



Rencana Strategis

Periode 2022 - 2027



LEMBAGA PENJAMINAN MUTU
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2022

**RENCANA STRATEGIS
LEMBAGA PENJAMINAN MUTU (LPM)
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2022 – 2027**



Gedung Layanan Bersama UB Lantai 4
Jl Veteran, Malang 65145, Indonesia
Telp/Fax (0341)-575797
Email: pjm@ub.ac.id
Website: <https://lpm.ub.ac.id>

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Rencana Strategis (Renstra) Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya (LPM UB) merupakan dokumen yang berisi arah dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan Mutu UB diarahkan pada peningkatan *Good University Governance* dan budaya mutu untuk mencapai reputasi UB di level nasional dan internasional. Strategi untuk mencapai tujuan di atas, UB akan melakukan pengembangan secara bertahap yang dimulai dari tahap pemantapan kapasitas internal, peningkatan daya saing, ekspansi inovasi dan pemantapan pengembangan ekonomi. LPM sebagai organ penjaminan mutu UB menjadi bagian dalam pencapaian tujuan dari Renstra UB.

Renstra LPM UB ini disusun dengan melibatkan berbagai pihak terkait dengan penjaminan mutu akademik di lingkungan UB. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan dokumen ini. Semoga Renstra LPM UB ini dapat menjadi pedoman untuk meningkatkan mutu akademik dan membangun budaya mutu di lingkungan UB.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Malang, 24 Oktober 2022

Ketua

ttd

Shinta Hadiyantina, Dr.

NIP. 197703052009122001

LEMBAR PENGESAHAN

	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	UN10/A.08/PR.00.01
		5 Desember 2022
	Rencana Strategis Lembaga Penjaminan Mutu 2022 – 2027	Revisi 0
		40 Halaman

Proses	Penanggungjawab			Tanggal
	Nama	Jabatan	Tanda-tangan	
1. Perumusan	Dr. Ir. Agustina Shinta Hartati Wahyuningtyas, M.P.	Ketua Pusat SPMI	ttd	15 Juli 2022
2. Pemeriksaan	Ir. Aida Sartimbul, M.Sc., Ph.D.	Deputi Akreditasi Organisasi	ttd	24 Oktober 2022
3. Persetujuan	Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H.	Ketua LPM	ttd	5 Desember 2022
4. Penetapan	Prof. Widodo, S.Si., M.Si., Ph.D.Med.Sc.	Rektor	ttd	5 Desember 2022
5. Pengendalian	Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H.	Ketua LPM	ttd	13 Januari 2023

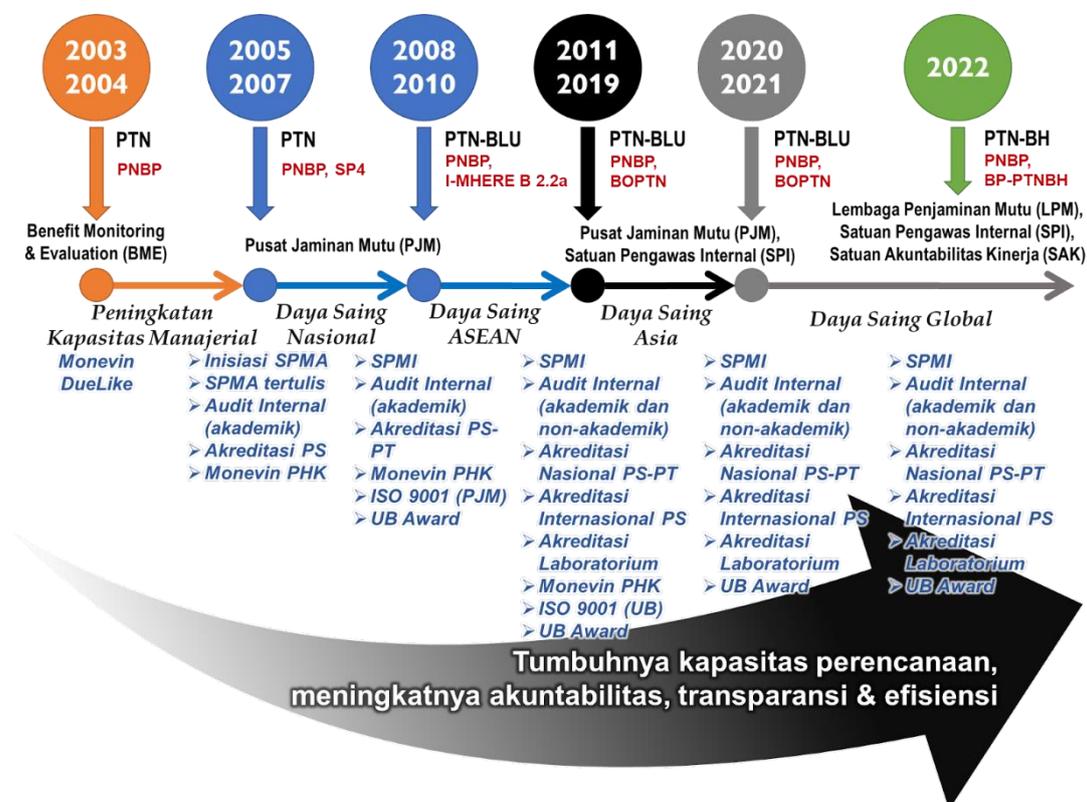
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang dan Tujuan	1
1.2. Landasan Hukum.....	4
1.3. Mekanisme Penyusunan Rencana Strategis.....	7
BAB II VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN LPM UB	8
2.1. Visi LPM UB	8
2.2. Misi LPM UB.....	8
2.3. Tujuan LPM UB	8
2.4. Kebijakan SPMI UB	8
2.5. Sasaran Strategis LPM UB	9
BAB III EVALUASI DIRI: ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, POTENSI, TANTANGAN	11
3.1. Analisis Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan.....	11
3.1.1. Kebijakan dan Tata Kelola	11
3.1.2. Penjaminan Mutu Akademik	11
3.1.3. Penjaminan Mutu Non Akademik	13
3.2. Analisis Lingkungan Eksternal: Peluang dan Tantangan	13
3.2.1. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah	13
3.2.2. Dampak Perkembangan Lembaga Akreditasi Nasional	13
3.2.3. Dampak Perkembangan Lembaga Akreditasi Internasional	14
3.3. Analisis SWOC.....	14
BAB IV ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI.....	18
4.1. Arah Pengembangan Universitas Brawijaya	18
4.2. Arah Kebijakan Mutu Universitas Brawijaya.....	19
4.3. Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Universitas Brawijaya ...	19
4.4. GIRAFFE sebagai Nilai Inti Strategi Mutu Universitas Brawijaya	24
4.5. Organisasi Pelaksana Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya	27
BAB V TUJUAN, SASARAN, INDIKATOR KINERJA DAN PENDANAAN INDIKATIF ...	29
5.1. Kerangka Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja	29
5.2. Program Prioritas dan Unggulan LPM UB	39
BAB VI PENUTUP.....	40

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang dan Tujuan

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Universitas Brawijaya dimulai sejak terbentuknya *Benefit Monitoring Evaluation* (BME) pada tahun 2003 yaitu organisasi yang dibentuk oleh Rektor dan berfungsi melaksanakan Monitoring dan Evaluasi Internal (Monevin) Program Hibah Kompetisi (PHK) Dikti Due-Like dan TPSDP yang diperoleh UB. Bertambahnya fungsi yang tidak hanya melaksanakan monevin PHK, namun juga mengembangkan sistem penjaminan mutu akademik dan akreditasi program studi (prodi), maka nama BME berubah menjadi Pusat Jaminan Mutu (PJM) pada tahun 2005. Selanjutnya, sistem penjaminan mutu yang semula dikembangkan pada tahun 2005 adalah Sistem Penjaminan Mutu Akademik (SPMA) dan dikonversi menjadi SPMI pada tahun 2007 dengan mencakup bidang akademik dan non akademik. Sejalan dengan perubahan alih status Universitas Brawijaya menjadi PTN-BH (Badan Hukum), maka organisasi Pusat Jaminan Mutu Universitas Brawijaya (PJM UB) mengalami perubahan nama dan struktur keorganisasian menjadi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya (LPM UB).



Gambar 1.1 Pengembangan SPMI UB Tahun 2003 hingga sekarang

SPMI tersebut disusun dan dijalankan sesuai kebijakan dan regulasi yang berlaku di tingkat nasional dan internasional. Pelaksanaan dan pengembangan SPMI di UB dimaksudkan sebagai kegiatan integral untuk mencapai standar/kriteria Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang diterapkan melalui akreditasi, sertifikasi dan pengakuan-pengakuan lain. Untuk itu, skema penjaminan mutu di UB menggabungkan SPMI dan SPME untuk pencapaian mutu yang ditetapkan.



Gambar 1.2 Skema Penjaminan Mutu UB

Secara umum, SPMI tersebut memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mencapai visi-misi melalui pemenuhan standar mutu dengan cara perbaikan berkelanjutan/ *continuous improvement*), menggunakan manajemen berbasis proses;
2. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*);
3. Kepuasan pelanggan terpelihara (*customer care*).

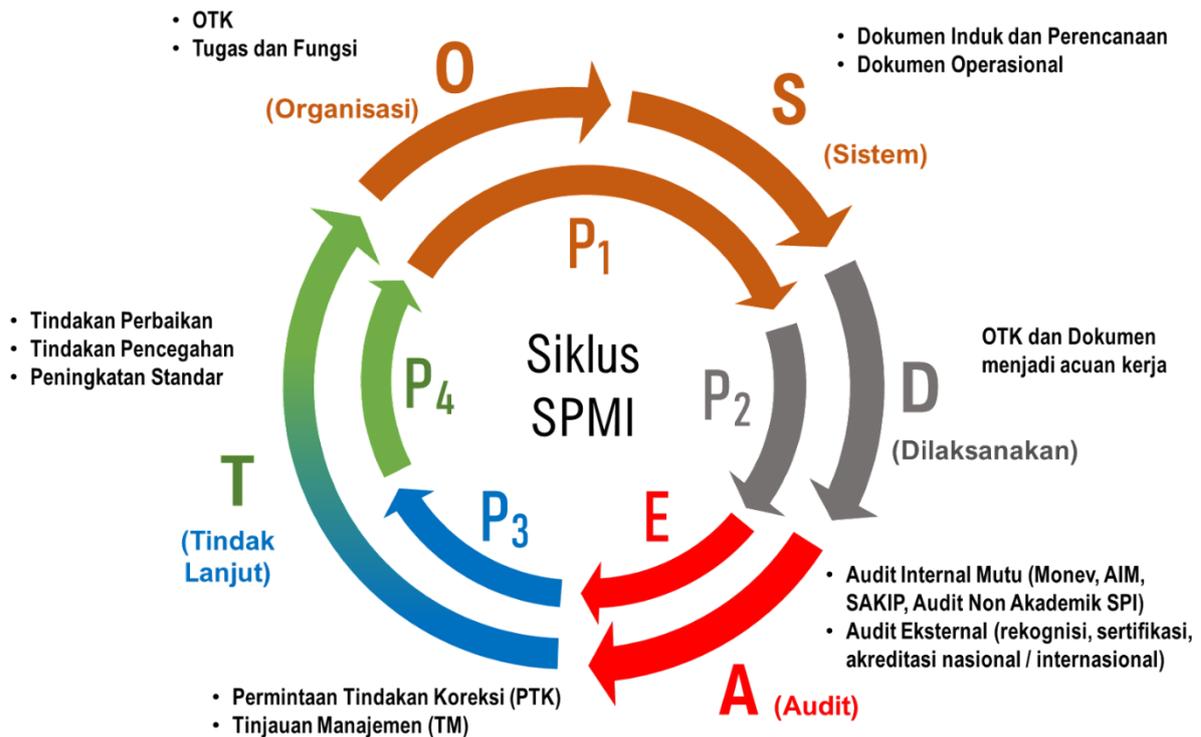
Secara khusus SPMI UB memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja manajemen unit kerja di lingkungan UB dengan: (a) Memenuhi standar mutu atau sasaran mutu yang telah ditetapkan, sehingga visi dan misi UB dapat dicapai; (b) Meningkatkan pelayanan, sehingga dapat memenuhi harapan atau kepuasan pengguna jasa layanan;
2. Meningkatkan akreditasi/sertifikasi Institusi, Program Studi dan laboratorium;
3. Mendapatkan pengakuan eksternal dan peningkatan reputasi;
4. Akselerasi pencapaian *World Class Entrepreneurial University* (WCEU).

Untuk menginisiasi SPMI, UB menerapkan langkah-langkah yang disebut “siklus penjaminan mutu”, yaitu OSDAT yang diturunkan dari siklus manajemen *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). Terkait standar mutu, pada prinsipnya OSDAT ini menyerupai siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan,

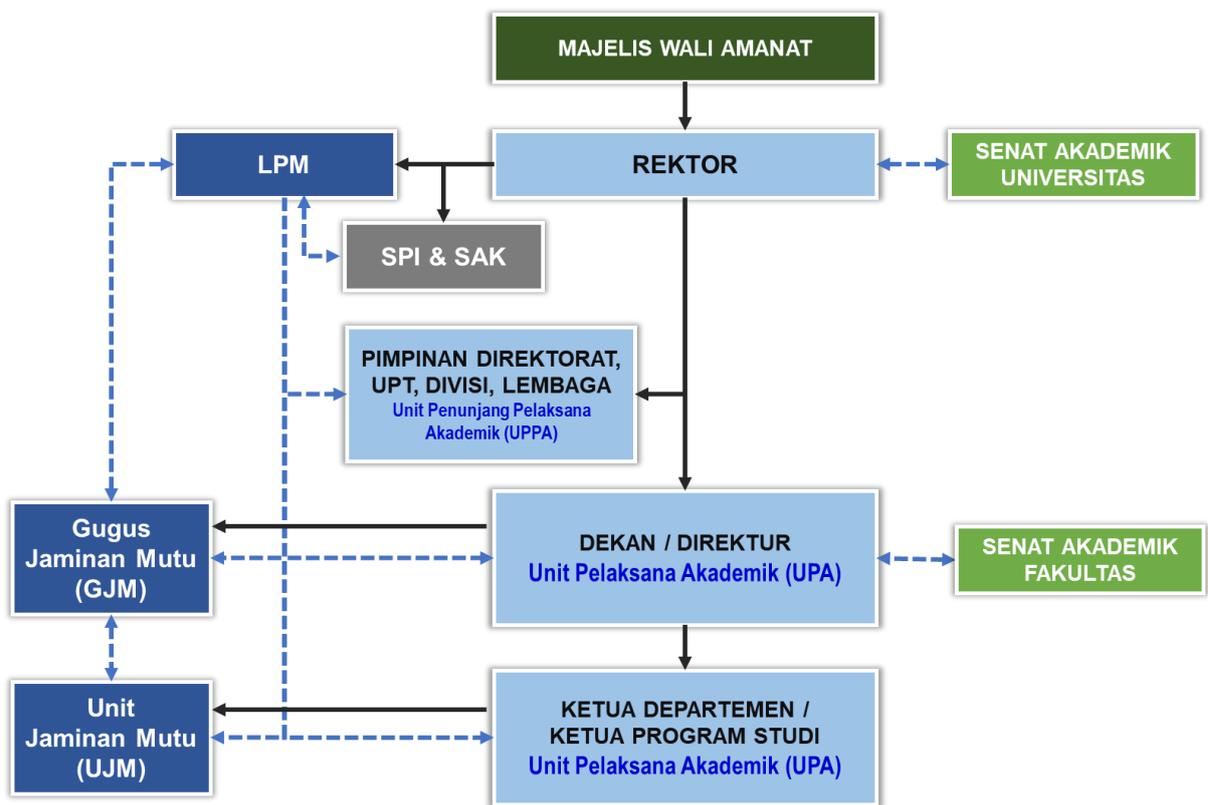
Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan Standar). OSDAT memiliki singkatan dari:

1. Menyusun organisasi penjaminan mutu (O);
2. Menyusun sistem berupa Kebijakan dan Sistem Dokumen (standar mutu, manual mutu, manual prosedur dan instruksi kerja) (S);
3. Sistem dijalankan (sosialisasi dan menjadi acuan kerja) (D);
4. Melakukan Audit Internal Mutu (AIM). (satu siklus penjaminan mutu) (A);
5. Tindak Lanjut (T).



Gambar 1.2 Skema Penjaminan Mutu UB

Secara umum, organisasi penjaminan mutu di UB adalah unit kerja fungsional yang berada langsung di bawah naungan Rektor Universitas Brawijaya, sehingga dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) selalu melibatkan pejabat struktural. Dalam hal ini, antara unit penjaminan mutu di universitas (Lembaga Penjaminan Mutu LPM), fakultas/program (Gugus Jaminan Mutu GJM) dan jurusan/PS (Unit Jaminan Mutu UJM) terdapat hubungan koordinasi, serta masing-masing bertanggung jawab terhadap pimpinan unit kerja.



Gambar 1.3 Organisasi Penjaminan Mutu di UB

Pelaksanaan SPMI UB juga dalam rangka menyiapkan penjaminan mutu eksternal (akreditasi nasional BAN-PT/LAM, akreditasi/sertifikasi internasional, sertifikasi ISO 9001 untuk seluruh unit kerja UB, akreditasi ISO 17025 untuk Laboratorium Uji/Kalibrasi dan Standar Pelayanan Prima Kementerian PAN-RB), sehingga Lembaga Penjaminan Mutu UB membangun SPMI dengan model yang khas UB, yaitu sistem penjaminan mutu yang menggabungkan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPMPT) DIKTI, SMM ISO 9001, sistem akreditasi BAN-PT/LAM, Standar Pelayanan Prima serta kriteria akreditasi/sertifikasi internasional.

1.2. Landasan Hukum

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 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);

3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
4. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2013 tentang Pendidikan Kedokteran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 132, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5434);
5. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);
6. 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);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6676) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6762);
8. 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);
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 831);
10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh pada Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1580);
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 25);

12. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1462);
13. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 47);
14. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 49);
15. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 1 Tahun 2022 tentang Mekanisme Akreditasi untuk Akreditasi yang Dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi;
16. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 19 Tahun 2022 tentang Cakupan Akreditasi Program Studi pada Lembaga Akreditasi Mandiri;
17. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 22 Tahun 2022 tentang Instrumen Pemantauan dan Evaluasi Peringkat Akreditasi Program Studi;
18. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 23 Tahun 2022 tentang Instrumen Pemantauan dan Evaluasi Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi;
19. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 93 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2021 Nomor 122) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 93 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2022 Nomor 1);
20. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 76 Tahun 2022 tentang Standar Mutu Berbasis Risiko (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2022 Nomor 83);
21. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 77 Tahun 2022 tentang Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2022 Nomor 84);
22. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 78 Tahun 2022 tentang Manual Sistem Penjaminan Mutu Internal (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2022 Nomor 85).

1.3. Mekanisme Penyusunan Rencana Strategis

Organisasi yang baik memiliki penetapan susunan organisasi dan tata kerja serta menyusun perencanaan untuk proses keberlanjutan organisasi. Adapun mekanisme penyusunan Rencana Strategis LPM UB adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan visi, misi, strategi pencapaian, dan tujuan;
2. Mengidentifikasi SWOC;
3. Menganalisis SWOC
4. Menyusun Arah Pengembangan;
5. Menyusun Strategi Pengembangan;
6. Penutup.

BAB II

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN LPM UB

2.1. Visi LPM UB

Visi Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Universitas Brawijaya (UB) adalah menjadi *center of excellence* dalam pengembangan dan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Perguruan Tinggi (PT).

2.2. Misi LPM UB

Misi LPM UB adalah:

1. Mengembangkan sistem manajemen dan budaya mutu untuk mewujudkan *good university governance*.
2. Mengembangkan *early warning system* penjaminan mutu akademik menuju daya saing internasional.
3. Meningkatkan reputasi UB di tingkat nasional dan internasional.

2.3. Tujuan LPM UB

Tujuan LPM adalah:

1. Terwujudnya *good university governance* dan budaya mutu melalui implementasi sistem manajemen mutu berbasis risiko di tingkat universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta *supporting units*.
2. Tersedianya *early warning system* penjaminan mutu akademik untuk pencapaian akreditasi unggul dan akreditasi internasional.
3. Tercapainya peringkat UB pada level 500+ dunia.

2.4. Kebijakan SPMI UB

Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Universitas Brawijaya (UB) adalah:

Komitmen penerapan SPMI yang efektif dengan mengacu pada standar mutu berbasis risiko dengan daya saing nasional dan internasional untuk menciptakan budaya dan peningkatan mutu berkelanjutan dengan Siklus Organisasi – Sistem – Dilaksanakan – Audit – Tindak Lanjut selanjutnya disingkat OSDAT.

2.5. Sasaran Strategis LPM UB

Sasaran strategis LPM UB adalah meningkatkan dan mengembangkan sistem manajemen serta budaya mutu untuk mewujudkan *good university governance*, *early warning system* penjaminan mutu akademik menuju daya saing internasional dan reputasi UB di tingkat nasional dan internasional.

Tabel 2.1. Sasaran dan Indikator Kinerja LPM UB 2022-2027

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja
Terwujudnya <i>good university governance</i> dan budaya mutu melalui implementasi sistem manajemen mutu berbasis risiko di tingkat universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta <i>supporting units</i> .	SS 1.1 Meningkatnya SPMI <i>awareness</i> dan budaya mutu untuk mewujudkan <i>good university governance</i> SS 1.2 Memperkuat kapasitas internal organ SPMI UB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya dokumen SPMI dan Manual Mutu 2. Meningkatnya SPMI <i>awareness</i> pada pimpinan universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta <i>supporting units</i>. 3. Tersedianya dokumen Laporan Audit Internal Mutu Berbasis Risiko 4. Tersedianya dokumen Laporan Tinjauan Manajemen UB 5. Tersedianya aplikasi Sistem Informasi SPMI 6. Tersedianya laporan pemantauan data capaian SPMI 7. Tersedianya dokumen Manual Mutu di tingkat fakultas, departemen dan <i>supporting units</i> 8. Terlaksanakan Audit Internal Mutu secara mandiri di tingkat fakultas dan departemen
Tersedianya <i>early warning system</i> penjaminan mutu akademik untuk pencapaian	SS 2.1 Meningkatnya jumlah program studi terakreditasi Unggul dan internasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya dokumen analisis dan tindak lanjut <i>early warning system</i> menuju akreditasi Unggul

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja
akreditasi unggul dan akreditasi internasional.		2. Persentase dan jumlah program studi terakreditasi Unggul 3. Persentase dan jumlah program studi terakreditasi internasional 4. Persentase dan jumlah program studi bersertifikasi internasional
Tercapainya reputasi UB pada peringkat 500+ internasional dan 5 besar nasional.	Meningkatnya reputasi UB di level nasional dan internasional	1. Tersedianya data dan dokumen pendukung pemeringkatan QS dan THE 2. Tersedianya data dan dokumen pendukung pemeringkatan nasional Kemendikbud Ristek 3. Tersedianya dokumen Laporan Evaluasi Kepuasan Stakeholders

BAB III

EVALUASI DIRI: ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, POTENSI, TANTANGAN

3.1. Analisis Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan

Analisis lingkungan internal dan eksternal LPM UB yang dapat mempengaruhi implementasi SPMI dalam mewujudkan good governance dan budaya mutu di lingkungan. Analisis resiko dari lingkungan internal dari penjaminan mutu UB dapat dilihat dari aspek: (1) kebijakan dan tata kelola; (2) penjaminan mutu akademik; (3) penjaminan mutu non akademik.

3.1.1. Kebijakan dan Tata Kelola

1. Status PTNBH, UB memiliki kemandirian dalam kebijakan dan pengelolaan pendidikan.
2. UB sudah memiliki dokumen SPMI terkait kebijakan SPMI, manual SPMI, standar SPMI.
3. UB sudah memiliki standar mutu yang tertuang dalam Peraturan Rektor UB Nomor 76 Tahun 2022 tentang Standar Mutu Berbasis Risiko dan memiliki standar yang melampaui SN-DIKTI.

3.1.2. Penjaminan Mutu Akademik

1. UB sudah menetapkan model inovasi sistem penjaminan mutu internasional dalam siklus OSDAT dan sudah memenuhi siklus PPEPP.
2. UB mendukung terselenggaranya program kelas internasional, *double degree* dan *joint degree* bersama universitas luar negeri.
3. UB merupakan salah satu Perguruan tinggi program WCU dari Kemdikbud DIKTI yang mendapatkan dukungan besar untuk upaya internasionalisasi perguruan tinggi.
4. UB memiliki dosen profesional yang dapat mendukung optimalisasi *Revenue Generating Unit* (RGU).
5. UB telah melakukan AIM secara berkala dengan lingkup audit kategori resiko tinggi dan ditetapkan oleh Rektor.
6. Tersedianya auditor internal dalam jumlah besar untuk mendukung pelaksanaan Audit Internal Mutu (AIM).
7. Tersedianya Instruksi Kerja untuk auditor, verifikator, dan auditee dalam pelaksanaan AIM dan PTK.

8. Terlaksananya AIM secara mandiri di tingkat Fakultas untuk Departemen dan PS di dalamnya.
9. UB memiliki sistem informasi dengan data yang efektif dan akuntabel dalam mendukung penjaminan mutu pendidikan.
10. Belum semua semua pimpinan fakultas, departemen dan program studi, serta *supporting units* mempunyai kesadaran SPMI dan menciptakan budaya mutu.
11. Sebagian auditor internal sedang menjadi jabatan struktural manajemen.
12. Terdapat ketidakmerataan antara jumlah auditor dalam fakultas dengan jumlah unit yang akan diaudit.
13. 3.Keterbaharuan kebijakan menuntut perubahan ruang lingkup AIM pada setiap tahunnya sehingga memerlukan penyamaan persepsi antara auditor dan auditee.
14. Ketepatan waktu pengumpulan instrumen dan hasil audit masih rendah.
15. Pergantian personalia jaminan mutu di tingkat UB, Fakultas, dan Departemen.
16. Belum semua pengelola PS dan KPS memahami perubahan kebijakan dan instrumen akreditasi.
17. Belum optimalnya peran UPPS dalam melakukan pemantauan dan evaluasi ketercapaian butir IKKU dan IKT dan implementasi siklus PPEPP secara berkelanjutan.
18. Kerjasama institusional tidak berjalan maksimal.
19. Kontribusi *Revenue Generating Unit* (RGU) UB masih rendah.
20. Belum tersosialisasikannya aplikasi Sistem Informasi SPMI.
21. Belum semuanya PS dan departemen menerapkan PPEPP sesuai standar mutu UB di bidang akademik.
22. Banyaknya jumlah indikator mutu akademik yang menjadi ruang lingkup AIM.
23. Belum terdapatnya sistem informasi audit internal dalam menjamin mutu akademik secara berkelanjutan.
24. UPS dan PS belum memahami fungsi dari PTK dan TM sebagai bagian pengendalian dalam penjaminan muutu akademik.
25. Belum adanya mekanisme *early warning system* di UB dan UPPS dalam upaya memantau kesiapan menjadi program studi unggul.
26. Terbatasnya asesor akreditasi yang bersedia menjadi asesor pendamping.

27. Sinkronisasi data dan informasi untuk mendukung penjaminan mutu pendidikan belum berjalan optimal.
28. Belum optimal koordinasi terkait tindak lanjut evaluasi penjaminan mutu non akademik dengan lembaga penjaminan mutu non akademik di UB.

3.1.3. Penjaminan Mutu Non Akademik

1. UB telah mempunyai organ penjaminan mutu non akademik, yaitu Satuan Pengawas Internal (SPI) dan Satuan Akuntabilitas Kinerja (SAK).
2. Sudah terlaksana proses audit pengelolaan keuangan dan sarana prasarana oleh Satuan Pengawas Internal (SPI).
3. Sudah tersedia sistem pelaporan akuntabilitas kinerja di SAK.
4. Pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan belum optimal untuk mendukung penjaminan mutu pendidikan.

3.2. Analisis Lingkungan Eksternal: Peluang dan Tantangan

1. Mengidentifikasi kondisi lingkungan yang relevan, komprehensif, dan strategis,
2. Menetapkan posisi relatif LPM UB terhadap lingkungannya,
3. Menggunakan hasil identifikasi dan posisi yang ditetapkan untuk melakukan analisis SWOC
4. Menghasilkan program pengembangan yang konsisten dengan hasil analisis SWOC.

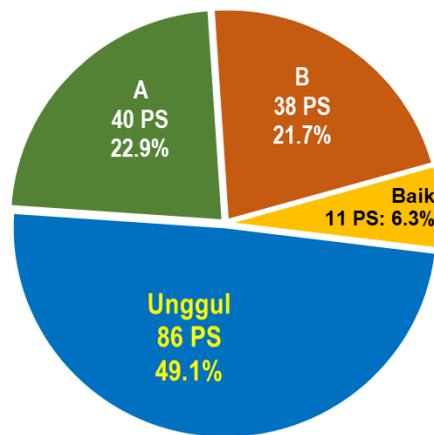
3.2.1. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

1. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah sangat mendukung peningkatan mutu;
2. Kerjasama dengan PT mitra untuk mendukung peningkatan mutu;
3. Mendapatkan dana hibah penjaminan mutu.

<merdeka belajar>

3.2.2. Dampak Perkembangan Lembaga Akreditasi Nasional

Penguatan pemahaman SPMI sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan SPME UB. Saat ini terdapat 175 PS dengan 86 PS terakreditasi Unggul, 40 PS terakreditasi A, 38 PS terakreditasi B, 11 PS terakreditasi Baik. Keberhasilan perolehan peringkat akreditasi sangat berdampak positif bagi UB untuk terus meningkatkan kualitas mutu akademik.



Gambar 3.1 Proporsi Status Akreditasi PS di UB

3.2.3. Dampak Perkembangan Lembaga Akreditasi Internasional

Salah satu upaya untuk meningkatkan reputasi internasional UB adalah dengan mendapatkan rekognisi akademik dan non akademik melalui akreditasi internasional. UB telah mendapatkan 17 sertifikasi *ASEAN University Network - Quality Assurance* (AUN QA), 1 akreditasi *The Institute of Food Technologist* (IFT), 1 akreditasi *The Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA), 1 akreditasi *Asian Association of Schools of Business International* (AASBI), 12 akreditasi *The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow - a 21st Century Organization* (ABEST21), 2 akreditasi *The Indonesian Accreditation Board for Engineering Education* (IABEE), 9 akreditasi *The Accreditation Agency for Study Programmes in Engineering, Informatics, Natural Sciences and Mathematics* (ASIIN), dan 17 akreditasi *Agency for Quality Assurance through Accreditation of Study Programmes* (AQAS).

3.3. Analisis SWOC

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

Tabel 3.1. Analisis SWOC LPM UB

STRENGTH	WEAKNESS
1. Status PTNBH, UB memiliki kemandirian dalam kebijakan dan pengelolaan pendidikan	1. Belum semua semua pimpinan fakultas, departemen dan program studi, serta <i>supporting</i>

STRENGTH	WEAKNESS
<ol style="list-style-type: none"> 2. UB sudah memiliki dokumen SPMI terkait kebijakan SPMI, manual SPMI, standar SPMI 3. UB sudah memiliki standar mutu UB yang tertuang dalam Peraturan Universitas No 1 Tahun 2017 dan memiliki standar yang melampaui SN-DIKTI 4. UB sudah menetapkan model inovasi sistem penjaminan mutu internasional dalam siklus OSDAT dan sudah memenuhi siklus PPEPP 5. UB mendukung terselenggaranya program kelas internasional, <i>double degree</i> dan <i>joint degree</i> bersama universitas luar negeri. 6. UB merupakan salah satu Perguruan tinggi program WCU dari Kemdikbud DIKTI yang mendapatkan dukungan besar untuk upaya internasionalisasi perguruan tinggi. 7. UB memiliki dosen profesional yang dapat mendukung optimalisasi Revenue Generating Unit (RGU) 8. UB telah melakukan AIM secara berkala dengan lingkup audit kategori resiko tinggi dan ditetapkan oleh Rektor 9. Tersedianya auditor internal dalam jumlah besar untuk mendukung pelaksanaan Audit Internal Mutu (AIM). 10. Tersedianya Instruksi Kerja untuk auditor, verifikator, dan auditee dalam pelaksanaan AIM dan PTK. 	<p><i>units</i> mempunyai kesadaran SPMI dan menciptakan budaya mutu</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sebagian auditor internal sedang menjadi jabatan struktural manajemen 3. Terdapat ketidakmerataan antara jumlah auditor dalam fakultas dengan jumlah unit yang akan diaudit 4. Keterbaruan kebijakan menuntut perubahan ruang lingkup AIM pada setiap tahunnya sehingga memerlukan penyamaan persepsi antara auditor dan auditee 5. Ketepatan waktu pengumpulan instrumen dan hasil audit masih rendah 6. Pergantian personalia jaminan mutu di tingkat UB, Fakultas, dan Departemen 7. Belum semua pengelola PS dan KPS memahami perubahan kebijakan dan instrumen akreditasi 8. Belum optimalnya peran UPPS dalam melakukan pemantauan dan evaluasi ketercapaian butir IKKU dan IKT dan implementasi siklus PPEPP secara berkelanjutan 9. Kerjasama institusional tidak berjalan maksimal 10. Kontribusi <i>Revenue Generating Unit</i> (RGU) UB masih rendah 11. Belum tersosialisasikannya aplikasi Sistem Informasi SPMI 12. Belum semuanya PS dan departemen menerapkan PPEPP

STRENGTH	WEAKNESS
<p>11. Terlaksananya AIM secara mandiri di tingkat Fakultas untuk Departemen dan PS di dalamnya</p> <p>12. UB memiliki sistem informasi dan data yang efektif dan akuntabel dalam mendukung penjaminan mutu pendidikan</p> <p>13. UB telah mempunyai organ penjaminan mutu non akademik, yaitu Satuan Pengawas Internal (SPI) dan Satuan Akuntabilitas Kinerja (SAK)</p> <p>14. Sudah terlaksana proses audit pengelolaan keuangan dan sarana prasarana oleh Satuan Pengawas Internal (SPI)</p> <p>15. Sudah tersedia sistem pelaporan akuntabilitas kinerja di SAK</p>	<p>sesuai standar mutu UB di bidang akademik</p> <p>13. Banyaknya jumlah indikator mutu akademik yang menjadi ruang lingkup AIM.</p> <p>14. Belum terdapatnya sistem informasi audit internal dalam menjamin mutu akademik secara berkelanjutan</p> <p>15. UPS dan PS belum memahami fungsi dari PTK dan TM sebagai bagian pengendalian dalam penjaminan mutu akademik</p> <p>16. Belum adanya mekanisme <i>early warning system</i> di UB dan UPPS dalam upaya memantau kesiapan menjadi program studi unggul</p> <p>17. Terbatasnya asesor akreditasi yang bersedia menjadi asesor pendamping</p> <p>18. Sinkronisasi data dan informasi untuk mendukung penjaminan mutu pendidikan belum berjalan optimal</p> <p>19. Belum optimal koordinasi terkait tindak lanjut evaluasi penjaminan mutu non akademik dengan lembaga penjaminan mutu non akademik di UB</p> <p>20. Pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan belum optimal untuk mendukung penjaminan mutu pendidikan</p>

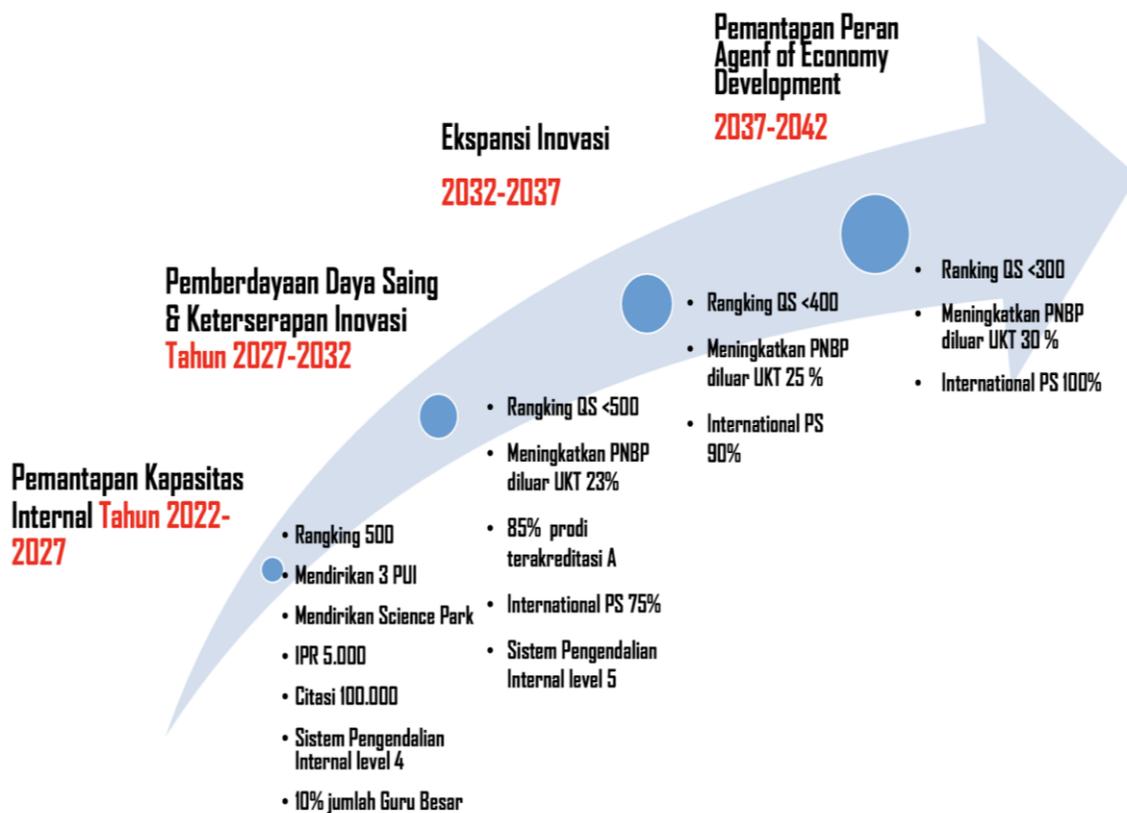
OPPORTUNITIES	CHALLENGES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi kondisi lingkungan yang relevan, komprehensif, dan strategis, 2. Menetapkan posisi relatif LPM UB terhadap lingkungannya, 3. Menggunakan hasil identifikasi dan posisi yang ditetapkan untuk melakukan analisis SWOC 4. Menghasilkan program pengembangan yang konsisten dengan hasil analisis SWOC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemenuhan dan peningkatan mutu yang berkelanjutan; 2. Peningkatan kerjasama dengan PT mitra untuk mendukung peningkatan mutu; 3. Penyebarluasan budaya mutu dalam UB Berbagi dengan PT mitra.

BAB IV

ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI

4.1. Arah Pengembangan Universitas Brawijaya

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. Arah Kebijakan Mutu Universitas Brawijaya

Kebijakan Standar Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Universitas Brawijaya diarahkan kepada peningkatan kapasitas internal. Komitmen penerapan SPMI yang efektif dengan mengacu pada standar mutu berbasis risiko dengan daya saing nasional dan internasional untuk menciptakan budaya dan peningkatan mutu berkelanjutan dengan Siklus Organisasi-Sistem-Dilaksanakan-Audit-Tindak lanjut selanjutnya disingkat OSDAT.

Kebijakan SPMI UB disusun dan ditetapkan untuk ruang lingkup penyediaan jasa layanan tri dharma perguruan tinggi yang mencakup pendidikan vokasi, sarjana dan pascasarjana, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dengan didukung layanan penunjangnya. Penyelenggara layanan tri dharma perguruan tinggi di UB terdiri dari fakultas, departemen, program studi dan unit pendukung (*supporting units*).

Supporting units adalah unit selain fakultas, departemen dan program studi yang tercantum dalam OTK UB, terdiri dari direktorat, lembaga, unit pelaksana teknis (UPT), divisi, Satuan Pengawas Internal (SPI), Satuan Akuntabilitas Kinerja (SAK), dan Badan Pengelola Usaha (BPU). Ruang lingkup kebijakan SPMI yang lebih spesifik tertuang secara jelas dalam Manual Mutu masing-masing fakultas, departemen, program studi dan *supporting units*.

Lingkup penerapan SPMI meliputi semua persyaratan tanpa pengecualian, tetapi untuk masing-masing unit kerja tergantung dari kewenangan dan peraturan.

4.3. Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Universitas Brawijaya

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:

1. Penguatan manajemen pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, *workshop* untuk persiapan memasuki dunia kerja untuk mahasiswa secara periodik;
2. Penguatan pembinaan softskill mahasiswa berbasis *emotional spiritual quotient* (ESQ) untuk penguatan akhlak dan karakter mahasiswa;
3. Menyelenggarakan kegiatan seminar atau *workshop* pengelolaan karier mahasiswa dan alumni termasuk kompetisi mahasiswa tingkat nasional dan internasional;
4. Pengembangan kapasitas dan kompetensi mahasiswa melalui kompetensi mahasiswa baik level nasional maupun internasional;
5. Memperkuat kualitas dan daya saing kelembagaan mahasiswa untuk pengembangan kegiatan kemahasiswaan;
6. Memperkuat peran ikatan alumni, khususnya berbasis program studi, dalam pengembangan jejaring kerja;
7. Meningkatkan pembinaan alumni secara sistematis dan terencana;
8. Memperkuat peran alumni dalam tri dharma Perguruan Tinggi;
9. Penguatan pelacakan jejak lulusan/alumni untuk melihat pergerakan lulusan di pasar kerja;
10. Mengadakan pelatihan berbasis profesi dan sertifikasi profesi yang diinisiasi oleh Program Studi;
11. Mengadakan kerjasama dengan asosiasi/lembaga dalam penyelenggaraan sertifikasi profesi;
12. Melembagakan unit kelola kegiatan pemberdayaan desa untuk memwadahi pemenuhan kewajiban dalam pengabdian kepada masyarakat;
13. Memperkuat *branding* dan daya saing mahasiswa melalui *exposure* prestasi mahasiswa;
14. Memperkuat pendanaan, sosialisasi dan pelatihan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM);
15. Mengadakan kegiatan magang di sebuah perusahaan, organisasi nirlaba, organisasi multilateral, institusi pemerintah, ataupun perusahaan rintisan (*startup company*);

16. Mengadakan kegiatan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik untuk menunjang kemandirian desa dan desa mandiri;
17. Melaksanakan kerjasama dengan lembaga kemanusiaan baik ditingkat nasional maupun internasional;
18. Menyelenggarakan pendidikan berbasis riset dan pengembangan (R&D) dalam rangka meningkatkan kegiatan penelitian di proyek/studi independen;
19. Mengadakan kerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam rangka melaksanakan kegiatan pertukaran pelajar baik di dalam maupun luar negeri baik pendidikan *degree* maupun *non-degree*;
20. 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*;
21. Memperkuat promosi dan pendanaan kegiatan pertukaran pelajar;
22. 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:

1. Meningkatkan inovasi proses belajar mengajar yang responsif terhadap perkembangan masa kini serta tuntutan pembelajaran berbasis MBKM;
2. Meningkatkan kerjasama dan *update* pengembangan kurikulum bersama seperti merancang output, konten, dan metode pembelajaran bersama dunia industri dan pendekatan inovatif lainnya;
3. Memperkuat kerjasama program magang (setidaknya 1 semester penuh) dengan mitra kelas dunia;
4. Merumuskan dan menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0 dan perkembangan teknologi informasi;
5. Merumuskan dan menyusun kurikulum yang fleksibel dan mendukung *lifelong learning* sesuai kebutuhan program studi;
6. Melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional;

7. Formulasi dan penerapan metode pemecahan studi kasus dan berbasis proyek pada setiap mata kuliah yang relevan;
8. Melaksanakan proses rekognisi, tahap persiapan, tahap proses dan tahap akreditasi yang berkelanjutan;
9. Mengadopsi paradigma *outcome based education* (OBE) dan memperkuat Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI);
10. Memfasilitasi pengembangan program studi baru, program studi berbasis *online* dan penyelenggaraan PSDKU termasuk di Luar Negeri;
11. Meningkatkan fasilitasi kegiatan Dosen UB yang berkegiatan Tridarma di kampus lain, industri dan sektor lainnya;
12. Menghadirkan praktisi dengan pengalaman profesional sesuai kualifikasi, baik dari tingkat nasional dan global, dalam kegiatan pembelajaran;
13. Meningkatkan rekrutmen dosen tetap berkualifikasi S3 & memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja;
14. Meningkatkan jumlah dosen yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja melalui penguatan peran alumni secara terstruktur dan sistematis;
15. 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;
16. 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:

1. Pembentukan dan penguatan *center of excellence* (pusat unggulan institusi) dalam bidang-bidang khusus yang berorientasi masa depan;
2. 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*;
3. Pembuatan dan penguatan fasilitas untuk *upscaling prototipe* yang bekerja sama dengan industri;

4. Meningkatkan jumlah *center of excellence*/pusat unggulan institusi (PUI) dan pembentukan *Science Techno Park*;
5. Melakukan pembaharuan *roadmap* penelitian unggulan yang berbasis kebutuhan masyarakat dan industri dengan memperhatikan keunggulan potensi lokal dan sesuai dengan ciri dan keunggulan UB;
6. 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;
7. Melakukan pengadaan peralatan laboratorium dalam rangka memenuhi standar laboratorium internasional sehingga mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian;
8. Penguatan dan pendampingan secara intensif untuk meningkatkan indeks jurnal, baik indeks jurnal nasional (SINTA) maupun indeks scopus/global/bereputasi;
9. Fasilitasi hilirisasi dan branding hasil riset dan inovasi sehingga layak diterapkan di industri dan masyarakat;
10. Penguatan inisiasi program riset internasional/kolaborasi dengan peneliti luar bereputasi QS 100 termasuk penguatan sitasi antar mitra kolaborasi;
11. Penguatan kualitas kerjasama yang ditindaklanjuti dengan kegiatan pengembangan inovasi ekonomi dan sosial budaya;
12. Peningkatan publikasi karya ilmiah dosen di jurnal nasional dan internasional melalui penguatan pemberian *reward*;
13. 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;
14. Pengembangan kelompok riset strategis unggulan yang bersifat penugasan dari kementerian sebagai bagian dari upaya “UB Hadir Untuk Solusi Negeri”;
15. 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:

1. Penguatan perencanaan, pengukuran, pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja secara berkualitas;

2. Melakukan perencanaan program dan anggaran berbasis kinerja yang lincah, dinamis dan kreatif;
3. Memaksimalkan penerapan manajemen kinerja di semua unit kerja dengan pengelolaan data kinerja dan pelaporan kinerja secara berkelanjutan;
4. Optimalisasi sumber pendapatan non UKT dari unit-unit usaha dengan mengarahkan pembelanjaan internal dioptimalkan di unit-unit usaha UB;
5. Penguatan manajemen dan profesionalitas Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya tenaga kependidikan, secara komprehensif dan berkelanjutan;
6. Meningkatkan sistem kemandirian finansial dan pembagian hasil usaha dalam pengelolaan laboratorium dan unit usaha;
7. Meningkatkan penguatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, layanan akademik dan tata kelola yang transparan dan akuntabel;
8. Memperkuat kualitas regulasi, sistem tata kelola dan kelembagaan unit usaha menuju unit usaha yang mandiri dan berdaya saing;
9. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak ketiga dalam pembiayaan/investasi usaha *joint venture* dan penanaman modal;
10. Memperkuat sistem pengendalian internal pada level IV dalam rangka mengamankan aset UB dan menjaga efisiensi dan efektivitas operasional;
11. Penguatan inovasi dan hasil riset untuk meningkatkan pendapatan institusi.

4.4. GIRAFFE sebagai Nilai Inti Strategi Mutu Universitas Brawijaya

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 (Manajemen 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 PNBPUB 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 sustainability 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.

4.5. Organisasi Pelaksana Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya

Organisasi penjaminan mutu di UB adalah unit kerja fungsional yang melekat dengan unit kerja struktural, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsi (tusi) selalu melibatkan pejabat struktural. Dalam hal ini, antara unit penjaminan mutu di universitas (Lembaga Penjaminan Mutu), fakultas (Gugus Jaminan Mutu) dan departemen/PS (Unit Jaminan Mutu) terdapat hubungan koordinasi, serta masing-masing bertanggung jawab terhadap pimpinan unit kerja (Gambar 1.3).

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di tingkat universitas mempunyai tugas utama membantu Rektor dalam:

1. Pengembangan sistem manajemen mutu UB yang terpadu.

2. Penyusunan standar mutu dalam bidang akademik untuk semua jenis dan jenjang pendidikan, kemahasiswaan, penelitian, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan sesuai dengan prinsip perbaikan berkelanjutan.
4. Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu dalam bidang akademik untuk semua jenis dan jenjang pendidikan, dan kemahasiswaan, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
5. Pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi institusi di level nasional dan internasional.
6. Pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu.
7. Pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu.
8. Perancangan panduan penyusunan dokumen mutu UB.
9. Pelaksanaan evaluasi untuk semua jenis dan jenjang pendidikan, kemahasiswaan, penelitian, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat.

Gugus Jaminan Mutu (GJM) di tingkat fakultas memiliki tugas dan fungsi yang sama dengan LPM tetapi untuk area/tingkat fakultas. Sedangkan Unit Jaminan Mutu (UJM) untuk area/tingkat departemen dan/atau program studi.

BAB V

TUJUAN, SASARAN, INDIKATOR KINERJA DAN PENDANAAN INDIKATIF

5.1. Kerangka Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi LPM UB yang selaras dengan visi dan misi UB, maka ditetapkan program kerja secara bertahap dan terarah dengan indikator capaian yang jelas dan terukur. Indikator capaian dan ukurannya disusun berdasarkan Renstra UB dan Kontrak Kinerja LPM dengan Rektor UB. Namun demikian indikator dan ukuran ideal tidak harus dicapai pada periode 2022-2027, karena sangat tergantung pada kinerja yang telah dicapai.

Tabel 5.1. Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran					
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
Menjadi center of excellence dalam pengembangan dan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Perguruan Tinggi (PT)																	
MISI 1 Mengembangkan sistem manajemen dan budaya mutu untuk mewujudkan good university governance																	
Tujuan 1: Terwujudnya good university governance dan budaya	SS 1.1: Meningkatnya SPMI awareness dan budaya mutu untuk	1. Tersedianya dokumen SPMI dan	Finalisasi dan sosialisasi dokumen SPMI dan Manual Mutu	Tersusunnya dokumen SPMI dan Manual Mutu serta terselenggarakan	1	1	1	1	1	1	1						

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran					
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
mutu melalui implementasi sistem manajemen mutu berbasis risiko di tingkat universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta supporting units	mewujudkan good university governance	Manual Mutu		annya sosialisasi dokumen tersebut													
		2. Meningkatkan SPMI awareness pada pimpinan universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta supporting units.	Sosialisasi dokumen SPMI kepada pimpinan universitas, fakultas, departemen dan program studi serta supporting units	Terselenggarakannya sosialisasi dokumen SPMI kepada pimpinan universitas, fakultas, departemen dan program studi serta supporting units	1	1	1	1	1	1	1						
		3. Tersedianya dokumen Laporan Audit Internal Mutu Berbasis Risiko	Penyusunan Dokumen Laporan Audit Internal Mutu Berbasis Risiko	Terdapatnya laporan pelaksanaan AIM	Laporan	terse dia laporan	terse dia laporan	terse dia laporan	terse dia laporan	terse dia laporan	terse dia laporan						

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
		4. Tersedianya dokumen Laporan Tinjauan Manajemen UB	Penyusunan Dokumen Laporan Tinjauan Manajemen UB	Terdapatnya Laporan Tinjauan Manajemen UB	Laporan	tersedianya template laporan TM tahun 2022 untuk fakultas, departemen, PS dan supporting units	60% unit mempunyai laporan TM sesuai template yang telah diatur	70% unit mempunyai laporan TM sesuai template yang telah diatur	80% unit mempunyai laporan TM sesuai template yang telah diatur	90% unit mempunyai laporan TM sesuai template yang telah diatur	Semua unit mempunyai laporan TM sesuai template yang telah diatur					
		5. Tersedianya aplikasi Sistem Informasi SPMI	Pembuatan sistem informasi SPMI	Terdapatnya sistem informasi SPMI yang digunakan oleh unit di UB	Aplikasi	tersedianya prototipe sistem	penerapan awal prototipe sistem pada tingkat	evaluasi dan penerapan awal prototipe sistem	evaluasi dan penerapan awal prototipe sistem	evaluasi dan pengembangan sistem	evaluasi dan pengembangan sistem					

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
							fakultas	pada tingkat fakultas hingga departemen	pada tingkat fakultas hingga tingkat program studi							
		6. Tersedianya laporan pemantauan data capaian SPMI	Evaluasi dan penyusunan laporan pemantauan data capaian SPMI	Terlaksananya evaluasi dan tersusunnya laporan pemantauan data capaian SPMI	1	0	1	1	1	1	1					
	SS 1.2: Menguatnya kapasitas internal organ SPMI UB	7. Tersedianya dokumen Manual Mutu di tingkat fakultas, departemen dan supporting units	Workshop pendampingan penyusunan revisi dokumen manual mutu di tingkat fakultas sesuai proses bisnis	Tersusunnya : Manual Mutu dan Formulir SOP di tingkat fakultas sesuai proses bisnis	1	0	1	1	1	1	1					

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
		8. Terlaksanakannya Audit Internal Mutu secara mandiri di tingkat fakultas dan departemen	Pelaksanaan Audit Internal Mutu (AIM) untuk Program Studi dan Departemen oleh Fakultas	Terdapatnya laporan pelaksanaan AIM untuk PS dan Departemen dari Fakultas	Dokumen	Terdapatnya mekanisme AIM untuk PS dan Departemen	60% unit (Program Studi / Departemen) di Fakultas sudah mengikuti AIM yang diselenggarakan oleh Fakultas dan terdapat laporan pelaksanaan	80% unit (Program Studi / Departemen) di Fakultas sudah mengikuti AIM yang diselenggarakan oleh Fakultas dan terdapat laporan pelaksanaan	100% unit (Program Studi / Departemen) di Fakultas sudah mengikuti AIM yang diselenggarakan oleh Fakultas dan terdapat laporan pelaksanaan	100% unit (Program Studi / Departemen) di Fakultas sudah mengikuti AIM yang diselenggarakan oleh Fakultas dan terdapat laporan pelaksanaan	100% unit (Program Studi / Departemen) di Fakultas sudah mengikuti AIM yang diselenggarakan oleh Fakultas dan terdapat laporan pelaksanaan					

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran					
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
							AIM oleh Fakultas	AIM oleh Fakultas	an AIM oleh Fakultas	an AIM oleh Fakultas	sana an AIM oleh Fakultas						
MISI 2																	
Mengembangkan early warning system penjaminan mutu akademik menuju daya saing internasional																	
Tujuan 2. Tersedianya early warning system penjaminan mutu akademik untuk pencapaian akreditasi unggul dan akreditasi internasional	SS 2.1 Meningkatnya jumlah program studi terakreditasi Unggul dan internasional	1. Tersedianya dokumen analisis dan tindak lanjut early warning system menuju akreditasi Unggul	Kajian <i>Early Waning System</i> melalui identifikasi dan analisis masalah serta penetapan strategi tindak lanjut bagi Progam Studi terakreditasi C/Baik dan B/Baik serta pemantauan bagi terakreditasi A/Unggul	Tersedianya dokumen analisis dan tindak lanjut early warning system menuju akreditasi Unggul	Dokumen	Belum Ada	Tersedia	Tersedia	Tersedia	Tersedia	Tersedia						

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran					
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
		2. Persentase dan jumlah program studi terakreditasi Unggul	Pelatihan dan Rapat Kerja Penyusunan Dokumen Akreditasi Program Studi 9 Kriteria untuk Prodi Lama/Baru	Jumlah PS peserta klinik dokumen akreditasi 9 kriteria	Program Studi	13 PS											
			Pelatihan dan Rapat Kerja Penyusunan Dokumen ISK	Jumlah PS peserta klinik dokumen ISK	Program Studi	22 PS											
			Pendampingan Penyusunan dokumen akreditasi dan simulasi desk evaluasi dokumen dan persiapan visitasi Akreditasi Nasional	a). Jumlah PS yang proses persiapan akreditasi b). Jumlah Asesor Pendamping Internal	a) Program Studi b) Asesor Internal	a) 15 Program Studi b) 10 Asesor Internal											

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			Program Studi oleh Asesor Pendamping Internal													
			Pendampingan Upload Dokumen Akreditasi melalui SAPTO	Jumlah PS upload dokumen akreditasi melalui SAPTO	Program Studi	39 PS										
			Aplikasi Sistem Pembayaran Insentif Asesor Pendamping dan Pencairan Dana Bantuan Operasional Akreditasi Program Studi	a) Jumlah Asesor pendamping yang mendapat insentif b) Jumlah PS mendapat bantuan dana operasional akreditasi	a) jumlah asesor pendamping b) jumlah PS	cek data th 2022										
			Pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi	Tersedianya SIDEA	Aplikasi	n/a (belum ada)	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada				

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			SIDEA sebagai sistem pemantauan dan evaluasi proses dan tindak lanjut hasil akreditasi nasional													
			Kajian monevin Program Studi terakreditasi predikat Unggul	a) Jumlah PS terakreditasi unggul b) Persentase PS terakreditasi unggul	a) Jumlah PS b) % PS	a) 64 PS b) 36,8 % PS										
		3. Persentase dan jumlah program studi terakreditasi internasional														
		4. Persentase dan														

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran					
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
		jumlah program studi tersertifikasi internasional															
MISI 3																	
Meningkatkan reputasi UB di tingkat nasional dan internasional																	
Tujuan 3. Tercapainya reputasi UB pada peringkat 500+ internasional dan 5 besar nasional.	SS 3.1: Meningkatnya reputasi UB di level nasional dan internasional	1. Tersedianya data dan dokumen pendukung pemeringkatan QS dan THE															
		2. Tersedianya data dan dokumen pendukung pemeringkatan nasional															

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal (2022)	Target Kinerja					Rencana Anggaran				
							2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
		Kemendikbudristek														
		3. Tersedianya dokumen Laporan Evaluasi Kepuasan Stakeholders														

5.2. Program Prioritas dan Unggulan LPM UB

Prioritas program LPM dilaksanakan untuk mendukung peningkatan akreditasi dan reputasi UB baik nasional maupun internasional. Adapun program prioritas dan unggulan LPM UB adalah program kerja secara bertahap dan terarah dengan indikator capaian yang jelas dan terukur untuk mewujudkan visi dan misi LPM UB yang selaras dengan visi dan misi UB. Penguatan SPMI menjadi program prioritas dan unggulan guna mendukung *early warning system* capaian akreditasi nasional dan internasional dengan memanfaatkan sistem informasi terintegrasi serta pemantauan indikator audit selaras dengan target capaian akreditasi dan reputasi internasional.

BAB VI

PENUTUP

Dokumen Renstra LPM UB 2022-2027 merupakan dokumen rencana arah pengembangan sampai dengan tahun 2027 dan digunakan sebagai acuan utama dalam penyusunan Program Kerja Tahunan. Diharapkan, dokumen ini dapat dipahami dan dimanfaatkan oleh seluruh *stakeholders*, khususnya para pemangku kepentingan yang ada diinternal LPM UB.

Di dalam implementasinya, Renstra diharapkan dapat menjadi rujukan untuk penyusunan Perencanaan Kinerja dan Anggaran LPM UB pada setiap tahunnya, 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.

Kesuksesan LPM 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. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi dan usaha yang optimal untuk mendukung, mengelola, serta berkontribusi penuh untuk mencapai visi dan misi LPM UB.