



UNIVERSITAS AIRLANGGA

MAJELIS WALI AMANAT

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5915554, 5915553 Fax (031) 5915554
Website : <http://www.unair.ac.id>

SALINAN

**KEPUTUSAN MAJELIS WALI AMANAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
NOMOR 01/UN3.MWA/K/2016**

TENTANG

**RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS AIRLANGGA 2016 - 2020
MAJELIS WALI AMANAT,**

- Menimbang : a. bahwa perlu dilakukan penyesuaian Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012 - 2017 terhadap perubahan situasi internal dan eksternal setelah Universitas Airlangga ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
b. bahwa sehubungan dengan butir a di atas, perlu menerbitkan Keputusan Majelis Wali Amanat tentang Rencana Strategis Universitas Airlangga 2016 - 2020;
- Mengingat : 1. 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);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1954 tentang Pendirian Universitas Airlangga di Surabaya sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1955 tentang Pengubahan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1954. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1954 Nomor 99 Tambahan Lembaran Negara Nomor 695 juncto Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1955 Nomor 4 Tambahan Lembaran Negara Nomor 748);
4. 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 Nomor 5500);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga. (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor Tahun 2014 Nomor 100, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5535);

6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010 - 2014 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010 - 2014;
7. Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga Nomor 5/UN3.MWA/P/2015 tentang Kebijakan Umum Penyelenggaraan Universitas;

Memperhatikan : Hasil Rapat Pleno Majelis Wali Amanat tanggal 22 Desember 2015;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : KEPUTUSAN MAJELIS WALI AMANAT TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS AIRLANGGA 2016 - 2020.
- Pertama : Mencabut Keputusan Senat Universitas Airlangga Nomor 1/H3.MWA/K/2012 tentang Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012 - 2017.
- Kedua : Mengesahkan Rencana Strategis Universitas Airlangga 2016 - 2020 sebagaimana terlampir dalam dan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- Ketiga : Perubahan Rencana Strategis Universitas Airlangga 2016 - 2020 dapat dilakukan atas usul Rektor dengan persetujuan Majelis Wali Amanat.
- Keempat : Menugaskan Rektor untuk menyusun program operasional dari Rencana Strategis Universitas Airlangga 2016 - 2020.
- Kelima : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Surabaya
pada tanggal 4 Januari 2016

Ketua,

ttd

SUDI SILALAH

Salinan sesuai dengan aslinya
Sekretaris,



IMAN PRIHANDONO



UNIVERSITAS AIRLANGGA

Rencana Strategis 2016 -2020

www.unair.ac.id

Bagian 1 – Pendahuluan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga, berikut adalah visi, misi, dan nilai yang dimiliki:

Visi Universitas Airlangga

Menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora berdasarkan moral agama

Misi Universitas Airlangga

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan akademik, profesi, dan/atau vokasi dengan keunggulan kelas dunia berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama;
2. Menyelenggarakan penelitian dasar, terapan, dan penelitian kebijakan yang inovatif dengan keunggulan kelas dunia berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama untuk menunjang pengembangan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat;
3. Mendarmabaktikan keahlian dalam bidang ilmu, teknologi, dan humaniora kepada masyarakat;
4. Mengelola universitas secara mandiri dengan tata kelola yang baik melalui pengembangan kelembagaan yang berorientasi pada mutu dan mampu bersaing di tingkat internasional.

Nilai Universitas Airlangga

Nilai Universitas Airlangga disarikan pada “*Excellence with Morality*,” dengan penjabaran sebagai berikut:

1. *Based on Morality*. Setiap civitas academica Universitas Airlangga memiliki perilaku yang selalu berdasarkan moralitas dan tidak menoleransi perilaku maupun sikap yang amoral dan tidak etis.
2. *Excellence*. Setiap kegiatan civitas academica Universitas Airlangga, baik pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan produk akademis yang dihasilkan; selalu memberikan yang terbaik dan bernilai tambah bagi masyarakat, bangsa, dan negara.
3. *Strong Academic Culture*. Setiap perilaku dan sikap civitas academica Universitas Airlangga merupakan cerminan budaya akademis yang kuat dan mengakar.
4. *Target-Oriented*. Setiap kegiatan civitas academica Universitas Airlangga merupakan sumberdaya yang harus dikelola secara efisien, efektif, dan akuntabel untuk mencapai prestasi dan sasaran mutu yang telah ditetapkan.

Bagian 2 – Rencana Strategis

Perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam mempersiapkan insan yang unggul dan cerdas secara intelektual, emosional/sosial, spiritual, dan kinestetik, yang mampu mengisi kemerdekaan Indonesia secara komprehensif. Sesuai dengan amanah yang disandang oleh perguruan tinggi, maka perguruan tinggi menjadi salah satu tempat bagi penyelenggaraan proses pendidikan guna menyiapkan sumber daya manusia menjadi pemimpin bangsa dalam berbagai sektor kehidupan. Dengan ledakan penduduk usia produktif pada tahun 2025 – 2030, pendidikan tinggi mempunyai peran strategis dalam mengelola dan mengendalikan kualitas sumberdaya manusia, sehingga ledakan penduduk usia produktif pada rentang tahun tersebut dapat menjadi bonus demografi Indonesia.

Rencana Strategis UNAIR telah disusun berdasarkan evaluasi diri institusi dan pemetaan pengembangan setiap unit kerja, yang meliputi kelemahan, kekuatan, potensi dan prospek pengembangan ke depan. Keputusan Majelis Wali Amanat nomor 01/H3.MWA/K/2012 tentang Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012-2017 dan Keputusan Rektor nomor 5857/H3/KR/2012 tentang Program Operasionalisasi Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012-2017 menjadi dasar penyusunan Renstra bagi Rektor pada periode 2015-2020. Dua hal ditambahkan, yakni menjadikan UNAIR sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik 500 dunia pada tahun 2019 dan pengelolaan unit-unit usaha akademik yang tergabung dalam *holding university*.

A. Penyusunan Rencana Strategis

Analisis Visi dan Misi

Penyusunan Rencana Strategis Universitas Airlangga tahun 2016 – 2020 menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dipopulerkan oleh Kaplan dan Norton (1992). Visi, misi, dan nilai yang dimiliki oleh Universitas Airlangga telah ada pada Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2014; dan hingga saat ini ketiga hal tersebut dianggap masih relevan. Terdapat 4 hal yang menjadi inti dari visi Universitas Airlangga, yakni menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka, serta pelopor dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora. Keempat hal tersebut semuanya harus berdasarkan pada moral agama – *excellence with morality*.

Posisi Universitas Airlangga Saat Ini

Menggunakan data dari QS World University Ranking (QS-WUR) yang menjadi barometer dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemendikbud); Universitas Airlangga berada pada peringkat menengah. Pada tahun 2012 posisi Universitas Airlangga berdasarkan QS University Ranking berada di peringkat 601+. Kemudian pada tahun 2013, 2014, dan 2015 berada di peringkat 701+. Sedangkan di Asia, Universitas Airlangga pada tahun 2013 berada di peringkat 145, tahun 2014 berada di peringkat 127, dan pada tahun 2015 turun menjadi 147.

Pada tahun 2015, Kemendikbud juga mengeluarkan pemeringkatan perguruan tinggi di Indonesia dengan 5 kriteria utama: kualitas dosen (12%), kecukupan dosen (18%), kualitas manajemen (30%), kualitas kegiatan kemahasiswaan (10%), dan kualitas kegiatan penelitian (30%). Universitas Airlangga menempati posisi 8 perguruan tinggi terbaik di Indonesia. Pada kriteria pertama, tahun 2015 dimiliki dosen aktif PNS yang berpendidikan S3 sebanyak 465 orang (30%) dan 172 dosen berkualifikasi guru besar (11%). Adapun rasio dosen per mahasiswa pada program-program studi yang eksakta sebesar 1:14, jauh lebih ideal dibandingkan pada bidang ilmu social (1:63,5). Kualitas manajemen Universitas Airlangga baik, terbukti dengan terakreditasi A (Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi – AIPT) oleh Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi (BAN-PT). Selain itu, hasil penilaian dari Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) menunjukkan tingkatan unggul – excellent level (skor 703). Namun, kinerja program studi yang dikelola masih bervariasi, yang mana pada akhir 2015 terdapat 79 program studi A (total jumlah sebanyak 158 program studi). Kualitas kegiatan kemahasiswaan juga relative baik, dan konsisten meraih 4-6 medali emas dalam 3 tahun terakhir.

Yang patut menjadi perhatian adalah kinerja penelitian, khususnya publikasi ilmiah. Meskipun jumlah dosen yang mendapatkan hibah penelitian cukup banyak (25-30%), baik dari Kemendikbud maupun hibah internal Universitas Airlangga, namun hasil penelitian yang terpublikasikan pada jurnal-jurnal yang terindeks (baik Scopus maupun ISI) sangatlah minim. Hingga akhir 2015, terdapat 103 karya ilmiah yang terindeks di Scopus (ranking 10 dalam hal produktifitas diantara perguruan tinggi di Indonesia). Selain publikasi ilmiah, saat ini terdapat 28 hasil penelitian yang memiliki paten dan 13 yang telah ter-komersialisasi bekerjasama dengan industri kesehatan dan yang terkait.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis Kekuatan. Universitas Airlangga memiliki 4 kekuatan utama, yakni:

1. *Brand equity* yang kuat sebagai salah satu universitas terbaik yang ada di Indonesia. Hal ini juga didukung rekognisi sebagai perguruan tinggi yang terakreditasi A oleh BAN-PT dan mencapai *excellent level* (skor 703) dari *Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*.
2. Kompetensi inti dan keunggulan bersaingnya berada pada bidang *health and life sciences*.
3. Fasilitas-fasilitas yang memadai untuk menunjang kompetensi inti, diantaranya RS-UA, RS-GM, RSH, LPT/ITD dan BSL-3 (dikelola oleh *Airlangga Health Science Institute - AHSI*).
4. Universitas Airlangga telah mengimplementasikan *Good University Governance*. Hal ini terbukti dari telah diperolehnya sertifikasi ISO-IWA, MBNQA dan WTP.

Analisis Kelemahan. Hasil diskusi dan analisis menunjukkan 5 kelemahan utama yang dimiliki, yaitu:

1. Tingginya ketergantungan pada dana yang berasal dari SPP serta dana Pemerintah.
2. Masih rendahnya *link and match* antara riset atau penelitian dengan industri.
3. Bervariasinya kinerja dan kualitas program studi yang dimiliki.
4. Saat ini penelitian dosen yang terpublikasi dan terindeks scopus masih dalam kategori rendah.
5. Saat ini jumlah guru besar serta jumlah dosen bergelar S3 masih tidak terlalu banyak.

Analisis Peluang. Dinamisnya lingkungan eksternal menyediakan beberapa peluang sebagai berikut:

1. Pertumbuhan ekonomi yang cukup stabil dengan meningkatnya jumlah kelompok *middle class*
2. Adanya bonus demografi usia produktif di Indonesia hingga tahun 2040
3. Saat ini terjadi perubahan pola pikir masyarakat Indonesia mengenai pentingnya pendidikan dan semakin meningkatnya minat masyarakat untuk studi lanjut S2 dan S3
4. Meningkatnya kebutuhan inovasi di industri.

Analisis Tantangan. Tantangan yang diberikan oleh lingkungan eksternal bagi Universitas Airlangga sebagai berikut:

1. Dinamika peraturan pendukung PTN-BH.
2. Adanya keterbatasan kapasitas fiskal.
3. Makin banyak perguruan tinggi negeri dan swasta yang makin kompetitif.
4. Makin banyaknya perguruan tinggi dari luar negeri yang boleh beroperasi di Indonesia sehingga semakin meningkatkan persaingan antar Universitas.

B. Tujuan dan Sasaran Strategis

Berdasarkan masukan internal dan external stakeholders, ada 3 tujuan strategis yang harus dicapai Universitas Airlangga, yakni mendapatkan rekognisi, kepercayaan, dan bermanfaat bagi masyarakat. Pada tahun 2019, UNAIR ditargetkan mencapai *ranking* \leq 500 dunia oleh Kemenristek Dikti, dan posisi saat ini adalah 701+ pada lembaga pemeringkatan QS World University Ranking (QS-WUR). Ranking merupakan salah satu indikator kinerja yang menunjukkan rekognisi dari masyarakat, baik nasional maupun internasional. Kepercayaan menjadi tolok ukur kedua, yang mana civitas academica maupun alumni dari UNAIR akan mendapatkan tempat di masyarakat dan dapat memberikan kemanfaatan dari ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikuasainya.

Ketiga tujuan strategis tersebut dapat tercapai melalui 4 *excellences*, yakni *academic excellence*, *research excellence*, *community service excellence*, dan *university holding excellence*. Critical success factors untuk masing-masing keunggulan tersebut dijabarkan sebagai berikut:

Critical success factors dalam mencapai *academic excellence* adalah:

- a. Input mahasiswa yang berkualitas. Calon mahasiswa yang berkualitas, baik pada jenjang S1, S2, maupun S3; adalah syarat mutlak untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Selain itu, diversitas calon mahasiswa (baik dari negara atau daerah asal) menentukan inovatifitas proses belajar mengajar maupun penelitian yang dilakukan.
- b. Kurikulum yang unik dengan mengedepankan *core competence* yang dimiliki oleh UNAIR. Ditunjuknya UNAIR sebagai *National Health Science Center* tentunya perlu didukung oleh kurikulum yang merepresentasikan *core competence* tersebut, sehingga lulusan nantinya memiliki keunggulan dan kekhasan dibandingkan lulusan perguruan tinggi lainnya.
- c. Proses akademis yang bagus. Hal ini terefleksikan oleh tercapainya akreditasi A, baik di tingkat institusi maupun program studi dari BAN-PT. Bagi program studi yang telah terakreditasi A, memiliki akreditasi internasional merupakan sebuah keharusan untuk *attract international faculty* maupun *students*.
- d. Staf pengajar yang berkualitas. Memiliki staf pengajar yang berkualifikasi S3 sebanyak 50% dan guru besar > 20% pada tahun 2020 merupakan target yang harus dicapai. Tentunya hal tersebut juga mempertimbangkan *faculty student ratio*.
- e. Fasilitas proses belajar-mengajar yang memadai dan *up to date* merupakan sebuah dasar pencapaian *academic excellence*.

Terkait *research excellence*, *critical success factors* untuk mencapainya adalah:

- a. Agenda strategis penelitian. Guna memperkuat *branding* UNAIR, agenda penelitian-penelitian yang menjadi unggulan merupakan sebuah keharusan untuk menunjukkan *competitive advantage* relatif terhadap perguruan tinggi lainnya.
- b. Keberadaan *key scientists* yang menjadi *driver* bagi kinerja penelitian UNAIR. Hingga saat ini terdapat > 290 dosen yang telah mempublikasikan karya ilmiahnya pada jurnal-jurnal yang terindeks di Scopus. Diharapkan jumlah tersebut akan mencapai hampir 1.000 pada tahun 2020.
- c. Jumlah publikasi karya ilmiah pada jurnal-jurnal ilmiah yang bereputasi (Scopus dan/atau ISI). Meskipun saat ini karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal-jurnal yang terindeks di Scopus ≤ 100 , dengan beberapa *treatment* yang tepat sasaran diharapkan hal tersebut akan mencapai ≥ 800 pada tahun 2020.
- d. Fasilitas penelitian yang memadai, terutama laboratorium beserta peralatan penelitian yang *up to date* dengan utilitas yang efektif merupakan hal yang mutlak untuk disediakan. Ketersediaan *e-journal* serta *databases* yang menunjang penelitian para dosen perlu disediakan.
- e. Budaya penelitian yang berkembang dan menjadi kegiatan yang utama, selain mengajar, bagi dosen UNAIR.

Critical success factors untuk mencapai *community services excellence* adalah:

- a. Isu-isu strategis yang akan menjadi ciri bagi pengabdian masyarakat yang akan dilakukan UNAIR. Hal tersebut selain memperkuat *core competence* yang dimiliki juga menunjang *university branding*.
- b. Fasilitator-fasilitator kunci. Minimal masing-masing departemen memiliki 1 pakar yang akan menjadi rujukan pada tingkat provinsi maupun nasional.
- c. Pusat-pusat studi yang dikembangkan sesuai kebutuhan *external stakeholders*, baik dari kalangan pemerintah, masyarakat umum, maupun bisnis.

Pada *university holding excellence*, *critical success factors* untuk mencapainya adalah:

- a. Keberadaan *strategic business units* (SBUs) yang memperkuat *core competence* UNAIR sekaligus memberikan kontribusi pendapatan yang nyata dalam mencapai target universitas 5 tahun ke depan.
- b. Manajemen profesional merupakan sebuah keharusan dalam mengelola SBUs. Hal ini mutlak dilakukan untuk membangun reputasi bagi masing-masing SBUs yang dimiliki UNAIR agar menjadi pilihan utama bagi masyarakat atau pelanggan.

Untuk *human capital*, UNAIR menargetkan pada tahun 2020 akan memiliki 50% staf pengajar yang berkualifikasi Doktor (saat ini baru mencapai 30% - 465 orang) dan 20% staf pengajar dengan gelar guru besar (saat ini 11% - 170 orang). Selain hal tersebut, diharapkan rasion dosen/mahasiswa juga mencapai titik ideal pada tahun 2020, dimana pada bidang *life* dan *health science* mencapai rasio 1:10 dan *social science* mencapai 1:30. *Information capital* memiliki target akan terdapatnya integrasi sistem informasi yang terkait dengan akademik, sumber daya manusia, keuangan, dan manajemen kinerja mulai level staf, program studi, departemen, fakultas, direktorat/badan/lembaga/pusat di lingkungan Universitas Airlangga.

Adapun *organization capital*, target tahun 2020 adalah membangun budaya organisasi Universitas Airlangga yang menitikberatkan pada budaya akademik yang bertumpu pada tiga hal: *the life of the mind*, *participatory learning*, dan *interdisciplinary inquiry*. *The life of the mind* menunjukkan bahwa ide sangat berarti, bernilai untuk didiskusikan, dan fokus pada pembelajaran (*learning*), bukan pada mendapatkan nilai (*earning*). *Participatory learning* menunjukkan bahwa dalam proses belajar-mengajar, kolaborasi antara dosen dan mahasiswa dimulai di kelas dan bisa diperluas pada media lainnya. *Interdisciplinary inquiry* berdasarkan pada keyakinan bahwa semua problem riil di masyarakat maupun permasalahan akademis tidaklah stand alone, namun saling berkaitan dan tentu pemecahannya membutuhkan integrasi antar bidang ilmu.

Pondasi dari kesemuanya adalah *financial perspective*. Saat ini, UNAIR sangat tergantung pada pembiayaan pemerintah ($\pm 50\%$) dan SPP ($\pm 35\%$) dari total anggaran tahun 2015 sebesar Rp. 1,021 triliun. Bilamana dihitung *headcount* per mahasiswa, UNAIR hanya memiliki \pm Rp. 29 juta per mahasiswa, sedangkan Universitas Indonesia mencapai \pm Rp. 59 juta dan Universitas Gadjah Mada \pm Rp. 58 juta. Dari kondisi tersebut, UNAIR bermaksud meningkatkan anggaran pada tahun 2020 sebesar Rp. 1,684 T dengan proporsi usaha UNAIR (*holding university*) mencapai 25%, meningkat lebih dari \pm Rp. 220 M. Beberapa upaya yang akan dilakukan oleh UNAIR adalah meningkatkan proporsi pendapatan dari *Revenue Generating Units* (RGUs) baik yang akademik maupun yang non-akademik; meningkatkan utilisasi aset; meningkatkan efisiensi biaya pengelolaan organisasi; dan meningkatkan sinergi pendanaan *Academic Business Government* (ABG).

Kesemuanya terangkum pada *Strategy Maps* berikut ini:



Gambar - Strategy Maps untuk Rencana Strategis UNAIR 2016-2020

Secara ringkas, sasaran strategi dan KPI Universitas Airlangga dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel – Sasaran Strategis, Ukuran dan Target Kinerja, serta Inisiatif Strategis Universitas Airlangga 2016-2020

Sasaran Strategis	Ukuran	Target 2020	Inisiatif
Peningkatan Reputasi	Index reputasi (academic and employers based on QS survey)	85	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan <i>Airlangga Connection</i> berdasarkan <i>database</i> terintegrasi Meningkatkan eksposur karya ilmiah pada media massa nasional (TV, radio, koran dan majalah) Mengelola <i>image</i> SBUs yang professional Melakukan aktivitas <i>University Branding</i>
Meningkatkan Academic Excellence	Akreditasi Prodi & Institusi	<ul style="list-style-type: none"> Prodi (A = D3: 50%; S1: 100%; S2: 75%; S3: 75%; Internasional: 31 prodi) Institusi A 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan program studi terakreditasi A dan Internasional Meningkatkan <i>double degree programs</i> dengan <i>partners university</i> Meningkatkan penerimaan mahasiswa baru dari luar Jawa Timur dan Internasional Mengembangkan kurikulum berbasis <i>competitive advantage</i> UNAIR Meningkatkan kapabilitas perpustakaan sebagai jantung pendidikan

Meningkatkan Research Excellence	Jumlah Publikasi & Sitasi Jumlah hilirisasi riset	<ul style="list-style-type: none"> • 828 (Scopus) • 85% <i>citations per faculty</i> • 20 riset terhilirisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan program “Satu Doktor Satu Artikel Scopus” • Mengimplementasikan reward and punishment system • Meningkatkan kerjasama penelitian dengan <i>high impact researchers</i> • Menambah jurnal yang dikelola UNAIR terakreditasi DIKTI dan terindeks Scopus • Meningkatkan jumlah riset sesuai dengan <i>competitive advantage</i> UNAIR • Meng-<i>update</i> dan meng-<i>upgrade</i> fasilitas penelitian berkelas dunia • Meningkatkan hilirisasi hasil riset UNAIR
Meningkatkan Community Service Excellence	% realisasi program berdampak sosial tinggi	50 local 35 regional 15 nasional	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan tema-tema strategis sesuai <i>competitive advantage</i> UNAIR • Meningkatkan pengabdian masyarakat yang berdampak pada lokal, regional, dan nasional (50:35:15) • Memfasilitasi <i>key facilitators</i> sebagai <i>ambassadors</i> UNAIR
Meningkatkan University Holding Excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Kontribusi terhadap pendapatan UNAIR • Alumni engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • 25% • 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan <i>Revenue Generating Units</i> (RGUs) yang relevan • Mengelola RGUs secara profesional, efisien, dan <i>profitable</i> • Mengelola alumni secara profesional • Meningkatkan dan mengelola dana abadi
Meningkatkan Kesiapan Modal Manusia, Modal Informasi, Modal Organisasi	Readiness Index: <ul style="list-style-type: none"> • Modal manusia • Modal informasi • Modal organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% • 90% • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun dan mengimplementasikan Human Capital Strategic Plan • Menyusun dan mengimplementasikan Information Capital Strategic Plan • Menyusun dan mengimplementasikan Organization Capital Strategic Plan
Peningkatan Kemandirian Keuangan	Perbaikan Proporsi Pendapatan (SPP, Pemerintah, dan Usaha UNAIR)	40:35:25	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan proporsi pendapatan dari RGUs, baik yang akademik maupun yang non-akademik • Meningkatkan utilisasi aset • Meningkatkan efisiensi biaya pengelolaan organisasi • Meningkatkan sinergi pendanaan <i>Academic Business Government</i> (ABG)

UNIVERSITAS

AIRLANGGA

EXCELLENCE WITH MORALITY
