

UNS memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat dalam bentuk Tri Dharma Perguruan Tinggi. UNS menerima imbal jasa dari masyarakat pengguna jasa pendidikan (dalam hal ini mahasiswa) yang kemudian disebut dengan Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan. Saat ini UNS menggunakan sistem Uang Kuliah Tunggal (UKT) untuk menarik dana masyarakat sebagai bentuk SPP. Selain itu mulai tahun 2019 UNS membuat kebijakan adanya Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) dikenakan bagi mahasiswa Sarjana dan Diploma jalur masuk Seleksi Mandiri (SM).

b. Pendapatan Hibah

Pendapatan Hibah adalah pendapatan yang diterima oleh perguruan tinggi sebagai bentuk sumbangan dari pihak lain tanpa ada kewajiban untuk mengembalikan kepada pihak pemberi hibah. Pendapatan hibah ada dua jenis yaitu terikat dan tidak terikat. Hibah terikat adalah hibah yang penggunaannya dibatasi untuk tujuan tertentu oleh pemberi hibah diperlakukan sesuai peruntukannya. Pembatasan tersebut dapat bersifat permanen atau temporer. Sedangkan hibah tidak terikat adalah hibah yang penggunaannya tidak dibatasi untuk tujuan tertentu oleh pemberi hibah. Pendapatan ini dapat berasal dari perorangan, lembaga/badan usaha, Pemerintah Daerah, negara dan lainnya. Bentuk hibah dapat berupa uang atau barang/jasa.

c. Pendapatan Jasa Layanan Lainnya

Pendapatan jasa lainnya adalah pendapatan yang diterima oleh perguruan tinggi sebagai bentuk kerjasama dengan pihak lain atas dasar perjanjian kerjasama dan pendapatan lain yang dianggap sah termasuk didalamnya pendapatan jasa giro .

2) Pendapatan RM, RMP dan PHLN

Dasar formulasi proyeksi pendapatan adalah sebagai berikut:

1. Mencatat realisasi pendapatan tiga tahun terakhir,

2. Menghitung tingkat pertumbuhan pendapatan untuk masing-masing kelompok pendapatan,
3. Menghitung trend pendapatan tahun-tahun sebelumnya ($t-1$ s.d. $t-3$),
4. Menggunakan trend tersebut untuk menghitung proyeksi pendapatan tahun berikutnya ($t+1$).

Tabel 4.4 Tabel Realisasi Pendapatan PNPB dan Proyeksi Tahun 2019-2023

No	Kelompok Pendapatan	Realisasi 2017	Realisasi 2018	Proyeksi 2019	Proyeksi 2020	Proyeksi 2021	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023
1	Pendapatan Jasa Pelayanan							
	1) Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan	355.250.392.006	354.348.692.341	389.783.561.575	428.761.917.733	471.638.109.506	518.801.920.456	570.682.112.502
	2) Pendapatan Hibah	1.082.000.000	1.339.133.330	1.473.046.663	1.620.351.329	1.782.386.462	1.960.625.108	2.156.687.619
	3) Jasa Layanan Lainnya	94.057.033.203	182.834.702.314	191.976.437.430	201.575.259.301	211.654.022.266	222.236.723.380	233.348.559.549
	Jumlah Pendapatan Jasa Pelayanan	450.389.425.209	538.522.527.985	583.233.045.668	631.957.528.363	685.074.518.234	742.999.268.944	806.187.359.670
2	Pendapatan RM, RMP dan PHLN	324.727.660.608	306.199.869.425	311.240.029.000	326.802.030.450	343.142.131.973	360.299.238.571	378.314.200.500
	Jumlah Pendapatan (1)+(2)	775.117.085.817	844.722.397.410	894.473.074.668	958.759.558.813	1.028.216.650.207	1.103.298.507.516	1.184.501.560.170

4.6 Proyeksi Belanja

Anggaran belanja disusun tahun sebelumnya dan diajukan kepada Kementerian Keuangan untuk mendapat persetujuan dalam bentuk DIPA. DIPA dikeluarkan akhir tahun untuk menjalankan Program dan Kegiatan pada tahun berikutnya. Di UNS, proyeksi belanja disusun dengan langkah-langkah sebagai berikut

1. Menghitung realisasi belanja tahun sebelumnya (t-1) dan tahun ini (t)
2. Membandingkan target dan realisasi pada tahun (t-1) sampai dengan (t-n)
3. Mengukur tren realisasi belanja,
4. Membandingkan selisih realisasi dengan tahun sebelumnya,
5. Menghitung proyeksi tahun (t+1)

Tabel 4.5 Tabel Realisasi Belanja dan Proyeksi Tahun 2019-2020

No	Kelompok Belanja	Realisasi 2017	Realisasi 2018	Proyeksi 2019	Proyeksi 2020	Proyeksi 2021	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023
1	Belanja Operasional							
	1. Belanja Pegawai	232.252.966.850	228.446.627.879	237.584.492.994	249.463.717.644	261.936.903.526	275.033.748.702	288.785.436.137
	2. Belanja Barang	493.932.277.847	558.159.853.240	574.904.648.837	603.649.881.279	633.832.375.343	665.523.994.110	698.800.193.816
	3. Belanja Bantuan Sosial	7714044655	8.120.047.005	8.547.417.900	8.997.282.000	9.087.254.820	9.178.127.368	9.269.908.642
	Jumlah Belanja Operasional	733.899.289.352	794.726.528.124	821.036.559.731	862.110.880.923	904.856.533.689	949.735.870.181	996.855.538.595
2	Belanja Investasi							
	1. Belanja Modal	75.098.795.054	68.060.452.715	71.463.475.351	85.756.170.421	102.907.404.505	123.488.885.406	148.186.662.487
	Jumlah Belanja	808.998.084.406	862.786.980.839	892.500.035.082	947.867.051.344	1.007.763.938.194	1.073.224.755.587	1.145.042.201.082

Tabel 4.6. Realisasi Aset 2017 – 2018 dan Proyeksi Aset 2019-2023

Aset	Realisasi 2017	Realisasi 2018	Proyeksi 2019	Proyeksi 2020	Proyeksi 2021	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023
Aset Lancar	82.721.970.558	69.544.666.965	188.125.254.907	197.531.517.652	207.408.093.535	217.778.498.212	228.667.423.122
Aset Tetap	9.501.838.097.878	9.570.161.407.110	9.530.862.681.901	9.616.618.852.322	9.719.526.256.827	9.843.015.142.233	9.991.201.804.720
Aset Lainnya	6.327.332.212	5.014.761.001	4.614.346.193	4.845.063.503	5.087.316.678	5.341.682.512	5.608.766.637
Total Aset	9.590.887.400.648	9.644.720.835.076	9.723.602.283.001	9.818.995.433.477	9.932.021.667.040	10.066.135.322.957	10.225.477.994.480

BAB V

PENUTUP

5.1 Pedoman Transisi

Rencana strategis bisnis (RSB) Universitas Sebelas Maret tahun 2019 – 2023 ini adalah sistem rencana pengembangan jangka menengah (RPJM) dengan rentang waktu empat tahunan dan merupakan bagian dari satu kesatuan sistem perencanaan pengembangan jangka panjang (RPJP) UNS Tahun 2011-2031, yang kemudian diperbaharui dengan RPJP 2018-2038. Penyusunan RSB ini berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Pendidikan Tinggi Tahun 2005-2025. RPJM UNS Tahun 2019-2023, memuat visi, misi, tujuan, dan program pengembangan yang akan dilaksanakan oleh Rektor terpilih 2019-2023.

Masa jabatan Rektor UNS terpilih Tahun 2019-2023 akan berakhir pada bulan April 2023. Sementara itu, dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) sebagai perencanaan dan peganggaran tahunan sudah harus diajukan setahun sebelum tahun berjalan, sehingga untuk RBA tahun 2023 disusun berdasar RSB UNS 2019-2023 karena RSB UNS 2023-2026 belum disusun. Oleh karena itu, untuk menjamin adanya kesinambungan dalam penyelenggaraan program kegiatan universitas dan memastikan, bahwa pada akhir perodesasi dari dokumen rensra bisnis ini tidak akan terjadi kekosongan regulasi, maka ditetapkan antara lain sebagai berikut.

- 1) Rektor UNS terpilih Tahun 2023-2026 dapat terus melaksanakan program dan kegiatan yang telah tertuang dalam dokumen RSB 2019-2023 sampai tersusunnya RPJM UNS tahun 2023-2026;
- 2) Sambil menunggu penetapan dokumen RPJM 2023-2026, maka penyusunan dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) UNS Tahun 2024 berpedoman pada arah kebijakan dalam resntra bisnis 2019-2023 dengan memperhatikan arah RPJP UNS 2011-2031;

5.2 Kaidah Pelaksanaan

RSB UNS Tahun 2019-2023 dijadikan sebagai landasan oleh Fakultas dan Unit Kerja di lingkungan Universitas dan seluruh pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan yang akan dituangkan kedalam dokumen rencana

pengembangan empat tahunan dan rencana pengembangan duapuluh tahunan.

Berkaitan dengan itu, maka dalam Rencana Strategi Bisnis UNS Tahun 2019-2023 perlu dirumuskan beberapa kebijakan tentang kaidah pelaksanaan sebagai berikut.

1. Rektor dan jajaran pimpinan di tingkat universitas dan fakultas serta unit-unit di lingkungan Universitas Sebelas Maret, berkewajiban untuk melaksanakan seluruh program dan kegiatan sesuai yang telah ditetapkan dalam dokumen RSBUNS ini dengan penuh tanggung jawab;
2. Rektor dan Pembantu Rektor, dalam melaksanakan tugas dan menyelenggarakan program kegiatan wajib melakukan pembinaan dan pengawasan agar dalam implementasinya selaras dan sesuai dengan dokumen RSB UNS Tahun 2019-2023;
3. Untuk menjamin agar *Key Performance Indicator* (KPI) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) setiap program dapat dicapai secara optimal, maka sesuai kewenangannya para Wakil Rektor berkewajiban mengkoordinasikan pelaksanaan RSB UNS Tahun 2019-2023;
4. Setiap Fakultas, Program Pascasarjana, Sekolah Vokasi, Lembaga dan UPT di lingkungan UNS berkewajiban untuk menjabarkan RSB UNS Tahun 2019-2023 ke dalam dokumen RSB 2019-2023 masing-masing dan menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) setiap tahun;
5. Dalam upaya menjamin efisiensi dan efektivitas dalam Rencana Strategi Bisnis Tahun UNS 2019-2023, Rektor dan para Wakil Rektor berkewajiban untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap seluruh Fakultas, Program Pascasarjana, Sekolah Vokasi, Lembaga dan UPT dalam perumusan rencana kerja masing-masing;
6. Dalam rangka pengendalian dan evaluasi pelaksanaan RSB UNS 2019-2023, Rektor wajib melakukan pengendalian dan evaluasi terhadap dokumen rencana dan pelaksanaannya dengan dibantu oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) UNS;
7. Dalam hal target capaian *Key Performance Indicator* (KPI) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang telah ditetapkan dalam dokumen RSB UNS ini tidak dapat/sulit dicapai yang disebabkan oleh berbagai kendala yang bersifat eksternal, maka dokumen RSB UNS ini dapat dilakukan revisi dan penyesuaian.