



PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NOMOR 4 TAHUN 2022

TENTANG

**RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA
TAHUN 2022 - 2027**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KETUA MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

- Menimbang :**
- a. bahwa Pasal 31 ayat (1) huruf e Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya menyebutkan bahwa Majelis Wali Amanat mempunyai tugas dan wewenang untuk menetapkan rencana strategis Universitas Brawijaya yang diusulkan Rektor;
 - b. bahwa Rektor Universitas Brawijaya telah menyusun rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027 dan mengusulkan kepada Majelis Wali Amanat untuk ditetapkan;
 - c. bahwa atas usulan penetapan rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027, Majelis Wali Amanat telah melakukan Sidang Pleno dan memutuskan usulan Rektor untuk menetapkan rencana strategis Universitas Brawijaya Tahun 2022-2027 dapat disetujui;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2022-2027;
- 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 Republik Indonesia Nomor 5336);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 240, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6732);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2022-2027.

Pasal 1

Menetapkan Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2022-2027 sebagaimana disebutkan dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Majelis Wali Amanat ini.

Pasal 2

Peraturan Majelis Wali Amanat ini mulai berlaku sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Majelis Wali Amanat ini dengan penempatannya dalam Lembaran Universitas Brawijaya.

Ditetapkan di Malang
pada tanggal 28 September 2022

**KETUA MAJELIS WALI AMANAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA,**


MUHAJIR EFFENDY 

Diundangkan di Malang
pada tanggal 28 September 2022

**plt. KEPALA DIVISI HUKUM DAN TATA LAKSANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA,**


HARU PERMADI

LEMBARAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2022 NOMOR 93



RENCANA STRATEGIS

PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2022-2027

**PENGANTAR REKTOR**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Atas rahmat dan perkenan Tuhan Yang Maha Esa, Rencana Strategis (Renstra) Universitas Brawijaya Perguruan Tinggi Negeri Hukum (UB PTNBH) 2022-2027 dapat diselesaikan. Renstra UB PTNBH 2022-2027 ini merupakan pernyataan resmi Universitas Brawijaya Malang yang menggariskan dan menentukan arah pengembangan universitas pada tahun 2022-2027 dan merupakan implementasi Rencana Induk Pengembangan (RIP) UB Tahun 2022- 2042.

Rencana Strategis UB 2022-2027 ditujukan untuk (1) menjadi pedoman penyusunan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), dan (2) menjadi acuan penyusunan Renstra pada setiap unit kerja di UB secara berjenjang. Proses penjabaran tersebut dilakukan untuk menjamin keselarasan strategi tingkat universitas dengan strategi pada unit kerja.

Dokumen Renstra ini disusun dengan melibatkan berbagai pihak terkait yang berperan penting dalam pengembangan UB. Kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi- tingginya kepada semua pihak yang turut andil dan berperan serta dalam penyusunan dokumen ini. Kami berharap bahwa, Renstra UB 2022-2027 ini dapat menjadi alat untuk menyatukan pandangan dan pedoman langkah bagi segenap sivitas akademika UB untuk melaksanakan tanggung jawab bersama dalam merealisasikan visi, misi, tujuan dan sasaran UB.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Malang, Juli 2022
Rektor

Prof. Widodo, S.Si., M.Si., Ph.D.Med.Sc.
NIP. 19730811 200003 1 002



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	I
PENGANTAR REKTOR	II
DAFTAR ISI	III
DAFTAR GAMBAR	V
DAFTAR TABEL	VI
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan & Prinsip Penyusunan	3
1.3 Landasan Hukum	4
BAB II VISI, MISI, TUJUAN, NILAI DASAR, BUDAYA AKADEMIK & TELAAH RENCANA INDUK PENGEMBANGAN	6
2.1 Visi	6
2.2 Misi	6
2.3 Tujuan	7
2.4 Sasaran	9
2.5 Nilai Dasar	13
2.6 Budaya Akademik	13
2.7 Telaah Rencana Induk Pengembangan Universitas	14
BAB III EVALUASI DIRI: ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, POTENSI, DAN TANTANGAN	16
3.1 Analisis Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan	16
3.1.1 Pendidikan, Pengajaran, dan Kemahasiswaan.....	16
3.1.2 Inovasi, Penelitian, dan Pengabdian	18
3.1.3 SDM, Sarana Prasarana dan Keuangan	19
3.1.4 Tata Kelola	21
3.2 Analisis Lingkungan Eksternal: Peluang dan Tantangan	22
3.2.1 Perkembangan Pendidikan Tinggi	22
3.2.2 Regulasi dan Kebijakan Pemerintah	24
3.2.3 Sosial Ekonomi Masyarakat	24
3.2.4 Perkembangan Teknologi Informasi	26
3.2.5 Pandemi COVID-19	27
3.3 Analisis SWOC	27
3.4 Faktor Kunci Keberhasilan (<i>Key Success Factors</i>)	31
BAB IV STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN	33
4.1 Arah Pengembangan UB	33
4.2 Strategi Pengembangan	34
4.3 GIRAFFE sebagai Nilai Inti (<i>core value</i>) Strategi Pengembangan UB	41
BAB V TUJUAN, SASARAN, INDIKATOR KINERJA DAN PENDANAAN INDIKATIF	45
5.1 Kerangka Tujuan, Sasaran & Indikator Kinerja	45
5.2 Proyeksi Pelayanan, Sumber Daya, dan Keuangan	52
5.2.1 Proyeksi Pelayanan Akademik.....	52
5.2.2 Proyeksi Pelayanan Kemahasiswaan	56



5.2.3 Proyeksi Penelitian, Publikasi Ilmiah, dan Pengabdian Masyarakat.....	59
5.2.4 Proyeksi Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)	63
5.2.5 Proyeksi Sarana dan Prasarana	64
5.2.6 Proyeksi Keuangan.....	65
BAB VI PENUTUP	68
LAMPIRAN.....	VII



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Milestone UB PTNBH.....	33
Gambar 4.2 GIRAFFE sebagai pilar nilai perwujudan konsep dalam konteks praktis perencanaan	42

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan Universitas Brawijaya 2022-2027	8
Tabel 2.2 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Universitas Brawijaya 2022-2027	10
Tabel 2.3 Tabel Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja.....	11
Tabel 3.1 Analisis SWOC UB	28
Tabel 5.1 Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja.....	46
Tabel 5.2 Perbandingan Nilai Setiap Komponen World-Class University antara UB & UGM sebagai benchmark	51
Tabel 5.3 Proyeksi Program Studi	53
Tabel 5.4 Akreditasi Nasional Prodi	54
Tabel 5.5 Akreditasi Internasional Prodi.....	54
Tabel 5.6 Proyeksi Jumlah Mahasiswa.....	55
Tabel 5.7 Proyeksi Jumlah Mahasiswa Baru.....	55
Tabel 5.8 Proyeksi Jumlah Lulusan	56
Tabel 5.9 Prestasi Kemahasiswaan dan Mahasiswa Berprestasi	57
Tabel 5.10 Kualitas Lulusan dan Tracer Study.....	57
Tabel 5.11 Jumlah Penerima Beasiswa dan Besaran Dana Beasiswa	58
Tabel 5.12 Jumlah Penelitian per Sumber Dana	59
Tabel 5.13 Jumlah Pendanaan Penelitian (Milyar)	60
Tabel 5.14 Jumlah Publikasi Ilmiah.....	60
Tabel 5.15 Jumlah HKI dan Paten per Tahun.....	61
Tabel 5.16 Jumlah Pengabdian Masyarakat.....	61
Tabel 5.17 Pendanaan Pengabdian Masyarakat (Milyar Rp)	62
Tabel 5.18 Proyeksi Jumlah SDM	63
Tabel 5.19 Proyeksi Dosen berdasarkan Jabatan Fungsional	63
Tabel 5.20 Proyeksi Tingkat Pendidikan Dosen	64
Tabel 5.21 Proyeksi Pendapatan (Milyar Rp)	66
Tabel 5.22 Proyeksi Belanja (Milyar Rp)	67



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tahapan dan skala prioritas pembangunan SDM di Indonesia dalam RPJMN Tahap-IV tahun 2020-2024 adalah “Mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM berkualitas dan berdaya saing”. Salah satu dari sekian banyak tantangan RPJMN 2020-2024, yang harus menjadi perhatian Perguruan Tinggi adalah peningkatan kualitas pendidikan, penguatan riset, inovasi dan tata kelola Perguruan Tinggi.

Universitas Brawijaya (UB) memegang peran penting dalam mengemban amanah pendidikan nasional untuk menghasilkan lulusan dan produk iptek yang mampu bersaing secara nasional maupun internasional. Dalam 5 (lima) tahun terakhir, UB telah menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan baik dari aspek akademik maupun non akademik. UB juga terus mengembangkan sarana dan prasarana baik gedung perkuliahan, peralatan, bahan pustaka, maupun fasilitas penunjangnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh BAN-PT. Secara institusional, UB telah terakreditasi A oleh BAN-PT dan telah menerapkan program *quality assurance* yang diakui oleh ISO 9001:2008. Guna meningkatkan daya saing UB di tingkat nasional maupun internasional, UB berupaya untuk memberdayakan seluruh potensi yang ada, baik potensi SDM, sarana prasarana maupun keuangan yang dimiliki.



Tahun 2021 merupakan tonggak penting dalam sejarah perjalanan UB yaitu dengan ditetapkannya UB sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya. Keberadaan PTN BH diharapkan dapat memberikan otonomi dalam pengelolaan bidang akademik dan non-akademik. Peningkatan otonomi ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing UB pada tingkat nasional maupun internasional. Implementasi PTNBH UB merupakan bagian dari langkah strategis untuk percepatan pencapaian visi UB.

Keberadaan UB dalam meningkatkan daya saing bangsa juga ditunjukkan dengan peningkatan produktivitas lulusan, produk riset dan publikasi ilmiah yang bermanfaat bagi masyarakat. UB telah menerapkan kurikulum yang mendorong peningkatan jiwa wirausaha. Berbagai lembaga, pusat kajian, klinik dan layanan penunjang telah menunjukkan manfaatnya bagi masyarakat sekitar, profesi, maupun dunia usaha. Meskipun demikian UB, tetap selalu berupaya untuk berinovasi dalam meningkatkan kualitas layanan akademik disertai dengan upaya peningkatan relevansinya dalam rangka persaingan global.

Untuk mewujudkan visi dan misi yang diembannya serta menyesuaikan perubahan status dari Badan Layanan Umum (BLU) menjadi PTNBH, UB perlu menyusun perencanaan jangka menengah yang dituangkan dalam dokumen Renstra PTNBH UB 2022-2027. Renstra PTNBH UB 2022-2027 ini disusun didasarkan kepada: (1) Transformasi UB menjadi PTNBH; (2) Keselarasan dengan Agenda ke 3 dari 7 Agenda Pembangunan RPJMN Tahap IV tahun 2020–2024, yaitu meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, melalui peningkatan produktivitas dan daya saing; (3) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024; (4) Hasil evaluasi diri yang

menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan UB; (5) Hasil Evaluasi Rencana Strategis UB 2015-2019; dan (6) Implementasi *Milestone* UB 2022-2042, Tahap-I 2022-2027.

Beberapa indikator ketercapaian Renstra UB 2022-2027 disusun dengan mengacu kepada: (1) Klasterisasi Perguruan Tinggi Dikti; (2) Perjanjian Kinerja Rektor-Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset & Teknologi; (4) *Positioning* QS World University Ranking (WUR); (5) Akreditasi BAN-PT; (6) *Times Higher Education*; (7) *Webometrics*, dan (8) Pakta Integritas UB.

1.2 Tujuan & Prinsip Penyusunan

Tujuan penyusunan Renstra PTNBH UB 2022-2027 adalah sebagai dasar untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai melalui program dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada jangka menengah. Renstra UB dirancang dengan konsep yang realistis dan rasional sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dengan tekad mewujudkan visi dan misi UB. Renstra PTNBH UB 2022-2027 dengan maksud untuk menghadirkan rujukan dan arahan perencanaan pengembangan UB. Lebih jelas, Renstra PTNBH UB sebagai dokumen perencanaan jangka menengah lima tahunan ini disusun dengan tujuan :

1. Menjabarkan lebih lanjut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 108 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya ke dalam rencana strategis universitas jangka menengah lima tahunan;
2. Menjadi landasan dalam penyusunan Renstra atau pengembangan program dan kegiatan pada tingkat



- fakultas, lembaga, pusat unggulan atau unit dan satuan kerja lingkup UB;
3. Menjadi pedoman dalam penyusunan rencana kerja, untuk selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) UB;
 4. Memberikan arah atau petunjuk dalam pelaksanaan penyelenggaraan tridharma pendidikan tinggi di UB selama periode 2022-2027;
 5. Menyediakan kebijakan dan program penyelenggaraan tridharma pendidikan tinggi yang terarah dalam lima tahun ke depan;
 6. Menetapkan tolak ukur kinerja keberhasilan penyelenggaraan tridharma pendidikan tinggi untuk periode kepemimpinan UB yang berjalan guna mewujudkan visi dan misi UB.

Selain itu, terdapat beberapa prinsip dalam penyusunan rencana strategis Universitas Brawijaya 2022-2027, yaitu akuntabel, agile, partisipatif, terukur, transparan, responsif, efektif dan efisien serta berada dalam satu kesatuan sistem.

1.3 Landasan Hukum

Renstra PTNBH UB 2022-2027 ini disusun mengacu kepada peraturan perundang-undangan sebagai berikut :

1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;



4. Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya;
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
6. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
7. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020



BAB II

VISI, MISI, TUJUAN, NILAI DASAR, BUDAYA AKADEMIK & TELAAH RENCANA INDUK PENGEMBANGAN

2.1 Visi

Visi Universitas Brawijaya 2022-2027 adalah:

“Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat”.

2.2 Misi

Berdasarkan Visi tersebut, Misi Universitas Brawijaya 2022- 2027 adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa kewirausahaan.
2. Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran Perguruan Tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur.
4. Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola Perguruan Tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan.



2.3 Tujuan

Merujuk pada visi dan misi UB, maka Tujuan UB dirumuskan sebagai berikut:

1. Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.
2. Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.
3. Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan Sivitas Akademika.
4. Mewujudkan tata kelola Perguruan Tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.

Arah pengembangan UB adalah untuk meningkatkan daya saing secara internasional. Oleh karena itu, indikator tujuan disusun dengan mengacu pada *QS World Rangking* guna meningkatkan peringkat UB secara internasional. Setiap tujuan akan diukur dengan indikator tujuan yang tercantum pada tabel 2.1 sebagai berikut ini:

Tabel 2.1 Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan Universitas Brawijaya 2022-2027

TUJUAN	INDIKATOR KINERJA TUJUAN
1. Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional	1.1 Nilai <i>Employer Reputation World Class University</i> 1.2. Nilai <i>International Student Ratio</i>
2. Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional	2.1. Nilai <i>Research and Citations World Class University</i>
3. Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan Sivitas Akademika	3.1 Nilai <i>Academic Reputation World Class University</i> 3.2 Nilai <i>Faculty/Student Rasio</i> 3.3 Nilai <i>International Faculty Ratio</i>
4. Mewujudkan tata kelola Perguruan Tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.	4.1 Indeks Reformasi Birokrasi

2.4 Sasaran

Rumusan sasaran UB selain mengacu kepada tujuan UB juga mengacu kepada Perjanjian Kinerja (PK) Rektor Universitas Brawijaya dengan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi melalui Plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi yang memuat sasaran yaitu (1)meningkatkan kualitas lulusan Pendidikan Tinggi (SS-1), (2)meningkatkan kualitas dosen Pendidikan tinggi (SS-2), (3)meningkatkan kualitas kurikulum dan pembelajaran (SS-3), dan (4)meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran UB adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya kualitas lulusan berbasis merdeka belajar kampus merdeka; dengan indikator sasaran: persentase lulusan yang langsung bekerja (IKU 1); persentase lulusan dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus (IKU 2);
2. Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif; dengan indikator sasaran: Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Kampus (IKU 3); Persentase Dosen Praktisi Mengajar di Dalam Kampus (IKU 4); Keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5).
3. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; dengan indikator sasaran: Persentase program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra (IKU 6); Persentase mata kuliah S1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kelas kolaboratif (IKU 7) dan Persentase program studi terakreditasi/sertifikasi internasional yang diakui oleh pemerintah (IKU 8).

4. Terwujudnya tata kelola yang berkualitas; dengan indikator sasaran: Nilai SAKIP & Satker Predikat ZI-WBBM.

Tabel 2.2 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Universitas Brawijaya 2022-2027

SASARAN	INDIKATOR KINERJA SASARAN
1. Meningkatnya kualitas lulusan berbasis merdeka belajar kampus merdeka (S1 PK)	1.1 Persentase lulusan yang langsung bekerja (IKU 1) 1.2 Persentase lulusan dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus (IKU 2) 1.3 Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa
2. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (S2 PK)	2.1. Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Kampus (IKU 3) 2.2. Persentase Dosen Praktisi Mengajar di Dalam Kampus (IKU 4) 2.3. Keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5)
3. Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif (S3 PK)	3.1. Persentase program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra (IKU 6) 3.2. Persentase mata kuliah S1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kelas kolaboratif (IKU 7) 3.3. Persentase program studi terakreditasi/sertifikasi internasional yang diakui oleh pemerintah (IKU 8)
4. Terwujudnya tata kelola yang berkualitas (S4 PK)	4.1 Nilai SAKIP 4.2 Satker Predikat ZI-WBBM

Berdasarkan rumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan indikator kinerja, tabel 2.3. adalah keterkaitan antara visi, misi, tujuan, sasaran dan indikator kinerja:

Tabel 2.3 Tabel Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan
Visi: Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat			
Misi 1: Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa kewirausahaan			
Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional		Indikator Tujuan 1.1.: Nilai Employer Reputation World Class University	Nilai
Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis merdeka belajar kampus merdeka (S1 PK)		Indikator Sasaran 1.1. Persentase lulusan yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi & menjadi wiraswasta (IKU 1)	Persentase
		Indikator Sasaran 1.2: Persentase lulusan dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus (IKU 2)	Persentase
		Indikator Sasaran 1.3.: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa	Indeks
		Indikator Tujuan 1.2.: Nilai International Student Ratio	Nilai
		Indikator Sasaran 1.4: Persentase mahasiswa asing	Persentase
Misi 2: Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat			
Tujuan 2: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan Sivitas Akademika		Indikator Tujuan 2.1.: Nilai Academic Reputation World Class University	Nilai
		Indikator Sasaran 2.1.: Persentase program studi yang melakukan kerjasama kurikulum dengan dunia industri/dunia usaha/PT QS Rank 100 (IKU 6)	Persentase

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan
Sasaran 2: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif		Indikator Sasaran 2.2.: Persentase mata kuliah S1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team base project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi (IKU 7)	Persentase
		Indikator Sasaran 2.3.: Persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah (IKU 8)	Persentase
		Indikator Tujuan 2.2.: Nilai Faculty/Student Ratio	Nilai
		Indikator Sasaran 2.5.: Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja (IKU 4)	Persentase
		Indikator Tujuan 2.3.: Nilai International Faculty Ratio	Nilai
		Indikator Sasaran 2.4.: Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir (IKU 3)	Persentase
Misi 3: Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur			
	Tujuan 3: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional	Indikator Tujuan 3.1: Nilai Research and Citation World Class University	Nilai
	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (S2 PK)	Indikator Sasaran 3.1.: Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5)	Luaran Penelitian/ Jumlah Dosen
Misi 4 : Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola Perguruan Tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan			
	Tujuan 4: Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional	Indikator Tujuan 4.1.: Indeks Reformasi Birokrasi Universitas Brawijaya	
		Indikator Sasaran : Nilai SAKIP	Nilai

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan
	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 2: Opini Laporan Keuangan	Opini
		Indikator Sasaran 3: Persentasi Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM	Persentase
		Indikator Sasaran 4: Persentase PNBPN yang bersumber dari perolehan di luar UKT	Persentase

2.5 Nilai Dasar

Nilai dasar penyelenggaraan kegiatan tridharma Perguruan Tinggi UB :

- Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- Perikemanusiaan, inklusivitas, integritas, spiritualitas, dan intelektualitas dalam setiap pengembangan ilmu, teknologi, seni, dan humaniora;
- Amanah dan merdeka berpikir dalam pengembangan keilmuan dan pengabdian kepada masyarakat yang selaras dalam perjuangan memperbaiki masyarakat menuju masyarakat madani;
- Keadilan sosial menuju terbinanya insan akademis, pencipta, dan pengabdian yang bertanggung jawab atas terwujudnya masyarakat adil dan makmur; dan
- Otonom dan nirlaba dalam pengelolaan dan penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi.

2.6 Budaya Akademik

UB sebagai lembaga pendidikan tinggi menyelenggarakan kegiatan pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, yang bertujuan untuk mengisi kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan cita-cita nasional, untuk meningkatkan mutu kehidupan serta martabat manusia yang berkarakter mulia berlandaskan iman dan takwa. Dalam melaksanakan fungsinya UB berdasarkan pada Pancasila sebagai falsafah bangsa dan ideologi negara. UB mempunyai budaya akademik yang khas, sebagai berikut:

- a. Integrasi spiritualitas dan intelektualitas dalam setiap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- b. Integritas, keunggulan, kreativitas, dan inovatif;
- c. Kepeloporan, kemandirian, dan ekselensi;
- d. Tanggung jawab sosial dan berwawasan nasional/internasional, dengan berkarakter Brawijaya;
- e. Memahami dan menghargai keberagaman budaya dan kebenaran universal;
- f. Menghargai eksistensi ciptaan Tuhan yang Maha Esa; dan
- g. Menghargai nilai-nilai kemanusiaan.

2.7 Telaah Rencana Induk Pengembangan Universitas

Sistem Perencanaan UB merupakan satu kesatuan tata cara perencanaan pengembangan yang bersifat jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Sistem perencanaan UB dituangkan dalam sebuah dokumen perencanaan yang terdiri dari Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang merupakan dokumen perencanaan jangka panjang; Rencana Strategis (Renstra) yang merupakan dokumen perencanaan jangka menengah; dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang merupakan dokumen perencanaan jangka pendek. Oleh karena itu dalam penyusunan Renstra yang merupakan dokumen perencanaan jangka menengah maka harus mengacu kepada RIP yang merupakan dokumen perencanaan jangka panjang UB.

Dalam RIP Universitas Brawijaya 2022-2042, terdapat empat (4 Tahapan) pengembangan Universitas Brawijaya dalam 20 Tahun kedepan yaitu :

- 1) Tahap I (2022-2027) berorientasi pada pematapan kapasitas internal pasca implementasi PTNBH

- 2) Tahap II (2027-2032) berfokus pada penguatan daya saing dan keterserapan inovasi.
- 3) Tahap III (2032-2037) berfokus kepada ekspansi inovasi
- 4) Tahap IV (2037-2042) berfokus kepada pemantapan peran UB sebagai *agent of economy development*.

Dokumen Renstra 2022-2027 disusun pada Tahap I implementasi RIP 2022-2042 yang berorientasi pada pemantapan kapasitas internal pasca implementasi PTNBH dan memberikan landasan yang kokoh untuk mendorong peningkatan agresif pada daya saing dan inovasi pada periode berikutnya. Berdasarkan RIP Tahap I, implementasi visi dan misi UB ditekankan pada :

1. Pemantapan kekhasan dan kekhususan pendidikan UB serta sistem pengelolaan yang mendukung penguatan daya saing tingkat dunia dan mampu menghadapi trend perkembangan revolusi sosial-budaya
 2. Pengeluaran sumber daya pendukung terutama sumber daya manusia, peralatan laboratorium dan infrastruktur teknologi informasi yang menunjang inovasi berdaya saing global
 3. Transformasi Struktur dan Penataan Mindset Tata Kelola Kelembagaan UB PTN BH yang mandiri dan efisien
 4. Restrukturisasi Tata Kelola Perencanaan dan Anggaran PTN BH untuk menunjang efisiensi dan produktivitas keuangan yang tinggi
- Berkaitan dengan hal tersebut, pada akhir Tahap I (2027) diharapkan UB dapat mencapai peringkat QS-World 500.



BAB III

EVALUASI DIRI: ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, POTENSI, DAN TANTANGAN

3.1 Analisis Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan

Beberapa aspek yang dibahas dalam analisis lingkungan internal dan eksternal ini adalah aspek pendidikan, pengajaran dan kemahasiswaan; inovasi, penelitian dan pengabdian; sumber daya manusia, sarana prasarana dan keuangan; & tata kelola.

3.1.1 Pendidikan, Pengajaran, dan Kemahasiswaan

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan resmi meluncurkan kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM). Kebijakan MBKM merupakan upaya untuk memastikan kreativitas dan inovasi yang menjadi kata kunci untuk memastikan pembangunan Indonesia yang berkelanjutan. Mahasiswa disiapkan menjadi pembelajar sejati yang terampil, lentur, dan ulet (*agile learner*). UB merupakan Perguruan Tinggi yang telah mengimplementasikan MBKM. UB memiliki jejaring yang kuat dalam mendukung program MBKM Kemendikbud Ristek yang terlihat pada jumlah Kerjasama institusional sebanyak lebih dari 330 institusi (UB Satu Data, 2022).

UB memiliki 174 prodi dengan jumlah mahasiswa sebanyak 70.211 orang dengan rata-rata lulusan pada kisaran ± 13.000 mahasiswa/tahun juga wajib mengimplementasikan kebijakan MBKM. Beberapa Program Studi di UB juga telah tersertifikasi secara internasional yang didukung dengan pelaksanaan program kelas internasional, *double degree & joint degree*, dengan universitas luar negeri.

UB merupakan kampus tujuan terfavorit bagi calon mahasiswa dari seluruh Indonesia. UB merupakan Perguruan Tinggi dengan jumlah pendaftar dan mahasiswa terbanyak kedua di Indonesia. Apabila dapat terkelola dengan baik, maka situasi ini dapat menjadi kekuatan bagi UB; sebaliknya apabila tidak terkelola dengan baik maka hal ini dapat menjadi



kelemahan bagi UB.

UB juga memiliki prestasi yang sangat baik di bidang kemahasiswaan baik di tingkat nasional maupun internasional, hal tersebut ditunjukkan dengan prestasi di tingkat nasional sebanyak 1.565 serta prestasi di tingkat internasional sebanyak 1323 (UB Satu Data, 2022). Prestasi UB berkaitan dengan aspek kemahasiswaan terus mengalami peningkatan, termasuk menjadi juara Umum PIMNAS 3 kali berturut-turut, pada tahun 2015 s.d. 2017, sekaligus mengukuhkan UB sebagai juara *hattrick*, tiga kali berturut-turut dengan diterimanya Piala Adikerta Widya. Untuk penguatan bidang kemahasiswaan melalui program beasiswa juga terus disalurkan untuk mendorong peningkatan kualitas pengelolaan Tridarma Perguruan Tinggi.

Perjalanan panjang UB dalam menerapkan pendidikan yang bersifat inklusif, dimana UB memfasilitasi semua angkatan muda Indonesia untuk menjadi bagian dari proses Tridarma Perguruan Tinggi, ternyata diapresiasi oleh lembaga dunia di bawah naungan PBB melalui penghargaan "*Innovative Practice 2020 on Inclusive Education and ICT*", dengan topik "*Admission Quotas and Support Services for University Enrollment*". Penghargaan ini diberikan oleh *Zero Project*, sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) internasional di bawah inisiasi Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) untuk pemanfaatan pendanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari perusahaan-perusahaan multinasional.

Di samping berbagai kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh UB, juga terdapat berbagai kelemahan yang perlu menjadi perhatian ke depan. Salah satunya, yaitu persentase mahasiswa dan lulusan yang berwirausaha yang masih rendah, hal tersebut ditandai dengan jumlah mahasiswa berwirausaha pada tahun 2021 sejumlah 494 orang (Tim SAKIP UB, 2021)

3.1.2 Inovasi, Penelitian, dan Pengabdian

Pada bidang riset dan inovasi, produktivitas dosen UB dalam publikasi ilmiah mengalami peningkatan terus menerus baik secara nasional maupun internasional, termasuk dalam produktivitas hak kekayaan intelektual. UB terus berpotensi mengalami peningkatan pada HKI atau capaian yang telah diraih. Hal ini dapat dibuktikan dengan prestasi capaian UB untuk tahun 2021 yang mencapai 286 HAKI, terdiri atas 73 paten dan 213 non-paten (LPPM UB, 2021). UB bahkan mendapatkan pujian dari Presiden Joko Widodo saat UB masuk dalam kategori tertinggi universitas dalam pengajuan paten selama pandemi COVID-19 dengan 132 paten.

Kebermaknaan riset dan diseminasi UB telah optimal, ditandai oleh tingginya sitasi yaitu sebanyak 66.642 sitasi pada tahun 2020 yang sebanding dengan jumlah publikasi terindeks Scopus sebanyak 9.006 artikel.

Salah satu kelemahan UB yang perlu untuk diperbaiki adalah masih rendahnya kemampuan inovasi yang dihasilkan UB untuk memenuhi kebutuhan dunia industri dan masyarakat serta masih lemahnya peran unit usaha yang dimiliki UB untuk menjadi fasilitator dan media pemasaran inovasi, hal ini ditandai oleh serapan produk penelitian dan inovasi UB yang masih rendah.

Prioritas Riset Nasional RI, tingginya minat kerjasama dari pihak luar untuk pendidikan, kolaborasi riset dan publikasi, dan pengembangan infrastruktur pendidikan adalah peluang bagi UB untuk meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian, bahkan publikasi dan inovasi. Dengan kekuatan internal antara lain produktivitas HKI, paten, jumlah mahasiswa dan dosen, serta ketersediaan infrastruktur yang baik, maka strategi UB ke depan adalah meningkatkan serapan produk hasil penelitian dan pengabdian berbasis kekhasan ke dalam dunia industri dan kelompok masyarakat. Peningkatan serapan yang dimaksudkan adalah meningkatkan mutu produk inovasi agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan dunia industri. Selama ini produktivitas penelitian dan inovasi UB sangat banyak akan tetapi keterserapan dalam industri dan komersialisasinya.

Selain itu, UB memiliki dosen profesional yang berkualitas untuk mendukung optimalisasi *Revenue Generating Unit* (RGU), hal ini dapat menjadi kekuatan dan potensi yang perlu dioptimalkan atas kontribusi *Revenue Generating Unit* (RGU) UB yang masih tergolong lemah dalam kemandirian keuangan.

3.1.3 SDM, Sarana Prasarana dan Keuangan

Keadaan SDM UB semenjak tahun 2010 mengalami perubahan yang signifikan terutama dalam hal kuantitasnya untuk memenuhi kebutuhan kelembagaan UB yang berkembang dengan pesat. Kebutuhan akan peningkatan SDM tersebut menyebabkan dilaksanakannya skema rekrutmen pegawai dari jalur non PNS baik untuk tenaga dosen maupun tenaga kependidikan. Hal ini melahirkan sebuah paradigma baru tentang formalisasi status dan kedudukan pegawai non PNS yang belakangan ini diresmikan sebagai pegawai tetap baik dari unsur dosen maupun tenaga kependidikan.

Komposisi SDM UB terdiri dari 2.131 orang dosen, dan 1.971 orang tenaga kependidikan. Jumlah dosen pada saat ini sudah mencukupi dengan rasio dosen dan mahasiswa sebesar 1:31. Meskipun demikian, jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar masih 9,2%, dan yang bergelar doktor masih 42%. Artinya masih perlu ada upaya yang intensif untuk memenuhi standarisasi kualitas Perguruan Tinggi untuk dapat berdaya saing internasional.

Adapun, rasio jumlah tendik dan mahasiswa menunjukkan perbandingan 1:32. Dari jumlah ini, tenaga kependidikan yang memiliki jabatan fungsional tertentu (JFT) sangat minim. Jika permasalahan ini tidak diantisipasi dengan tepat, akan menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan anggaran terutama dari aspek belanja pegawai, mengingat 62,76% tendik berstatus non PNS dengan remunerasi yang dibayar dari BOPTN dan PNBK. Produktivitas tenaga kependidikan harus ditingkatkan jika UB tidak segera meningkatkan skala ekonomisnya, misalnya dengan mengalihkan tenaga kependidikan pada sektor-sektor yang lebih produktif dan mampu menambah pendapatan (contohnya: unit usaha). Jika tidak, maka UB harus

menerapkan strategi pengurangan tendik dengan lebih intensif.

Berkaitan dengan sarana-prasarana, UB cukup unggul dengan fasilitas kampus yang sudah memenuhi persyaratan baik kualitas maupun kuantitas. Selama periode 10 (sepuluh) tahun terakhir, UB berupaya intensif untuk memenuhi standar fasilitas pendidikan sesuai persyaratan internasional. Potensi keuangan dan Aset UB cukup tinggi, hal tersebut ditandai dengan Jumlah Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan kepemilikan aset yang terus meningkat. Nilai buku aset tetap UB saat ini telah mencapai Rp.7,03 triliun dengan rata-rata belanja modal pada kisaran \pm Rp 259 miliar per tahun. Jika UB memiliki titik optimal belanja modal untuk pembangunan, maka bisa dipastikan UB akan dapat lebih inovatif untuk mengembangkan skala ekonomisnya untuk mendorong produktivitas melalui pengalihan belanja modal pada belanja operasional dan investasi pada unit yang lebih menghasilkan (pengadaan peralatan laboratorium, modal kerja unit usaha, atau investasi lainnya).

Aset tetap UB dan persediaan telah dicatat dan diinventarisir secara konsisten pada aplikasi SIMAK-BMN. Beberapa masalah berkaitan dengan status lahan telah diupayakan secara intensif untuk diselesaikan. UB juga berupaya menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk mengoptimalkan aset yang dimiliki, melalui kerjasama dengan pihak swasta maupun pemerintah. Meskipun demikian, pendapatan UB yang bersumber selain dari mahasiswa masih berkisar pada angka 11,11% dari total PNBP (sekitar \pm Rp.100 M). Jumlah ini terdiri dari pendapatan kerjasama penelitian dan pengabdian, dan pendapatan badan usaha serta hibah. Jumlah ini seharusnya masih dapat dioptimalkan dengan upaya yang intensif untuk dapat mengembangkan produk-produk inovasi yang dapat diserap oleh dunia industri dan masyarakat, menguatkan sistem informasi penelitian dan pengabdian masyarakat, serta ekspansi pada usaha-usaha bisnis yang menguntungkan.

Pengelolaan keuangan UB telah diselenggarakan dengan mengedepankan pada efektivitas operasional dan upaya untuk pengembangan. Laporan keuangan UB telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan selalu memperoleh opini wajar tanpa pengecualian (WTP)

sejak tahun 2010. Meskipun demikian, UB belum dapat menentukan titik optimal (tahun akhir) belanja modal untuk pembangunan gedung. Sebagai akibatnya, UB belum menentukan skenario keuangan optimal yang dapat menentukan struktur belanja relevan (*relevant cost structure*) sesuai dengan arah pengembangan Perguruan Tinggi. Selain itu, ketergantungan UB terhadap pendapatan yang bersumber dari mahasiswa masih cukup tinggi. Dengan berubahnya UB menjadi Perguruan Tinggi PTN-BH, maka harapan ke depan dapat mengurangi ketergantungan UB terhadap pendapatan yang bersumber dari mahasiswa.

3.1.4 Tata Kelola

UB telah menjalankan proses reformasi birokrasi melalui penguatan dari aspek (1) struktur organisasi dan tata kerja, (2) tata regulasi internal, (3) efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja, (4) keadilan dan transparansi. Reformasi ini diterapkan pada semua bidang baik aspek pelayanan akademik, pelayanan non akademik, kepegawaian, sarana dan prasarana, serta aspek keuangan. Sebagai target yang disasar dalam Reformasi Birokrasi UB adalah 8 (delapan) Area Perubahan yang mencakup: (1) Manajemen Perubahan; (2) Penataan & Penguatan Organisasi; (3) Penataan Tata Laksana; (4) Deregulasi Kebijakan; (5) Penataan SDM Aparatur; (6) Penguatan Pengawasan; (7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja; dan (8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Akuntabilitas publik telah dilakukan UB dengan menginformasikan berkaitan dengan produk layanan, kinerja, termasuk mengakomodasi komplain dari pengguna layanan dan masyarakat. Akuntabilitas UB dinilai positif dengan bukti laporan keuangan UB memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) 5 tahun berturut-turut. Selain itu, UB juga memperoleh “Predikat Tertinggi” dalam Keterbukaan Informasi Publik (KIP) sebagai PTN dengan kategori “Informatif”. Capaian kinerja UB dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah melebihi target kontrak kinerja (>100%) dengan Kementerian Keuangan maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Dari total belanja yang ditetapkan dalam DIPA, rata-rata 30% belanja UB diarahkan untuk pembangunan infrastruktur UB dalam

bentuk belanja modal. Artinya, pendapatan UB tidak dihabiskan untuk operasional saja. Di bidang SDM, jumlah tenaga kependidikan UB mencapai 1.971 orang dengan jumlah mahasiswa sebanyak 70.211 orang, sehingga berpotensi untuk menimbulkan inefisiensi apabila tidak segera diantisipasi lebih lanjut.

Tingkat *cost recovery* UB selama 5 (lima) tahun terakhir berada pada kisaran rata-rata 85%–95% yang berarti UB telah beroperasi cukup efisien. Namun, tidak meninggalkan aspek pengelolaan keuangan yang bersifat nirlaba. Dukungan pendanaan untuk UB dari pemerintah diwujudkan dalam bentuk belanja gaji PNS dan bantuan operasional PT (BOPTN) dengan kisaran nilai ±Rp.300 miliar. Meskipun demikian, dukungan pendanaan belanja modal dari pemerintah pusat masih cukup minim, sehingga pendanaan belanja modal lebih menggunakan dana dari PNBP.

Ditetapkannya UB sebagai PTNBH melalui Peraturan Pemerintah No. 108 Tahun 2021 menjadi peluang untuk penguatan tata kelola UB. Dengan ditetapkannya UB sebagai PTNBH maka UB memiliki otonomi dalam pengelolaan aspek akademik dan non akademi. Disisi lain, arah kebijakan Pemerintah melalui kebijakan reformasi birokrasi tematik juga dapat memperkuat tata kelola UB dalam berbagai sektor.

3.2 Analisis Lingkungan Eksternal: Peluang dan Tantangan

Dalam merumuskan strategi organisasi yang efektif disamping diperlukan analisis kondisi internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan, juga diperlukan informasi yang akurat terkait kondisi eksternal organisasi yang terdiri atas peluang/kesempatan (*opportunities*) dan tantangan (*challenges*). Oleh karena itu dilakukan analisis secara mendalam terhadap beberapa aspek lingkungan eksternal diantaranya kondisi perkembangan pendidikan tinggi; regulasi pemerintah; sosial ekonomi masyarakat; perkembangan teknologi informasi dan pandemic COVID-19.

3.2.1 Perkembangan Pendidikan Tinggi

Sejak urusan Pendidikan Tinggi dikembalikan ke dalam birokrasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di tahun 2019, telah dilakukan

banyak perubahan khususnya di bidang pengelolaan pendidikan tinggi. Terjadi pergeseran paradigma yang sangat penting bagi semua institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Tiga pergeseran paradigma tersebut adalah:

a. Mandiri

Kemandirian pengelolaan Perguruan Tinggi tidak hanya sebagai indikator kedewasaan pengelolaan, akan tetapi juga merupakan syarat mutlak bagi tercapainya daya saing Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia;

b. Merdeka

Kemerdekaan belajar, diwujudkan dalam konsep MBKM, mengubah peran Perguruan Tinggi bukan hanya sebagai wadah pembinaan keilmuan, tetapi juga menjadi institusi penyedia layanan pendidikan yang adaptif terhadap tuntutan konsumen (peserta didik). Konsep ini juga menuntut adanya perombakan yang besar dalam penataan kurikulum bahkan bentuk relasi antara dosen-mahasiswa;

c. Inklusif

Inklusivitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora harus menjadi salah satu nilai Tridarma Perguruan Tinggi yang dikembangkan oleh UB untuk mencapai kemuliaan masa depan dan peran pembangunan bangsa.

Ketiga paradigma ini menambah tantangan yang harus dihadapi oleh UB, dikarenakan pergeseran paradigma Pendidikan Tinggi akan membuat persaingan Perguruan Tinggi di Indonesia terus meningkat, khususnya kebijakan MBKM, sehingga UB harus dapat memperluas pangsa pasar mahasiswa dan riset untuk memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional, khususnya di wilayah luar Pulau Jawa.

Ancaman masuknya Perguruan Tinggi asing sebenarnya belum memiliki dampak signifikan (karena peraturan yang ada masih memberikan proteksi masuknya Perguruan Tinggi asing), dan dapat dipandang sebagai peluang untuk menciptakan kerjasama dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, riset, dan publikasi ilmiah yang berdaya saing internasional.

Minat menempuh pendidikan di luar negeri memang mengalami peningkatan. Namun, seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk usia sekolah, keterbatasan beasiswa, lambatnya pertumbuhan daya beli masyarakat relatif (*purchasing power parity*), dan meningkatnya kualitas

pendidikan tinggi di Indonesia, menjadikan pendidikan tinggi di luar negeri tidak memberikan ancaman signifikan bagi keberadaan Perguruan Tinggi di Indonesia.

3.2.2 Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2021 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya, UB memiliki otonomi untuk mengelola urusannya sendiri, disamping masih tetap menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kebijakan PTNBH ke depan diarahkan pada pemberian otonomi yang lebih besar kepada Perguruan Tinggi, terutama untuk memperoleh pendapatan di luar tanggungan pemerintah. Perguruan Tinggi Badan Hukum dituntut untuk mengembangkan bisnis dari produk-produk pendidikan, penelitian dan pengabdian, sehingga memiliki kemandirian dalam pengelolaan keuangan.

Termasuk dalam urusan kepegawaian, PTNBH memiliki kewenangan merekrut pegawai sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Status kepegawaian PTNBH tidak lagi menjadi tanggungan pemerintah, namun sudah menjadi pegawai PTNBH. Namun demikian, dengan kemandirian dan keleluasaan tersebut dapat dimaksanai sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam hal pendanaan dan penguatan Lembaga untuk akselerasi *World Class University* di Indonesia sehingga dapat dimanfaatkan dalam menguatkan posisi UB sebagai universitas kelas dunia.

3.2.3 Sosial Ekonomi Kemasyarakatan

Potensi lulusan Perguruan Tinggi masih berpeluang untuk dapat diserap di masyarakat. Pertumbuhan ekonomi rata-rata 5%, inflasi <5%, pertumbuhan segmentasi usaha dari berbagai sektor, dan peluang mengisi kekosongan tenaga profesional pada segmen pertanian/agroindustri, perdagangan, dan jasa, harus direspon oleh Perguruan Tinggi dengan mengembangkan perangkat kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan. Perlu diantisipasi terkait dengan perkembangan teknologi informasi digital yang menjadikan pergeseran proses produksi dan *delivery* produk dan jasa. Perguruan Tinggi harus dapat merespon dengan memberikan keahlian kepada peserta didik untuk menjadi professional yang peka terhadap

perkembangan teknologi dan rekayasa industri.

Pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor industri merupakan peluang yang harus direspon oleh Perguruan Tinggi dengan mengidentifikasi kebutuhan riset yang dapat diserap oleh masyarakat. Perkembangan sektor usaha utamanya dalam teknologi dan rekayasa industri harus dipetakan oleh Perguruan Tinggi dan dibuat prioritas rencana penelitian. Belum ada identifikasi secara spesifik terkait dengan kebutuhan riset dari industri yang harus dihasilkan oleh Perguruan Tinggi. Produk inovasi yang merupakan hasil riset Perguruan Tinggi, dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, menyelesaikan problem sosial budaya/seni, memiliki potensi ekonomis untuk dapat dijual, dan/atau memberikan solusi dalam masalah industri.

Pertumbuhan kelas menengah yang meningkat pesat di Indonesia juga memberikan dampak besar pada peningkatan pasar potensial bagi UB. Peningkatan jumlah ekonomi kelas menengah berpengaruh pada beragamnya pola konsumsi masyarakat sebagai adanya perubahan gaya hidup, dimana hal ini memberikan potensi pasar yang lebih besar bagi UB seiring dengan meningkatnya kebutuhan pasar dari berbagai sektor yang beragam.

Selain adanya beberapa peluang yang perlu direspon dengan baik oleh UB juga terdapat tantangan yang perlu untuk diwaspadai, salah satunya adalah ancaman kecenderungan nilai subsidi pendidikan yang konstan (bahkan cenderung proporsinya menurun). Hal ini harus direspon oleh UB dengan menggali berbagai alternatif pendapatan yang tidak membebani mahasiswa. Dengan melihat pertumbuhan ekonomi dan sektor industri seharusnya Perguruan Tinggi dapat memperoleh tambahan pendapatan yang bersumber selain dari mahasiswa. Potensi pendapatan yang dapat diperoleh berupa penjualan produk-produk riset, pemanfaatan paten, hasil produksi, pengembangan produk jasa/layanan pada masyarakat, Kerjasama industri di berbagai sektor, maupun dengan Kerjasama pemerintah.

3.2.4 Perkembangan Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi yang sedang berkembang pesat saat ini tentunya memberikan banyak pengaruh dalam berbagai aspek kehidupan. Saat ini, hampir seluruh aspek dalam kehidupan memanfaatkan teknologi informasi, baik sebagai pendukung dalam hal pekerjaan ataupun aktivitas sehari-hari. Dunia pendidikan juga tak dapat lepas dari penggunaan teknologi informasi ini. Perkembangan teknologi informasi yang sangat dinamis dapat menjadi peluang ataupun tantangan bagi dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi adalah pendeknya umur komersialisasi inovasi yang disebabkan oleh era *disruption technology*, sehingga dinamika perkembangan kebutuhan inovasi untuk industri semakin cepat dan tinggi. Hal ini mengharuskan perguruan tinggi, khususnya UB dapat dengan cepat beradaptasi dalam menghasilkan pembaharuan inovasi terkait kebutuhan teknologi informasi. Selain itu, Indonesia yang diprediksi akan menjadi pemain kunci dalam dunia digital mendorong UB untuk dapat lebih mengembangkan proses pendidikan yang responsif dan adaptif terhadap isu dunia digital.

Selain tantangan, ada pula peluang dalam perkembangan teknologi informasi yang perlu direspon dengan baik oleh UB. Salah satunya adalah perkembangan teknologi informasi yang berpotensi untuk dimanfaatkan dalam mengembangkan proses belajar mengajar secara *hybrid* atau online. UB dapat mengembangkan metode pembelajaran yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi atau menggabungkan antara pembelajaran konvensional dengan teknologi informasi yang disebut *blended learning*. Disamping itu, adanya perkembangan teknologi informasi dalam hal otomasi dan digitalisasi membuat UB harus lebih adaptif dalam mengelola sumber daya organisasi. Beberapa konsep dan tren dalam perkembangan teknologi informasi seperti industri 4.0, Metaverse maupun Society 5.0, harus mampu diantisipasi, direspon dan memperkuat UB dalam pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran.

3.2.5 Pandemi COVID-19

Pandemi Covid-19 saat ini merupakan ancaman kesehatan berskala global dengan kasus terkonfirmasi dan angka kematian yang cukup tinggi. Resiko yang ditimbulkan oleh Pandemi Covid-

19 tidak hanya berpengaruh pada aspek kesehatan, tetapi juga berpengaruh pada aspek lain seperti sosial, ekonomi, keuangan, dan juga pendidikan. Pada bidang pendidikan, khususnya pendidikan tinggi Pandemi Covid-19 mempengaruhi tata kelola dan tata laksana Perguruan Tinggi termasuk UB.

Perguruan tinggi diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan saat ini sebagai upaya untuk meminimalisir dampak dari adanya pandemi covid-

19. Hal inilah yang kemudian menjadi tantangan bagi UB untuk mampu menyeleraskan fokus dan prioritas kebijakan universitas dengan kebijakan pemerintah terkait Covid-19.

3.3 Analisis SWOC

Kondisi UB baik internal maupun eksternal memerlukan analisis untuk menghasilkan arah pijakan dalam mengembangkan UB selanjutnya, terutama dalam memposisikan UB dalam persaingan tingkat global. Tabel 3.1 menunjukkan peta SWOC dari kondisi UB.

Tabel 3.1 Analisis SWOC UB

STRENGTH	WEAKNESS
UB memiliki 174 program studi yang terakreditasi nasional dan internasional serta didukung oleh program kelas internasional, <i>double degree & joint degree</i> bersama universitas luar negeri.	Jumlah dosen UB yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar dan yang bergelar fungsional Guru Besar & Jenjang Pendidikan doktor masih cukup rendah, yakni 6,61% untuk guru besar dan 35,58% bergelar doktor.
UB merupakan kampus tujuan terfavorit bagi calon mahasiswa dari seluruh Indonesia yang ditunjukkan dari UB sebagai PT dengan jumlah pendaftar dan mahasiswa terbanyak kedua di Indonesia.	Persentase mahasiswa dan lulusan yang berwirausaha masih rendah.
UB memiliki prestasi yang sangat baik di bidang kemahasiswaan baik di tingkat nasional maupun internasional termasuk menjadi juara Umum PIMNAS 3 kali berturut-turut pada tahun 2015 s.d. 2017.	Ketergantungan UB terhadap pendapatan yang bersumber dari mahasiswa masih cukup tinggi.
UB memiliki jejaring yang kuat dalam mendukung program MBKM Kemendikbud yang terlihat pada jumlah Kerjasama institusional sebanyak lebih dari 330 institusi.	Kemampuan inovasi yang dihasilkan UB untuk memenuhi kebutuhan dunia industri dan masyarakat masih rendah yang ditandai oleh serapan produk penelitian dan inovasi UB yang masih rendah.
UB berpotensi mengalami peningkatan pada HKI atau paten capaian yang telah diraih	Peran unit usaha yang dimiliki UB untuk menjadi fasilitator dan media pemasaran inovasi masih lemah.
UB memiliki dosen profesional yang berkualitas untuk mendukung optimalisasi <i>Revenue Generating Unit</i> (RGU).	Kontribusi <i>Revenue Generating Unit</i> (RGU) UB masih rendah yang menunjukkan bahwa UB masih tergolong lemah dalam hal kemandirian keuangan.
UB memiliki akuntabilitas yang baik dengan bukti laporan keuangan UB memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) 5 tahun berturut-turut.	Proporsi jumlah tenaga kependidikan (tendik) UB yang tinggi sehingga akan menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan anggaran terutama dari aspek belanja pegawai.
Produktivitas dosen UB dalam publikasi ilmiah mengalami peningkatan terus menerus baik secara nasional maupun internasional.	
UB memiliki fasilitas kampus yang baik secara kualitas maupun kuantitas,	



dimana UB memiliki rasio ruang terbuka hijau yang cukup lebar untuk menjadikan suasana belajar menjadi cukup kondusif.	
Potensi keuangan dan Aset UB yang tinggi yang ditandai dengan Jumlah Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan kepemilikan aset yang terus meningkat.	
Modal struktur dan keuangan yang tinggi untuk melaksanakan berbagai program dan kegiatan untuk pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran	
Kebermaknaan riset dan diseminasi UB telah optimal, ditandai oleh tingginya sitasi yang sebanding dengan jumlah publikasi terindeks Scopus/ISI Thomson	
Alumni yang tersebar di berbagai sektor dan bidang kerja serta telah berkontribusi besar dalam pembangunan bangsa	
Terbentuknya Pusat Unggulan Iptek (PUI) dan Science Techno Park (STP)	
Meningkatnya rasio pendapatan PNBP UB dari hasil kerjasama dan hilirisasi penelitian	
Meningkatnya rasio penelitian dengan kolaborasi internasional dan meningkatnya sitasi	
OPPORTUNITIES	CHALLENGES
Ditetapkannya UB sebagai PTNBH melalui Peraturan Pemerintah No. 108 Tahun 2021 menjadi peluang untuk penguatan tata kelola UB.	Dampak pandemic Covid-19 pada aspek Kesehatan, sosial, ekonomi dan keuangan yang menjadi prioritas kerja pemerintah menuntut UB agar mampu menyeleraskan fokus dan prioritas kebijakan universitas.
Kelompok kelas menengah di Indonesia yang meningkat pesat berdampak pada peningkatan pasar potensial bagi UB.	Era <i>disruption technology</i> mempengaruhi pendeknya umur komersialisasi inovasi, sehingga dinamika perkembangan kebutuhan inovasi untuk industri semakin cepat dan tinggi.



Perkembangan teknologi informasi yang berpotensi untuk dimanfaatkan dalam mengembangkan proses belajar mengajar secara hybrid atau online.	Indonesia diprediksi akan menjadi pemain kunci dalam dunia digital mendorong UB untuk mengembangkan proses pendidikan yang responsif dan adaptif terhadap isu dunia digital.
Perkembangan teknologi informasi, automasi dan digitalisasi membuat UB dapat lebih adaptif dalam mengelola sumber daya organisasi.	Pergeseran paradigma Pendidikan Tinggi akan membuat persaingan Perguruan Tinggi, khususnya kebijakan MBKM, sehingga UB harus dapat memperluas pangsa pasar mahasiswa dan riset untuk memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional.
Pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor industri memperbesar peluang lulusan UB untuk dapat diserap dengan melakukan identifikasi keahlian yang dibutuhkan.	Dengan adanya PTNBH, kecenderungan nilai subsidi pendidikan yang konstan (bahkan cenderung proporsinya menurun), mengharuskan UB menggali berbagai alternatif pendapatan.
Peluang untuk kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, riset, dan publikasi ilmiah yang berdaya saing internasional.	
Tingginya kebutuhan akan hasil riset dan inovasi yang berkualitas dari dunia industri dan <i>non-profit organization</i> dapat menjadi opportunity untuk hilirisasi hasil riset dan inovasi.	
Pemerintah memiliki komitmen kuat dalam hal pendanaan dan penguatan Lembaga untuk akselerasi <i>World Class University</i> di Indonesia sehingga dapat dimanfaatkan dalam menguatkan posisi UB sebagai universitas kelas dunia.	
Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Universitas Brawijaya cukup tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dari UB sebagai PT dengan jumlah pendaftar dan mahasiswa terbanyak kedua di Indonesia.	
Dengan berubahnya status UB menjadi PTNBH, maka bisa lebih adaptif menyesuaikan perkembangan dunia dengan membuka Progran Studi baru atau menutupnya sesuai dengan kebutuhan.	
PTNBH juga membuat UB bisa lebih leluasa untuk dalam urusan keuangan dan urusan kepegawaian..	

3.4 Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factors*)

UB melakukan identifikasi *key success factors* dengan memperhatikan berbagai analisis terhadap kekuatan, kelemahan peluang dan tantangan. Faktor kunci keberhasilan tersebut terskema dalam komponen GIRAFFE:

1) *Governance*

Keberhasilan strategi UB ditentukan oleh terbentuknya organisasi dan tata kelola UB yang dikembangkan atas orientasi pencapaian kinerja institusi dan selalu mendukung munculnya inovasi yang menciptakan keunggulan kompetitif.

2) *Innovation*

Inovasi menjadi prasyarat utama untuk mencapai keunggulan kompetitif baik dari produk layanan maupun sistem penunjangnya. Hal ini dilakukan dengan melalui proses identifikasi, kreasi dan inovasi berbasis permasalahan aktual/potensial terjadi di masyarakat. Bentuk inovasi harus dapat menghasilkan penciptaan nilai tambah di bidang sosial dan ekonomi, pembaharuan dan pengembangan produk, layanan dan pasar.

3) *Reputation*

Reputasi menjadi kunci keberhasilan untuk menjadikan UB dapat dikenal dan diakui pada tingkat nasional dan internasional. Proses untuk mencapai reputasi disamping secara fundamental dibentuk oleh produk pelayanan yang berkualitas, namun juga harus bisa terpublikasikan dengan strategi pencapaian akreditasi/sertifikasi, pemeringkatan, dan publikasi media.

4) *Alumni*

Alumni menjadi penentu keberhasilan strategi dalam konteks kualitas lulusan yang ditunjukkan oleh tingkat keterserapan lulusan di masyarakat. Selain itu jaringan alumni yang kuat dapat menjadi media untuk peningkatan kualitas layanan maupun reputasi UB

5) *Faculty*

Penentu keberhasilan strategi UB adalah jumlah dosen yang berpendidikan S3 dan dosen dengan jabatan fungsional Guru Besar.



Dengan kualifikasi dosen tersebut akan dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan Tri Dharma PT termasuk juga menciptakan reputasi yang unggul secara internasional.

6) Fund

Pendanaan menjadi penentu keberhasilan strategis terutama yang menjamin terciptanya sustainabilitas UB melalui peningkatan variasi sumber pendanaan UB yang bersumber selain dari mahasiswa seperti kerjasama penelitian/pengabdian masyarakat, hibah, pengelolaan dana abadi, termasuk juga unit-unit usaha (*revenue generating unit – RGU*)

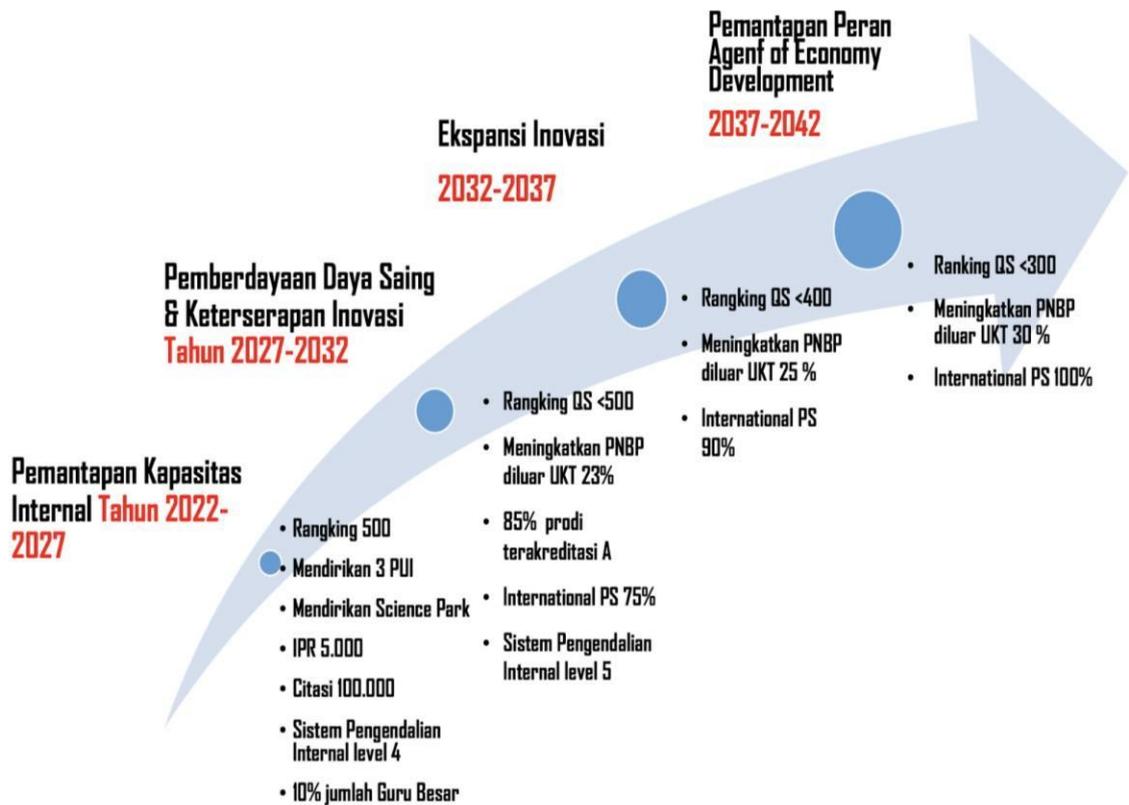
7) Efficiency

Efisiensi pada berbagai aspek pelayanan maupun sumber daya menjadi kunci pencapaian kemandirian UB. Penggunaan teknologi informasi, penyederhanaan prosedur/birokrasi, dan penghematan sumber daya harus menjadi perhatian khusus

BAB IV STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN

4.1 Arah Pengembangan UB

Arah kebijakan dan pengembangan UB didasarkan pada hasil analisis SWOC terkait kelemahan, kekuatan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh UB. Sedangkan strategi kebijakan UB disusun berdasarkan strategi pengembangan UB dan konsep GIRAFFE sebagai nilai dasar.



Gambar 4 .1 Milestone UB PTNBH

Berdasarkan analisis situasi internal maupun eksternal yang berpengaruh pada perkembangannya, UB dituntut melakukan pengembangan dengan pertumbuhan secara bertahap yang dirumuskan dalam 4 (empat) tahapan milestone PTNBH UB (**Gambar 4.1**). Tahapan pertama yang dicanangkan adalah “Tahap Transisi” atau “Pemantapan Kapasitas Internal” yang berfokus pada pemantapan kapabilitas UB dalam mencapai visi Perguruan Tinggi

sebagai pengembang seni-budaya berbasis lokalitas yang menunjang industri dan ekonomi kerakyatan sebagai kekhasan UB melalui: pemantapan sistem pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, aset, pengembangan infrastruktur, dan pengembangan kurikulum pendidikan tinggi UB. Tahap transisi ini juga ditujukan untuk upaya lanjut peningkatan daya saing UB di tingkat internasional, salah satunya mempersiapkan untuk memasuki peringkat 500 versi *QS World University Ranking* pada periode pengembangan tahun ke-2.

4.2 Strategi Pengembangan

Saat ini dunia dihadapkan dengan situasi yang tidak pasti dan kompleks, ditambah dengan pandemi Covid-19 yang menyerang berbagai sektor, termasuk pemerintahan di Indonesia. Situasi tersebut, dalam dunia internasional, disebut sebagai VUCA, yakni akronim dari *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity*. Secara umum, makna VUCA menggambarkan suatu ketidakpastian, tidak berarah, perubahan situasi sangat cepat yang sebab akibatnya belum jelas. Pada akhirnya, pemenang di masa depan adalah orang-orang yang mampu mentransformasikan *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* menjadi pengertian lain yaitu *vision*, *understanding*, *clarity* dan *agility*. Oleh karena itu, kepemimpinan perguruan tinggi harus cepat tanggap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkup pendidikan tinggi, bahkan di tingkat global dan kemudian beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Berdasarkan pemetaan seluruh faktor strategis, interaksi antara kekuatan, kelemahan versus peluang, ancaman, dan dianalisis, telah dihasilkan strategi yang harus dilakukan oleh UB dalam upaya mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran pengembangan Universitas Brawijaya. Rumusan strategi mengacu pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang. **Tujuan** pertama adalah menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional serta **sasaran** meningkatnya



kualitas lulusan berbasis merdeka belajar kampus merdeka, maka strategi yang akan dilaksanakan adalah:

- a) Penguatan manajemen pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, *workshop* untuk persiapan memasuki dunia kerja untuk mahasiswa secara periodik;
- b) Penguatan pembinaan softskill mahasiswa berbasis *emotional spiritual quotient* (ESQ) untuk penguatan akhlak dan karakter mahasiswa;
- c) Menyelenggarakan kegiatan seminar atau *workshop* pengelolaan karier mahasiswa dan alumni termasuk kompetisi mahasiswa tingkat nasional dan internasional;
- d) Pengembangan kapasitas dan kompetensi mahasiswa melalui kompetensi mahasiswa baik level nasional maupun internasional;
- e) Memperkuat kualitas dan daya saing kelembagaan mahasiswa untuk pengembangan kegiatan kemahasiswaan;
- f) Memperkuat peran ikatan alumni, khususnya berbasis program studi, dalam pengembangan jejaring kerja;
- g) Meningkatkan pembinaan alumni secara sistematis dan terencana;
- h) Memperkuat peran alumni dalam tri dharma Perguruan Tinggi;
- i) Penguatan pelacakan jejak lulusan/alumni untuk melihat pergerakan lulusan di pasar kerja;
- j) Mengadakan pelatihan berbasis profesi dan sertifikasi profesi yang diinisiasi oleh Program Studi;
- k) Mengadakan kerjasama dengan asosiasi/lembaga dalam penyelenggaraan sertifikasi profesi;
- l) Melembagakan unit kelola kegiatan pemberdayaan desa untuk mewadahi pemenuhan kewajiban dalam pengabdian kepada masyarakat;
- m) Memperkuat *branding* dan daya saing mahasiswa melalui *exposure* prestasi mahasiswa;
- n) Memperkuat pendanaan, sosialisasi dan pelatihan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM);
- o) Mengadakan kegiatan magang di sebuah perusahaan, organisasi nirlaba, organisasi multilateral, instansi pemerintah, maupun perusahaan

- rintisan (*startup company*);
- p) Mengadakan kegiatan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik untuk menunjang kemandirian desa dan desa mandiri;
 - q) Melaksanakan kerjasama dengan lembaga kemanusiaan baik ditingkat nasional maupun internasional;
 - r) Menyelenggarakan pendidikan berbasis riset dan pengembangan (R&D) dalam rangka meningkatkan kegiatan penelitian di proyek/studi independen;
 - s) Mengadakan kerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam rangka melaksanakan kegiatan pertukaran pelajar baik di dalam maupun luar negeri baik pendidikan *degree* maupun *non-degree*;
 - t) Penguatan branding melalui berbagai kegiatan seperti *summer course* dan berbagai kegiatan lainnya sehingga dapat meningkatkan jumlah *inviting international student (inbound)* baik *degree* maupun *non-degree*;
 - u) Memperkuat promosi dan pendanaan kegiatan pertukaran pelajar;
 - v) Peningkatan kuantitas dan kualitas beasiswa dan fasilitas penunjang lainnya untuk mendukung kesejahteraan mahasiswa.

Tujuan kedua adalah mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika dan **sasaran** meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif, maka strategi yang akan diterapkan adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan inovasi proses belajar mengajar yang responsif terhadap perkembangan masa kini serta tuntutan pembelajaran berbasis MBKM;
- b) Meningkatkan kerjasama dan *update* pengembangan kurikulum bersama seperti merancang output, konten, dan metode pembelajaran bersama dunia industri dan pendekatan inovatif lainnya;
- c) Memperkuat kerjasama program magang (setidaknya 1 semester penuh) dengan mitra kelas dunia;
- d) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0 dan perkembangan teknologi informasi;



- e) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang fleksibel dan mendukung *lifelong learning* sesuai kebutuhan program studi;
- f) Meningkatkan inovasi proses belajar mengajar yang responsif terhadap perkembangan masa kini serta tuntutan pembelajaran berbasis MBKM;
- g) Meningkatkan kerjasama dan *update* pengembangan kurikulum bersama seperti merancang output, konten, dan metode pembelajaran bersama dunia industri dan pendekatan inovatif lainnya;
- h) Memperkuat kerjasama program magang (setidaknya 1 semester penuh) dengan mitra kelas dunia;
- i) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0 dan perkembangan teknologi informasi;
- j) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang fleksibel dan mendukung *lifelong learning* sesuai kebutuhan program studi;
- k) Melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional;
- l) Formulasi dan penerapan metode pemecahan studi kasus dan berbasis proyek pada setiap mata kuliah yang relevan;
- m) Melaksanakan proses rekognisi, tahap persiapan, tahap proses dan tahap akreditasi yang berkelanjutan;
- n) Mengadopsi paradigma *outcome based education* (OBE) dan memperkuat Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI);
- o) Memfasilitasi pengembangan program studi baru, program studi berbasis *online* dan penyelenggaraan PSDKU termasuk di Luar Negeri yang berbasis *future of science*;
- p) Meningkatkan fasilitasi kegiatan Dosen UB yang berkegiatan Tridarma di kampus lain, industri dan sektor lainnya;
- q) Menghadirkan praktisi dengan pengalaman profesional sesuai kualifikasi, baik dari tingkat nasional dan global, dalam kegiatan pembelajaran;

- r) Meningkatkan rekrutmen dosen tetap berkualifikasi S3 & memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja;
- s) Meningkatkan jumlah dosen yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja melalui penguatan peran alumni secara terstruktur dan sistematis;
- t) Penguatan keahlian dosen untuk meningkatkan rekognisi dosen di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) serta penguatan *reward* untuk dosen yang memiliki kompetensi profesional dan diakui dunia industri;
- u) Memastikan sarana dan prasarana pendukung yang unggul, seperti rumah sakit, laboratorium dan sarana prasarana lainnya dapat dipenuhi sehingga proses pendidikan dan pengajaran dapat berlangsung dengan optimal;
- v) Meningkatkan kerjasama dengan mitra QS 100 dunia melalui cara yang inovatif seperti bekerjasama dengan konsulat jenderal luar negeri ataupun pendekatan inovatif lainnya.

Tujuan ketiga adalah menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional dan **sasaran** meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi:

- a) Pembentukan dan penguatan *center of excellence* (pusat unggulan institusi) dalam bidang-bidang khusus yang berorientasi masa depan;
- b) Peningkatan jumlah mahasiswa pasca sarjana berbasis research, dengan menggeser anggaran penelitian yang mewajibkan pelibatan mahasiswa pasca sarjana, multi tahun dan berbasis kelompok penelitian/pusat studi dan *center of excellence*;
- c) Pembuatan dan penguatan fasilitas untuk *upscaling prototipe* yang bekerja sama dengan industri;



- d) Meningkatkan jumlah *center of excellence*/pusat unggulan institusi (PUI) dan pembentukan *Science Techno Park*;
- e) Melakukan pembaharuan *roadmap* penelitian unggulan yang berbasis kebutuhan masyarakat dan industri dengan memperhatikan keunggulan potensi lokal dan sesuai dengan ciri dan keunggulan UB;
- f) Melakukan restrukturisasi dan penataan dana hibah Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UB dan fakultas untuk meningkatkan luaran penelitian dan pengabdian pada publikasi ilmiah, Hak Kekayaan Intelektual (HaKI) dan luaran lainnya;
- g) Melakukan pengadaan sarana, prasarana dan peralatan laboratorium; baik laboratorium eksakta maupun laboratorium sosial; dalam rangka memenuhi standar laboratorium internasional sehingga mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian;
- h) Penguatan dan pendampingan secara intensif untuk meningkatkan indeks jurnal, baik indeks jurnal nasional (SINTA) maupun indeks scopus/global/bereputasi;
- i) Fasilitasi hilirisasi dan branding hasil riset dan inovasi sehingga layak diterapkan di industri dan masyarakat;
- j) Penguatan inisiasi program riset internasional/kolaborasi dengan peneliti luar bereputasi QS 100 termasuk penguatan sitasi antar mitra kolaborasi;
- k) Penguatan kualitas kerjasama yang ditindaklanjuti dengan kegiatan pengembangan inovasi ekonomi dan sosial budaya;
- l) Peningkatan publikasi karya ilmiah dosen di jurnal nasional dan internasional melalui penguatan pemberian *reward*;
- m) Penguatan kolaborasi dan koordinasi antara Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), Badan Inovasi dan Inkubator Wirausaha (BIIW), Badan Usaha dan unit lain dalam rangka pengembangan riset dan inovasi UB;
- n) Pengembangan kelompok riset strategis unggulan yang bersifat penugasan dari kementerian sebagai bagian dari upaya “UB Hadir Untuk Solusi Negeri”;

- o) Memfasilitasi sistem pembiayaan awal untuk kegiatan kerjasama penelitian dan pengabdian.

Tujuan keempat adalah mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional dan **sasaran** terwujudnya tata kelola yang berkualitas, maka strategi yang akan dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Penguatan perencanaan, pengukuran, pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja secara berkualitas dan berkala sesuai dengan tugas dan fungsi organ Universitas ;
- b. Melakukan perencanaan program dan anggaran berbasis kinerja yang lincah, dinamis dan kreatif;
- c. Memaksimalkan penerapan manajemen kinerja di semua unit kerja dengan pengelolaan data kinerja dan pelaporan kinerja secara berkelanjutan;
- d. Optimalisasi sumber pendapatan non UKT dari unit-unit usaha dengan mengarahkan pembelanjaan internal dioptimalkan di unit-unit usaha UB berbasis manajemen yang profesional;
- e. Penguatan manajemen dan profesionalitas Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya tenaga kependidikan, secara komprehensif dan berkelanjutan;
- f. Meningkatkan sistem kemandirian finansial dan pembagian hasil usaha dalam pengelolaan laboratorium dan unit usaha;
- g. Meningkatkan penguatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, layanan akademik dan tata kelola yang transparan dan akuntabel;
- h. Memperkuat kualitas regulasi, sistem tata kelola dan kelembagaan unit usaha menuju unit usaha yang mandiri dan berdaya saing;

- i. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak ketiga dalam pembiayaan/investasi usaha *joint venture* dan penanaman modal;
- j. Memperkuat sistem pengendalian internal pada level IV dalam rangka mengamankan aset UB dan menjaga efisiensi dan efektivitas operasional;
- k. Penguatan inovasi dan hasil riset untuk meningkatkan pendapatan institusi.

4.3 GIRAFFE sebagai Nilai Inti (*core value*) Strategi Pengembangan UB

UB merumuskan *inception plan* dan *core value* (nilai inti) yang disusun menurut konsep GIRAFFE untuk strategi pengelolaan Perguruan Tinggi otonom yang mudah, efektif, dan efisien. Konsep ini berfungsi untuk mengarahkan mindset seluruh stakeholders di lingkungan UB sebagai “*autonomous way of thinking*” melalui proses pengintegrasian elemen pengelolaan pendidikan tinggi yaitu: G (*Governance*), I (*Innovation*), R (*Reputation*), A (*Alumni*), F (*Faculty*), F (*Fund*), E (*Efficiency*). GIRAFFE secara praktis merupakan pilar nilai strategis yang diacu dalam menerjemahkan visi-misi UB ke dalam sasaran-sasaran strategis hingga program dan kegiatannya. Gambar 3.2 menunjukkan posisi GIRAFFE sebagai pilar nilai dalam perumusan konsep pengembangan UB ke dalam praktek implementasinya.



Gambar 4. 2 GIRAFFE sebagai pilar nilai perwujudan konsep dalam konteks praktis perencanaan

Dengan demikian, GIRAFFE muncul sebagai aktualisasi semangat *autonomous university* yang diemban oleh UB dalam statusnya sebagai PTN-BH. Masing-masing unsur GIRAFFE mempunyai pengertian dan nilai sebagai berikut:

1. **G-Governance (Tata Kelola Institusi)**

Governance yang dibangun oleh UB adalah pengelolaan institusi berorientasi “*management for creating innovation*” & “*performance-based organization*”. Penyelenggaraan manajemen pendidikan tinggi saat ini dituntut untuk mampu mengatasi berbagai tuntutan berskala global, yaitu tentang *competitiveness* terutama dalam persaingan produk yang tidak lagi terfokus pada lulusan, tetapi juga pada inovasi teknologi yang dapat (terserap) dimanfaatkan oleh masyarakat dan juga industri. UB dirancang untuk mengalihkan kondisi yang selama ini tertumpu pada *stakeholder guidance*, *competition for resources*, dan *managerial self-governance* yang mengarah pada *academic self-governance*. Selain itu UB juga mengarah kepada *performance-based organization* atau organisasi berbasis kinerja yaitu organisasi *agile* yang mampu terus menyesuaikan diri dengan perkembangan dalam rangka mencapai kinerja yang telah direncanakan dan ditetapkan.

2. *I-Innovation (Inovasi)*

Inovasi yang dibangun oleh UB khususnya adalah "*innovation for solving community problem and sustainability*". Inovasi dalam konteks riset UB merupakan upaya produksi, adopsi, asimilasi dan upaya untuk memberikan nilai tambah di bidang sosial dan ekonomi, pembaharuan dan pengembangan produk, layanan dan pasar. Inovasi artinya pengembangan metode produksi dan sistem manajemen. UB merumuskan *value* (nilai) demi menjaga keberlanjutan dan perubahan baru yang memudahkan dan diterima oleh masyarakat. Inovasi ini ditandai dengan berbagai indikasi seperti terbentuknya Pusat Unggulan Iptek (PUI) dan Science Techno Park (STP); meningkatnya rasio pendapatan PNBP UB dari hasil kerjasama dan hilirisasi penelitian; meningkatnya rasio penelitian dengan kolaborasi internasional dan meningkatnya sitasi.

3. *R-Reputation (Reputasi)*

Pembangunan Reputasi UB di sini mempunyai nilai utama sebagai "*outstanding reputation for innovation*" yaitu pencapaian prestasi (akademik dan non-akademik) Pencapaian reputasi internasional yang terintegrasi dengan program peningkatan peringkat UB dan merupakan bagian penting dalam rencana UB untuk terus berkembang sebagai PTN-BH. Indikator capaian reputasi yang utama adalah peringkat UB pada berbagai Lembaga pemeringkatan.

4. *A-Alumni (Alumni/Produk Lulusan)*

Nilai yang dibangun oleh UB untuk Alumni adalah "*Alumni with entrepreneurial spirit*" yang dibangun melalui tiga pendekatan, yakni (1) pendekatan *organic* atau perbaikan kualitas kurikulum yang selalu disesuaikan dengan dunia kerja (2) pendekatan *non-organic* dengan memperbanyak kegiatan pendukung kurikulum yang mendekatkan mahasiswa dengan profesi mereka, serta (3) pendekatan pendukung yakni membekali lulusan dengan keterampilan khusus yang diperlukan secara praktis di dunia kerja.

5. *F-Faculty* (Pemetaan Manajemen Talenta)

Faculty yang dibangun oleh UB adalah "*faculty with international recognition*" berdasarkan pengembangan sumber daya akademik. Dengan demikian, UB mengelola staf dosen dan Guru Besar dengan berorientasi pada karya inovasi yang tinggi, kemanfaatan dan *internationally reputable*. Beberapa indikasi utama dari nilai *Faculty* adalah peningkatan rasio dosen dengan jabatan Guru Besar, peningkatan rasio dosen dengan gelar akademik doktor.

6. *F-Fund* (Pembiayaan)

Nilai *Fund* yang dibangun dalam perencanaan UB adalah "*innovation driving fund*". UB mengembangkan konsep sustainabilitas pendanaan dari hasil inovasi atau *innovation driven fund*. Indikator nilai *Fund* yang utama adalah ketepatan alokasi belanja sesuai dengan prioritas kegiatan dan objek belanja.

7. *E-Efficiency* (Efisiensi pengelolaan sumber dana)

Nilai *Efficiency* pada perencanaan pengembangan UB. Salah satu kunci keberhasilan menuju *world class university* adalah *efficiency* dalam bentuk *system governance* yang terintegrasi dalam suatu sistem yang ada di dalam universitas termasuk dalam penguatan sarana prasarana. *Efficiency* harus terbangun dalam semua bidang. Beberapa indikasi nilai *Efficiency* yang utama adalah berkaitan dengan pemeringkatan *greenmetric* dan indeks sarana dan prasarana. Dalam proses perencanaan, aktualisasi nilai GIRAFFE yang dilakukan oleh UB dan juga menjadi kewajiban bagi setiap unit pelaksana dalam membangun perencanaannya. Tiap sasaran yang dirumuskan dalam perencanaan, khususnya Renstra harus mewakili masing-masing elemen GIRAFFE dengan menunjukkan strategi apakah yang harus dilakukan untuk mencapai indikator keberhasilan masing-masing elemennya (seperti yang dinyatakan dalam nilai GIRAFFE pada bahasan sebelumnya). masing-masing nilai GIRAFFE menjadi panduan dalam perumusan strategi pengembangan UB untuk lima tahun ke depan.



BAB V

TUJUAN, SASARAN, INDIKATOR KINERJA DAN PENDANAAN INDIKATIF

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi UB, maka ditetapkan program secara bertahap dan terarah dengan indikator capaian yang jelas dan terukur. Indikator capaian dan ukurannya disusun berdasarkan standar dari Ditjen Dikti, standar internasional, dan kebijakan UB berdasarkan pengalaman periode sebelumnya. Tentu saja indikator dan ukuran ideal tidak harus dicapai pada periode 2022-2027, karena sangat tergantung pada kinerja yang telah dicapai.

5.1 Kerangka Tujuan, Sasaran & Indikator Kinerja

Berikut ini kerangka tujuan, sasaran, program dan indikator kinerja:

Tabel 5.1 Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
					2023	2024	2025	2026	2027
Visi: Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat									
Misi 1: Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa kewirausahaan									
	Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional	Indikator Tujuan 1.1.: Nilai Employer Reputation World Class University	Nilai	17,8	22,8	27,8	32,8	37,8	42,8
Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis merdeka belajar kampus merdeka (S1 PK)		Indikator Sasaran 1.1. Persentase lulusan yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi & menjadi wiraswasta (IKU 1)	Persentase	60	65	70	75	80	85
		Indikator Sasaran 1.2: Persentase lulusan dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus (IKU 2)	Persentase	25	30	35	40	45	50
		Indikator Sasaran 1.3: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa	Indeks	n.a.	70	72,5	75	77,5	80
		Indikator Tujuan 1.2.: Nilai International Student Ratio	Nilai	1,8	2,0	2,2	2,4	2,6	2,8

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
					2023	2024	2025	2026	2027
		Indikator Sasaran 1.3: Persentase mahasiswa asing	Persentase	2,8	3,3	3,8	4,3	4,8	5,3
Misi 2: Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat									
	Tujuan 2: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan Sivitas Akademika	Indikator Tujuan 2.1.: Nilai Academic Reputation World Class University	Nilai	13,7	17,7	21,7	25,7	29,7	33,7
Sasaran 2: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif		Indikator Sasaran 2.1.: Persentase program studi yang melakukan kerjasama kurikulum dengan dunia industri/dunia usaha/PT QS Rank 100 (IKU 6)	Persentase	60	65	70	75	80	85
		Indikator Sasaran 2.2.: Persentase mata kuliah S1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team base project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi (IKU 7)	Persentase	49	55	60	65	70	75
		Indikator Sasaran 2.3.: Persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah (IKU 8)	Persentase	24	30	32	37	43	50
		Indikator Tujuan 2.2.: Nilai Faculty/Student Ratio	Nilai	8,6	15,6	22,6	29,6	36,6	43,6
		Indikator Sasaran 2.5.: Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3, memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja (IKU 4)	Persentase	50	55	60	65	70	75

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
					2023	2024	2025	2026	2027
		Indikator Tujuan 2.3.: Nilai International Faculty Ratio	Nilai	2	7	12	17	22	27
		Indikator Sasaran 2.4.: Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir (IKU 3)	Persentase	50	55	60	65	70	75
Misi 3 Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur									
	Tujuan 3: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional	Indikator Tujuan 3.1: <i>Nilai Research and Citation World Class University</i>	Nilai	1,3	1,7	2,1	2,5	2,9	3,3
	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (S2 PK)	Indikator Sasaran 3.1.: Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5)	Luaran Penelitian /Jumlah Dosen	0,8	1	1,2	1,4	1,6	1,8

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
					2023	2024	2025	2026	2027
Misi 4 : Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola Perguruan Tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan									
	Tujuan 4: Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional	Indikator Tujuan 4.1.: Indeks Reformasi Birokrasi Universitas Brawijaya	Indeks	73	80	81	83	85	87
	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.1.: Nilai SAKIP	Nilai	BB	BB	BB	A	A	A
		Indikator Sasaran 4.2.: Opini Laporan Keuangan	Nilai	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		Indikator Sasaran 4.3.: Persentasi Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM	Persentase	4 (1/21)	9 (2/21)	14 (3/21)	19 (4/21)	23 (5/21)	33 (7/21)
		Indikator Sasaran 4.4.: Persentase Pendapatan Non APBN yang bersumber dari perolehan di luar UKT	Persentase	16,85	18,05	18,90	19,79	20,62	20,89

Sebagai upaya untuk melakukan *benchmark* maka **Tabel 5.2** menyajikan perbandingan nilai setiap komponen *world-class university* antara Universitas Brawijaya (UB) dan Universitas Gadjah Mada (UGM). Target yang ditetapkan pada tujuan menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional dengan indikator tujuan nilai *employer reputation world class university* dan *international student ratio*. Trend nilai *employer reputation* UB terus mengalami kenaikan sejak tahun 2019 yaitu dengan nilai 10,4; tahun 2020 dengan nilai 12,5; tahun 2021 dengan nilai 15,6 dan tahun 2022 dengan nilai 17,8. Nilai ini apabila dibandingkan dengan capaian nilai dari Universitas Gadjah Mada (UGM) memiliki perbedaan yang cukup signifikan dimana UGM memiliki nilai *employer reputation* 36 pada tahun 2019; 36,7 pada tahun 2020; 43,2 pada tahun 2021; dan 44,4 pada tahun 2022. Indikator tujuan selanjutnya adalah nilai *international student ratio*. Nilai *international student ratio* UB pada tahun 2019, 2020 dan 2021 mengalami stagnansi yaitu 1,7. Pada tahun 2022 mengalami kenaikan 0,1 poin menjadi 1,8. Nilai ini apabila dibandingkan dengan capaian nilai *international student ratio* Universitas Gadjah Mada (UGM) memiliki perbedaan yang cukup signifikan dimana UGM memiliki nilai *international student ratio* 2,6 pada tahun 2019; 2,5 pada tahun 2020; 2,2 pada tahun 2021; dan 2,3 pada tahun 2022.

Selanjutnya dengan tujuan mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan Sivitas Akademika maka indikator tujuan adalah nilai *academic reputation*, nilai *faculty/student ratio* & nilai *international faculty ratio world class university*. Nilai *academic reputation* UB adalah 11,8 pada tahun 2019; 10,9 pada tahun 2020; 12,1 pada tahun 2021 dan 13,7 pada tahun 2022. Sebagai komparasi nilai *academic reputation* UGM adalah 37,4 pada tahun 2019; 41,3 pada tahun 2020; 44,9 pada tahun 2021 dan 47,8 pada tahun 2022. Nilai *academic reputation* UB ditargetkan dapat terus meningkat menjadi 21,7 pada tahun 2023; 25,7 pada tahun 2024; 29,7

pada tahun 2025 dan 33,7 pada tahun 2026. Selanjutnya pada nilai *faculty/student ratio* nilai UB adalah 7,3 pada tahun 2019; 8 pada tahun 2020; 8,5 pada tahun 2021 dan 8,6 pada tahun 2022. Sedangkan nilai *faculty/student ratio* UGM adalah 38,5 pada tahun 2019; 52,3 pada tahun 2020; 59,9 pada tahun 2021 dan 65,4 pada tahun 2022. Target *faculty/student ratio* UB adalah 15,6 pada tahun 2023; 22,6 pada tahun 2024; 29,6 pada tahun 2025; 36,6 pada tahun 2026 dan 43,6 tahun 2027.

Tabel 5.2 Perbandingan Nilai Setiap Komponen World-Class University antara UB & UGM sebagai benchmark

	2019	SELISIH	2020	SELISIH	2021	SELISIH	2022
UGM (Overall)	28,6	4,6	33,2	4,2	37,4	0,9	38,3
Academic Reputation	37,4	3,9	41,3	3,6	44,9	2,9	47,8
Employer Reputation	36	0,7	36,7	6,5	43,2	1,2	44,4
Faculty Student Ratio	38,5	13,8	52,3	7,6	59,9	5,5	65,4
Citation per Faculty	1,5	0,1	1,6	0,1	1,7	-0,2	1,5
International Faculty	36,5	6,4	42,9	5,8	48,7	-27,4	21,3
International Student Ratio	2,6	-0,1	2,5	-0,3	2,2	0,1	2,3
UB (Overall)	7,7	0,1	7,8	1,1	8,9	0,6	9,5
Academic Reputation	11,8	-0,9	10,9	1,2	12,1	1,6	13,7
Employer Reputation	10,4	2,1	12,5	3,1	15,6	2,2	17,8
Faculty Student Ratio	7,3	0,7	8	0,5	8,5	0,1	8,6
Citation per Faculty	1,2	0,1	1,3	0,2	1,5	-0,2	1,3
International Faculty	3,5	0,9	4,4	2,4	6,8	-4,8	2
International Student Ratio	1,7	0	1,7	0	1,7	0,1	1,8

Selanjutnya dengan tujuan menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional tujuan adalah nilai *research and citation*. Nilai *research and citation* UB adalah 1,2 pada tahun 2019; 1,3 pada tahun 2020; 1,5 pada tahun 2021 dan 1,3 pada tahun 2022. Sedangkan nilai *research and citation* UGM 1,5 pada tahun 2019, 1,6 pada tahun 2020, 1,7 pada tahun 2021 dan 1,5 pada tahun 2022. Target *research and citation* UB adalah 1,7 pada tahun 2023; 2,1 pada tahun 2024; 2,5 pada tahun 2025; 2,9 pada tahun 2026 dan 3,3 tahun 2027.

5.2 Proyeksi Pelayanan, Sumber Daya, dan Keuangan

Arah pengembangan UB jangka panjang ditujukan untuk mencapai peningkatan sustainabilitas keuangan melalui kerangka strategi fungsional dan sumber daya yang selaras dengan visi dan misi UB. Berbagai proyeksi pelayanan, sumber daya dan keuangan sangat menentukan dan berkaitan dengan perencanaan daya tampung pelayanan, jumlah dan spesifikasi SDM yang dibutuhkan, jumlah dan spesifikasi sarana prasarana, produktivitas pelayanan dan sumber daya, dan rencana pendapatan dan belanja.

5.2.1 Proyeksi Pelayanan Akademik

Berdasarkan arah strategi yang dicanangkan, UB tetap berupaya untuk meningkatkan partisipasinya upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dengan meningkatkan (1) Angka Partisipasi Kasar (APK) dalam upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM di Indonesia terutama untuk program Vokasi dan S1, (2) Mendorong peningkatan jumlah peserta didik S2 dan S3 secara signifikan dengan meningkatkan jumlah program studi dan daya tampung, (3) Mengoptimalkan penggunaan kurikulum dan metode pembelajaran yang efisien dan efektif melalui penggunaan teknologi informasi, dan (4) mengoptimalkan pelaksanaan program MBKM.

Tabel 5.3 Proyeksi Program Studi

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	5	10	15	17	18	20
S1	77	81	87	90	93	95
S2	42	48	56	64	73	77
S3	23	26	30	35	40	42
Spesialis	18	20	22	24	26	29
Profesi	9	11	13	16	19	21
Total	174	196	223	245	269	285

Berdasarkan **Tabel 5.3.** jumlah prodi ditargetkan meningkat rata-rata 12% per tahun, dan persentase penambahan prodi tertinggi ada pada prodi S2 dan S3 (meningkat 15% per tahun) dalam rangka menyelaraskan upaya UB untuk meningkatkan jumlah penelitian dan publikasi terindeks nasional dan internasional. Selain itu, penyelenggaraan program studi di luar kampus utama (PSDKU) untuk UB Kampus Kediri dan Kampus Jakarta juga menjadi sasaran prioritas penambahan prodi. Meskipun jumlah prodi ditingkatkan, UB selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas prodi dengan meningkatkan jumlah prodi yang terakreditasi A dan Unggul. Hal ini dapat dilihat dari **Tabel 5.4.** ditargetkan pada akhir tahun 2027, persentase jumlah prodi terakreditasi A dan Unggul akan mencapai 51% dari keseluruhan prodi. Upaya ini dilakukan dengan memenuhi standarisasi program studi sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk dapat mencapai target ini adalah (1) meningkatkan kualitas kurikulum dan proses belajar mengajar yang inovatif dan adaptif sesuai dengan perkembangan era digitalisasi (2) menjaga rasio dosen tetap ada posisi ideal serta meningkatkan kualifikasi dosen berpendidikan S3 dan guru besar, (3) mengupayakan pemenuhan standar media pembelajaran dan peralatan laboratorium, (4) mengupayakan proses penyelesaian tugas akhir dengan lebih cepat dan tepat guna memperpendek masa studi, (5) memfasilitasi partisipasi dunia industri dalam proses pengembangan pendidikan dan penelitian untuk mendekatkan ilmu pengetahuan dunia nyata, dan (6) memperkuat penyelenggaraan *tracer study*

untuk memantau keterseraan alumni.

Tabel 5.4 Akreditasi Nasional Prodi

Kualifikasi	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Unggul	45	58	88	102	117	135
Baik Sekali	0	4	11	17	29	40
Baik	7	8	8	30	46	60
A	71	68	41	28	17	10
B	49	35	25	19	13	10
C	2	1	0	0	0	0
Tidak Terakreditasi	0	22	49	49	47	30
Total	174	196	223	245	269	285

Berdasarkan **Tabel 5.5**, dapat dilihat bahwa selain kualitas secara nasional, UB juga menargetkan ada 144 prodi dari 285 prodi terakreditasi internasional (50%) pada tahun 2027. Target ini merupakan bagian dari strategi peningkatan reputasi UB secara internasional yang didorong melalui peningkatan pengakuan oleh lembaga-lembaga akreditasi yang diakui oleh Kemendikbudristek.

Tabel 5.5 Akreditasi Internasional Prodi

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	0	2	3	3	4	5
S1	28	39	47	61	79	83
S2	6	9	12	15	20	37
S3	3	4	5	6	6	9
Spesialis	0	4	4	5	5	6
Profesi	1	1	1	1	1	4
Total	38	59	72	91	116	144

Berbagai program studi akan diikuti oleh mahasiswa yang tercantum dalam perencanaan *student body* sebagaimana dalam **Tabel 5.6.** berikut ini:

Tabel 5.6 Proyeksi Jumlah Mahasiswa

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	4.356	4.379	4.542	4.813	5.172	5.608
S1	59.535	61.725	63.570	65.141	66.497	67.700
S2	2.612	2.473	2.579	2.833	3.192	3.549
S3	1.734	1.645	1.637	1.696	1.812	1.987
Spesialis	490	381	341	335	349	374
Profesi	1.622	1.784	2.017	2.305	2.644	2.955
Total	70.348	72.387	74.686	77.124	79.665	82.172

Jumlah mahasiswa tersebut ditargetkan naik setiap tahunnya rata-rata sebanyak 3%. Kenaikan jumlah mahasiswa tersebut tetap memperhatikan jumlah dosen dan kapasitas kelas yang tersedia. Peningkatan jumlah mahasiswa berhubungan dengan (1) penambahan jumlah program studi baru, (2) peningkatan daya tampung prodi dengan penambahan kapasitas penyelenggaraan PSDKU UB Kediri dan UB Jakarta, (3) penambahan kapasitas karena penambahan gedung untuk UB Kampus Dieng dan Kampus Kepanjen, (4) penambahan kapasitas karena penyelenggaraan prodi berbasis online. Adapun untuk meningkatkan daya tampung tersebut, jumlah mahasiswa baru yang akan diterima setiap tahun akan dinaikkan sebanyak rata-rata 5% dengan perincian dalam **Tabel 5.7.** sebagai berikut ini:

Tabel 5.7 Proyeksi Jumlah Mahasiswa Baru

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	1.341	1.475	1.623	1.785	1.963	2.160
S1	15.412	15.720	16.035	16.355	16.682	16.849
S2	1.015	1.167	1.342	1.544	1.775	1.953
S3	360	414	476	548	630	724
Spesialis	124	136	150	165	182	200
Profesi	947	1.089	1.252	1.440	1.656	1.822
Total	19.199	20.002	20.878	21.837	22.889	23.707

Kenaikan penerimaan jumlah mahasiswa baru ditargetkan persentase terbanyaknya dari pada prodi S2, S3, dan profesi pada kisaran 10 – 15%. Selanjutnya, jumlah mahasiswa yang lulus diprediksikan juga akan meningkat seiring dengan peningkatan *student body*. Jumlah lulusan dihitung dengan menggunakan prediksi rata-rata lama studi pada setiap jenjang prodi.

Tabel 5.8 Proyeksi Jumlah Lulusan

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	1.507	1.452	1.460	1.514	1.604	1.724
S1	12.607	13.531	14.190	14.784	15.327	15.646
S2	1.597	1.306	1.237	1.289	1.417	1.596
S3	549	502	484	489	514	549
Sp	366	245	191	170	168	175
Profesi	900	927	1.020	1.153	1.317	1.511
Total	17.525	17.962	18.580	19.399	20.347	21.201

Berdasarkan **Tabel 5.8**, peningkatan jumlah lulusan rata-rata 3,9% per tahun. Jumlah ini memang masih belum mencapai ideal dalam 5 (lima) tahun ke depan ditinjau dari rasio *input/output* mengingat pada beberapa jenjang program studi masih belum bisa menghasilkan lulusan 100% dalam durasi masa studi normalnya.

5.2.2 Proyeksi Pelayanan Kemahasiswaan

Proyeksi pelayanan kemahasiswaan diarahkan dalam rangka untuk mendorong prestasi mahasiswa pada tingkat nasional dan internasional, peningkatan kualitas lulusan, dan peningkatan beasiswa. Berdasarkan table 5.9., prestasi mahasiswa selama 5 tahun ditargetkan meningkat dengan periodisasi setiap 2 (dua) tahun sekali dengan rata-rata peningkatan 1,2%. Adapun untuk jumlah mahasiswa yang berprestasi ditargetkan juga meningkat 2 (dua) tahun sekali dengan rata-rata peningkatan sebanyak 1% per tahun. Jumlah mahasiswa yang berprestasi ditargetkan rata-rata 3,1% dari total mahasiswa UB sebagaimana tercantum dalam **Tabel 5.9**.

Tabel 5.9 Prestasi Kemahasiswaan dan Mahasiswa Berprestasi

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1.	Jumlah prestasi mahasiswa						
a.	Provinsi	15	16	16	17	17	19
b.	Wilayah/Regional	69	70	70	72	72	75
c.	Nasional	806	814	814	847	847	850
d.	Internasional	422	426	426	443	443	450
	Total	1312	1326	1326	1379	1379	1394
2.	Jumlah mahasiswa beprestasi						
a.	Provinsi	26	27	27	28	28	32
b.	Wilayah/Regional	134	135	135	137	137	140
c.	Nasional	1407	1421	1421	1434	1434	1481
d.	Internasional	777	784	784	792	792	803
	Total	2344	2367	2367	2391	2391	2456

Adapun untuk target kualitas lulusan didasarkan pada indikator berkaitan dengan durasi/lama waktu memperoleh pekerjaan dan tingkat gaji lulusan. UB terus berusaha untuk meningkatkan kualitas *tracer study* dengan berupaya memastikan bahwa semua lulusan t-1 mengisi tracer study dengan tingkat partisipasi s.d 2027 mencapai 98% lulusan sebagaimana dalam **Tabel 5.10** berikut ini:

Tabel 5.10 Kualitas Lulusan dan Tracer Study

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A	Tracer Study						
1.	Persentase mahasiswa yang mengisi form tracer study (dari lulusan t-1)	75	80	85	90	95	98
B	Kualitas Lulusan						
1.	Jumlah lulusan yang mendapat pekerjaan yang layak (<6 bulan dan penghasilan > 1,5xUMR)	3.782	4.655	5.427	.253	7.135	7.820
2.	Jumlah lulusan yang melanjutkan studi (<=12 bulan setelah terbitnya ijazah)	851	.083	1.327	.597	1.893	2.147
3.	Jumlah lulusan yang menjadi wiraswasta (<6 bulan dan penghasilan > 1,5xUMR)	1.040	1.299	1.689	.129	2.621	3.067

Jumlah lulusan yang mendapat pekerjaan yang layak dengan masa studi kurang dari 6 bulan ditargetkan meningkat s.d. 2027 hingga mencapai 51% dari lulusan S1. Upaya ini dilakukan sejalan dengan tujuan UB untuk meningkatkan *graduate employability* dengan cara (1) meningkatkan kualitas proses belajar mengajar yang mampu memenuhi kebutuhan lulusan di masyarakat termasuk juga implementasi program MBKM, (2) memperkuat jejaring alumni, 3) memperkuat tambahan kompetensi bagi lulusan sehingga dapat bersaing dengan lulusan PT yang lain dalam bentuk sertifikasi kompetensi, dan (4) memperkuat fungsi unit kerja yang pembinaan lulusan dan kewirausahaan.

Tabel 5.11 Jumlah Penerima Beasiswa dan Besaran Dana Beasiswa

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A	Penerima Beasiswa (orang)						
1	Dana Pemerintah Pusat	20.893	21.499	22.182	22.906	23.661	24.405
2	Dana Swasta	915	941	971	1.003	1.036	1.068
3	Dana Pemerintah Daerah	563	651	747	771	797	904
	Total	22.371	23.091	23.900	24.680	25.494	26.377
	<i>Rasio Penerima Beasiswa/ Total Mahasiswa (%)</i>	<i>31,8%</i>	<i>31,9%</i>	<i>32,0%</i>	<i>32,0%</i>	<i>32,0%</i>	<i>32,1%</i>
B	Dana Beasiswa (milyar Rp)						
1	Dana Pemerintah Pusat	134,89	140,19	146,10	152,37	158,97	165,61
2	Dana Swasta	2,14	2,23	2,32	2,42	2,53	2,63
3	Dana Pemerintah Daerah	1,99	2,32	2,69	2,81	2,93	3,36
	Total	139,0	144,7	151,1	157,6	164,4	171,6

Bidang kemahasiswaan juga berupaya untuk mendorong peningkatan jumlah beasiswa dari berbagai sumber. Secara umum pendanaan beasiswa kepada mahasiswa didominasi oleh pendanaan pemerintah pusat seperti Bidik Misi, BPDN, LPDP, Prestasi, dll. Jumlah ini ditargetkan juga terus meningkat seiring dengan jumlah *student body* di UB pada semua jenjang pendidikan.

Adanya implementasi PTN BH menjadikan UB terus berupaya juga secara intensif mendorong beasiswa dari pihak swasta maupun pemerintah daerah. Upaya peningkatan beasiswa tersebut diharapkan dapat mempertahankan posisi mahasiswa penerima beasiswa UB pada kisaran 32% dari total mahasiswa.

5.2.3 Proyeksi Penelitian, Publikasi Ilmiah, dan Pengabdian Masyarakat

UB dalam 5 (lima) tahun ke depan berupaya untuk mendorong peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian. Dalam konteks kualitas, indikasi keberhasilan dari penelitian adalah tingkat diseminasi penelitian dalam bentuk publikasi, HAKI dan Paten. Selain itu, hasil penelitian juga harus dapat diwujudkan dalam bentuk pemanfaatannya di masyarakat dalam bentuk pengabdian masyarakat. **Tabel 5.12.** menyajikan jumlah penelitian per sumber dana.

Tabel 5.12 Jumlah Penelitian per Sumber Dana

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dana Internal	1104	1130	1187	1242	1295	1380
Dana Eksternal :						
Pemerintah Pusat	141	150	158	165	173	180
Pemerintah Daerah	224	252	280	308	336	364
Swasta/Industri	8	13	18	23	28	35
Luar Negeri	5	10	15	20	25	30
Total	1.482	1.555	1.658	1.758	1.857	1989

Ditargetkan dalam 5 (lima) tahun, jumlah penelitian meningkat rata-rata 5,8%, dengan rasio perbandingan penelitian per dosen 0,7. Adapun jumlah pendanaan yang ditargetkan diserap untuk penelitian tersebut disajikan dalam **Tabel 5.13** berikut ini:

Tabel 5.13 Jumlah Pendanaan Penelitian (Milyar)

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dana Internal	21,9	24,2	26,7	29,2	31,7	32,4
Dana Eksternal						
Pemerintah Pusat	39,4	44,5	48,8	52,1	55,7	56,4
Pemerintah Daerah	31,6	43,4	51,6	62,5	72,3	77,2
Swasta/Industri	2,5	4,5	6,6	8,8	11,3	12,6
Luar Negeri	2,1	4,0	6,0	8,2	10,6	11,6
Total	97,54	120,6	139,7	160,8	181,6	190,26

Pendanaan penelitian terbesar dari dana kerjasama dengan pemerintah daerah dan pemerintah pusat dengan komposisi rata-rata 72% dari total pendanaan penelitian. Tahun 2023, ditargetkan dana penelitian kerjasama akan meningkat cukup tajam (28%) dibanding tahun 2022 seiring dengan prediksi pandemi Covid yang sudah mereda dan selanjutnya pada tahun 2024-2027 rata-rata meningkat 15%. Untuk pendanaan penelitian internal juga ditingkatkan terus seiring dengan target peningkatan partisipasi jumlah riset oleh dosen.

Berdasarkan **Tabel 5.14**, dapat dilihat bahwa peningkatan jumlah penelitian diharapkan dapat mendorong hasil peningkatan publikasi ilmiah secara signifikan. Setiap tahun, ditargetkan, rasio penelitian dengan jumlah publikasi adalah 1 : 1,6 artinya bahwa 1 penelitian setidaknya dapat menghasilkan 1 sampai dengan 2 publikasi dalam bentuk buku atau jurnal.

Tabel 5.14 Jumlah Publikasi Ilmiah

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Buku						
ISBN	299	309	325	339	353	392
Non ISBN	56	62	68	74	80	94
Jurnal						
Internasional	712	722	756	787	816	826
Nasional Terakreditasi	1013	1055	1098	1138	1177	1187
Nasional Tidak Terakreditasi	340	350	370	388	406	416
Total	2420	2498	2617	2726	2832	2915

Rasio jumlah publikasi dibanding jumlah dosen ditargetkan rata-rata pada kisaran 1,1 – 1,2. Artinya semua dosen per tahun ditargetkan memiliki publikasi ilmiah bisa dalam bentuk jurnal maupun buku. Selain dalam bentuk publikasi, penelitian diharapkan dapat menghasilkan HKI dan paten dengan perkiraan jumlah sebagaimana dalam **Tabel 5.15**. berikut:

Tabel 5.15 Jumlah HKI dan Paten per Tahun

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
HKI	296	311	332	352	371	398
Paten	44	47	50	53	56	60
Total	340	358	382	405	427	458

Prediksi jumlah HKI didasarkan target bahwa 20% dari penelitian akan menghasilkan HKI dan 3% dari riset akan menghasilkan paten. Kebijakan tentang pengembangan HKI dan paten merupakan kebijakan sinergi antara program pendanaan penelitian dan ketentuan tentang pengurusan HKI dan paten.

Kinerja institusi PTNBH juga diukur dari jumlah pengabdian masyarakat yang diselenggarakan. Kegiatan pengabdian masyarakat didominasi oleh pendanaan dari internal UB untuk mendorong agar hasil-hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Pendanaan internal dalam bentuk program maupun hibah terus diupayakan dengan perbandingan setidaknya 2 : 1 (2 orang dosen untuk 1 kegiatan pengabdian) sebagaimana

Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16 Jumlah Pengabdian Masyarakat

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dana Internal	939	941	974	1.003	1.032	1.063
Dana Eksternal						
Pemerintah Pusat	50	52	56	59	62	66
Pemerintah Daerah	115	117	123	129	134	139
Swasta/Industri	38	39	41	43	45	47
Luar Negeri	11	11	11	11	11	11
Total	1.153	1.160	1.205	1.245	1.284	1.326

Kegiatan pengabdian juga didorong bekerjasama dengan berbagai institusi pemerintah maupun swasta dalam bentuk kegiatan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, pendampingan ataupun konsultasi. Kerjasama ini diharapkan juga akan dapat meningkatkan pendanaan kegiatan pengabdian masyarakat UB. Proyeksi pendanaan pengabdian masyarakat dapat dilihat sebagaimana **Tabel 5.17**. berikut:

Tabel 5.17 Pendanaan Pengabdian Masyarakat (Milyar Rp)

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dana Internal	9,2	10,2	11,4	12,5	13,7	14,0
Dana Eksternal						
Pemerintah Pusat	8,6	9,6	11,0	12,3	13,6	14,1
Pemerintah Daerah	17,0	22,6	25,8	29,1	32,4	33,1
Swasta/Industri	3,8	4,6	5,6	6,6	7,7	7,9
Luar Negeri	1,9	2,4	2,7	2,9	3,2	3,2
Total	40,47	49,45	56,44	63,46	70,45	72,29

Pendanaan pengabdian masyarakat diperkirakan meningkat rata-rata 15% per tahun. Komposisi pendanaan terbesar berasal dari pemerintah pusat dan daerah sebesar 65% dari total pendanaan kegiatan pengabdian masyarakat.

Sehubungan dengan upaya untuk meningkatkan pendanaan eksternal penelitian dan pengabdian masyarakat dari dari berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta, UB akan melakukan penataan prosedur kerjasama penelitian dan pengabdian dengan pihak eksternal agar lebih fleksibel namun tetap terkontrol. Prosedur keuangan yang menjadi penghambat kerjasama penelitian dan pengabdian masyarakat akan segera disempurnakan pada tahun 2022 sehingga dapat meningkatkan minat para dosen untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian dari pendanaan eksternal.

5.2.4 Proyeksi Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mendukung terwujudnya strategi UB, diperlukan perkiraan SDM yang mencukupi namun tetap menekankan pada aspek efisiensi dan produktivitas. Arah strategi SDM ditujukan per karakteristik SDM berupa Dosen dan Tenaga Kependidikan. Peningkatan jumlah dosen terus dilakukan dengan target angka rasio dosen/mahasiswa dengan perbandingan 1:33. Adapun untuk tenaga kependidikan, ditargetkan jumlahnya menurun dari 1:38 mahasiswa menjadi 1:53 mahasiswa. Hal ini seiring dengan upaya efisiensi ketenagaan untuk mendorong produktivitas. Proyeksi jumlah SDM dapat dilihat dari **Tabel 5.18**. berikut:

Tabel 5.18 Proyeksi Jumlah SDM

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dosen						
PNS	1.418	1.390	1.362	1.335	1.308	1282
Non PNS	787	819	923	1.020	1.113	1238
Total	2.205	2.209	2.285	2.355	2.421	2520
Tendik						
PNS	611	569	530	497	460	427
Non PNS	1.166	1.166	1.163	1.155	1.150	1135
Total	1.777	1.735	1.693	1.652	1.610	1562
Total Dosen & Tendik	3.982	3.944	3.978	4.007	4.031	4082

Khusus untuk dosen, selama 5 (lima) tahun masih dilakukan proses penerimaan yang berasal dari jalur non-PNS, adapun untuk jalur PNS diperkirakan tidak ada rekrutmen tenaga PNS kecuali dari jalur mutasi antar institusi. Dari komposisi tersebut, untuk dosen ditargetkan akan memiliki jabatan fungsional sebagai berikut ini :

Tabel 5.19 Proyeksi Dosen berdasarkan Jabatan Fungsional

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Guru Besar	213	241	274	307	340	353
Lektor Kepala	388	400	417	437	461	475
Lektor	616	659	687	707	721	777
Asisten Ahli	703	667	647	620	600	620
Tenaga Pengajar	285	242	260	284	299	295
Total	2.205	2.209	2.285	2.355	2.421	2.520

Berdasarkan **Tabel 5.19.** tersebut dapat diketahui bahwa Rasio Guru Besar dibanding total dosen ditargetkan akan naik dari 9,7% menjadi 14,0% pada akhir tahun 2027. Program upaya percepatan guru besar terus diintensifkan dengan memberikan hibah penelitian untuk doktor yang sudah bergelar lektor kepala, pemberian insentif publikasi ilmiah untuk menunjang persyaratan guru besar, termasuk pendampingan intensif kepada para calon-calon guru besar potensial. Untuk dosen yang masih belum memiliki jabatan fungsional (masih sebagai tenaga pengajar) masih belum dapat dikurangi karena selama 5 tahun ini masih dilakukan rekrutmen dosen. Berkaitan dengan tingkat pendidikan dosen, jumlah dosen berpendidikan Doktor ditargetkan terus meningkat dari 48% di tahun 2022 menjadi 55% pada tahun 2027 dengan perincian sebagaimana **Tabel 5.20.** berikut ini :

Tabel 5.20 Proyeksi Tingkat Pendidikan Dosen

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
S3	1.064	1.104	1.155	1.278	1.331	1395
S2	1.141	1.105	1.130	1.077	1.090	1125
Total	2.205	2.209	2.285	2.355	2.421	2520

Jumlah dosen yang lulus pendidikan doktor pada tahun 2022 ditargetkan sebanyak 124 orang. Jumlah ini akan terus berfluktuasi seiring dengan dosen yang menjalani tugas belajar maupun ijin belajar. Untuk mendukung program ini, UB terus berupaya untuk memfasilitasi agar dosen memperoleh pendanaan beasiswa dari dalam negeri dan luar negeri dari berbagai instansi yang potensial. Selain itu, UB juga selalu mengalokasikan dana untuk membiayai dosennya untuk studi lanjut.

5.2.5 Proyeksi Sarana dan Prasarana

Strategi pengembangan sarana dan prasarana diarahkan sesuai dengan rancangan kebutuhan dan *master plan* UB 2022-2027. Rancangan *master plan* secara garis besar ditekankan pada aspek:

1. Optimalisasi melalui *resource sharing* gedung kuliah yang sudah tersedia pada UB kampus Veteran untuk mencapai tingkat utilisasi yang efisien

- yang masih memberikan ruang pada penempatan peralatan laboratorium/praktikum, ruang terbuka hijau, dan lahan parkir;
2. Penyediaan dan pemutakhiran peralatan laboratorium di kampus Veteran;
 3. Penyelesaian fasilitas sarana pendukung laboratorium lapangan untuk keperluan praktikum mahasiswa dan penelitian dosen di Jatikerto, Cangar, Kasembon, Ngijo dan UB Forest;
 4. Penambahan gedung sarana prasarana PSDKU UB Kediri dan UB Jakarta untuk mengakomodasi penambahan program studi baru dan daya tampung mahasiswa, termasuk bagi mahasiswa difabel;
 5. Penyelesaian/Penambahan UB Kampus Dieng untuk mengakomodasi kebutuhan Fakultas Vokasi, FKH, dan FiKes;
 6. Penyelesaian hibah tanah pemerintah Kabupaten Malang dan pemanfaatan lahan pada fasilitas dasar untuk gedung perkuliahan, laboratorium, *science techno park* dan perkantoran pada UB Kampus Kepanjen;
 7. Perbaikan kondisi fisik dan pemanfaatan bangunan serta optimalisasi pengembangan RSUB dalam upaya mencapai RSUB sebagai ikon di level internasional;
 8. Penerapan sanksi terhadap pendirian bangunan tanpa izin.

5.2.6 Proyeksi Keuangan

Berdasarkan proyeksi penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi kebutuhan sumber daya, dan rencana pengembangan sarana dan prasarana, diperkirakan komposisi keuangan UB selama 5 (lima) tahun ke depan akan terus mengalami peningkatan baik dari struktur pendapatan maupun belanja. Proyeksi pendapatan UB dapat dilihat dalam **Tabel 5.21.** berikut ini:

Tabel 5.21 Proyeksi Pendapatan (Milyar Rp)

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	Dana APBN						
	Alokasi Dana APBN (Gaji dan Tunjangan PNS)	246,8	251,8	254,3	258,1	262,0	262,0
2	Pendapatan Asli UB (Ex. PNBPN)						
	Dana Masyarakat (Hibah dll)	52,0	52,5	53,0	53,5	54,1	54,6
	Biaya Pendidikan	1.049,8	1.080,2	1.114,5	1.150,9	1.188,9	1.226,3
	Hasil Usaha UB*	127,8	131,6	136,2	141,7	148,1	154,7
	Kerja Sama Tridharma Perguruan Tinggi	106,9	135,6	158,1	182,6	206,7	216,1
	Hasil Pengelolaan Dana UB	7,5	7,8	8,1	8,5	8,9	9,4
3	BP PTNBH						
	Dana BP PTN BH	138,0	138,6	139,2	140,0	140,7	141,4
4	Alokasi Dana Lainnya dari APBN						
	- SNMPTN & UTBK	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
	- LPDP (WCU)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
	- LPDP (MF)	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
	TOTAL PENDAPATAN	1.745,9	1.815,2	1.880,7	1.952,4	2.026,4	2.081,6
REKAPITULASI							
	Jumlah Pendapatan Asli UB (Ex. PNBPN)	1.343,9	1.407,8	1.470,0	1.537,2	1.606,7	1.661,1
	Jumlah Pendapatan Tri Dharma UB	1.284,5	1.347,5	1.408,9	1.475,2	1.543,6	1.597,1
	Jumlah Pendapatan Non UKT	294,1	327,6	355,5	386,3	417,8	434,9
	Persentase Pendapatan Non UKT	16,85%	18,05%	18,90%	19,79%	20,62%	20,89%

*Model pendapatan bruto

Peningkatan pendatan UB selama 5 (lima) tahun ditargetkan rata-rata sebesar 3,8%. Pendanaan dari pemerintah pusat berasal dari Alokasi APBN untuk Gaji PNS, BP PTN BH, dan dana lainnya (SNMPT, UTBK, WCU, dan MF). Khusus pendapatan dari UKT mahasiswa, ditargetkan meningkat rata-rata 3,2% per tahun seiring dengan peningkatan jumlah *student body*. Adapun untuk pendapatan yang berasal dari non UKT, ditargetkan naik rata-rata 9,2% per tahun. Peningkatan pendapatan non UKT berasal dari peningkatan pendapatan kerjasama dari penelitian dan pengabdian masyarakat dengan rata-rata peningkatan sebesar Rp25 milyar per tahun (atau 18% per tahun) dan peningkatan pendapatan dari Revenue Generating Unit (RGU)/Unit Usaha UB rata-rata Rp 4,1 M per tahun. Khusus untuk RGU, peningkatan diharapkan merupakan dampak dari (1) program otonomi khusus bagi pengelolaan unit usaha seperti pembentukan PT, (2) kebijakan penggunaan langsung atas

pendapatan yang diperoleh, dan (3) dampak dari hasil investasi usaha pada RS-UB dari pendanaan pinjaman luar negeri (PMU). Dari pendapatan yang diperoleh tersebut, akan digunakan untuk keperluan belanja dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 5.22 Proyeksi Belanja (Milyar Rp)

No	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	Belanja Pegawai						
	Gaji dan Tunjangan PNS	246,8	251,8	254,3	258,1	262,0	262,0
	Gaji dan Tunjangan Non PNS	161,2	170,9	181,1	192,0	203,5	215,7
	Remunerasi	285,7	300,0	315,0	330,7	347,3	364,6
	Honorarium PNS dan Non PNS	65,2	65,3	65,4	65,4	65,5	65,6
	Honorarium Tenaga Kontrak	14,1	14,8	15,5	16,3	17,1	17,9
	Asuransi Non PNS	11,4	13,9	14,4	14,9	15,4	15,4
	<i>Jumlah Belanja Pegawai</i>	<i>784,4</i>	<i>816,6</i>	<i>845,7</i>	<i>877,4</i>	<i>910,7</i>	<i>941,2</i>
2	Belanja Barang dan Jasa						
	Belanja Barang	73,2	75,4	77,6	79,9	82,3	84,8
	Belanja Jasa	103,9	107,0	110,3	113,6	117,0	120,5
	Belanja Pemeliharaan	47,9	48,8	49,8	50,8	51,8	52,8
	Belanja Perjalanan Dinas	26,7	26,9	27,2	27,5	27,7	28,0
	Belanja Barang dan Jasa Lainnya	294,5	303,3	312,4	321,8	331,4	341,4
	<i>Jumlah Belanja Barang dan Jasa</i>	<i>546,1</i>	<i>561,5</i>	<i>577,3</i>	<i>593,5</i>	<i>610,3</i>	<i>627,5</i>
3	Belanja Modal						
	Belanja Modal Tanah	59,2	8,7	0,5	0,6	0,6	0,6
	Belanja Modal Peralatan	79,3	133,2	117,2	161,7	174,7	83,8
	Belanja Modal Gedung dan Bangunan	163,3	171,6	205,9	175,0	183,8	284,9
	Belanja Modal Jalan, Irigasi dan Jaringan	4,5	4,6	11,5	11,8	17,7	18,0
	Belanja Modal Aset Tetap Lainnya	7,5	15,1	15,4	7,7	7,9	8,0
	Belanja Modal Aset Lain-Lain	0,4	1,1	1,7	0,9	0,9	0,9
	<i>Jumlah Belanja Modal</i>	<i>314,1</i>	<i>334,3</i>	<i>352,3</i>	<i>357,7</i>	<i>385,5</i>	<i>396,2</i>
	TOTAL BELANJA	1.644,6	1.712,4	1.775,2	1.828,6	1.906,5	1.965,0

Untuk belanja operasional terus dilakukan efisiensi dengan menjaga rasio belanja operasional/pendapatan (BOPO) pada kisaran 75%. Struktur biaya pegawai dipertahankan pada posisi setinggi-tingginya 48% agar UB tetap dapat beroperasi secara efisien. Untuk belanja modal diperkirakan pada periode ini masih cukup besar dilaksanakan terutama dengan adanya ekspansi pembangunan ke UB Kediri, UB Dieng, dan UB Kepanjen.

BAB VI PENUTUP

Dokumen Renstra UB PTN-BH 2022-2027 merupakan arah pengembangan UB sampai dengan tahun 2027, untuk digunakan sebagai acuan utama penyusunan Program Kerja Tahunan Rektor dan Renstra Unit Kerja yang ada di lingkungan UB. Diharapkan, dokumen ini dapat dipahami dan dimanfaatkan oleh seluruh *stakeholders* UB, khususnya para pemangku kepentingan Unit Kerja yang ada di UB.

Dalam implementasinya, Renstra UB diharapkan menjadi rujukan untuk penyusunan Perencanaan Kinerja dan Anggaran UB, khususnya Renstra unit kerja di lingkungan UB, Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan berbagai dokumen perencanaan lainnya sehingga program dan kegiatan yang dilaksanakan akan lebih terarah dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Implementasi Renstra ini juga akan mendorong pemenuhan asas manfaat, efektif, dan efisien baik dari segi pengelolaan sumber daya dan sistem manajerial.

Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan Renstra maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi dari Renstra UB. Oleh karena itu diperlukan proses reviu, monitoring dan evaluasi setidaknya setiap tahun terhadap Renstra UB. Kesuksesan UB untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran di tahun 2022-2027, tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang tepat dan efektif, namun juga membutuhkan eksekusi yang konkrit. Diperlukan konsistensi dan usaha yang optimal untuk mendukung, mengelola, serta berkontribusi penuh pada seluruh civitas akademika untuk mencapai visi dan misi UB.

LAMPIRAN

Matriks Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Program dan Indikator

Visi/Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
Visi: Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat											
Misi 1: Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa kewirausahaan											
Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional		Indikator Tujuan 1.1.: Nilai Employer Reputation World Class University			Nilai	17,8	22,8	27,8	32,8	37,8	42,8
		Indikator Sasaran 1.1. Persentase lulusan yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi & menjadi wiraswasta (IKU 1)			Persentase	60	65	70	75	80	85

Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi i Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
Sasaran 1: Meningkatkan kualitas lulusan berbasis merdeka belajar kampus merdeka (S1 PK)			Program Peningkatan Pengembangan Karir dan Kewirausahaan								
				Persentase lulusan yang mendapat pekerjaan yang layak (<6 bulan dan penghasilan > 1,5xUMR)	Persentase	40	43	45	47	49	51
				Persentase lulusan yang menjadi wiraswasta	Persentase	11	12	14	16	18	20
				Persentase lulusan melanjutkan studi	Persentase	9	10	11	12	13	14
		Indikator Sasaran 1.2: Persentase mahasiswa dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus (IKU 2)			Persentase	25	30	35	40	45	50
		Indikator Sasaran 1.3: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa			Indeks	n.a.	70	72,5	75	77,5	80
				Program Peningkatan Kualitas Lulusan dengan Pengalaman di Luar Kampus							



Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
				Persentase mahasiswa yang mengikuti magang/praktik kerja	Persentase	9,3	11,4	13,5	15,6	17,7	20
				Persentase mahasiswa yang melakukan kegiatan asistensi mengajar di satuan pendidikan	Persentase	1,4	1,7	2,0	2,3	2,5	2,8
				Persentase mahasiswa yang melakukan penelitian di Lembaga riset/pusat studi	Persentase	5,2	6,2	7,3	8,3	9,4	10,4
				Persentase mahasiswa yang melakukan kegiatan proyek kemanusiaan	Persentase	2,6	3,1	3,6	4,1	4,6	5,2
				Persentase mahasiswa yang melakukan kegiatan kewirausahaan	Persentase	3,3	4	4,6	5,3	6	6,6
				Persentase mahasiswa yang melakukan kegiatan di proyek/studi independen	Persentase	0,9	1	1,2	1,4	1,6	1,8



Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
				Persentase mahasiswa membangun desa/kuliah kerja nyata tematik	Persentase	1,6	2	2,3	2,6	2,9	3,2
				Persentase mahasiswa yang mengikuti kegiatan pertukaran pelajar	Persentase	3,2	3,8	4,4	5	5,7	6,4
			Program Peningkatan Prestasi Mahasiswa								
				Persentase jumlah mahasiswa berprestasi tingkat nasional dan internasional	Persentase	3,4	4	4,7	5,3	6	6,8
				Persentase mahasiswa yang memperoleh beasiswa	Persentase	31,8	31,9	32,0	32,0	32,0	32,1
				Indikator Tujuan 1.2.: Nilai International Student Ratio	Nilai	1,8	2,0	2,2	2,4	2,6	2,8
				Indikator Sasaran 1.3: Persentase mahasiswa asing	Persentase	0,7	1	1,3	1,6	1,9	2,2
			Program penguatan <i>inbound</i> mahasiswa asing								
				Persentase mahasiswa asing <i>inbound degree</i>	Persentase	0,25	0,35	0,45	0,55	0,65	0,75
				Persentase mahasiswa asing <i>inbound non- degree</i>	Persentase	0,45	0,65	0,85	1,05	1,25	1,45



Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
Misi 2: Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat											
	Tujuan 2: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan Sivitas Akademika	Indikator Tujuan 2.1.: Nilai Academic Reputation World Class University			Nilai	13,7	17,7	21,7	25,7	29,7	33,7
	Sasaran 2: Meningkatkan kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 2.1.: Persentase program studi yang melakukan kerjasama kurikulum dengan dunia industri/dunia usaha/PT QS Rank 100 (IKU 6)			Persentase	60	65	70	75	80	85
			Program Peningkatan Kualitas Implementasi Kerjasama Pengembangan Pendidikan								
			Prosentase Program Studi yang melakukan kerjasama dengan dunia usaha & dunia industri			Persentase	53,4	57,6	61,8	66	70,3



Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
				Persentase Program Studi yang melakukan kerjasama dengan Perguruan Tinggi QS Rank 100	Persentase	15,5	16,8	18,1	19,4	20,5	21,7
		Indikator Sasaran 2.2.: Persentase mata kuliah S1 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis projek (<i>team base project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi (IKU 7)			Persentase	49	55	60	65	70	75
			Program Penguatan Metode Pembelajaran Berbasis Merdeka Belajar Kampus Merdeka								
				Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pemecahan studi kasus	Persentase	28,5	31,7	34,9	37,6	40,1	43,6
				Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pembelajaran <i>team-based project</i>	Persentase	22,3	24,6	26,9	29,1	31,4	34,1

Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
		Indikator Sasaran 2.3.: Persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah (IKU 8)			Persentase	22	30	32	38	45	50
			Program Penguatan Kualitas Program Studi untuk memenuhi standar akreditasi internasional								
				Persentase program studi yang terakreditasi internasional	Persentase	20	24	28	33	36	40
				Persentase program studi yang memiliki akreditasi A dan atau unggul	Persentase	63,8	64,3	58,1	53,1	50,1	50,9
		Indikator Tujuan 2.2.: Nilai Faculty/Student Ratio			Nilai	8,6	15,6	22,6	29,6	36,6	43,6
		Indikator Sasaran 2.5.: Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3, memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja (IKU 4)			Persentase	50	55	60	65	70	75



Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
			Program penguatan kualitas dosen dan sumber daya manusia								
				Persentase dosen yang memiliki sertifikasi kompetensi	Persentase	45,1	49,6	54,1	58,6	63,1	67,6
				Persentase dosen dengan gelar akademik S3	Persentase	48	50	51	54	55	55
				Persentase Dosen dengan jabatan Guru Besar	Persentase	9,7	10,9	12	13	14	14
				Persentase praktisi dari dunia industri yang mengajar	Persentase	37,3	41,1	44,9	48,6	52,3	56
		Indikator Tujuan 2.3.: Nilai International Faculty Ratio			Nilai	2	7	12	17	22	27
		Indikator Sasaran 2.4.: Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional			Persentase	50	55	60	65	70	75

Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
		dalam 5 (lima) tahun terakhir (IKU 3)									
			Program Penguatan Profesi, Branding dan Penyelarasn Dunia Usaha – Dunia Industri								
				Persentase dosen berkegiatan di PT lain yang masuk dalam QS Top 100	Persentase	34,1	35,2	36,3	37,5	38,8	40
				Persentase dosen bekerja sebagai praktisi di dunia industri	Persentase	42,6	46	49,4	53	56,4	60
				Persentase dosen yang berhasil membina mahasiswa meraih prestasi tingkat nasional	Persentase	25,1	29	33	37	41	45
				Persentase Dosen Asing	Persentase	11	14	17	20	23	25
Misi 3											
Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur											
	Tujuan 3: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional	Indikator Tujuan 3.1: <i>Nilai Research and Citation World Class University</i>			Nilai	1,3	1,7	2,1	2,5	2,9	3,3

Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
Sasaran 3: Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (S2 PK)		Indikator Sasaran 3.1.: Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen (IKU 5)			Luaran Penelitian/ Jumlah Dosen	0,8	1	1,2	1,4	1,6	1,8
			Program Peningkatan Kualitas Publikasi Dosen UB								
			Persentase publikasi terindeks global per dosen		Persentase	65,2	73	80	87	94	100
			Persentase jumlah prototipe R & D per jumlah penelitian		Persentase	1,3	1,7	2,1	2,4	2,7	3
			Persentase jumlah prototipe industri per jumlah penelitian		Persentase	0,4	0,6	0,7	0,8	0,9	1
			Persentase peningkatan karya inovasi yang didaftarkan dari hasil litbang		Persentase	0,7	0,9	1	1,2	1,4	1,6



Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
Misi 4 : Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola Perguruan Tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan											
Tujuan 4: Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional		Indikator Tujuan 4.1.: Indeks Reformasi Birokrasi Universitas Brawijaya			Indeks	73	80	81	83	85	87
Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas		Indikator Sasaran 4.1.: Nilai SAKIP			Nilai	BB	A	A	A	A	A
			Program penguatan perencanaan & pengendalian pengelolaan institusi								
				Nilai komponen Perencanaan Kinerja	Nilai	26,75	27,00	27,25	27,5	27,75	28
				Nilai komponen pengukuran kinerja	Nilai	19,06	18,31	18,56	18,81	19,06	19,31
				Nilai komponen pelaporan kinerja	Nilai	11,09	11,34	11,59	11,84	12,09	12,34
				Nilai komponen evaluasi kinerja	Nilai	7,48	7,73	7,98	8,23	8,48	8,73
				Nilai komponen pencapaian sasaran/kinerja organisasi	Nilai	12,75	13	13,25	13,5	13,75	14

Visi/Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
		Indikator Sasaran 4.2.: Opini Laporan Keuangan			Nilai	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
			Program penguatan pengelolaan keuangan institusi								
				Nilai Modernisasi Pengelolaan Keuangan	Nilai	60,5	69,5	76,7	84,2	91,7	97
		Indikator Sasaran 4.3.: Persentasi Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM			Persentase	4 (1/21)	9 (2/21)	14 (3/21)	19 (4/21)	23 (5/21)	33 (7/21)
			Program penguatan reformasi birokrasi								
				Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	Nilai	77,6	80	83	85	88	90
		Indikator Sasaran 4.4.: Persentase Pendapatan Non APBN yang bersumber dari perolehan di luar UKT			Persentase	16,85	18,05	18,90	19,79	20,62	20,89
			Program penguatan kemandirian keuangan								
				Persentase pendapatan badan usaha dibanding total pendapatan UB	Persentase	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,4
				Persentase pendapatan non UKT selain pendapatan badan usaha dibanding total pendapatan UB	Persentase	9,55	10,75	11,6	12,49	13,32	13,49



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2022