

# Konsolidasi Institusi Membangun Negeri



## **RENCANA STRATEGIS**

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG**

**2022-2026**

**JULI 2022**

# **RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2022—2026**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI MALANG  
JULI 2022**



PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI MALANG

NOMOR 10 TAHUN 2022

TENTANG

PENETAPAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG  
TAHUN 2022—2026

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI MALANG

- Menimbang :
- a. bahwa berdasarkan Pasal 27 ayat (2) huruf c Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Malang, Majelis Wali Amanat mempunyai tugas dan wewenang menetapkan rencana induk pengembangan, rencana strategis, dan rencana kerja dan anggaran tahunan;
  - b. bahwa sehubungan dengan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang tentang Penetapan Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 256, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6738);
  3. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 92791/MPK.A/KP.06.06/2021 tentang Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang Periode Tahun 2021—2026 dan Nomor 1822/MPK.A/KP.06.06/2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang Pengganti Antarwaktu Periode Tahun 2021—2026 Wakil dari Masyarakat;

4. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang Nomor 7 Tahun 2022 tentang Kebijakan Umum Nonakademik Universitas Negeri Malang;
5. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang Nomor 9 Tahun 2022 tentang Penetapan Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2041.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI MALANG TENTANG PENETAPAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2022—2026.
- KESATU : Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026 adalah rencana pengembangan jangka menengah Universitas Negeri Malang tahun 2022—2026, sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini.
- KEDUA : Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026 menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Universitas Negeri Malang dan Rencana Strategis unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Malang.
- KETIGA : Dengan berlakunya Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026 ini, maka Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2020—2024 yang ditetapkan melalui Peraturan Rektor Universitas Negeri Malang 35 Tahun 2020 tidak berlaku lagi.
- KEEMPAT : Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dengan ketentuan dapat dikaji ulang serta diadakan perbaikan seperlunya apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan atau menyesuaikan dengan kebutuhan untuk perkembangan Universitas Negeri Malang.

Ditetapkan di Malang  
pada tanggal 21 Juli 2022

KETUA MAJELIS WALI AMANAT  
UNIVERSITAS NEGERI MALANG,  
ERIK SETYO SANTOSO

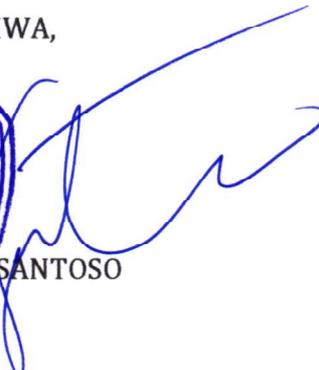


LEMBAR PENGESAHAN

DOKUMEN

RENCANA RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI  
MALANG  
TAHUN 2022—2026

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang  
pada tanggal 21 Juli 2022

Ketua MWA,  
  
ERIK SETYO SANTOSO

Rektor,  
  
AH. ROFI'UDDIN 7



## KATA PENGANTAR

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 115 Tahun 2021, sejak tanggal 25 November 2021 Universitas Negeri Malang (UM) telah ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Sebagai konsekuensinya, maka UM perlu menyusun rencana jangka panjang dan rencana jangka menengah sebagaimana diamanatkan dalam PP tersebut. Rencana jangka panjang yang diwujudkan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM Tahun 2022—2041 telah disusun dan disahkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) UM dalam Peraturan MWA Nomor 9 Tahun 2022 tanggal 17 Juni 2022.

Atas rahmat dan perkenan Tuhan Yang Maha Esa, Rencana Strategis (Renstra) UM Tahun 2022—2026 yang merupakan rencana jangka menengah UM telah tersusun. Renstra UM Tahun 2022—2026 ini merupakan pernyataan resmi Universitas Negeri Malang yang menggariskan dan menentukan arah pengembangan universitas pada tahun 2022—2026 dan merupakan implementasi Tahap pertama (Tahap Konsolidasi 2022—2026) RIP UM 2022—2041.

Renstra UM Tahun 2022—2026 ini telah menjabarkan visi dan misi operasional UM tahun 2022—2026 dengan tema **Konsolidasi Institusi Membangun Negeri**. Semua unit yang ada di UM dapat menggunakan renstra ini sebagai acuan/pedoman pengembangan dan penyelenggaraan kegiatan mulai dari tahap perencanaan program, pelaksanaan, dan penyusunan anggaran. Ketercapaian visi operasional UM akan diukur melalui indikator-indikator yang ditetapkan pada renstra ini.

Penyusunan Renstra UM Tahun 2022—2026 ini dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini kami menyampaikan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah terlibat dan membantu dalam penyusunan Renstra UM Tahun 2022—2026 ini.

Dengan ditetapkannya Renstra UM Tahun 2022—2026 oleh Majelis Wali Amanat, maka Renstra UM Tahun 2020—2024 yang ditetapkan melalui Peraturan Rektor Nomor 35 Tahun 2020 tidak berlaku lagi.

Akhirnya kami berharap Renstra UM Tahun 2022—2026 ini benar-benar dapat menjadi pedoman dan menyatukan pandangan segenap sivitas UM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab bersama membangun masa depan UM.



Malang, 21 Juli 2022

Rektor,

AH. ROFI'UDDIN

NIP 196203031985031002

## DAFTAR ISI

	Hal
Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	ii
<b>BAB I – PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Kondisi Umum .....	1
B. Potensi dan Permasalahan .....	10
<b>BAB II – VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS .....</b>	<b>14</b>
A. Visi .....	14
B. Misi .....	14
C. Tujuan .....	14
D. Sasaran Strategis dan Bidang Pengembangan .....	14
<b>BAB III – KEBIJAKAN, STRATEGI, REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN .....</b>	<b>16</b>
A. Sasaran Strategis 1 (Meningkatnya Kualitas Pendidikan dan pembelajaran) .....	16
B. Sasaran Strategis 2 (Meningkatnya Kualitas Mahasiswa dan Lulusan) .....	18
C. Sasaran Strategis 3 (Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat) .....	20
D. Sasaran Strategis 4 (Meningkatnya Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan) .....	22
E. Kerangka Kelembagaan .....	26
<b>BAB IV – TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN .....</b>	<b>28</b>
A. Indikator Kinerja Utama .....	28
B. Indikator Kinerja .....	29
C. Rencana Sumber Pendanaan .....	34
D. Kerangka Pendanaan .....	35
<b>BAB V – PENUTUP .....</b>	<b>47</b>

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Kondisi Umum

Pada bagian ini dipaparkan kondisi umum UM mengacu pada Renstra UM 2020—2024.

### 1. Capaian UM

Capaian UM berdasarkan Renstra 2020—2024 diuraikan dalam capaian bidang (1) pendidikan dan pembelajaran, (2) penelitian, (3) pengabdian kepada masyarakat, dan (4) tata kelola.

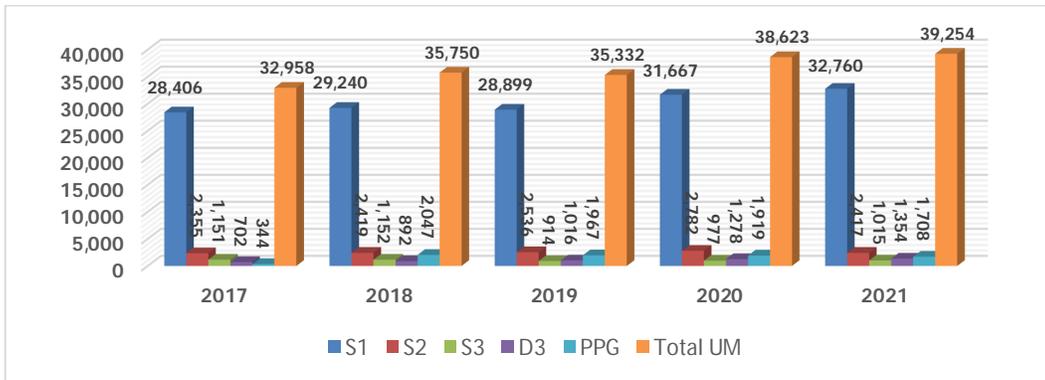
#### a. Bidang Pendidikan dan pembelajaran

Saat ini UM memiliki delapan fakultas, yaitu (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Sastra (FS), (3) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), (4) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), (5) Fakultas Teknik (FT), (6) Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK), (7) Fakultas Ilmu Sosial (FIS), (8) Fakultas Psikologi (FPsi), dan Sekolah Pascasarjana (SPs). Jumlah program studi terus berkembang, baik pada jenjang Diploma, S-1, S-2, maupun S-3. Saat ini UM mengelola 120 program studi. Jumlah program studi tersebut dimungkinkan terus bertambah seiring dengan perkembangan keilmuan dan pasar. Selain upaya menambah jumlah program studi, daya tampung program studi yang telah ada juga masih dapat ditingkatkan. Dengan demikian, UM memiliki potensi untuk terus meningkatkan daya tampung mahasiswa.

Dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, ada beberapa hal yang telah dicapai. Capaian tersebut dapat dilihat dari sisi *input*, proses, dan *output*.

##### 1) Mahasiswa

Dari sisi input, perekrutan mahasiswa telah dilakukan sesuai peraturan, dengan tetap mengutamakan kualitas akademik calon mahasiswa baru. Tingginya minat calon mahasiswa dapat dilihat dari rata-rata tingkat keketatan masuk masing-masing program studi dalam penerimaan mahasiswa baru yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah mahasiswa terdaftar UM pada tahun 2021 sebanyak 39.254 orang, naik 19,06% jika dibandingkan dengan tahun 2017 sebanyak 32.971 orang. Perkembangan tiap tahunnya dengan sebaran sebagai berikut.



Gambar 2.1 Grafik Perkembangan Jumlah Mahasiswa Terdaftar Tahun 2017—2021

Peningkatan kualitas pembinaan kegiatan kemahasiswaan dilaksanakan melalui berbagai aktivitas, di antaranya adalah peningkatan daya saing, partisipasi mahasiswa pada kegiatan ekstrakurikuler, peningkatan karakter, kualitas kehidupan beragama, berbangsa, dan bernegara. Kegiatan pembinaan yang intensif telah memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian prestasi mahasiswa. Pada tahun 2021 UM berada di peringkat 6, naik 1 tingkat jika dibandingkan dengan posisi UM di tahun 2020.

Dalam rangka membantu mahasiswa dari keluarga kurang mampu secara ekonomi, UM telah memiliki kemampuan untuk menggalang dana atau mencari sponsor dalam rangka memberikan beasiswa. Tahun 2020, terdapat 10 jenis beasiswa yang berasal dari instansi pemerintah maupun swasta, di antaranya beasiswa Bidikmisi/ Kartu Indonesia Pintar Kuliah (KIPK), PT Djarum, Toyota Astra, Bank Indonesia, PT Adaro Indonesia, BAZNAZ, Afirmasi ADIK Papua, Beasiswa Prestasi Pendidikan Tinggi, Dinas Pendidikan dan Olahraga Kabupaten Rembang, dan Beasiswa Difabel. Jumlah mahasiswa penerima beasiswa sebanyak 5.391 orang (turun 29,72% dari tahun 2019 sebanyak 7.671 orang). Potensi ini sebagai modal penting untuk meningkatkan pemerataan akses pendidikan, khususnya bagi masyarakat yang secara ekonomi kurang mampu.

## 2) Dosen

Jumlah dosen sampai dengan bulan Desember 2021 sebanyak 1.050 orang, naik 3,75% bila dibandingkan dengan tahun 2017, dengan sebaran sebagai berikut.

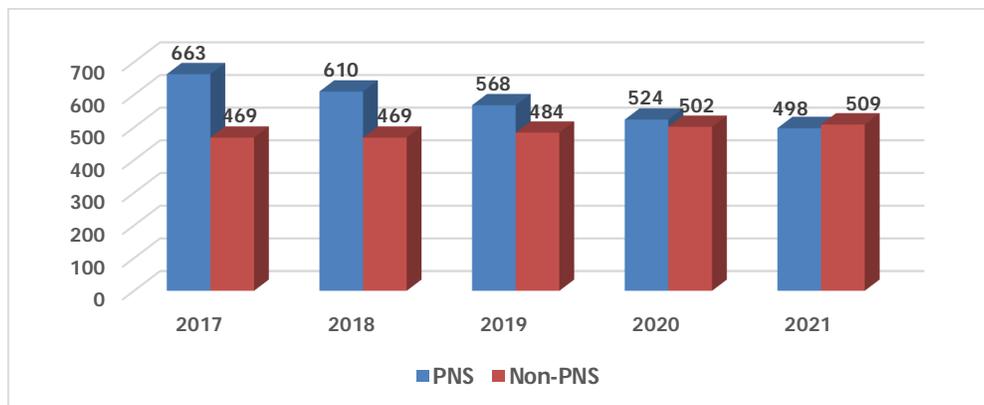


Gambar 2.2 Grafik Kualifikasi Dosen Tahun 2017—2021

Semakin banyak dosen UM yang dilibatkan dalam kegiatan pendidikan nasional, misalnya sebagai anggota Komisi Disiplin Ilmu Pendidikan, penilai usulan penelitian tingkat nasional, penilai berbagai usulan hibah kompetisi, asesor dan/atau validator Badan Akreditasi Nasional (BAN), penilai akreditasi jurnal ilmiah, anggota Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP), detasering dosen ke beberapa perguruan tinggi di dalam negeri, staf pengajar, dan penyelia luar (*external examiner*) di luar negeri.

### 3) Tenaga Kependidikan

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pengajaran didukung oleh 1.007 orang tenaga kependidikan, meliputi 498 orang PNS dan 509 orang Non-PNS, dengan sebaran sebagai berikut.



Gambar 2.3 Grafik Distribusi Tenaga Kependidikan Tahun 2017—2021

Berdasarkan kompetensinya, 1.007 tenaga kependidikan terdiri atas 929 orang tenaga kependidikan umum, 2 orang Analis Anggaran, 6 orang Analis Kepegawaian, 2 orang Analis Pengelolaan Keuangan, 13 orang Analis Pengelolaan Keuangan APBN, 24 orang Arsiparis, 2 orang Laboran, 8 orang Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, 5 orang Pranata Humas, 1 orang Pranata Komputer, 22 orang Pranata Laboratorium Pendidikan, 9 orang Pustakawan, dan 3 orang Teknisi. Dilihat dari tingkat pendidikannya, selama kurun waktu lima tahun terakhir terdapat kecenderungan penurunan jumlah tenaga kependidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dengan sebaran sebagai berikut: SD 4,47%; SMTP 5,26%; SMTA 49,55%; Diploma 6,26%; dan Sarjana 32,87%. Sedangkan untuk yang berpendidikan Magister dan Doktor 1,59%. Selain itu pada tahun 2021 sebanyak 21,74% tenaga kependidikan mengikuti berbagai program pendidikan tambahan berupa seminar, lokakarya, kursus, dan program peningkatan kemampuan sejenis lainnya.

Untuk mendukung pelaksanaan proses pembelajaran sesuai kurikulum berbasis kehidupan, telah dikembangkan sebuah aplikasi sistem pembelajaran berbasis teknologi informasi yang disebut SIPEJAR. Sistem ini mulai digunakan pada semester genap tahun akademik 2018/2019. Hampir 100% Rencana Perkuliahan

Semester seluruh program studi yang ada di UM yang disesuaikan dengan Kurikulum Berbasis Kehidupan telah diunggah dan digunakan dalam SIPEJAR. UM juga telah merealisasi pembentukan sebuah Pusat Unggulan Iptek (PUI) yang menitikberatkan pada kemampuan UM dalam beradaptasi terhadap kemajuan teknologi di bidang pendidikan sehingga tetap kompetitif dalam persaingan di tingkat pendidikan tinggi. PUI tersebut kemudian disebut PUI “*Disruptive Learning Innovation*”. Luaran yang diharapkan dapat dihasilkan dari pembentukan PUI ini antara lain adalah adanya produk-produk baru atau kajian yang dapat meningkatkan nilai kompetitif UM di era disrupsi digital saat ini.

## b. Penelitian

Selama tiga tahun terakhir sejumlah peneliti/dosen UM terlibat dalam kegiatan penelitian yang didanai UM, Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Masyarakat (DRTPM), Direktorat Ketenagaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Jumlah judul penelitian sampai dengan tahun 2021 sebanyak 1.073, naik 794,17% dari tahun 2017, dengan sebaran sebagai berikut: pada tahun 2018 naik 152,50%, tahun 2019 turun 50,83%, tahun 2020 naik 700,67%, dan tahun 2021 turun 10,06%. Jumlah partisipasi peneliti naik 253,11%. Atas capaian tersebut, saat ini LPPM masuk dalam klaster mandiri bidang penelitian. Berikut ini dijabarkan perkembangan penelitian UM dari tahun 2017 sampai 2021.



Gambar 2.4 Grafik Perkembangan Jumlah Penelitian dan Jumlah Tenaga Peneliti Tahun 2017—2021

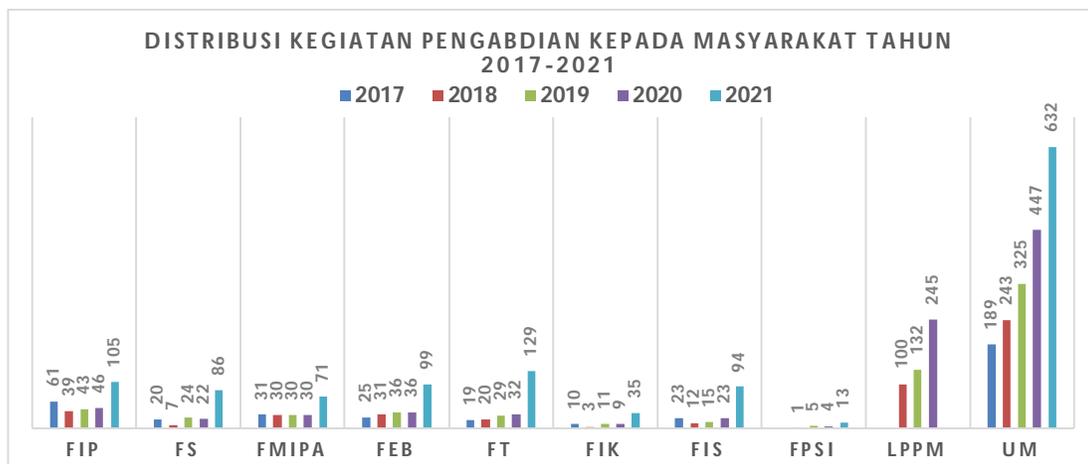
Dalam rangka menyebarluaskan kegiatan ilmiah bagi tenaga fungsional akademik di lingkungan UM, telah tersedia media komunikasi cetak, baik di tingkat universitas, fakultas/departemen, lembaga, maupun unit kerja lain. Media tersebut berupa koran kampus “Komunikasi” yang terbit setiap dua bulan sekali, “Warta UM”

yang terbit setiap bulan, “Suara Pendidikan” yang terbit setiap 6 bulan, buletin-buletin, kumpulan artikel/karya ilmiah, dan jurnal. UM telah memiliki sebanyak 61 jurnal bereputasi nasional terindeks Sinta (Science and Technologu Index) 1 s.d. 6. TEFLIN adalah satu-satunya jurnal yang telah terindeks lembaga publikasi ilmiah internasional seperti DOAJ, EBSCO, Proquest, IPI, Google Scholar, WordCat, Science and Citation Index, dan ERIC and Scopus.

### c. Pengabdian kepada Masyarakat

UM terus meningkatkan program-program yang bermuara pada perluasan akses masyarakat terhadap pendidikan, antara lain program KKN Wajar, pembinaan UMKM, dan pemberdayaan masyarakat di daerah khusus. Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) di UM dikoordinasi oleh LPPM. Kegiatan PkM yang ada di UM mengikuti skema yang ada di DRPM, meliputi program kemitraan masyarakat, program pengembangan kewirausahaan, program pengembangan produk unggulan daerah, program pengembangan desa mitra, dan bidang pengabdian lain yang sesuai kebijakan lembaga.

Melalui potensi LPPMini, UM memiliki kemampuan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap pendidikan melalui program-program pendidikan nonformal. Jumlah judul pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2021 naik 357,97% dari tahun 2017. Jika dibandingkan dengan jumlah dosen saat ini, rasio judul dengan dosen mencapai 1:2. Perkembangan Jumlah Judul Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat Menurut Fakultas Tahun 2017—2021 sebagai berikut.



Gambar 2.2 Grafik Distribusi Kegiatan PkM Tahun 2017—2021

Jumlah mahasiswa KKN dari tahun 2017 hingga tahun 2021 cenderung naik. Pada tahun 2018 naik 39,81%, tahun 2019 turun 6,79%, tahun 2020 naik 30,52%, dan tahun 2021 naik 16,40%. Jumlah Dosen Pembimbing Lapangan (DPL) pada tahun 2018 naik 44,44%, tahun 2019 naik 30,77%, tahun 2020 naik 50,00%, dan tahun 2021 naik 44,12%.

#### **d. Tata Kelola Kelembagaan**

UM mempunyai unit organisasi yang terdiri atas:

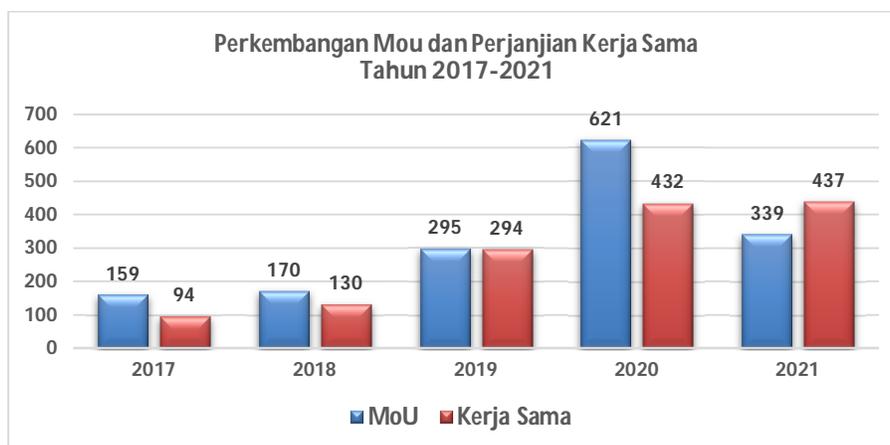
- 1) pelaksana akademik;
- 2) penunjang akademik dan nonakademik;
- 3) pelaksana penjaminan mutu;
- 4) pelaksana administrasi, pengembangan, dan tugas strategis;
- 5) pelaksana pengawasan internal; dan
- 6) pengelola usaha.

Unit pelaksana akademik terdiri atas (1) 8 fakultas; (2) Sekolah Pascasarjana; dan (3) LPPM. Unit penunjang akademik dan nonakademik terdiri atas (1) Kantor Urusan Internasional; (2) Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan; (3) UPT Sistem Informasi, Komunikasi, dan Teknologi (Siskomtek); (4) UPT Pusat Pengkajian Pancasila; (5) Unit Layanan Pengadaan; dan (6) Lembaga Sertifikasi Profesi. Pelaksana penjaminan mutu dilaksanakan oleh Satuan Penjaminan Mutu.

Unit pelaksana administrasi, pengembangan, dan tugas strategis terdiri atas (1) Direktorat Akademik; (2) Direktorat Sumber Daya Manusia, Keuangan, dan Aset; (3) Direktorat Kemahasiswaan dan Alumni; (4) Direktorat Perencanaan, Monitoring, Pemeringkatan, Hubungan Masyarakat, dan Kemitraan; dan (5) Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran (LPPP). Pelaksana pengawasan internal dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Internal. Unit pengelola usaha dilaksanakan oleh Badan Pengelola Usaha dan Dana Abadi.

Penilaian terhadap tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi dilakukan dengan dua Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu (a) Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB, dan (b) Rata-rata nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan RKAKL satker minimal 80. Kedua IKU tersebut UM berhasil meraih capaian melebihi target kinerja. IKU pertama, dari target nilai BB, UM dapat mencapai nilai A dengan skor 83,42. Capaian nilai ini didukung dengan perolehan nilai pada aspek penerapan SAKIP di UM yang masuk kategori sangat baik, dan dari aspek capaian kinerja dalam kategori sangat memuaskan. IKU kedua, dari target nilai kinerja anggaran 80, UM dapat mencapai nilai 92,38. Dukungan komponen penilaian pada IKU kedua ini paling besar pada capaian keluaran (100%), dan yang relatif belum maksimal pada komponen konsistensi penyerapan anggaran (90,76%). Tapi pada komponen efisiensi, UM mampu melakukan efisiensi anggaran sebesar 16,40%.

UM telah menjalin kerja sama dengan berbagai instansi pemerintah dan masyarakat dalam negeri, seperti BUMN/dunia usaha, institusi pemerintah, institusi pendidikan, lembaga kemasyarakatan, dan perguruan tinggi. Selain itu, UM telah menjalin kerja sama dengan berbagai institusi luar negeri dalam rangka peningkatan mutu.



Gambar 2.2 Grafik Perkembangan MoU dan PKS Tahun 2017—2021

UM telah memiliki pengalaman memperoleh hibah kompetisi yang disediakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Dalam kurun waktu 8 tahun terakhir, UM telah berhasil memperoleh dana *block grant* tersebut sebesar 81 milyar rupiah. Hibah kompetisi terkait dengan pengembangan TIK (hibah *INHERENT*) juga dapat diraih UM. Selama empat terakhir ini UM telah memperoleh hibah dari *Islamic Development Bank (IsDB)* sebesar Rp518.396.220.000. Hibah tersebut dimanfaatkan pengembangan kurikulum, SDM, gedung kuliah bersama, laboratorium, dan sarana pendidikan lainnya.

UM memiliki lahan yang cukup luas (lebih dari 52 hektare) yang tersebar pada 3 lokasi perkuliahan. Di atas lahan tersebut, terdapat sejumlah bangunan (gedung kuliah) lama yang berstruktur satu lantai. Secara teknis, bangunan-bangunan tersebut sudah saatnya direhabilitasi. Jika gedung-gedung satu lantai tersebut direhabilitasi dengan struktur bertingkat, maka UM akan memiliki banyak tambahan ruang kuliah baru tanpa harus menambah luas lahan atau mengurangi luasan lahan kosong yang sangat penting bagi kelestarian lingkungan.

## 2. Kebijakan Strategis Tahun 2020—2024

Beberapa kebijakan strategis yang telah ditetapkan UM dalam kurun waktu 2020—2024 sebagai upaya mencapai visi dan misi UM sebagai berikut.

### a. Bidang pendidikan dan pembelajaran

- 1) Memfasilitasi keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen.
- 2) Memfasilitasi mahasiswa menghasilkan karya inovatif pemberdayaan masyarakat.
- 3) Memfasilitasi mahasiswa mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat dalam bentuk partisipasi dalam kompetisi nasional dan internasional.
- 4) Memfasilitasi lulusan untuk memperoleh akses pekerjaan, studi lanjut, dan memiliki keterampilan wirausaha.
- 5) Memfasilitasi mahasiswa memperoleh pengalaman belajar di luar kampus.

- 6) Memfasilitasi mahasiswa dalam bidang penalaran dan keilmuan, bakat, minat dan kegemaran, kesejahteraan, kepemimpinan, dan kepedulian sosial.
- 7) Meningkatkan kompetensi dan kualifikasi dosen.
- 8) Meningkatkan keterlibatan dosen dalam pembinaan kegiatan kompetitif mahasiswa.
- 9) Mengimplementasikan kurikulum berbasis kehidupan.
- 10) Mengoptimalkan peran Kelompok Bidang Keahlian (KBK).
- 11) Meningkatkan kerjasama pendidikan dengan lembaga yang kredibel.
- 12) Meningkatkan jumlah prodi S1 dan Diploma yang terakreditasi internasional.

#### **b. Bidang penelitian**

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas rekognisi luaran penelitian.
- 2) Meningkatkan aktivitas tridharma di luar kampus.

#### **c. Bidang pengabdian kepada masyarakat**

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas rekognisi pengabdian kepada masyarakat.
- 2) Mewajibkan setiap dosen pengusul penelitian mengusulkan pengabdian kepada masyarakat.

#### **d. Bidang tata kelola kelembagaan**

- 1) Meningkatkan kualitas manajemen berdasarkan siklus Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP).
- 2) Meningkatkan kompetensi aparatur sesuai dengan tuntutan kualifikasi yang dipersyaratkan.
- 3) Menetapkan Peta Jalan Reformasi Birokrasi sebagai acuan seluruh area layanan.
- 4) Meningkatkan posisi UM dalam pemeringkatan nasional dan internasional.

### **3. Hal-hal yang Belum Tercapai Tahun 2020—2021**

Beberapa hal utama yang tertuang dalam Renstra Bisnis UM Tahun 2020—2024 yang belum tercapai sampai dengan tahun 2021 dan kendala yang menjadi sebabnya dipaparkan sebagai berikut.

#### **a. Pendidikan dan Pembelajaran**

Dalam bidang Pendidikan dan Pembelajaran, beberapa hal yang belum tercapai dan kendala yang menjadi sebabnya sebagai berikut.

- 1) Jumlah mahasiswa berwirausaha. Jumlah mahasiswa UM yang berwirausaha pada tahun 2019 baru mencapai 180 mahasiswa. Jumlah ini belum memenuhi syarat minimum sebesar 1% atau 312 mahasiswa dari total mahasiswa UM sebesar 31.165 mahasiswa. Kendala internal yang menjadi penyebab di antaranya adalah matakuliah kewirausahaan belum diwajibkan di semua program studi. Secara eksternal, permasalahan terletak pada terbatasnya kuota program mahasiswa wirausaha (PMW) yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- 2) Jumlah dosen yang melaksanakan pembelajaran *online* atau menggunakan

fasilitas SIPEJAR belum sesuai harapan. Berdasarkan evaluasi pelaksanaan kurikulum berbasis kehidupan atau kurikulum UM 2018, hanya 369 (34%) dari 1.084 dosen yang benar-benar memanfaatkan SIPEJAR untuk pembelajaran *online* sinkron maupun asinkron. Literasi teknologi dosen UM masih belum merata. Dengan demikian pendampingan kontinyu masih sangat dibutuhkan pada periode 2022—2026.

#### **b. Penelitian**

Jumlah produk teknologi dan inovasi pada tahun 2017—2021 belum memenuhi target. Hal ini disebabkan belum sinerginya kegiatan penelitiandengan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh para peneliti belum seluruhnya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas sehingga kemanfaatan hasil riset para peneliti kurang/belum bisa menyelesaikan masalah yang dihadapi masyarakat. Beberapa faktor penghambat lain yang membatasi keberhasilan pencapaian target penelitian adalah sebagai berikut.

- 1) Minat dosen menulis artikel, buku, *book chapter*, dan pengajuan HKI dari hasil penelitian masih rendah.
- 2) Pemanfaatan dan pengembangan hasil penelitian untuk diaplikasikan dalam dunia industri dan pendidikan masih rendah.

#### **c. Pengabdian kepada masyarakat**

Beberapa permasalahan terkait dengan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatnya keketatan persaingan perolehan dana berakibat langsung pada penurunan jumlah dosen yang memperoleh dana pengabdian kepada masyarakat, khususnya dari DRPM Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- 2) Minat dosen untuk menulis hasil pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk artikel hasil pengabdian masyarakat masih rendah.
- 3) Setelah pelaksanaan PkM, proses penulisan artikel hasil pengabdian pada jurnal memerlukan waktu yang relatif lama menyebabkan belum terpublikasinya beberapa artikel dosen UM pada tahun berjalan. Keterlambatan ini berakibat pada berkurangnya peluang bagi dosen UM untuk memperoleh dana PkM pada tahun berikutnya.
- 4) Lembaga penyedia dana untuk pengabdian di Indonesia sering kalimelakukan pemangkasan alokasi yang dianggarkan.

#### **d. Tatakelola kelembagaan**

Berbagai hal dalam bidang tata kelola di UM sampai dengan tahun 2021 yang dinilai masih belum bisa direalisasikan dengan maksimal sebagai berikut.

- 1) Dokumen-dokumen hasil monitoring dan tindak lanjut penyelenggaraan tridarma dan dukungan manajemen sebagian masih belum maksimal.
- 2) Pemutakhiran dokumen uraian tugas jabatan di beberapa posisi sesuai dengan penataan kelembagaan dan tuntutan perkembangan.

- 3) Optimalisasi fungsi satu organ kelembagaan yang menjadi pangkalan data sebagai portal utama pengambilan keputusan pimpinan.
- 4) Pemetaan kompetensi pegawai untuk mengukur gap kompetensi.
- 5) Dokumen Sistem Pengendalian Internal UM.
- 6) Pembangunan pola pikir dan budaya kerja layanan prima.
- 7) Survei dan peningkatan *academic reputation* dan *employer reputation*.
- 8) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana aksi reformasi birokrasi dan tindak lanjutnya.

## B. Potensi dan Permasalahan

Hasil pemetaan potensi dan permasalahan yang dimiliki UM dalam upaya mencapai target-target kinerja dipaparkan sebagai berikut.

### 1. Potensi UM

Potensi-potensi yang dimiliki oleh UM dalam upaya mencapai target-target kinerja, sebagai berikut.

#### a. Lulusan

Potensi peningkatan kualitas lulusan dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Mahasiswa baru UM berkualitas (keketatan 15,39%). Standar seleksi mahasiswa baru UM mempunyai kriteria dan prosedur seleksi yang memadai sehingga menjamin kualitas mahasiswa baru UM.
- 2) Layanan mahasiswa yang berkualitas. Adanya kegiatan peningkatan partisipasi mahasiswa pada kegiatan ekstrakurikuler, peningkatan partisipasi dan kualitas kegiatan penalaran dan keilmuan mahasiswa, peningkatan kapasitas manajerial dan kepemimpinan mahasiswa, peningkatan kewirausahaan mahasiswa, peningkatan karakter dan kualitas kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara bagi mahasiswa, peningkatan kepedulian mahasiswa pada kehidupan sosial/masyarakat, peningkatan partisipasi dan kualitas pengembangan minat, bakat dan kegemaran mahasiswa, peningkatan kesejahteraan bagi mahasiswa, peningkatan partisipasi alumni dalam pengembangan um, pemberdayaan alumni dalam rangka percepatan memperoleh pekerjaan dan pengembangan karir, dan tata pamong dalam bidang kemahasiswaan menjamin bahwa mahasiswa UM mendapatkan layanan optimal di bidang kemahasiswaan.
- 3) Sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan adanya perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, retensi, pemberhentian, dan pensiun ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan; telah ditetapkan dan dikomunikasikannya kriteria perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, retensi, pemberhentian, dan pensiun; kegiatan mencakup studi lanjut, seminar, konferensi, workshop, simposium, dan lain-lain; dan adanya skema pemberian penghargaan (reward), pengakuan, mentoring yang implementasikan untuk memotivasi dan mendukung pelaksanaan tridarma, menjamin bahwa SDM UM berkualitas.
- 4) Sejak tahun 2018 UM dipercaya untuk mengelola Lembaga Sertifikasi Profesi yang memberikan kesempatan bagi mahasiswa calon alumni untuk memperoleh sertifikat kompetensi.

## **b. Dosen**

UM memiliki dosen yang berkualitas. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Jumlah dosen UM saat ini tercatat sebanyak 1.127 dosen yang terdiri dari 78 Guru Besar, 389 Doktor, dan 734 Magister. Dari formasi tersebut, jumlah guru besar dan lektor kepala tercatat mencapai 50% yang akan menjadi faktor pendorong agar penelitian yang dilakukan oleh dosen di lingkungan UM meningkat dan memiliki daya saing tinggi yang harapannya dapat digunakan oleh masyarakat hingga pada sektor komersialisasi.
- 2) Dosen UM sering mendapatkan kesempatan untuk menjadi narasumber dalam berbagai pelatihan, workshop, lokakarya yang diselenggarakan oleh berbagai pemangku kepentingan, baik itu yang sifatnya lokal hingga pada taraf internasional. Penyebaran keahlian dosen menyebar di 8 fakultas, yakni di FS, FMIPA, FIP, FE, FIK, FIS, FT, dan FPPsi. Dengan demikian, pengoptimalan potensi dosen ini akan berdampak positif terhadap peningkatan jumlah dan luaran penelitian di lingkungan UM.
- 3) Pada tahun 2020, 16 dosen masuk dalam 500 top peneliti produktif versi Sinta. Beberapa dosen produktif mendapat tugas untuk mengawal dan peningkatan produktivitas dosen UM secara keseluruhan.
- 4) Sistem rekrutmen dosen mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil. Rekrutmen dosen dilakukan berdasarkan formasi yang telah ditetapkan oleh Kemenpan dan RB, baik jumlah kualifikasi pendidikan, maupun unit penempatannya yang dilakukan secara terpusat oleh Badan Kepegawaian Negara. Rekrutmen dosen dilakukan secara terbuka dan diumumkan secara nasional melalui portal Kemdikbud dan Universitas Negeri Malang yang bisa diakses oleh semua orang. Proses pendaftaran dilakukan pada portal Badan Kepegawaian Negara.

## **c. Kurikulum dan pembelajaran**

Potensi UM dalam peningkatan kualitas kurikulum dan pembelajaran diuraikan sebagai berikut.

- 1) Pembelajaran diselenggarakan dengan menerapkan Kurikulum Berbasis Kehidupan.
- 2) Evaluasi dan pengembangan kurikulum diselenggarakan secara periodik.
- 3) Telah dikembangkannya sejumlah aplikasi yang terintegrasi untuk mendukung pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran dengan baik.
- 4) Sarana dan prasarana Laboratorium yang memadai untuk mendukung pembelajaran.
- 5) Atmosfer akademik yang mendukung pembelajaran.

## **d. Manajemen dan tata kelola kelembagaan**

Potensi yang dimiliki UM untuk mendukung peningkatan kualitas manajemen dan tata kelola kelembagaan diuraikan sebagai berikut.

- 1) Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk menyelenggarakan manajemen dan tata kelola kelembagaan.
- 2) Tersedianya perangkat teknologi informasi yang memadai untuk mengakomodasi pengembangan manajemen dan sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel.

- 3) Ketersediaan sumber dana yang cukup untuk meningkatkan kapasitas manajemen dan tata kelola sesuai tuntutan kebutuhan institusi.
- 4) Tersedianya peta proses bisnis yang menjadi acuan semua unit dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

## 2. Permasalahan

Permasalahan yang berpotensi muncul dan harus dihadapi oleh UM dalam kurun waktu 2022—2026 sebagai berikut.

### a. Kualitas lulusan

Beberapa masalah yang berpotensi muncul dalam upaya peningkatan kualitas lulusan adalah sebagai berikut.

- 1) Minimnya informasi umpan balik dari lulusan maupun pengguna lulusan. Selama ini program *tracer study* yang ditujukan untuk melacak informasi yang berkaitan dengan alumni terus dilakukan. Namun demikian hasil yang diperoleh, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas belum bisa memberikan informasi yang signifikan sebagai dasar pengambilan kebijakan. Informasi tersebut belum bisa memberikan balikan yang optimal untuk melakukan evaluasi atas proses layanan.
- 2) Belum ada mekanisme seleksi yang efektif untuk memperoleh mahasiswa berkualitas pada jenjang pascasarjana.
- 3) Kemitraan yang dikembangkan belum menjamin keberterimaan lulusan di lembaga mitra.

### b. Kualitas dosen

Beberapa masalah yang berpotensi muncul dalam upaya peningkatan kualitas dosen adalah sebagai berikut.

- 1) Proporsi karya ilmiah dosen yang berbasis pendidikan dan nonpendidikan belum berimbang.
- 2) Banyak dosen bergelar S3 yang memasuki usia pensiun, sementara penerimaan dosen baru lebih banyak yang bergelar S2.
- 3) Kurangnya jumlah luaran/produk penelitian yang mendapat pengakuan nasional maupun internasional.
- 4) Masih sedikitnya jumlah dosen yang memperoleh pengakuan kompetensi internasional.

### c. Kualitas kurikulum dan pembelajaran

Permasalahan berkaitan dengan kualitas kurikulum dan pembelajaran dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Belum semua prodi mengembangkan tema kerja sama dengan mitra yang diarahkan pada peningkatan kualitas kurikulum.
- 2) Implementasi kurikulum belum sepenuhnya didukung oleh kultur akademik mahasiswa, yaitu kultur berani mengemukakan pendapat dalam forum pembelajaran. Hal ini menjadi hambatan yang cukup potensial bagi prodi yang merancang proses pembelajarannya berbasis *case method* atau *project based learning*. Selain itu sampai saat ini pun masih relatif sedikit sajian matakuliah di banyak program studi yang dirancang dengan pendekatan *case method* atau *project based learning*.

- 3) Semangat beberapa prodi memperoleh akreditasi atau sertifikasi internasional masih rendah.
- 4) Dukungan atas terpenuhinya komponen-komponen pada akreditasi internasional belum maksimal.

**d. Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan**

Permasalahan dalam bidang manajemen dan tata kelola kelembagaan yang berpotensi muncul, baik dari sisi internal maupun eksternal, sebagai berikut.

- 1) Penempatan personil belum sepenuhnya memperhatikan kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan.
- 2) Tindak lanjut atas hasil evaluasi internal dan atau eksternal belum dilaksanakan secara komprehensif.
- 3) Proporsi pendapatan yang bersumber dari non mahasiswa belum ideal.
- 4) Belum lengkapnya dokumen formal yang mendukung penjaminan mutu manajemen dan tata kelola.
- 5) Belum tersedianya aplikasi perencanaan program kegiatan dan anggaran yang terintegrasi berbasis PPEPP.
- 6) Belum adanya unit khusus pengelola pendidikan vokasi.

## **BAB II**

### **VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS**

Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan UM sebagaimana tercatum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang adalah sebagai berikut.

#### **A. Visi**

UM memiliki visi menjadi perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi, dan humaniora.

#### **B. Misi**

UM memiliki misi:

- a. menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang unggul;
  - b. menyelenggarakan penelitian yang unggul untuk menghasilkan temuan baru dan bermanfaat bagi masyarakat; dan
  - c. menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang unggul untuk memberdayakan dan menyejahterakan masyarakat;
- di bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora.

#### **C. Tujuan**

UM memiliki tujuan:

- a. menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, profesi, dan vokasi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, berdaya saing global serta mampu berkembang secara profesional;
- b. menghasilkan karya ilmiah dan karya kreatif bereputasi internasional dalam bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora; dan
- c. menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera.

#### **D. Sasaran Strategis dan Bidang Pengembangan**

Merujuk pada visi, misi, dan tujuan UM serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020—2024 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020—2024, dalam kurun waktu 2022—2026 UM menetapkan 4 (empat) sasaran strategis dengan 10 bidang pengembangan yang dipaparkan pada tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Sasaran Strategis dan Bidang Pengembangan UM 2022—2026

Sasaran Strategis	Bidang Pengembangan
1. Meningkatnya Kualitas Pendidikan dan Pembelajaran	Pendidikan dan Pembelajaran
2. Meningkatnya Kualitas Mahasiswa dan Lulusan	Kemahasiswaan dan Kealumnian
3. Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	Riset dan Inovasi
	Pengabdian kepada Masyarakat
4. Meningkatnya Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan	Organisasi dan Tata Kelola
	Sumber Daya Manusia
	Sumber Daya Keuangan
	Infrastruktur, Fasilitas, dan Lingkungan
	Teknologi dan Informasi
	Pengelolaan Usaha dan Dana Abadi

### **BAB III**

## **KEBIJAKAN, STRATEGI, REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN**

Sebagaimana telah dipaparkan di atas, Renstra UM periode 2022—2026 adalah penjabaran lebih operasional Tahap I Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM 2022—2041. Tahap I RIP UM 2022—2041 adalah Tahap Konsolidasi yang merupakan proses pemenuhan, penataan, dan penyelarasan sumber daya, sistem organisasi, tata kelola, dan infrastruktur perguruan tinggi untuk mencapai peringkat 13 Nasional, 300 Asia 1000 Global dan menjadi landasan tahap transformasi. Tema besar pengembangan UM 5 tahun ke depan adalah “**Konsolidasi Institusi Membangun Negeri**”.

Berikut adalah jabaran kebijakan, strategi, regulasi, dan kelembagaan dalam rangka mewujudkan berbagai indikator kinerja yang direncanakan dari setiap misi yang ditetapkan dalam Renstra UM 2022—2026. Masing-masing dijabarkan berdasarkan sasaran strategis yang akan dicapai pada setiap misi

#### **A. Sasaran Strategis 1 (Meningkatnya Kualitas Pendidikan dan Pembelajaran)**

##### **Bidang Pengembangan: Pendidikan dan Pembelajaran**

Misi UM di bidang pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 adalah menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang unggul. Unggul dan rujukan pada pengembangan pendidikan mengacu internasionalisasi program studi dan penguatan rekognisi akademik sehingga mahasiswa akan memiliki kompetensi akademik, vokasi, dan profesi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, berdaya saing global, serta mampu berkembang secara profesional. Kecerdasan, religiusitas, akhlak mulia, serta mandiri ditumbuhkembangkan melalui penguatan pendidikan karakter, komitmen kebangsaan, toleransi dan moderat, employabilitas, dan kesadaran keberlanjutan lingkungan. Daya saing global ditumbuhkembangkan melalui penguatan pendidikan berstandar internasional. Kemampuan berkembang secara profesional dicapai melalui penguatan *learning skill* untuk memampukan mahasiswa menjadi pembelajar sepanjang hayat. Sejalan dengan hal tersebut, UM bertujuan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, vokasi, dan profesi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, berdaya saing global, serta mampu berkembang secara professional.

Pada tahap konsolidasi kegiatan bidang pendidikan difokuskan pada hal-hal berikut.

- a. Rekonstruksi kurikulum program studi mengacu pada prinsip integratif, kolaboratif, inovatif, dan berkelanjutan untuk semua jenis dan jenjang pendidikan yang relevan dengan perkembangan ipteks sesuai dengan standar internasional.

- b. Reorganisasi sistem pengelolaan pendidikan yang mampu mengintegrasikan penyelenggaraan kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler pada semua level melalui perumusan dan penetapan semua peraturan terkait penyelenggaraan pendidikan, peningkatan penjaminan mutu internal, perluasan kerjasama penyelenggaraan pendidikan, dan akreditasi nasional dan internasional.
- c. Penguatan sistem transfer alih kredit dan penyelenggaraan program *double degree* dengan universitas di dalam dan luar negeri.
- d. Peningkatan kompetensi dosen dalam penyelenggaraan pembelajaran yang inovatif dari aspek konten pembelajaran, pedagogis, dan digitalisasi pembelajaran agar mampu menyelenggarakan pembelajaran dan menghasilkan karya-karya pembelajaran yang berstandar internasional.
- e. Peningkatan ketersediaan dan kapasitas sarana prasarana khususnya pendukung perangkat digitalisasi pembelajaran, peralatan penunjang laboratorium/bengkel/workshop, dan sumber belajar untuk memfasilitasi mahasiswa domestik dan internasional.
- f. Pembukaan program studi dan program pendidikan nongelar baru yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global.
- g. Peningkatan inklusi dan aksesibilitas layanan pendidikan.

## 1. Kebijakan

- a. Kurikulum program studi yang selaras dengan perkembangan ipteks dan standar internasional harus sudah diimplemetasikan.
- b. Sistem pengelolaan pendidikan yang mampu mengintegrasikan penyelenggaraan kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler harus sudah diimplemetasikan.
- c. Pembelajaran di dalam dan di luar kampus sudah harus berjalan lancar.
- d. Dosen dalam penyelenggaraan pembelajaran inovatif harus menghasilkan karya berstandar internasional.
- e. Sarana prasarana pendukung digitalisasi pembelajaran, peralatan penunjang laboratorium/bengkel/workshop, dan sumber belajar tersedia secara memadai.
- f. Sejumlah program studi dan program pendidikan nongelar baru yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global sudah mendapat pengakuan.

## 2. Strategi

- a. Mengevaluasi keterlaksanaan kurikulum secara periodik.
- b. Menyempurnakan kurikulum.
- c. Menjalinkan kerja sama dengan institusi lain di dalam dan luar negeri.
- d. Melakukan akreditasi nasional dan internasional.
- e. Menyusun aktivitas pembelajaran di dalam dan luar kampus secara terpadu.

- f. Meningkatkan kualitas pembelajaran di luar kampus.
- g. Melaporkan kegiatan pembelajaran dalam PDDikti secara berkala.
- h. Meningkatkan kompetensi dosen dalam pembelajaran.
- i. Meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran.
- j. Melakukan penjaminan mutu akademik dan melaporkannya secara berkala.

### 3. Regulasi

- a. Peraturan rektor tentang kurikulum
- b. Peraturan rektor tentang kerja sama
- c. Peraturan rektor tentang pembukaan program studi
- d. Peraturan rektor tentang pembukaan program pendidikan non-gelar
- e. Peraturan rektor pelatihan dosen
- f. Peraturan rektor tentang Penyusunan Kurikulum Merdeka Belajar

## B. Sasaran Strategis 2 (Meningkatnya Kualitas Mahasiswa dan Lulusan)

### Bidang Pengembangan: Kemahasiswaan dan Kealumnian

Pengembangan kemahasiswaan dan kealumnian merupakan bagian integral dari pembangunan pendidikan tinggi di UM. Pengembangan bidang kemahasiswaan mengacu pada berbagai regulasi yang dikeluarkan oleh Kementerian, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, serta berbagai regulasi yang dikeluarkan oleh pimpinan UM sendiri. Selain pertimbangan regulasi, pengembangan bidang kemahasiswaan di UM juga mempertimbangan berbagai kondisi faktual terkait dengan dinamika masyarakat, dinamika kehidupan mahasiswa di berbagai perguruan tinggi, serta dinamika kehidupan mahasiswa UM sendiri.

Memperhatikan beberapa butir pertimbangan di atas, dalam 5 tahun ke depan pengembangan kemahasiswaan dan kealumnian UM diarahkan pada hal-hal berikut.

- a. Pemetaan ulang terhadap potensi dan ragam kegiatan pengembangan kemahasiswaan baik dari sisi potensi mahasiswa, sarana dan prasaran pendukung, dosen pendamping kegiatan yang terintegrasi ke dalam *platform digital*.
- b. *Redesign* dan *reorientasi* sistem organisasi pusat karier sebagai wadah optimalisasi potensi mahasiswa hasil pemetaan, untuk berbagai kepentingan, termasuk untuk kepentingan prestasi pada berbagai even lomba/kompetisi mahasiswa di segala bidang untuk meningkatkan posisi UM di antara perguruan tinggi negeri dan swasta secara nasional. Pada tahapan ini juga sudah dirintis keikutsertaan mahasiswa dalam berbagai even kompetisi di tingkat Asia dan internasional.
- c. Pengembangan kemahasiswaan yang telah dikembangkan pada tahap pertama dengan fokus meningkatkan tingkat keterlibatan mahasiswa dalam

kegiatan pengembangan kemahasiswaan, jumlah mahasiswa penerima beasiswa, perolehan medali pada berbagai kompetisi mahasiswa untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan posisi bidang kemahasiswaan UM di tingkat nasional dan Asia.

- d. Perluasan jaringan kerjasama dengan pihak pemerintah dan swasta untuk memperluas peluang kerja lulusan. Kerjasama dengan pihak dunia usaha dan industri juga semakin mapan untuk penyiapan dan pendampingan mahasiswa UM menjadi calon wirausaha. Kerjasama dengan pihak praktisi usaha dan perbankan juga harus dimantapkan untuk melakukan pendampingan dan permodalan kepada para lulusan UM yang sedang melakukan rintisan usaha.
- e. Memperkuat kegiatan kemahasiswaan ke luar kampus untuk melatih mahasiswa membantu menyelesaikan permasalahan masyarakat. Kegiatan ini harus dirancang secara komprehensif agar sekaligus bisa menjadi bagian dari citra UM di masyarakat. Membangun desa binaan, daerah wisata binaan, dan gerakan UM mengajar, dengan konsep yang komprehensif adalah beberapa contoh yang bisa dikerjakan

## 1. Kebijakan

- a. Fasilitasi lulusan untuk memperoleh akses pekerjaan harus sudah dilakukan.
- b. Fasilitasi lulusan untuk studi lanjut harus sudah dilakukan.
- c. Fasilitasi mahasiswa untuk memiliki keterampilan wirausaha harus sudah dilakukan.
- d. Fasilitasi mahasiswa memperoleh pengalaman belajar di luar kampus harus sudah dilakukan.
- e. Fasilitasi pengembangan potensi penalaran, minat, dan bakat mahasiswa dalam meraih prestasi minimal tingkat nasional harus sudah dilakukan.
- f. Memperkuat pemberdayaan alumni harus sudah dilakukan.

## 2. Strategi

- a. Memantapkan tim pengembang bidang penalaran dan keilmuan, bakat, minat dan kegemaran, kesejahteraan, kepemimpinan, dan kepedulian sosial, baik tingkat universitas maupun tingkat fakultas.
- b. Membentuk unit pusat karier.
- c. Mengembangkan sertifikasi kompetensi mahasiswa.
- d. Mengembangkan program pembinaan mahasiswa berwirausaha.
- e. Membentuk tim evaluasi pemantapan kelembagaan kemahasiswaan.
- f. Memantapkan peran Ikatan Alumni (IKA) UM dalam pengembangan institusi.

### 3. Regulasi

- a. Peraturan Rektor tentang Standar Kemahasiswaan dan Alumni UM.
- b. Peraturan Rektor tentang Gerakan Mahasiswa Satu Karya dalam Satu Tahun (GEMAKARSATA) UM.
- c. Peraturan Rektor tentang penyelenggaraan sertifikasi mahasiswa.

## C. Sasaran Strategis 3 (Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat)

### Bidang Pengembangan: Riset dan Inovasi

Sesuai dengan amanat RIP UM 2022—2041, pengembangan riset dan inovasi diarahkan pada kontribusi penyelesaian permasalahan di masyarakat, baik di tingkat nasional maupun internasional. Luasan kontribusi tersebut akan berdampak pada peningkatan kuantitas dan kualitas rekognisi hasil-hasil riset dan inovasi, berpotensi meningkatkan *income generating* bagi UM, serta memperkuat kemutakhiran referensi akademik berbasis hasil riset dan inovasi.

Karena itu, perencanaan dan implementasi riset UM perlu terus mengakselerasi perkembangan ilmu pengetahuan mutakhir, tepat guna, serta menghasilkan terobosan produk inovasi berorientasi global, terutama dalam konteks tantangan VUCA (Volatile, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) menandai ciri era industri 4.0 sebagai pijakan. Upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dilakukan secara kolaboratif berbasis multihelix, multilayer, dan multidisiplin dalam skala nasional, dan global, baik dalam konteks tema, kerjasama, hingga pendanaan. Penelitian di UM merupakan bagian penting bagi internasionalisasi berkelanjutan dengan mendukung dan menguatkan berbagai kebijakan nasional dan global, seperti kebijakan SNP tentang kompetensi multilevel, *Sustainable Development Goals (SDGs)*, *Millenium Development Goals (MDGs)*, serta pemanfaatan dan pengembangan hasil-hasil riset strategis lainnya. Tahap ini adalah tahap pemanfaatan dan pengembangan hasil riset dan inovasi yang sedang berjalan agar semakin mampu berinteraksi langsung dengan pemerintah, dunia industri, dan masyarakat.

### 1. Kebijakan

- a. Penguatan riset multi/inter/transdisiplin dan publikasi (HKI, paten).
- b. Penguatan etika riset dan integritas penelitian.
- c. Penguatan peran *Research Centers of Excellence* di bidang inovasi.
- d. Penguatan keikutsertaan dosen dan mahasiswa dalam jejaring (*network*) penelitian inter/trans/multidisiplin di tingkat nasional maupun internasional.

### 2. Strategi

- a. Mendorong peningkatan kuantitas dan kualitas peneliti, baik dari unsur dosen maupun tenaga kependidikan.

- b. Menyediakan berbagai skema, sarana, dan prasarana riset dan inovasi.
- c. Meningkatkan jumlah jurnal terakreditasi.
- d. Meningkatkan peringkat akreditasi jurnal.
- e. Meningkatkan penjaminan mutu pelaksanaan riset dan inovasi.
- f. Memperkuat peran lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam menghasilkan produk unggulan hasil riset dan inovasi.
- g. Meningkatkan keterlibatan mahasiswa dan mitra (dalam dan luar negeri) ke dalam seluruh proses riset dan inovasi.

### 3. Regulasi

- a. Peraturan Rektor tentang Pedoman Penelitian.
- b. Peraturan Rektor tentang pengelolaan jurnal ilmiah.
- c. Peraturan Rektor tentang kolaborasi riset dan inovasi internal, nasional, dan internasional.
- d. Peraturan Rektor tentang hibah riset dan inovasi internal UM

### Bidang Pengembangan: Pengabdian kepada Masyarakat

Pada masa tahapan konsolidasi ini UM memusatkan perhatian pada usaha memetakan seluruh aktivitas kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang telah dilaksanakan sebelumnya. Pemetaan tersebut dilakukan dalam rangka mengidentifikasi tema-tema dan kelompok unggulan pengabdian kepada masyarakat yang selaras dengan konsep penguatan citra UM sebagai pusat inovasi belajar dan mitra andal program pencapaian *SDGs*. Aktivitas yang juga mendapatkan perhatian dalam masa tahap konsolidasi adalah memetakan potensi sumber daya UM dan jejaring kemitraan untuk memastikan keberlanjutan eksekusi jangka panjang tema-tema unggulan pengabdian kepada masyarakat. Seluruh pilihan aktivitas konsolidasi tersebut mempersyaratkan partisipasi aktif seluruh sivitas UM.

Penguatan bidang pengabdian kepada masyarakat dilakukan dengan: (1) Penguatan kebijakan dan sistem tata kelola bidang pengabdian kepada masyarakat; (2) Peningkatan kuantitas dan kualitas kemitraan dengan seluruh elemen *pentahelix* baik dengan mitra dalam negeri maupun melakukan inisiasi dengan mitra luar negeri; (3) Integrasi program pendidikan dan penelitian dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat sesuai hasil konsolidasi; (4) Pengembangan tema unggulan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis inovasi belajar dan pemberdayaan ekonomi kerakyatan; (5) Peningkatan publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat baik melalui jalur publikasi ilmiah maupun publikasi populer.

### 1. Kebijakan

- a. Penguatan kebijakan dan sistem tata kelola bidang pengabdian kepada masyarakat.

- b. Peningkatan publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat baik melalui jalur publikasi ilmiah maupun publikasi populer.
- c. Pengembangan tema unggulan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis inovasi belajar.

## 2. Strategi

- a. Memetakan potensi sumber daya UM dan jejaring kemitraan untuk memastikan keberlanjutan eksekusi jangka panjang tema-tema unggulan pengabdian kepada masyarakat.
- b. Memperkuat kebijakan dan sistem tata kelola bidang pengabdian kepada masyarakat.
- c. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kemitraan dengan seluruh elemen *multihelix* baik dengan mitra dalam negeri maupun melakukan inisiasi dengan mitra luar negeri.
- d. Meningkatkan pemanfaatan hasil penelitian dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat.
- e. Meningkatkan publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat baik melalui jalur publikasi ilmiah maupun publikasi populer.
- f. Mengembangkan tema unggulan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis inovasi belajar dan *social entrepreneurship*.

## 3. Regulasi

- a. Peraturan Rektor tentang Sistem Tata Kelola pengabdian kepada masyarakat.
- b. Peraturan Rektor tentang Tema Unggulan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Peraturan Rektor tentang Kerjasama pengabdian kepada masyarakat di level internasional

### D. Sasaran Strategis 4 (Meningkatnya Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan)

Sasaran strategis 4 pada tahap konsolidasi ini diorientasikan pada penguatan tata kelola universitas sesuai prinsip *Good University Governance* (GUG) yang dititikberatkan pada:

- a. Penguatan visi dan misi UM menjadi visi dan misi seluruh *stakeholder*.
- b. Pembentukan dan penguatan organ-organ UM (Majelis Wali Amanat/MWA, Rektor, Senat Akademik Universitas/SAU), unit kerja (Sekretaris, Direktorat, Lembaga, Fakultas, Sekolah Pascasarjana, dan Departemen) dan unsurnya sesuai statuta UM.
- c. Penguatan sistem tata kelola (proses dan prosedur kerja) yang efektif, efisien, dan terukur meliputi semua organ beserta unsurnya.
- d. Penguatan sistem peraturan (regulasi) sehingga lebih komprehensif, tidak tumpang tindih, tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang lebih

- tinggi, dan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif di setiap level unit kerja.
- e. Penyempurnaan sistem penjaminan mutu dan pengawasan yang berbasis evaluasi diri, data, dan partisipatif.
  - f. Penguatan sistem layanan publik yang lebih andal sehingga mampu menghadirkan kepuasan pemangku kepentingan terhadap kualitas kinerja dan layanan UM.
  - g. Penyempurnaan *grand design* pengembangan sistem informasi dan komunikasi yang terpadu untuk mendukung efektivitas dan efisiensi yang mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan.
  - h. Utilisasi sistem informasi yang integratif untuk mewujudkan tata kelola UM yang modern, efektif, efisien, akuntabel, dan dinamis
  - i. Optimalisasi pemanfaatan dan pemberdayaan asset dalam rangka mendukung peningkatan *income generating* UM.

## **Bidang Pengembangan: Organisasi dan Tata Kelola**

### **1. Kebijakan**

- a. Organisasi dan tata kerja kelembagaan sebagaimana yang tertuang dalam PP 115 tahun 2021 harus sudah disusun dan ditetapkan.
- b. Seluruh peraturan yang ditetapkan oleh MWA, Rektor, dan SAU harus sudah disusun dan diimplementasikan sesuai dengan amanat PP 115 tahun 2021.
- c. Sinkronisasi antara rencana jangka panjang (RIP), jangka menengah (Renstra), dan rencana kerja dan anggaran tahunan (RKAT) harus didukung dengan sistem informasi komunikasi yang terintegrasi berbasis Artificial Intelligence (AI).
- d. Laporan akuntabilitas publik, yang meliputi laporan akademik dan nonakademik harus disusun berdasarkan data yang komprehensif dan dilaporkan tepat waktu.

### **2. Strategi**

- a. Menata seluruh organ kelembagaan dalam organisasi dan tata kerja.
- b. Menyusun seluruh peraturan MWA sesuai amanat PP 115 tahun 2021.
- c. Menyusun seluruh peraturan Rektor sesuai amanat PP 115 tahun 2021.
- d. Menyusun seluruh peraturan SAU sesuai amanat PP 115 tahun 2021.
- e. Mengembangkan sistem informasi dan komunikasi perencanaan yang integratif berbasis AI.
- f. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan berdasarkan rencana jangka menengah.
- g. Melakukan penjaminan mutu nonakademik dan melaporkannya secara berkala.

### 3. Regulasi

- a. Peraturan MWA tentang Organisasi dan Tata Kerja antarorgan.
- b. Peraturan MWA tentang Organisasi dan Tata Kerja Komite Audit (KA).
- c. Peraturan MWA tentang ketentuan pelaporan.
- d. Peraturan Rektor tentang Pedoman pelaksanaan tugas wakil Rektor dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian wakil Rektor.
- e. Peraturan Rektor tentang Pedoman tentang syarat, tata cara pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian, serta tugas Dekan dan wakil Dekan
- f. Peraturan Rektor tentang Ketentuan mengenai direktur, wakil direktur, dan Program Studi.
- g. Peraturan Rektor tentang ketentuan mengenai unsur penunjang akademik dan nonakademik.
- h. Peraturan Rektor tentang ketentuan unsur pelaksana penjaminan mutu.
- i. Peraturan Rektor tentang ketentuan unsur pelaksana administrasi.
- j. Peraturan Rektor tentang ketentuan unsur pelaksana pengawasan internal.

## Bidang Pengembangan: Sumber Daya Manusia

### 1. Kebijakan

- a. Pemetaan kompetensi SDM harus sudah dilakukan sebagai dasar penempatan posisi tugas/jabatan dan rencana pengembangan SDM.
- b. Setiap dosen dan tenaga kependidikan wajib memiliki akun yang terkait dengan pengembangan karir dan pengukuran kinerja.

### 2. Strategi

- a. Melakukan pemetaan kompetensi SDM, analisis jabatan, analisis beban kerja, dan analisis kebutuhan SDM.
- b. Menyusun rencana pengembangan SDM berdasarkan hasil pemetaan dan analisis kebutuhan.
- c. Memfasilitasi seluruh tenaga kependidikan dalam membuat dan mengoptimalkan akun pengembangan karir dan pengukuran kinerja.

### 3. Regulasi

- a. Peraturan Rektor tentang Rencana Pengembangan SDM.
- b. Peraturan Rektor tentang tata cara rekrutmen, pembinaan karir, dan pemberhentian pegawai yang diangkat oleh Rektor.
- c. Peraturan Rentor tentang manajemen kepegawaian.

## Bidang Pengembangan: Sumber Daya Keuangan

### 1. Kebijakan

- a. Keuangan yang bersumber dari APBN harus dikelola dengan maksimal.
- b. Keuangan yang bersumber dari non APBN harus dikelola sesuai dengan prioritas program.

- c. Pengelolaan keuangan harus didukung dengan sistem informasi manajemen keuangan terpadu.

## 2. Strategi

- a. Optimalisasi pengelolaan keuangan yang bersumber dari APBN dan non APBN.
- b. Pengelolaan hasil usaha dan dana abadi sebagai penopang operasional UM.
- c. Pengembangan sistem informasi manajemen keuangan terpadu.

## 3. Regulasi

- a. Peraturan Rektor tentang ketentuan mekanisme dan tata cara penyelenggaraan akuntansi dan keuangan dalam lingkup UM.
- b. Peraturan Rektor tentang ketentuan pengelolaan dana UM.

### Bidang Pengembangan: Infrastruktur, Fasilitas, dan Lingkungan

#### 1. Kebijakan

- a. Peningkatan ketersediaan dan kapasitas sarana prasarana khususnya pendukung perangkat digitalisasi pembelajaran dan peralatan penunjang tridharma.
- b. Peningkatan pengelolaan sarana-prasarana/infrastruktur berbasis AI.
- c. Peningkatan kualitas lingkungan akademik yang kondusif.

#### 2. Strategi

- a. Mengembangkan sistem informasi dan komunikasi berbasis AI.
- b. Mengembangkan layanan penggunaan fasilitas dan infrastruktur yang efisien.
- c. Mengembangkan lingkungan akademik yang kondusif bagi implementasi pendidikan karakter.

#### 3. Regulasi

- a. Peraturan Rektor tentang ketentuan pengelolaan kekayaan UM.
- b. Peraturan Rektor tentang ketentuan pengadaan barang dan jasa.

### Bidang Pengembangan: Informasi dan Teknologi

#### 1. Kebijakan

- a. Cetak biru *Enterprise Architecture* harus menjadi acuan utama pengembangan seluruh sistem teknologi informasi di lingkungan UM.
- b. Standar spesifikasi perangkat keras dan perangkat lunak pendukung teknologi informasi harus ditetapkan.
- c. Infrastruktur pendukung teknologi informasi dan komunikasi harus sesuai dengan standar.

## 2. Strategi

- a. Menyusun cetak biru *Enterprise Architecture* (EA) dan melakukan penyesuaian timbal-balik dengan sistem yang telah, sedang, dan akan dibangun.
- b. Menyusun spesifikasi perangkat keras dan perangkat lunak pendukung teknologi informasi.
- c. Merekonstruksi pengelolaan sistem informasi sehingga menjadi terintegrasi dan menghasilkan pangkalan data yang mendukung penuh penyelenggaraan tata kelola organisasi secara efektif dan efisien.
- d. Menyusun peta jalan pengembangan produk inovasi pendidikan dan pembelajaran berbasis teknologi informasi yang saling sejalan dengan cetak biru EA UM.

## 3. Regulasi

Peraturan Rektor tentang Standar Minimal Layanan bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi.

### Bidang Pengembangan: Pengelolaan Usaha Dan Dana Abadi

#### 1. Kebijakan

- a. Unit usaha berbadan hukum yang menjadi entitas terpisah dari badan hukum UM harus didirikan.
- b. Optimalisasi pemanfaatan dan pengembangan sumber daya sebagai *income generating* bagi UM.

#### 2. Strategi

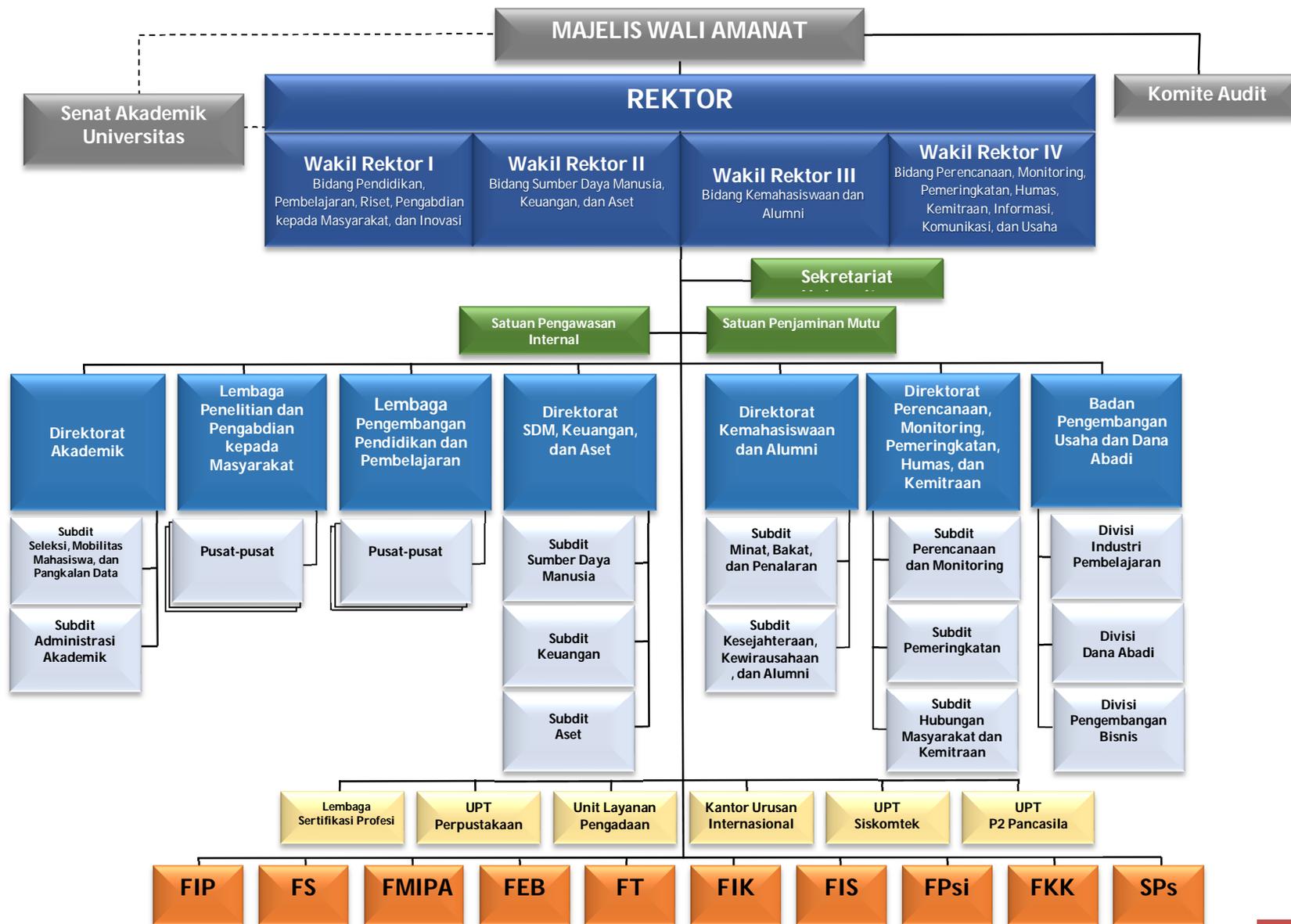
- a. Mendirikan unit usaha berbadan hukum yang menjadi entitas terpisah dari UM
- b. Mendirikan *holding company* yang mendukung peningkatan produktivitas unit usaha
- c. Meningkatkan kerjasama dengan stakeholder eksternal dalam rangka perolehan dan pengelolaan dana abadi.

#### 3. Regulasi

- a. Peraturan MWA tentang investasi.
- b. Ketentuan mengenai pengelolaan kekayaan UM.

### E. Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis tersebut dipaparkan dalam Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS NEGERI MALANG

## BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan pada periode 2022—2026, maka ditetapkan pula Indikator Kinerja untuk menggambarkan tingkat ketercapaian indikator tersebut. Secara lebih rinci indikator kinerja UM dan target yang akan dicapai pada periode 2022—2026, diuraikan sebagai berikut.

### A. Indikator Kinerja Utama

Mengacu kepada Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi negeri sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020, UM menetapkan IKU dan target IKU tahun 2022—2026 yang dipaparkan pada Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1 Target IKU Tahun 2022—2026**

No.	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	%	39,42	50	60	80	80	80
2	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi minimal tingkat nasional.	%	14,73	20	25	30	35	40
3	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS 100 berdasarkan bidang ilmu ( <i>QS100 by subject</i> ), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir.	%	58,34	60	65	70	75	80
4	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.	%	48,51	50	55	60	65	70
5	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	Rasio	7	7,01	7,1	7,15	7,25	7,5
6	Persentase program studi S1 dan D3/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	%	46,48	100	100	100	100	100
7	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus ( <i>case method</i> ) atau pembelajaran kelompok	%	42,40	55	60	65	70	75

No.	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
	berbasis proyek ( <i>team-based project</i> ) sebagai sebagian bobot evaluasi							
8	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	%	18,57	35	50	55	60	65
9	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	Kategori	BB	BB	A	A	A	A
10	Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	Nilai	83	83,5	84	84,5	85	85

## B. Indikator Kinerja

Selain IKU sebagaimana tersebut di atas, ditetapkan pula indikator dan target capaiannya pada setiap Sasaran Strategis dan Bidang Pengembangannya selama 5 tahun ke depan, sebagaimana dipaparkan pada Tabel 4.2a, 4.2b, 4.2c, dan 4.2d berikut ini.

**Tabel 4.2a Target Kinerja Sasaran Strategis 1 (Meningkatnya kualitas pendidikan dan pembelajaran)**

No	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran								
1	Persentase prodi yang menjalin kerjasama *)	%	46,48	100	100	100	100	100
2	Persentase mata kuliah S1 dan Diploma yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus ( <i>case method</i> ) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek ( <i>team-based project</i> ) sebagai sebagian bobot evaluasi *)	%	42,40	55,00	60,00	65,00	70,00	75,00
3	Persentase program studi S1 dan Diploma yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah dan masih berlaku pada tahun berjalan *)	%	18,57	24,29	50,00	55,00	60,00	65,00
4	Persentase program studi yang memiliki akreditasi A atau unggul	%	62,5	65	67,5	70	72,5	75
5	Jumlah program studi baru yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global	prodi	0	5	10	14	18	23
6	Jumlah Fakultas dan Sekolah yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global.	Fakultas dan Sekolah	9	10	10	11	11	11

Keterangan: \*) Indikator Jabaran Rinci IKU

**Tabel 4.2b Target Kinerja Sasaran Strategis 2 (Meningkatnya kualitas mahasiswa dan lulusan)**

No	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
Bidang Pengembangan Kemahasiswaan dan Kealumnian								
1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang langsung bekerja *)	%	22,10	29,10	36,15	49,39	49,39	49,39
2	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang melanjutkan studi *)	%	8,63	10,84	12,55	16,33	16,33	16,33
3	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menjadi wiraswasta *)	%	8,70	10,06	11,30	14,29	14,29	14,29
4	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus *)	%	10,71	16,5	21	25,5	30	34,5
5	Persentase mahasiswa yang meraih prestasi paling rendah tingkat nasional *)	%	4,02	4,5	5	5,5	6	6,5
6	Jumlah prestasi dan rekognisi mahasiswa paling rendah tingkat nasional *)	prestasi/ rekognisi	2500	2600	2700	2800	2900	3000
7	Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	%	17,35	24,5	38,75	45,5	52,25	60,5
8	IPK Lulusan	IPK	3,48	3,49	3,50	3,51	3,52	3,53
9	Jumlah mahasiswa asing (program gelar)	orang	41	170	250	300	325	350
10	Jumlah mahasiswa asing (program nongelar)	orang	1929	1100	1200	1300	1400	1500
11	Jumlah mahasiswa yang mengikuti pertukaran mahasiswa outbound ke PT luar negeri pada tahun berjalan	mahasiswa	350	358	361	364	367	370
12	Rasio mahasiswa program Diploma dan Sarjana terhadap mahasiswa program Magister dan Doktorat	rasio	8 : 1	8 : 1,2	8 : 1,4	8 : 1,6	8 : 1,8	8 : 2
13	Persentase mahasiswa penerima beasiswa	%	20	20	20	20	20	20
14	Jumlah cabang IKA	cabang	40	60	80	100	110	120
15	Jumlah Perusahaan yang berpartisipasi dalam job fair	perusahaan	15	20	25	30	35	40

Keterangan: \*) Indikator Jabaran Rinci IKU

**Tabel 4.2c Target Kinerja Sasaran Strategis 3 (Meningkatnya kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat)**

No	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
Bidang Pengembangan Riset dan Inovasi								
1	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks selain WoS atau Scopus pada tahun berjalan.	judul	353	800	820	840	860	880
2	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks WoS atau Scopus pada tahun berjalan.	judul	133	200	225	250	275	300

No	Indikator Kinerja	Satuan	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
3	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks Scopus pada tahun berjalan.	judul	542	800	815	820	825	830
4	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks selain WoS dan Scopus pada tahun berjalan.	judul	680	700	705	710	715	720
5	Jumlah luaran penelitian berupa karya terapan atau karya seni pada tahun berjalan	judul	350	600	605	610	615	620
6	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan kegiatan tridharma di lingkungan UM pada tahun berjalan	dosen	39	42	50	70	90	100
7	Rerata sitasi Scous tiga tahun terakhir per dosen	rasio	7,33	7,53	7,73	7,93	8,13	8,33
8	Rerata sitasi Scopus tiga tahun terakhir per artikel	rasio	1,85	2,00	2,15	2,30	2,50	2,90
9	Jumlah publikasi karya ilmiah terindeks Scopus yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan	judul	150	160	170	180	190	200
10	Jumlah keluaran penelitian (kumulatif) yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen*)	rasio	5 : 1	5,01 : 1	5,1 : 1	5,15 : 1	5,25 : 1	5,5 : 1
11	Jumlah produk inovasi atau prototipe industri yang dihasilkan pada tahun berjalan	produk	5	6	7	8	9	10
12	Rasio jumlah dosen dan jumlah judul kegiatan penelitian yang dilaksanakan pada tahun berjalan	rasio	1 : 1,5	1 : 1,6	1 : 1,7	1 : 1,8	1 : 1,9	1 : 2
13	Rasio jumlah dosen dan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan pada tahun berjalan	rasio	1 : 0,5	1 : 0,6	1 : 0,7	1 : 0,8	1 : 0,9	1 : 1
<b>Bidang Pengembangan Pengabdian kepada Masyarakat</b>								
14	Jumlah kemitraan dengan seluruh elemen <i>multihelix</i> baik dengan mitra dalam negeri maupun melakukan inisiasi dengan mitra luar negeri	IA	975	1.000	1.025	1.050	1.075	1.100
15	Jumlah pengabdian kepada masyarakat yang didasarkan atas integrasi program pendidikan dan penelitian	kegiatan	n.a	100	150	200	250	300
16	Jumlah publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat	artikel	684	700	750	800	850	900
17	Jumlah keluaran pengabdian (kumulatif) kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen *)	rasio	2 : 1	2,01 : 1	2,1 : 1	2,15 : 1	2,25 : 1	2,5 : 1
18	Jumlah luaran pengabdian kepada masyarakat berupa karya terapan atau karya seni pada tahun berjalan	karya	150	200	205	210	215	220

Keterangan: \*) Indikator Jabaran Rinci IKU

**Tabel 4.2d Target Kinerja Sasaran Strategis 4 (Meningkatnya kualitas manajemen dan tata kelola kelembagaan)**

No	Indikator	Satuan	Target UM					
			Baseline 2021	2022	2023	2024	2025	2026
Bidang Pengembangan Organisasi dan Tata kelola								
1	Jumlah dokumen Peraturan Rektor	dokumen	n.a	20	35	70	100	150
2	Jumlah dokumen Peraturan MMA	dokumen	n.a	8	12	15	17	20
3	Jumlah dokumen Peraturan SAU	dokumen	n.a	2	3	4	5	6
4	Jumlah aplikasi sistem informasi dan komunikasi perencanaan integratif berbasis AI	aplikasi	n.a	1	1	1	1	1
5	Jumlah dokumen rencana strategis dasar penilaian kinerja pimpinan unit kerja	dokumen	11	11	12	12	13	13
6	Laporan akuntabilitas	dokumen	1	1	1	1	1	1
7	Jumlah program kegiatan per SDGs	kegiatan	n.a	2	3	4	5	6
8	Jumlah kerja sama dengan perguruan tinggi yang masuk dalam <i>Top 100 QS WUR by Subjects</i>	kerja sama (MOA)	16	25	35	45	55	65
9	Jumlah mitra DU/DI yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif sampai akhir tahun berjalan.	institusi	108	125	130	131	132	133
10	Jumlah mitra institusi luar negeri yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif sampai akhir tahun berjalan.	institusi	22	25	35	45	55	65
11	Jumlah mitra kementerian/lembaga pemerintah dan pemda yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif pada tahun berjalan.	institusi	54	125	150	155	160	165
12	Jumlah mitra perguruan tinggi yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif sampai akhir tahun berjalan.	institusi	58	60	62	64	66	68
13	Jumlah kolega eksternal dosen yang memberikan respon positif pada survei reputasi akademik/ pembelajaran/ penelitian.	orang	n.a	400	425	450	475	500
14	Jumlah kolega sejawat alumni yang memberikan respon positif pada survei kualitas kerja lulusan.	orang	n.a	400	425	450	475	500
Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia								
15	Dokumen peta kompetensi, analisis jabatan, analisis beban kerja dan kebutuhan SDM sesuai dengan tuntutan terkini	dokumen	1	1	1	1	1	1
16	Persentase tenaga kependidikan dengan kualifikasi kompetensi sesuai dengan tuntutan bidang pekerjaan	%	80	85	90	100	100	100
17	Dokumen Rencana Pengembangan SDM 2022-2026	dokumen	n.a	1	1	1	1	1
18	Persentase dosen yang memiliki kelengkapan data di akun pengembangan karir	%	n.a	75	90	100	100	100
19	Persentase tenaga kependidikan yang memiliki kelengkapan data pada akun pengembangan karir	%	n.a	30	40	50	60	70
20	Persentase dosen yang membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir *)	%	20	25	30	35	40	45

No	Indikator	Satuan	Target UM					
			Baseline 2021	2022	2023	2024	2025	2026
21	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di kampus lain dalam 5 (lima) tahun terakhir *)	%	10	15	20	25	30	35
22	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject) dalam 5 (lima) tahun terakhir *)	%	10	15	20	25	30	35
23	Persentase dosen yang memiliki pengalaman bekerja sebagai praktisi di dunia industri dalam 5 (lima) tahun terakhir *)	%	20	25	30	35	40	45
24	Persentase dosen tetap yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja *)	%	5	6	7	8	9	10
25	Persentase dosen tetap berkualifikasi S2 yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja *)	%	20	22	24	26	28	30
26	Persentase dosen berkualifikasi S3 *)	%	40	43	45	48	50	55
27	Rasio jumlah dosen dan jumlah HKI yang granted pada tahun berjalan *)	HKI	1 : 1	1 : 1	1 : 1,5	1 : 2	1 : 2	1 : 2
28	Jumlah akademisi/peneliti (bukan dosen tetap UM) yang mengajar atau melakukan penelitian secara aktif di UM pada tahun berjalan	orang	n.a	238	270	300	330	360
29	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan kegiatan tridharma di lingkungan UM pada tahun berjalan	dosen	15	50	65	80	100	120
Bidang Pengembangan Sumber Daya Keuangan								
30	Opini KAP atas laporan keuangan	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
31	Persentase implementasi sistem keuangan yang terintegrasi dari perencanaan, penggunaan, dan pelaporan	%	30	80	90	100	100	100
32	Persentase implementasi sistem pengawasan, reviu dan audit keuangan dan asset yang terintegrasi.	%	20	50	60	80	100	100
33	Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK	%	100	100	100	100	100	100
34	Jumlah pendapatan Non APBN	milyar rupiah	424,95	436,64	455,92	484,56	519,11	564,55
Bidang Pengembangan Infrastruktur, Fasilitas, dan Lingkungan								
35	Persentase implementasi sistem pengelolaan asset dan infrastuktur yang terintegrasi	%	20	50	60	80	100	100
36	UI Green Metric rank		26	23	20	18	16	15
37	Nilai rupiah pendapatan unit kerja UM yang bersumber dari hasil kerjasama dengan unit bisnis UM atau institusi swasta/industri.	milyar rupiah	43,51	44,38	45,26	46,62	48,02	49,46
38	Nilai rupiah pendanaan dari pihak luar UM yang digunakan untuk mendukung kegiatan penelitian, pengembangan, dan inovasi pada tahun berjalan.	milyar rupiah	n.a	1	1,5	2	2,5	3
39	Nilai rupiah pendanaan dari pihak swasta/industri untuk pengembangan dan komersialisasi prototipe industri/produk inovasi.	juta rupiah	n.a	100	150	200	250	300

No	Indikator	Satuan	Baseline 2021	Target UM				
				2022	2023	2024	2025	2026
Bidang Pengembangan Informasi dan Teknologi								
40	Persentase Implementasi Cetak Biru <i>Enterprise Architecture</i> UM	%	n.a	50	100	100	100	100
41	Persentase implementasi standar spesifikasi perangkat keras dan perangkat lunak pendukung teknologi informasi	%	n.a	50	70	90	100	100
42	Persentase sistem informasi yang terintegrasi dengan pusat pangkalan data kementerian	%	n.a	50	65	80	90	100
43	Persentase kesesuaian infrastruktur pendukung teknologi informasi dan komunikasi dengan standar.	%	n.a	50	70	90	100	100
Bidang Pengembangan Pengelolaan Usaha dan Dana Abadi								
44	Pendapatan usaha dari pengembangan sumber daya	milyar rupiah	14	15	16	17	18	19
45	Satuan usaha yang berbadan hukum	unit	n.a	1	2	3	4	5
46	Dana abadi yang dikelola oleh BPUDA	milyar rupiah	n.a	10	12	14	17	20

### C. Rencana Sumber Pendanaan

Sumber pembiayaan dalam rangka pemenuhan kebutuhan anggaran pada setiap sasaran strategis kurun waktu tahun 2022—2026 dipaparkan pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Rencana Sumber Pembiayaan

No.	Sumber Pembiayaan	Realisasi 2021 (000)	Rencana Perolehan (000)				
			2022	2023	2024	2025	2026
<b>A.</b>	<b>APBN</b>	<b>288,665,917</b>	<b>264,671,423</b>	<b>226,857,582</b>	<b>231,251,716</b>	<b>234,586,093</b>	<b>237,741,857</b>
1	Gaji dan Tunjangan PNS	156,429,815	161,243,290	154,247,320	158,641,454	161,975,831	165,131,595
2	BPPTNBH Setditjen Diktiristek	58,323,946	72,610,262	72,610,262	72,610,262	72,610,262	72,610,262
3	Pinjaman (PHLN)	73,912,156	24,336,871	-	-	-	-
4	Insentif IKU dari Ditjen Diktiristek		6,481,000				
<b>B.</b>	<b>SELAIN APBN</b>	<b>790,397,381</b>	<b>748,503,488</b>	<b>586,198,666</b>	<b>587,912,763</b>	<b>618,846,616</b>	<b>690,268,937</b>
1	Dana Masyarakat	29,109,512	29,691,702	30,285,536	31,194,102	32,129,925	33,093,823
2	Biaya Pendidikan	336,408,224	343,136,387	360,293,207	385,307,867	416,138,654	457,752,519
3	Pengelolaan Dana Abadi						
4	Usaha UM	-	3,191,913	3,511,104	3,862,214	4,248,436	4,673,279
5	Kerja Sama Tridharma Perguruan Tinggi	43,505,272	44,375,377	45,262,884	46,620,771	48,019,394	49,459,976
6	Pengelolaan Kekayaan UM	15,926,312	16,244,837	16,569,734	17,569,734	18,569,734	19,569,734
7	APBD	-	-	-	-	-	-
8	Pinjaman	-	-	-	-	-	-
9	Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA akhir TA-1)	365,448,061	311,863,272	130,276,201	103,358,075	99,740,473	125,719,606
Total Rencana Perolehan		1,079,063,298	1,013,174,911	813,056,248	819,164,479	853,432,709	928,010,794

## D. Kerangka Pendanaan

Kerangka pendanaan rangka pemenuhan kebutuhan anggaran pada setiap sasaran strategis kurun waktu tahun 2022—2026 disajikan dalam Rencana Pembiayaan dan dipaparkan pada Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.4 Rencana Pembiayaan Tahun 2022—2026

Komponen Biaya	Realisasi Biaya 2021 (.000)	Total Biaya (.000)				
		2022	2023	2024	2025	2026
<b>E.1.1 BIAYA (GAJI DAN TUNJANGAN PNS)</b>	156,429,815	161,243,290	153,953,560	158,333,007	161,651,961	164,791,530
1. BIAYA DOSEN PNS	121,612,812	123,269,397	121,416,604	126,119,424	130,078,657	134,159,436
A. Gaji dan Tunjangan		68,082,461	67,808,439	71,194,706	74,750,286	78,483,645
B. Tunjangan Profesi		36,592,204	34,060,836	34,742,053	34,742,053	35,089,473
C. Tunjangan Kehormatan		12,461,436	12,706,711	13,342,047	13,608,888	13,608,888
D. Uang Makan		6,133,296	6,840,618	6,840,618	6,977,430	6,977,430
2. BIAYA TENAGA KEPENDIDIKAN PNS	34,817,003	37,973,893	32,536,956	32,213,583	31,573,304	30,632,094
A. Gaji dan Tunjangan		32,707,189	28,726,428	28,441,160	27,876,330	27,046,029
B. Uang Makan		5,266,704	3,810,528	3,772,423	3,696,974	3,586,065
<b>E.1.2. BIAYA (BPPTNBH DARI SETDITJEN DIKTIRISTEK)</b>	58,323,946	72,610,262	72,010,262	72,010,262	72,010,262	72,010,262
1. OPERASIONAL	31,697,584	20,607,085	23,024,460	23,024,460	23,024,460	23,024,460
A. Pendidikan		603,200	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
B. Manajemen		20,003,885	22,024,460	22,024,460	22,024,460	22,024,460
2. BIAYA DOSEN NON PNS	20,095,470	8,689,860	8,936,012	8,936,012	8,936,012	8,936,012
A. Gaji dan Tunjangan		7,331,220	7,433,408	7,432,058	7,430,708	7,429,358
B. Tunjangan Kehormatan			8,100	9,450	10,800	12,150
C. Uang Makan		1,358,640	1,494,504	1,494,504	1,494,504	1,494,504
3. BIAYA TENAGA KEPENDIDIKAN NON PNS		30,313,317	27,649,790	27,649,790	27,649,790	27,649,790
A. Gaji dan Tunjangan		19,550,917	16,834,350	16,834,350	16,834,350	16,834,350
B. Uang Makan		3,962,400	4,015,440	4,015,440	4,015,440	4,015,440
C. Tunjangan Kinerja		6,800,000	6,800,000	6,800,000	6,800,000	6,800,000
4. INVESTASI	5,257,459	13,000,000	12,400,000	12,400,000	12,400,000	12,400,000
A. Pembangunan/ Pemeliharaan Gedung dan Bangunan		-	6,110,000	6,110,000	6,110,000	6,110,000
B. Pengadaan Peralatan dan Mesin		13,000,000	6,290,000	6,290,000	6,290,000	6,290,000
5. PENGEMBANGAN	1,273,433	-	-	-	-	-
A. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi	1,273,433					
<b>E.1.4. BIAYA (PINJAMAN)</b>	73,912,156	24,336,871	-	-	-	-
INVESTASI (PHLN/SBSN/KPBU)		24,336,871				
A. Pelaksanaan PHLN di PIU UM		24,336,871				
<b>E.1.5. INSENTIF IKU DARI DITJEN DIKTIRISTEK</b>		6,481,000	-	-	-	-
A. Operasional		1,100,000				
B. Investasi		3,151,000				
C. Pengembangan		2,230,000				
<b>E.1.5. BIAYA (SELAIN APBN)</b>	478,534,109	618,227,287	483,734,351	489,080,737	494,050,880	499,153,029
1. OPERASIONAL	205,302,453	288,412,978	228,219,900	231,868,000	234,711,000	237,630,000
A. Pendidikan		84,266,062	85,108,000	86,794,000	87,636,000	88,513,000
B. Penelitian		54,300,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000

Komponen Biaya	Realisasi Biaya 2021 (000)	Total Biaya (000)				
		2022	2023	2024	2025	2026
C. Pengabdian kepada Masyarakat		9,687,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
D. Manajemen		140,159,916	98,111,900	100,074,000	102,075,000	104,117,000
4. INVESTASI	154,118,816	168,846,000	94,136,460	95,015,380	96,732,840	98,489,918
A. Pembangunan/Pemeliharaan Gedung dan Bangunan		149,800,000	74,900,000	75,398,000	76,925,000	78,484,000
B. Pengadaan Peralatan dan Mesin		19,046,000	19,236,460	19,617,380	19,807,840	20,005,918
5. PENGEMBANGAN	2,288,033	40,968,309	41,377,991	42,197,357	42,607,040	43,033,111
A. Keilmuan/Keahlian Dosen dan Tenaga Kependidikan		10,768,294	10,875,976	11,091,342	11,199,025	11,311,016
B. Pengembangan yang Merupakan Penugasan dari Pemerintah	-	30,200,015	30,502,015	31,106,015	31,408,015	31,722,095
6. REMUNERASI	116,824,807	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
Grand Total (Biaya Gaji dan Tunjangan PNS+ BPPTNBH+Alokasi dari Institusi lain+Pinjaman+Selain APBN)	767,200,026	882,898,710	709,698,173	719,424,006	727,713,103	735,954,821

Tabel 4.4 Rencana Pembiayaan Setiap Sasaran Strategis Tahun 2022—2026

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
A	Sasaran Strategis 1 (Meningkatnya Kualitas Pendidikan dan Pembelajaran)								141,708,282	177,778,415	179,967,606	186,356,426	200,093,671	205,051,450
	Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran								141,708,282	177,778,415	179,967,606	186,356,426	200,093,671	205,051,450
1	Persentase prodi yang menjalin kerjasama *)	%	46,48	100	100	100	100	100						
2	Persentase mata kuliah SI dan Diploma yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi *)	%	42,40	55,00	60,00	65,00	70,00	75,00						
3	Persentase program studi SI dan Diploma yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah dan masih berlaku pada tahun berjalan*)	%	18,57	24,29	50,00	55,00	60,00	65,00						
4	Persentase program studi yang memiliki akreditasi A atau unggul	%	62,5	65	67,5	70	72,5	75						
5	Jumlah program studi baru yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global	prodi	0	5	10	14	18	23						
6	Jumlah Fakultas dan Sekolah yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global.	Fakultas dan Sekolah	9	10	10	11	11	11						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
B	Sasaran Strategis 2 (Meningkatnya Kualitas Mahasiswa dan Lulusan)								27,181,198	27,556,998	27,556,998	27,556,998	27,556,998	27,556,998
	Bidang Pengembangan Kemahasiswaan dan Kealumnian								27,181,198	27,556,998	27,556,998	27,556,998	27,556,998	27,556,998
1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang langsung bekerja *)	%	22,10	29,10	36,15	49,39	49,39	49,39						
2	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang melanjutkan studi *)	%	8,63	10,84	12,55	16,33	16,33	16,33						
3	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menjadi wiraswasta *)	%	8,70	10,06	11,30	14,29	14,29	14,29						
4	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus *)	%	10,71	16,5	21	25,5	30	34,5						
5	Persentase mahasiswa yang meraih prestasi paling rendah tingkat nasional *)	%	4,02	4,5	5	5,5	6	6,5						
6	Jumlah prestasi dan rekognisi mahasiswa paling rendah tingkat nasional *)	prestasi/ rekognisi	2500	2600	2700	2800	2900	3000						
7	Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	%	17,35	24,5	38,75	45,5	52,25	60,5						
8	IPK Lulusan	IPK	3,48	3,49	3,50	3,51	3,52	3,53						
9	Jumlah mahasiswa asing (program gelar)	orang	41	170	250	300	325	350						
10	Jumlah mahasiswa asing (program nongelar)	orang	1929	1100	1200	1300	1400	1500						
11	Jumlah mahasiswa yang mengikuti pertukaran mahasiswa outbound ke PT	mahasiswa	350	358	361	364	367	370						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
	luar negeri pada tahun berjalan													
12	Rasio mahasiswa program Diploma dan Sarjana terhadap mahasiswa program Magister dan Doktorat	rasio	8 : 1	8 : 1,2	8 : 1,4	8 : 1,6	8 : 1,8	8 : 2						
13	Persentase mahasiswa penerima beasiswa	%	20	20	20	20	20	20						
14	Jumlah cabang IKA	cabang	40	60	80	100	110	120						
15	Jumlah Perusahaan yang berpartisipasi dalam job fair	perusahaan	15	20	25	30	35	40						
C	Sasaran Strategis 3 (Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat)								59,059,706	63,987,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000
	Bidang Pengembangan Riset dan Inovasi								47,278,050	54,300,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000
1	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks selain WoS atau Scopus pada tahun berjalan.	judul	353	800	820	840	860	880						
2	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks WoS atau Scopus pada tahun berjalan.	judul	133	200	225	250	275	300						
3	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks Scopus pada tahun berjalan.	judul	542	800	815	820	825	830						
4	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional	judul	680	700	705	710	715	720						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
	terindeks selain WoS dan Scopus pada tahun berjalan.													
5	Jumlah luaran penelitian berupa karya terapan atau karya seni pada tahun berjalan	judul	350	600	605	610	615	620						
6	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan kegiatan tridharma di lingkungan UM pada tahun berjalan	dosen	39	42	50	70	90	100						
7	Rerata sitasi Scous tiga tahun terakhir per dosen	rasio	7,33	7,53	7,73	7,93	8,13	8,33						
8	Rerata sitasi Scopus tiga tahun terakhir per artikel	rasio	1,85	2,00	2,15	2,30	2,50	2,90						
9	Jumlah publikasi karya ilmiah terindeks Scopus yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan	judul	150	160	170	180	190	200						
10	Jumlah keluaran penelitian (kumulatif) yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen*)	rasio	5 : 1	5,01 : 1	5,1 : 1	5,15 : 1	5,25 : 1	5,5 : 1						
11	Jumlah produk inovasi atau prototipe industri yang dihasilkan pada tahun berjalan	produk	5	6	7	8	9	10						
12	Rasio jumlah dosen dan jumlah judul kegiatan penelitian yang dilaksanakan pada tahun berjalan	rasio	1 : 1,5	1 : 1,6	1 : 1,7	1 : 1,8	1 : 1,9	1 : 2						
13	Rasio jumlah dosen dan jumlah judul kegiatan pengabdian kepada	rasio	1 : 0,5	1 : 0,6	1 : 0,7	1 : 0,8	1 : 0,9	1 : 1						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
	masyarakat yang dilaksanakan pada tahun berjalan													
	Bidang Pengembangan Pengabdian kepada Masyarakat								11,781,656	9,687,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
14	Jumlah kemitraan dengan seluruh elemen <i>multihelix</i> baik dengan mitra dalam negeri maupun melakukan inisiasi dengan mitra luar negeri	IA	975	1.000	1.025	1.050	1.075	1.100						
15	Jumlah pengabdian kepada masyarakat yang didasarkan atas integrasi program pendidikan dan penelitian	kegiatan	n.a	100	150	200	250	300						
16	Jumlah publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat	artikel	684	700	750	800	850	900						
17	Jumlah keluaran pengabdian (kumulatif) kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen *)	rasio	2 : 1	2,01 : 1	2,1 : 1	2,15 : 1	2,25 : 1	2,5 : 1						
18	Jumlah luaran pengabdian kepada masyarakat berupa karya terapan atau karya seni pada tahun berjalan	karya	150	200	205	210	215	220						
D	Sasaran Strategis 4 (Meningkatnya Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan)								539,250,840	613,576,297	457,173,569	460,510,582	455,062,434	458,346,373
	Bidang Pengembangan Organisasi dan Tata Kelola								138,982,470	160,163,801	120,136,360	122,098,460	124,099,460	126,141,460
1	Jumlah dokumen Peraturan Rektor	dokumen	n.a	20	35	70	100	150						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
2	Jumlah dokumen Peraturan MWA	dokumen	n.a	8	12	15	17	20						
3	Jumlah dokumen Peraturan SAU	dokumen	n.a	2	3	4	5	6						
4	Jumlah aplikasi sistem informasi dan komunikasi perencanaan integratif berbasis AI	aplikasi	n.a	1	1	1	1	1						
5	Jumlah dokumen rencana strategis dasar penilaian kinerja pimpinan unit kerja	dokumen	11	11	12	12	13	13						
6	Laporan akuntabilitas	dokumen	1	1	1	1	1	1						
8	Jumlah program kegiatan per SDGs	kegiatan	n.a	2	3	4	5	6						
9	Jumlah kerja sama dengan perguruan tinggi yang masuk dalam <i>Top 100 QS WUR by Subjects</i>	kerja sama (MOA)	16	25	35	45	55	65						
10	Jumlah mitra DU/DI yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif sampai akhir tahun berjalan.	institusi	108	125	130	131	132	133						
11	Jumlah mitra institusi luar negeri yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif sampai akhir tahun berjalan.	institusi	22	25	35	45	55	65						
12	Jumlah mitra kementerian/lembaga pemerintah dan pemda yang memiliki perjanjian kerjasama yang masih aktif pada tahun berjalan.	institusi	54	125	150	155	160	165						
13	Jumlah mitra perguruan tinggi yang memiliki	institusi	58	60	62	64	66	68						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
	perjanjian kerjasama yang masih aktif sampai akhir tahun berjalan.													
14	Jumlah kolega eksternal dosen yang memberikan respon positif pada survei reputasi akademik/ pembelajaran/ penelitian.	orang	n.a	400	425	450	475	500						
	<b>Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia</b>								155,203,276	234,573,480	220,995,604	221,491,597	212,324,989	211,809,850
15	Dokumen peta kompetensi, analisis jabatan, analisis beban kerja dan kebutuhan SDM sesuai dengan tuntutan terkini	dokumen	1	1	1	1	1	1						
16	Persentase tenaga kependidikan dengan kualifikasi kompetensi sesuai dengan tuntutan bidang pekerjaan	%	80	85	90	100	100	100						
17	Dokumen Rencana Pengembangan SDM 2022-2026	dokumen	n.a	1	1	1	1	1						
18	Persentase dosen yang memiliki kelengkapan data di akun pengembangan karir	%	n.a	75	90	100	100	100						
19	Persentase tenaga kependidikan yang memiliki kelengkapan data pada akun pengembangan karir	%	n.a	30	40	50	60	70						
20	Persentase dosen yang membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir *)	%	20	25	30	35	40	45						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
21	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di kampus lain dalam 5 tahun terakhir *)	%	10	15	20	25	30	35						
22	Persentase dosen yang berkegiatan tridharma di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject) dalam 5 tahun terakhir *)	%	10	15	20	25	30	35						
23	Persentase dosen yang memiliki pengalaman bekerja sebagai praktisi di dunia industri dalam 5 tahun terakhir *)	%	20	25	30	35	40	45						
24	Persentase dosen tetap yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja *)	%	5	6	7	8	9	10						
25	Persentase dosen tetap berkualifikasi S2 yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja *)	%	20	22	24	26	28	30						
26	Persentase dosen berkualifikasi S3 *)	%	40	43	45	48	50	55						
27	Rasio jumlah dosen dan jumlah HKI yang granted pada tahun berjalan *)	HKI	1:1	1:1	1:1,5	1:2	1:2	1:2						
28	Jumlah akademisi/peneliti (bukan dosen tetap UM) yang mengajar atau melakukan penelitian secara aktif di UM pada tahun berjalan	orang	n.a	238	270	300	330	360						
29	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan kegiatan	dosen	15	50	65	80	100	120						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
	tridharma di lingkungan UM pada tahun berjalan													
	<b>Bidang Pengembangan Sumber Daya Keuangan</b>								5,000,000	5,601,899	5,601,899	5,601,899	5,601,899	5,601,899
30	Opini KAP atas laporan keuangan	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP						
31	Persentase implementasi sistem keuangan yang terintegrasi dari perencanaan, penggunaan, dan pelaporan	%	30	80	90	100	100	100						
32	Persentase implementasi sistem pengawasan, revidu dan audit keuangan dan asset yang terintegrasi.	%	20	50	60	80	100	100						
33	Persentase kuantitas tindak lanjut temuan BPK	%	100	100	100	100	100	100						
34	Jumlah pendapatan Non APBN	milyar rupiah	424,95	436,64	455,92	484,56	519,11	564,55						
	<b>Bidang Pengembangan Infrastruktur, Fasilitas, dan Lingkungan</b>								233,288,431	207,107,243	104,309,832	105,188,752	106,906,212	108,663,290
35	Persentase implementasi sistem pengelolaan asset dan infrastruktur yang terintegrasi	%	20	50	60	80	100	100						
36	UI Green Metric rank		26	23	20	18	16	15						
37	Nilai rupiah pendapatan unit kerja UM yang bersumber dari hasil kerjasama dengan unit bisnis UM atau institusi swasta/industri.	milyar rupiah	43,51	44,38	45,26	46,62	48,02	49,46						
38	Nilai rupiah pendanaan dari pihak luar UM yang digunakan untuk mendukung kegiatan penelitian, pengembangan,	milyar rupiah	n.a	1	1,5	2	2,5	3						

NO.	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	BASE-LINE 2021	TARGET KINERJA					BASELINE	ALOKASI (Rp 000.000)				
				2022	2023	2024	2025	2026		2021	2022	2023	2024	2025
	dan inovasi pada tahun berjalan.													
39	Nilai rupiah pendanaan dari pihak swasta/industri untuk pengembangan dan komersialisasi prototipe industri/produk inovasi.	juta rupiah	n.a	100	150	200	250	300						
	<b>Bidang Pengembangan Informasi dan Teknologi</b>								2,224,092	2,226,628	2,226,628	2,226,628	2,226,628	2,226,628
40	Persentase Implementasi Cetak Biru <i>Enterprise Architecture</i> UM	%	n.a	50	100	100	100	100						
41	Persentase implementasi standar spesifikasi perangkat keras dan perangkat lunak pendukung teknologi informasi	%	n.a	50	70	90	100	100						
42	Persentase sistem informasi yang terintegrasi dengan pusat pangkalan data kementerian	%	n.a	50	65	80	90	100						
43	Persentase kesesuaian infrastruktur pendukung teknologi informasi dan komunikasi dengan standar.	%	n.a	50	70	90	100	100						
	<b>Bidang Pengembangan Pengelolaan Usaha dan Dana Abadi</b>								4,552,571	3,903,246	3,903,246	3,903,246	3,903,246	3,903,246
44	Pendapatan usaha dari pengembangan sumber daya	milyar rupiah	14	15	16	17	18	19						
45	Satuan usaha yang berbadan hukum	unit	n.a	1	2	3	4	5						
46	Dana abadi yang dikelola oleh BPUDA	milyar rupiah	n.a	10	12	14	17	20						
	TOTAL								767,200,026	882,898,710	709,698,173	719,424,006	727,713,103	735,954,821

## **BAB V PENUTUP**

Renstra UM Tahun 2022—2026 ini disusun sebagai acuan seluruh unit kerja di UM dalam rangka penyusunan program kegiatan dan anggaran. Seluruh kegiatan harus mencerminkan output yang akan dihasilkan serta mengarah pada pencapaian visi dan misi UM.

Renstra UM Tahun 2022—2026 ini menekankan konsolidasi internal dalam statusnya sebagai PTN Badan Hukum dengan segala implikasinya. Penyusunan Renstra Tahun UM 2022—2026 seiring dengan telah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang, perubahan Renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020—2024 yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 tanggal 25 Maret 2022, serta ditetapkannya Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 9 Tahun 2022 tentang Penetapan Rencana Induk Pengembangan UM 2022—2041.

Implikasi dengan penetapan status UM sebagai PTN Badan Hukum memerlukan penyesuaian dalam program, kegiatan, mekanisme kerja, serta penataan organisasi agar kinerja UM semakin efektif dan efisien. Penataan organisasi UM juga berdampak pada perumusan program, kegiatan, strategi pencapaian, dan mekanisme pembiayaan program.

Renstra UM Tahun 2022—2026 ini dimungkinkan adanya beberapa penyesuaian terhadap tuntutan internal dan eksternal yang belum bisa diprediksi pada saat penyusunannya. Segala bentuk penyesuaian atas Renstra UM Tahun 2022—2026 akan dilakukan dengan melibatkan semua unsur Rektor serta ditetapkan oleh Majelis Wali Amanat.