



PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NOMOR 2 TAHUN 2024

TENTANG

PERUBAHAN ATAS PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT NOMOR 4
TAHUN 2022 TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS
BRAWIJAYA TAHUN 2022-2027

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

- Menimbang :
- a. bahwa rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027 dalam Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 4 Tahun 2022 tentang rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027 perlu disesuaikan dengan kebutuhan penyelenggaraan organisasi sehingga perlu dilakukan perubahan;
 - b. bahwa Rektor Universitas Brawijaya telah menyusun perubahan rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027 dan mengusulkan kepada Majelis Wali Amanat untuk ditetapkan;
 - c. bahwa atas usulan penetapan perubahan rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027, Majelis Wali Amanat telah melakukan sidang pleno dan memutuskan usulan Rektor untuk menetapkan perubahan rencana strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027 dapat disetujui;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat tentang Perubahan Atas Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 4 Tahun 2022 tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2022-2027;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 4301, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 78);
 2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 240, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6732);
5. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja;
6. Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 4 Tahun 2022 tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya tahun 2022-2027 (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2022 Nomor 93);
7. Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 1 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pembentukan Peraturan Majelis Wali Amanat, Peraturan Rektor, dan Peraturan Senat Akademik Universitas (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2023 Nomor 41);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT NOMOR 4 TAHUN 2022 TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2022-2027.

Pasal I

Ketentuan dalam Lampiran Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 4 Tahun 2022 tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2022-2027 (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2022 Nomor 93), diubah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Majelis Wali Amanat ini.

Pasal II

Peraturan Majelis Wali Amanat ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

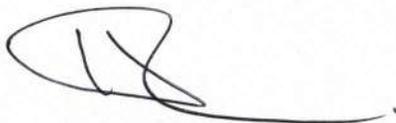
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Majelis Wali Amanat ini dengan penempatannya dalam Lembaran Universitas Brawijaya.

Ditetapkan di Malang
pada tanggal 30 Agustus 2024


KETUA MAJELIS WALI AMANAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA,
MUHADJIR EFFENDY

Diundangkan di Malang
pada tanggal 30 Agustus 2024

KEPALA DIVISI HUKUM



HARU PERMADI

LEMBARAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2024 NOMOR 103

LAMPIRAN
PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
NOMOR 2 TAHUN 2024
TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN
MAJELIS WALI AMANAT NOMOR 4 TAHUN
2022 TENTANG RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2022-2027

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2022-2027



Universitas **Brawijaya**



Renstra

**RENCANA STRATEGIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2022-2027**



Universitas Brawijaya

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2022 – 2027 (PERUBAHAN)

Diajukan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Brawijaya



Rektor,

Prof. Widodo, S.Si., M.Si., Ph.D.Med.Sc
NIP. 197308112000031002

Disetujui dan disahkan dalam
Rapat Pleno Majelis Wali Amanat Universitas Brawijaya
Malang, 2024



Ketua MWA

Prof. Dr. Muhajir Effendy, MAP



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Atas rahmat dan perkenan Tuhan Yang Maha Esa, Revisi Rencana Strategis Universitas Brawijaya Perguruan Tinggi Negeri Hukum (Renstra UB PTNBH) 2022–2027 dapat diselesaikan. Revisi Renstra UB PTNBH 2022–2027 merupakan penyesuaian yang disebabkan oleh: 1) Keputusan Menteri 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi (IKU PT); 2) Pada tahun 2023, beberapa IKU Universitas Brawijaya telah terlampaui; dan 3) Perjanjian Kinerja (PK). Revisi Renstra UB 2022–2027 ditujukan untuk menjadi pedoman penyusunan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) dan acuan penyusunan Renstra pada setiap unit kerja di UB secara berjenjang. Proses penjabaran dilakukan untuk menjamin keselarasan strategi tingkat universitas dengan strategi pada unit kerja.

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

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Malang, 2024
Rektor

Prof. Widodo, S.Si., M.Si., Ph.D.Med.Sc.
NIP. 197308112000031002



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	1
BAB I PENDAHULUAN	7
1.1 Latar Belakang	7
1.2 Kondisi Umum	9
1.2.1 Pendidikan, Pengajaran, dan Kemahasiswaan	9
1.2.2 Inovasi, Penelitian, dan Pengabdian.....	11
1.2.3 SDM, Sarana-Prasarana, dan Keuangan	12
1.2.4 Tata Kelola	14
1.3 Potensi dan Permasalahan.....	20
1.3.1 Perkembangan Pendidikan Tinggi.....	20
1.3.2 Regulasi dan Kebijakan Pemerintah.....	21
1.3.3 Sosial-Ekonomi Masyarakat.....	22
1.3.4 Perkembangan Teknologi Informasi	23
1.3.5 Transformasi Digital UB.....	24
1.3.6 Analisis SWOT	27
1.3.7 Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factors).....	31
BAB II TUJUAN DAN SASARAN	33
2.1 Visi dan Misi UB	33
2.2 Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan.....	33
2.3 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran	35
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	41
3.1 Arah Kebijakan dan Strategi.....	41
3.2 Kerangka Regulasi	50
3.3 Kerangka Kelembagaan	51
3.4 Reformasi Birokrasi	54
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	56
4.1 Target Kinerja.....	56
4.2 Kerangka Pendanaan.....	64
4.2.1 Proyeksi Pelayanan Akademik	64
4.2.2 Proyeksi Pelayanan Kemahasiswaan.....	68
4.2.3 Proyeksi Penelitian, Publikasi Ilmiah, dan Pengabdian Masyarakat.....	71
4.2.4 Proyeksi Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM).....	74
4.2.5 Proyeksi Sarana dan Prasarana.....	76
4.2.6 Proyeksi Keuangan.....	76
BAB V PENUTUP.....	80



LAMPIRAN	81
Lampiran 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan	81
Lampiran 2. Pohon Kinerja Tujuan-1	97
Lampiran 3. Pohon Kinerja Tujuan-2	98
Lampiran 4. Pohon Kinerja Tujuan-3	99
Lampiran 5. Pohon Kinerja Tujuan-4	99



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Analisis SWOT UB	28
Tabel 2.1 Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan UB 2022–2027	34
Tabel 2.2 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran UB Tahun 2022–2027	35
Tabel 2.3 Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja UB Tahun 2022–2027	37
Tabel 4.1 Target Kinerja Renstra UB 2022–2027	57
Tabel 4.2 Proyeksi Program Studi	64
Tabel 4.3 Akreditasi Nasional PS	66
Tabel 4.4 Akreditasi Internasional PS	66
Tabel 4.5 Proyeksi Jumlah Mahasiswa	67
Tabel 4.6 Proyeksi Jumlah Mahasiswa Baru	67
Tabel 4.7 Proyeksi Jumlah Lulusan	68
Tabel 4.8 Prestasi Kemahasiswaan dan Mahasiswa Berprestasi	69
Tabel 4.9 Kualitas Lulusan dan Tracer Study	69
Tabel 4.10 Sumber Beasiswa dan Besaran Dana Beasiswa	70
Tabel 4.11 Jumlah Penelitian per Sumber Dana	71
Tabel 4.12 Jumlah Pendanaan Penelitian (dalam Miliar)	71
Tabel 4.13 Jumlah Publikasi Ilmiah	72
Tabel 4.14 Jumlah HKI dan Paten per Tahun	73
Tabel 4.15 Jumlah Pengabdian Masyarakat	73
Tabel 4.16 Pendanaan Pengabdian Masyarakat (dalam Miliar)	74
Tabel 4.17 Proyeksi Jumlah SDM	75
Tabel 4.18 Proyeksi Tingkat Pendidikan Dosen	75
Tabel 4.19 Proyeksi Pendapatan UB 2022–2027	78
Tabel 4.20 Proyeksi Belanja UB 2022–2027	79



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pilar Transformasi Digital di UB.....	25
Gambar 3.1 Milestone UB PTNBH.....	42
Gambar 3.2 Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor ...	53



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemampuan suatu bangsa menjadi sejahtera, cerdas, dan berdaya saing di tengah isu globalisasi serta unggul dalam penguasaan inovasi teknologi akan bertumpu pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Tahapan dan skala prioritas pembangunan sumber daya manusia di Indonesia dalam RPJMN Tahap-IV tahun 2020–2024 adalah “Mewujudkan masyarakat Indonesia mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM berkualitas dan berdaya saing”. Salah satu dari sekian banyak tantangan RPJMN 2020–2024 yang harus menjadi perhatian perguruan tinggi adalah peningkatan kualitas pendidikan, penguatan riset, inovasi, dan tata kelola perguruan tinggi.

Universitas Brawijaya (UB) memegang peran penting dalam mengemban amanah pendidikan nasional untuk menghasilkan lulusan dan produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang mampu bersaing secara nasional maupun internasional. Dalam 5 (lima) tahun terakhir, UB telah menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, baik dari aspek akademik maupun non-akademik. UB juga terus mengembangkan sarana dan prasarana, baik gedung perkuliahan, peralatan, bahan pustaka, maupun fasilitas penunjangnya, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh BAN-PT. Secara institusional, UB telah terakreditasi Unggul berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 61/SK/BAN-PT/AK-ISK/PT/II/2022 pada tahun 2022 dan telah menerapkan program *quality assurance* yang diakui oleh ISO 9001:2008. Guna meningkatkan daya saing di tingkat nasional dan internasional, UB berupaya untuk memberdayakan seluruh potensi yang ada, baik potensi SDM, sarana-prasarana, maupun keuangan yang dimiliki.

Tahun 2021 merupakan tonggak penting dalam sejarah perjalanan UB, yaitu dengan ditetapkannya UB sebagai Perguruan Tinggi Negeri



Badan Hukum (PTNBH) melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya. Status PTNBH UB diharapkan dapat memberikan otonomi pengelolaan bidang akademik dan non-akademik. Peningkatan otonomi diharapkan dapat meningkatkan daya saing UB pada tingkat nasional dan internasional. Implementasi PTNBH UB merupakan bagian dari langkah strategis untuk percepatan pencapaian visi UB.

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

Dalam mewujudkan visi dan misi yang diembannya serta menyesuaikan perubahan status dari Badan Layanan Umum (BLU) menjadi PTNBH, UB menyusun perencanaan jangka menengah yang dituangkan dalam dokumen Renstra PTNBH UB 2022–2027. Renstra PTNBH UB 2022–2027 disusun berdasarkan: 1) Transformasi UB menjadi PTNBH; 2) Keselarasan dengan Agenda ke-3 dari 7 Agenda Pembangunan RPJMN Tahap IV Tahun 2020–2024, yaitu meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing melalui peningkatan produktivitas dan daya saing; 3) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No. 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020–2024; 4) Hasil evaluasi diri yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan UB; 5) Hasil Evaluasi Renstra UB 2015–2019; dan 6) Implementasi *Milestone* UB 2022–2042, Tahap-I 2022–2027.

Seiring berjalannya waktu, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) menetapkan Keputusan Menteri No. 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kemendikbudristek. Regulasi ini dibentuk karena cakupan Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi negeri dan lembaga layanan pendidikan tinggi yang ditetapkan sebelumnya memerlukan perbaikan dan peningkatan kualitas capaian kinerja sehingga perlu disesuaikan. Sejalan dengan adanya perubahan regulasi tersebut, UB perlu melakukan penyempurnaan dan penyesuaian atas Renstra PTNBH UB 2022–2027. Beberapa indikator ketercapaian Renstra PTNBH UB 2022–2027 disusun dengan mengacu pada: 1) Klasterisasi Perguruan Tinggi Dikti; 2) Perjanjian Kinerja Rektor-Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi; 4) *Positioning QS World University Ranking (WUR)*; 5) Akreditasi BAN-PT; 6) *Times Higher Education*; 7) *Webometrics*; dan 8) Pakta Integritas UB.

1.2 Kondisi Umum

1.2.1 Pendidikan, Pengajaran, dan Kemahasiswaan

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

UB memiliki 186 Program Studi (PS) dengan jumlah mahasiswa sebanyak 73.019 orang tahun 2023 (data PDPT Semester Genap 2022/2023). Beberapa PS UB telah tersertifikasi secara internasional yang didukung pelaksanaan program kelas internasional, *double degree & joint*

degree, dengan universitas luar negeri. Berdasarkan data keluaran Kemendikbudristek, UB menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) paling diminati dengan jumlah pendaftar terbanyak dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir. Jumlah peminat UB tahun 2023 pada jenjang D-III/D-IV/S-1 sebanyak 111.048 (Data UBSimpel, 2023), sedangkan mahasiswa yang diterima adalah sebanyak 12.874 (1:8). Hal ini dapat menjadi kekuatan bagi UB. Sebaliknya, apabila tidak terkelola dengan baik maka dapat menjadi kelemahan karena akan menimbulkan ketidaksesuaian perbandingan antara mahasiswa dengan dosen yang menyebabkan aktivitas akademik terhambat dan berbagai isu lainnya.

UB juga memiliki prestasi yang sangat baik di bidang kemahasiswaan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Prestasi mahasiswa UB di tingkat nasional sebanyak 1.565 dan prestasi di tingkat internasional sebanyak 1.323 (UB Satu Data, 2022). Penguatan bidang kemahasiswaan melalui program beasiswa juga terus disalurkan untuk mendorong peningkatan kualitas pengelolaan tridarma perguruan tinggi. Selain itu, UB memiliki Program Mahasiswa Membangun Desa (MMD) dengan melibatkan ±14.000 mahasiswa untuk 1.000 desa di Jawa Timur.

Perjalanan panjang UB dalam menerapkan pendidikan yang bersifat inklusif diapresiasi oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) melalui penghargaan "*Innovative Practice 2020 on Inclusive Education and ICT*" dengan topik "*Admission Quotas and Support Services for University Enrollment*". Dalam hal ini, UB memfasilitasi semua angkatan muda Indonesia untuk menjadi bagian dari proses tridarma perguruan tinggi. Penghargaan ini diberikan oleh *Zero Project*—sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) internasional—di bawah inisiasi PBB untuk pemanfaatan pendanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari perusahaan-perusahaan multinasional. Di samping berbagai kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh UB, juga terdapat berbagai kelemahan (*weakness*) yang perlu menjadi perhatian ke depan. Salah satunya adalah jumlah lulusan yang berwirausaha masih rendah, yakni sebanyak 297 orang tahun 2022 (Tim SAKIP UB, 2022).

1.2.2 Inovasi, Penelitian, dan Pengabdian

Pada bidang riset dan inovasi, produktivitas dosen UB dalam publikasi ilmiah mengalami peningkatan terus-menerus, baik secara nasional maupun internasional, termasuk dalam produktivitas hak kekayaan intelektual. UB terus berpotensi meningkatkan jumlah HKI. Hal ini dapat dibuktikan dengan prestasi capaian UB tahun 2022 mencapai 821 hak cipta dan 207 paten (DRPM UB, 2022).

Kebermanfaatan riset dan diseminasi UB telah optimal. Hal ini ditandai dengan tingginya sitasi, yaitu sebanyak 74.366 sitasi prodi tahun 2022 yang sebanding dengan jumlah publikasi terindeks *Scopus* sebanyak 1.178 artikel. Namun, salah satu kelemahan UB yang perlu diperbaiki adalah masih rendahnya kemampuan inovasi yang dihasilkan UB untuk memenuhi kebutuhan dunia industri dan masyarakat serta masih lemahnya peran unit usaha yang dimiliki UB untuk menjadi fasilitator dan media pemasaran inovasi. Hal ini ditandai oleh serapan produk penelitian dan inovasi UB yang masih rendah.

Prioritas Riset Nasional RI, tingginya minat kerja sama dari pihak luar untuk pendidikan, kolaborasi riset dan publikasi, serta pengembangan infrastruktur pendidikan adalah peluang bagi UB untuk meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian, bahkan publikasi dan inovasi. Selain itu, kekuatan internal UB meliputi: produktivitas HKI, paten, jumlah mahasiswa dan dosen, serta ketersediaan infrastruktur yang baik. Strategi UB ke depan adalah meningkatkan serapan produk hasil penelitian dan pengabdian berbasis kekhasan ke dalam dunia industri dan kelompok masyarakat. UB melakukan peningkatan serapan dengan meningkatkan mutu produk inovasi agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan dunia industri. Selama ini, produktivitas penelitian dan inovasi UB sangat banyak, tetapi belum optimal pada keterserapan dalam industri dan komersialisasi. Selain itu, UB memiliki dosen profesional yang berkualitas untuk mendukung optimalisasi *Revenue Generating Unit* (RGU). Hal ini dapat menjadi kekuatan dan potensi yang perlu dioptimalkan atas kontribusi RGU UB yang masih tergolong lemah dalam kemandirian keuangan.

1.2.3 SDM, Sarana-Prasarana, dan Keuangan

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

Komposisi SDM UB tahun 2023 terdiri dari 2.209 orang dosen dan 1.735 orang tenaga kependidikan. Jumlah dosen pada saat ini sudah mencukupi dengan rasio dosen dan mahasiswa sebesar 1:32. Meskipun demikian, jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar masih sejumlah 214 dosen (9,68%) dan yang bergelar doktor masih sejumlah 916 dosen (41,46%) pada tahun 2023. Artinya, masih perlu upaya intensif untuk memenuhi standarisasi kualitas perguruan tinggi yang berdaya saing internasional.

Rasio jumlah tenaga pendidik (tendik) dan mahasiswa menunjukkan perbandingan 1:32. Dari jumlah ini, tenaga kependidikan yang memiliki jabatan fungsional tertentu (JFT) sangat minim. Jika permasalahan ini tidak diantisipasi dengan tepat maka akan menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan anggaran, terutama dari aspek belanja pegawai, mengingat 62,76% tendik berstatus non-PNS dengan remunerasi yang dibayar dari Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH). Produktivitas tenaga kependidikan harus ditingkatkan dengan mengalihkan tenaga kependidikan pada sektor-sektor yang lebih produktif dan mampu menambah pendapatan. Jika tidak, UB harus menerapkan strategi pengurangan tendik dengan lebih intensif.

Berkaitan sarana-prasarana, UB cukup unggul dengan fasilitas kampus yang sudah memenuhi persyaratan, baik kualitas maupun kuantitas. UB juga terus mengembangkan jangkauan layanan dengan



membangun kampus di luar kampus utama, seperti kampus Dieng, kampus Jakarta, dan kampus Kepanjen. Selama periode 10 (sepuluh) tahun terakhir, UB berupaya secara intensif untuk memenuhi standar fasilitas pendidikan sesuai persyaratan internasional. Potensi keuangan dan aset UB cukup tinggi. Hal tersebut ditandai dengan Jumlah Dana Masyarakat, Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), dan kepemilikan aset yang terus meningkat. Nilai buku aset tetap UB saat ini telah mencapai Rp7,03 triliun dengan rata-rata belanja modal yang diperkirakan berkisar Rp400 miliar per tahun pada tahun 2024–2027, dengan peruntukan belanja modal gedung \pm Rp275 miliar per tahun.

Aset tetap UB dan persediaan telah dicatat dan diinventarisasi secara konsisten pada aplikasi SIMAK-BMN. Beberapa masalah berkaitan dengan status lahan telah diupayakan secara intensif untuk diselesaikan. UB juga berupaya menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk mengoptimalkan aset yang dimiliki melalui kerja sama dengan pihak swasta maupun pemerintah. Meskipun demikian, pendapatan UB yang bersumber selain dari mahasiswa masih 11,11%. Jumlah ini didapat dari pendapatan kerja sama penelitian dan pengabdian dan pendapatan badan usaha serta hibah. Jumlah ini harus terus dioptimalkan secara intensif dengan mengembangkan produk-produk inovasi yang dapat diserap oleh dunia industri dan masyarakat, menguatkan sistem informasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta ekspansi bisnis yang menguntungkan.

Pengelolaan keuangan UB diselenggarakan dengan mengedepankan efektivitas operasional dan upaya untuk pengembangan. Laporan keuangan UB telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan selalu memperoleh opini wajar tanpa pengecualian (WTP) sejak tahun 2010. Meskipun demikian, UB belum dapat menentukan titik optimal (tahun akhir) belanja modal untuk pembangunan gedung. Akibatnya, UB belum menentukan skenario keuangan optimal yang dapat menentukan struktur belanja relevan (*relevant cost structure*) sesuai arah pengembangan perguruan tinggi. Selain itu, ketergantungan UB terhadap pendapatan yang

bersumber dari mahasiswa masih cukup tinggi. Dengan berubahnya UB menjadi PTNBH, harapannya ke depan dapat mengurangi ketergantungan UB terhadap pendapatan yang bersumber dari mahasiswa.

1.2.4 Tata Kelola

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

Akuntabilitas publik dilakukan UB dengan menginformasikan produk layanan dan kinerja, termasuk mengakomodasi komplain dari pengguna layanan dan masyarakat. Dalam hal ini, akuntabilitas UB dinilai positif dengan bukti laporan keuangan memperoleh opini WTP selama 5 tahun berturut-turut. Selain itu, UB juga memperoleh “Predikat Tertinggi” dalam Keterbukaan Informasi Publik (KIP) sebagai PTN dengan kategori “Informatif”. Lebih lanjut, capaian kinerja UB dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah melebihi target kontrak kinerja (>100%) dengan Kementerian Keuangan maupun Kemendikbudristek. Total belanja yang ditetapkan dalam DIPA (rata-rata 15% belanja) diarahkan untuk pembangunan infrastruktur UB dalam bentuk belanja modal. Artinya, pendapatan UB tidak dihabiskan untuk operasional saja.

Tingkat *cost recovery* UB selama 5 (lima) tahun terakhir terdapat pada kisaran rata-rata 85%–95% yang berarti UB telah beroperasi cukup efisien, namun tidak meninggalkan aspek pengelolaan keuangan yang bersifat

nirlaba. Dukungan pendanaan UB dari pemerintah diwujudkan dalam bentuk belanja gaji PNS dan Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH) ± Rp300 miliar. Ditetapkannya UB sebagai PTNBH melalui Peraturan Pemerintah No. 108 Tahun 2021 menjadi peluang untuk penguatan tata kelola UB. Dengan penetapan UB sebagai PTNBH maka UB memiliki otonomi dalam pengelolaan aspek akademik dan non-akademik. Disisi lain, arah kebijakan Pemerintah melalui kebijakan reformasi birokrasi tematik juga dapat memperkuat tata kelola UB dalam berbagai sektor.

Peningkatan produktivitas dalam pengelolaan tata kelola UB memerlukan adanya standar operasional prosedur dalam berbagai aktivitas sehingga risiko dan bahaya bisa diminimalisasi untuk menciptakan *zero accident*. UB selaku penyelenggara proses pendidikan peduli terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tenaga kerja. Kepedulian pemerintah didasari oleh Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 mengenai Keselamatan Kerja bahwa setiap pimpinan dan pegawai wajib melaksanakan keselamatan kerja (Kemnaker,1970). Kemudian, Undang-Undang No. 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. Dalam hal ini, pemberi kerja dan pengurus atau pengelola tempat kerja bertanggung jawab melaksanakan upaya kesehatan kerja yang terintegrasi dengan sistem keselamatan dan kesehatan kerja. Peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah tersebut menunjukkan bahwa suatu lembaga memerlukan penerapan K3 guna mencegah terjadinya kecelakaan kerja maupun penyakit akibat kerja yang dapat menimbulkan kerugian.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 50 Tahun 2012 tentang penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja menjadi landasan utama mengapa kampus harus memiliki sistem K3 yang memadai. Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja diatur dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 26 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Penilaian Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Sesuai Pasal 2 ayat (1), setiap perusahaan wajib menerapkan SMK3 yang terintegrasi dengan sistem di

perusahaan. Kewajiban tersebut berlaku bagi perusahaan yang mempekerjakan pekerja/buruh paling sedikit 100 (seratus) orang atau mempunyai tingkat potensi bahaya tinggi. Dalam hal ini, perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang tidak jauh berbeda dengan perusahaan karena memiliki jumlah mahasiswa dan tenaga kerja yang banyak serta sumber potensi terjadinya bahaya dan risiko.

Pimpinan perguruan tinggi memiliki tugas menekan seminimal mungkin risiko kecelakaan sehingga sivitas akademika terbebas dari kecelakaan kerja. K3 di lingkungan kampus UB menjadi keharusan. Pimpinan universitas wajib menjamin semua orang yang masuk kampus—seluruh sivitas akademika, baik itu dosen, mahasiswa, karyawan, bahkan tamu—harus dalam keadaan aman dan sehat; terbebas dari semua potensi kecelakaan.

Selain menjalankan amanat Undang-Undang, alasan utama UB menerapkan K3 adalah alasan moral karena K3 termasuk dalam hak asasi manusia. Kedua ialah alasan filosofi menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terakhir membangun *institutional reputation* karena merupakan citra dari sebuah kampus. UB memberikan *safety induction*, seperti pengenalan potensi-potensi bahaya dan pengenalan rambu-rambu pada sivitas akademika baru (mahasiswa baru) dan tamu. UB berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan riset yang aman melalui integrasi aspek keselamatan dan kesehatan kerja ke dalam lingkungan perguruan tinggi. Dalam hal ini, UB memberikan ilmu pengetahuan kepada mahasiswa tentang pentingnya penerapan budaya K3 yang harus dimiliki oleh seluruh mahasiswa sebelum memasuki dunia kerja atau industri.

Pengembangan tata kelola UB harus mencerminkan keberlanjutan (*sustainability*) pembangunan pada skala nasional dan internasional. UB berperan penting dalam pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang ditetapkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Tata kelola universitas yang baik dapat memastikan bahwa institusi pendidikan



tinggi tidak hanya menjadi pusat pembelajaran dan penelitian, tetapi juga sebagai pelopor perubahan positif dalam masyarakat.

UB berkomitmen mendukung dan menjamin kehidupan yang sehat serta mendorong kesejahteraan. Fokus tujuan ini adalah mulai dari menjamin sistem keselamatan, kesehatan, sanitasi, hingga air bersih. Langkah-langkah yang diambil meliputi program keselamatan, kesehatan kerja, dan lingkungan yang diterapkan oleh UB. Dalam hal ini, UB akan secara aktif melakukan asesmen, monitoring, dan evaluasi terkait keselamatan, kesehatan kerja, dan lingkungan. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, yaitu setiap tenaga kerja berhak mendapatkan perlindungan atas keselamatannya dalam melaksanakan pekerjaannya untuk kesejahteraan hidup.

UB mengambil komitmen yang kuat dalam membangun dan meningkatkan perguruan tinggi inklusif dan aman sesuai dengan SDGs Poin 4.a. Hal ini tercermin melalui implementasi asesmen untuk penyesuaian fasilitas yang dilakukan oleh K3L-UB. Tindakan ini sejalan dengan ketentuan yang tertuang dalam Permenkes No. 48 Tahun 2016, khususnya dalam Pasal 2 yang mengatur tugas dan tanggung jawab terkait pengaturan standar K3 Perkantoran. Pengaturan standar K3 Perkantoran menjadi pedoman bagi para pemimpin dan pengelola kantor serta gedung; membantu mereka dalam menerapkan standar keselamatan dan kesehatan kerja secara konsisten dan efektif. Tujuan utamanya adalah menciptakan sebuah lingkungan kerja yang tidak hanya sehat dan aman, tetapi juga nyaman; memastikan kesejahteraan dan produktivitas warga kampus di dalamnya, termasuk karyawan, mahasiswa, dosen, dan semua sivitas akademika UB. UB menegaskan komitmennya dengan memastikan bahwa visi dan misi institusi tidak hanya menjadi slogan kosong, tetapi juga menjadi landasan konkret untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, ramah terhadap anak-anak, penyandang disabilitas, gender, lingkungan yang aman, anti-kekerasan, inklusif, dan efektif bagi semua sivitas akademika.

1. Komitmen *Net Zero Carbon Emission* dan Protokol GHG

UB berkomitmen untuk mencapai *net zero carbon emissions* dengan menerapkan protokol Gas Rumah Kaca (GHG). Langkah-langkah yang diambil meliputi penggunaan energi terbarukan, efisiensi energi, dan pengurangan emisi dari operasional kampus. Dalam hal ini, terdapat program penghijauan dan pengelolaan limbah berkelanjutan. Kampus secara aktif memasang dan menggunakan panel surya, sistem pengelolaan air yang efisien, dan membangun infrastruktur hijau untuk mengurangi polusi karbon.

2. Kesetaraan Kesempatan

UB memastikan bahwa semua individu, terlepas dari latar belakang ekonomi, sosial, budaya, dan kondisi disabilitas, memiliki akses yang setara terhadap pendidikan dan peluang pengembangan diri. Hal itu ditunjukkan dengan prestasi UB, yakni Penghargaan *Zero Project Award 2020* di Wina, Austria, sebagai dampak keterbukaan UB melalui Sub-Direktorat Layanan Disabilitas dalam merancang jalur seleksi masuk perguruan tinggi yang inklusif kepada penyandang disabilitas. Dalam hal ini, UB menginisiasi inovasi KAMI SETARA (KAMpus Inklusif Semua Tak BerjaRAk) yang dilombakan pada ajang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) tahun 2021 yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan berhasil meraih kategori Top 99 inovasi pelayanan publik. Selain itu, fasilitas kampus dirancang ramah disabilitas untuk memastikan aksesibilitas bagi semua sivitas akademika. Berbagai program pengembangan keterampilan dan pelatihan juga disediakan untuk membantu mahasiswa, dosen, dan staf dari semua latar belakang untuk meraih potensi maksimal mereka.

Kemudian, UB menerapkan kebijakan yang memastikan kesetaraan gender pada semua level, baik mahasiswa, staf, dosen, maupun pimpinan fakultas dan universitas. Program beasiswa dan

pelatihan khusus untuk perempuan dalam bidang-bidang yang kurang terwakili, seperti STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*), didorong untuk memastikan keseimbangan. Selain itu, kebijakan anti-diskriminasi dan perlindungan terhadap pelecehan seksual ditegakkan ketat. UB juga mengadakan seminar dan *workshop* yang berfokus pada pemberdayaan perempuan serta menciptakan lingkungan kerja inklusif dan mendukung. Implementasi kebijakan yang berkelanjutan dan inklusif memastikan bahwa UB berkontribusi nyata dalam membangun masa depan yang lebih baik.

3. Kelestarian Lingkungan

Dalam upaya mendukung kelestarian lingkungan, UB mengintegrasikan pendidikan dan penelitian tentang keberlanjutan lingkungan dalam kurikulum. Kampus juga menerapkan praktik ramah lingkungan dalam aktivitas sehari-hari, seperti pengelolaan air, pengurangan penggunaan plastik, dan program daur ulang limbah. Kemitraan dengan komunitas lokal dan organisasi lingkungan hidup dilakukan untuk mempromosikan kesadaran dan tindakan terhadap isu-isu lingkungan. UB juga terlibat dalam proyek-proyek penelitian yang berfokus pada solusi keberlanjutan dan inovasi hijau.

Dengan tata kelola yang mengacu pada 17 SDGs, UB tidak hanya berperan dalam mencetak lulusan yang kompeten, tetapi juga sebagai agen perubahan yang aktif dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, baik secara lokal maupun global. Berdasarkan QS *World University Rankings* (QS WUR) Tahun 2024, UB menempati peringkat 617 dunia terkait keberlanjutan atau *sustainability* dengan nilai 14,5. Sebagai upaya meningkatkan nilai tersebut, UB membangun dan mengembangkan *Green Campus* dalam bagian kehidupan proses belajar mengajar. Konsep *Green Campus* dimulai dari dari penghijauan lingkungan kampus dengan

tanaman-tanaman langka nusantara, pembangunan fasilitas terbuka seperti gazebo, penambahan Ruang Terbuka Hijau (RTH), fasilitas pejalan kaki, hingga penambahan fasilitas resapan air-semua ini merupakan perwujudan kampus yang ramah lingkungan.

Selain itu, UB telah menerapkan Konsep Bangunan Gedung Hijau (BGH). Dalam pembangunan sarana gedung dengan luasan > 5000 M², UB mewajibkan perencanaan menghitung BGH. Dalam hal ini, terdapat 3 (tiga) bangunan yang telah menerapkan standar BGH, yaitu: Gedung Auditorium (Kategori Utama); Gedung Tekno *Entrepreneurship*; dan Gedung Kuliah Kedokteran Gigi (Kategori Pratama). Kemudian, dalam rangka mewujudkan *net zero emission*, UB telah melakukan Pengadaan Transportasi Ramah Lingkungan, yakni layanan persewaan alat transportasi berupa sepeda dan skuter listrik (*e-bike* dan *e-scooter*) untuk transportasi di dalam lingkungan Kampus UB Veteran.

1.3 Potensi dan Permasalahan

1.3.1 Perkembangan Pendidikan Tinggi

Sejak urusan pendidikan tinggi dikembalikan ke dalam birokrasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2019, telah dilakukan banyak perubahan, khususnya di bidang pengelolaan pendidikan tinggi. Dalam hal ini, terjadi pergeseran paradigma yang sangat penting bagi semua institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Tiga pergeseran paradigma tersebut adalah sebagai berikut.

a. Mandiri

Kemandirian pengelolaan perguruan tinggi tidak hanya sebagai indikator kedewasaan pengelolaan, tetapi juga merupakan syarat mutlak tercapainya daya saing perguruan tinggi negeri di Indonesia.

b. Merdeka

Kemerdekaan belajar yang diwujudkan dalam konsep MBKM mengubah peran perguruan tinggi bukan hanya sebagai wadah pembinaan keilmuan, tetapi juga menjadi institusi penyedia layanan pendidikan yang adaptif terhadap tuntutan konsumen (peserta didik).

Konsep ini juga menuntut adanya perombakan yang besar dalam penataan kurikulum, bahkan bentuk relasi antara dosen dan mahasiswa.

c. Inklusif

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

Ketiga paradigma tersebut menambah tantangan yang harus dihadapi oleh UB karena persaingan perguruan tinggi di Indonesia terus meningkat, khususnya kebijakan MBKM. Oleh karena itu, UB harus dapat memperluas pangsa pasar mahasiswa dan riset untuk memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional, khususnya di luar Pulau Jawa.

Ancaman masuknya perguruan tinggi asing sebenarnya belum memiliki dampak signifikan (peraturan yang ada masih memberikan proteksi masuknya perguruan tinggi asing) dan dapat dipandang sebagai peluang untuk menciptakan kerja sama dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, riset, dan publikasi ilmiah yang berdaya saing internasional. Selain itu, minat menempuh pendidikan di luar negeri mengalami peningkatan. Namun, seiring pertumbuhan jumlah penduduk usia sekolah, keterbatasan beasiswa, lambatnya pertumbuhan daya beli masyarakat relatif (*purchasing power parity*), dan meningkatnya kualitas pendidikan tinggi di Indonesia, pendidikan tinggi di luar negeri tidak memberikan ancaman signifikan bagi keberadaan perguruan tinggi di Indonesia.

1.3.2 Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

PTNBH UB memberikan otonomi untuk mengelola urusannya sendiri dengan tetap menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi. Kebijakan PTNBH ke depan diarahkan pada pemberian otonomi lebih besar kepada PT, terutama untuk memperoleh pendapatan di luar APBN (dana masyarakat).



PTNBH dituntut mengembangkan bisnis dari produk-produk pendidikan, penelitian, dan pengabdian sehingga memiliki kemandirian dalam pengelolaan keuangan. Dalam urusan kepegawaian, PTNBH memiliki kewenangan merekrut pegawai sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Status kepegawaian PTNBH tidak lagi menjadi tanggungan pemerintah, namun sudah menjadi pegawai PTNBH. Dalam hal ini, kemandirian dan keleluasaan dapat dimaknai sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam hal pendanaan dan penguatan lembaga untuk akselerasi *World Class University* di Indonesia sehingga dapat dimanfaatkan dalam menguatkan posisi UB sebagai universitas kelas dunia.

1.3.3 Sosial-Ekonomi Kemasyarakatan

Potensi lulusan perguruan tinggi masih berpeluang untuk dapat diserap di masyarakat. Pertumbuhan ekonomi rata-rata 5%, inflasi <5%, pertumbuhan segmentasi usaha dari berbagai sektor, dan peluang mengisi kekosongan tenaga profesional pada segmen pertanian/agroindustri, perdagangan, dan jasa harus direspons oleh perguruan tinggi dengan mengembangkan perangkat kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan. UB perlu mengantisipasi perkembangan teknologi informasi digital yang menjadikan pergeseran proses produksi dan *delivery* produk dan jasa. Perguruan tinggi harus dapat merespons dengan memberikan keahlian pada peserta didik untuk menjadi profesional yang peka terhadap perkembangan teknologi dan rekayasa industri.

Pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor industri merupakan peluang yang harus direspons oleh perguruan tinggi dengan mengidentifikasi kebutuhan riset yang dapat diserap oleh masyarakat. Perkembangan sektor usaha, utamanya dalam teknologi dan rekayasa industri, harus dipetakan oleh perguruan tinggi melalui prioritas rencana penelitian. Selain itu, produk inovasi yang merupakan hasil riset perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, menyelesaikan masalah sosial-budaya/seni, memiliki potensi ekonomis untuk dijual, dan/atau memberikan solusi dalam masalah industri.

Pertumbuhan kelas menengah yang meningkat pesat di Indonesia juga memberikan dampak besar bagi UB. Peningkatan jumlah ekonomi kelas menengah berpengaruh pada beragamnya pola konsumsi masyarakat sebagai adanya perubahan gaya hidup. Hal ini memberikan potensi pasar lebih besar bagi UB seiring dengan meningkatnya kebutuhan pasar. Adapun tantangan yang perlu diwaspadai oleh UB, salah satunya, adalah ancaman kecenderungan nilai subsidi pendidikan yang konstan (bahkan proporsinya cenderung menurun). Hal ini harus direspons oleh UB dengan menggali berbagai alternatif pendapatan yang tidak membebani mahasiswa. Dengan pertumbuhan ekonomi dan sektor industri seharusnya perguruan tinggi dapat memperoleh tambahan pendapatan yang bersumber selain dari mahasiswa. Potensi pendapatan yang dapat diperoleh berupa penjualan produk-produk riset, pemanfaatan paten, hasil produksi, pengembangan produk jasa/layanan pada masyarakat, kerja sama industri di berbagai sektor, maupun kerja sama pemerintah.

1.3.4 Perkembangan Teknologi Informasi

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

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi adalah pendeknya umur komersialisasi inovasi di era *disruption technology* sehingga dinamika perkembangan kebutuhan inovasi untuk industri makin cepat dan tinggi. Hal ini mengharuskan perguruan tinggi, khususnya UB, dapat dengan cepat beradaptasi dalam menghasilkan pembaharuan inovasi terkait kebutuhan teknologi informasi. Selain itu, Indonesia diprediksi akan menjadi pemain kunci dalam dunia digital. Hal ini



mendorong UB untuk dapat lebih mengembangkan proses pendidikan yang responsif dan adaptif terhadap isu dunia digital.

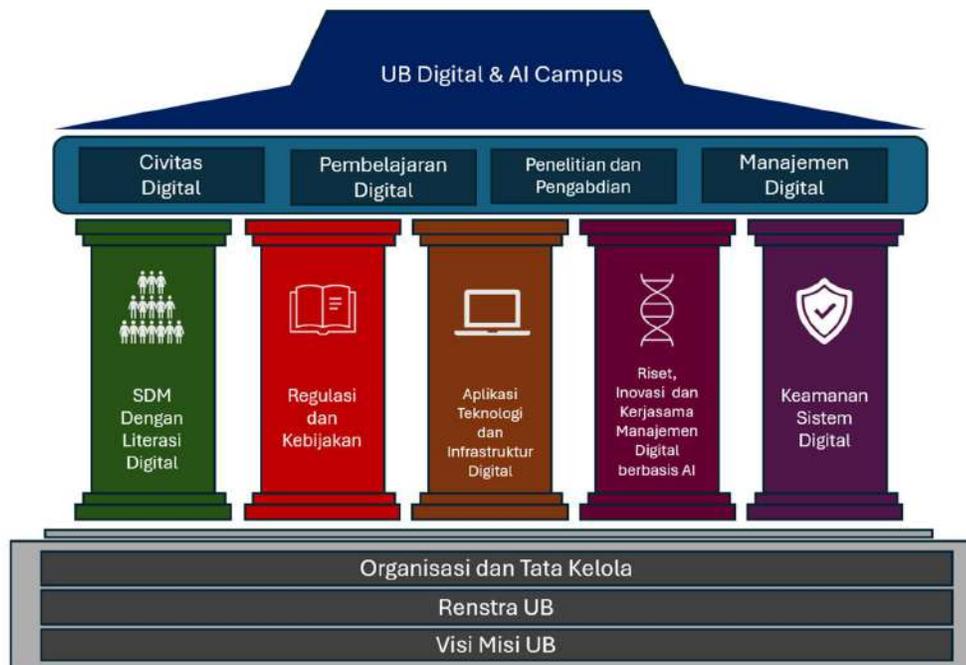
Selain tantangan, terdapat peluang dalam perkembangan teknologi informasi yang perlu direspons dengan baik oleh UB. Salah satunya adalah perkembangan teknologi informasi yang berpotensi untuk dimanfaatkan dalam mengembangkan proses belajar mengajar secara *hybrid* atau *online*. UB dapat mengembangkan metode pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi atau menggabungkan antara pembelajaran konvensional dengan teknologi informasi yang disebut *blended learning*. Di samping itu, adanya perkembangan teknologi informasi dalam hal automasi dan digitalisasi membuat UB harus lebih adaptif dalam mengelola sumber daya organisasi. Beberapa konsep dan tren dalam perkembangan teknologi informasi, seperti industri 4.0, *Metaverse*, maupun *Society 5.0*, harus mampu diantisipasi, direspons, dan memperkuat UB dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran. Sebagai upaya untuk menjawab perkembangan teknologi, terdapat program transformasi digital UB yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi, layanan akademik, serta tata kelola yang transparan dan akuntabel.

1.3.5 Transformasi Digital UB

Di era modern yang terus berkembang, teknologi informasi dan teknologi digital telah digunakan dalam hampir semua aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan. UB sebagai lembaga pendidikan terkemuka di Indonesia tidak dapat mengabaikan dampak besar yang dihasilkan oleh perkembangan teknologi informasi. Perubahan paradigma manajemen organisasi modern serta implementasi teknologi dalam proses pembelajaran menuntut adaptasi dan inovasi di dalam lingkungan pendidikan. Untuk memberikan arahan dan menuju budaya digital, UB perlu menyusun konsep dan peta jalan transformasi digital.

Transformasi digital merupakan pergeseran fundamental dalam cara sivitas akademika berinteraksi, belajar mengajar, dan pengelolaan manajemen. Tidak hanya sekedar aspek teknis, transformasi digital juga

mencakup transformasi kultur, strategi, dan visi institusi. Dalam konteks UB, transformasi digital memiliki arti strategis yang tak terbantahkan. Transformasi digital akan memodernisasi operasi administratif di UB. Dari sistem pendaftaran hingga administrasi keuangan, kebutuhan untuk bergerak menuju pengelolaan yang lebih efisien dan terpadu menjadi makin mendesak. Selain itu, UB telah menginisiasi kerja sama penguatan infrastruktur jaringan untuk riset dengan *Arterial Research and Educational Network in the Asia Pacific* (ARENA-PAC) dan *Indonesia Research and Education Network* (IDREN). Transformasi digital di UB didesain dengan konsep seperti Gambar 1.1 berikut ini.



Gambar 1.1 Pilar Transformasi Digital di UB

Visi dan misi, renstra, serta OTK UB merupakan fondasi penentuan arah transformasi digital UB. Sesuai dasar yang kuat maka disusun 5 (lima) pilar pendukung transformasi digital UB. Pilar-pilar tersebut adalah sebagai berikut.



1. **Sumber Daya Manusia (SDM) dengan Literasi Digital**
Komponen ini menempatkan SDM sebagai aspek sentral dalam transformasi digital UB. Fokus utamanya adalah pada peningkatan literasi digital di kalangan mahasiswa, dosen, dan staf. Literasi digital melibatkan pemahaman mendalam tentang teknologi, etika digital, serta keterampilan penggunaan alat dan aplikasi digital. Dengan meningkatkan literasi digital, universitas mendorong semua anggotanya untuk menjalani pembelajaran dan kolaborasi yang lebih produktif dan aman di era digital.
2. **Regulasi dan Kebijakan**
Regulasi dan kebijakan yang relevan menjadi landasan hukum untuk mengarahkan dan mengelola transformasi digital UB. Komponen ini melibatkan pengembangan pedoman, standar, dan peraturan yang mengatur penggunaan teknologi, perlindungan data, etika digital, serta privasi. Kebijakan yang jelas dan berlaku secara konsisten akan menciptakan lingkungan yang aman dan beretika dalam implementasi teknologi digital.
3. **Aplikasi dan Infrastruktur Teknologi Informasi**
Komponen ini berfokus pada pengembangan dan penerapan berbagai aplikasi serta infrastruktur teknologi informasi yang mendukung transformasi digital. Hal ini mencakup pemilihan, pengembangan, dan penerapan sistem manajemen pembelajaran *online* (LMS), aplikasi *mobile*, dan alat kolaborasi. Infrastruktur teknologi informasi yang andal juga diperlukan untuk mendukung konektivitas yang cepat dan stabil di seluruh kampus.
4. **Inovasi dan Kolaborasi**
Inovasi dan kolaborasi menjadi pendorong utama transformasi digital UB. Komponen ini mendorong dosen, staf, dan mahasiswa untuk mengembangkan ide-ide baru dan berkolaborasi dalam mengimplementasikan solusi teknologi. Kolaborasi lintas disiplin serta kemitraan dengan industri dan lembaga riset juga akan mendorong pertumbuhan inovasi yang berkelanjutan dalam

manajemen organisasi, pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

5. Data dan *Cybersecurity*

Komponen ini berfokus pada pengelolaan dan pengamanan data serta perlindungan terhadap serangan siber. UB perlu memastikan bahwa data mahasiswa, dosen, dan staf dikelola dengan aman, etika, dan kepatuhan hukum. Pengamanan siber yang kuat melibatkan perlindungan terhadap infrastruktur teknologi dari serangan, kebijakan perlindungan data, dan pelatihan keamanan siber bagi seluruh komunitas UB.

Dengan mendasarkan transformasi digital pada lima pilar tersebut, UB berupaya untuk menciptakan ekosistem yang mendukung adopsi teknologi, inovasi, dan pertumbuhan berkelanjutan pada era digital. Secara lebih rinci, transformasi digital UB diterjemahkan dalam *Roadmap* Transformasi Digital UB.

1.3.6 Analisis SWOT

Kondisi UB, baik secara internal maupun eksternal, memerlukan analisis untuk menentukan pijakan yang jelas dalam pengembangan selanjutnya. Hal ini, terutama, penting untuk menempatkan UB dalam persaingan di tingkat global. Tabel 1.1 berikut ini menunjukkan peta SWOT dari kondisi UB.

Tabel 1.1 Analisis SWOT UB

STRENGTH	WEAKNESS
UB memiliki 186 program studi yang terakreditasi nasional dan internasional serta didukung oleh program kelas internasional, <i>double degree & joint degree</i> bersama universitas luar negeri.	Jumlah dosen UB yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar dan yang bergelar fungsional Guru Besar & jenjang pendidikan doktor masih cukup rendah.
UB merupakan kampus tujuan terfavorit bagi calon mahasiswa dari seluruh Indonesia yang ditunjukkan dari UB sebagai PT dengan jumlah pendaftar dan mahasiswa terbanyak kedua di Indonesia.	Jumlah lulusan yang berwirausaha masih rendah.
UB memiliki prestasi yang sangat baik di bidang kemahasiswaan, baik di tingkat nasional maupun internasional.	Ketergantungan UB terhadap pendapatan yang bersumber dari mahasiswa masih cukup tinggi.
UB memiliki jejaring yang kuat dalam mendukung program MBKM Kemendikbudristek yang terlihat pada jumlah kerja sama institusional yang cukup tinggi.	Kemampuan inovasi yang dihasilkan UB untuk memenuhi kebutuhan DUDI dan masyarakat masih rendah yang ditandai oleh serapan produk penelitian dan inovasi UB yang masih rendah.
UB berpotensi mengalami peningkatan pada HKI atau paten capaian yang telah diraih.	Peran unit usaha yang dimiliki UB untuk menjadi fasilitator dan media pemasaran inovasi masih lemah.
UB memiliki dosen profesional yang berkualitas untuk mendukung optimalisasi <i>Revenue Generating Unit</i> (RGU).	Kontribusi <i>Revenue Generating Unit</i> (RGU) UB masih rendah yang menunjukkan bahwa UB masih tergolong lemah dalam hal kemandirian keuangan.
UB memiliki akuntabilitas yang baik dengan bukti laporan keuangan UB memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama 5 tahun berturut-turut.	Proporsi jumlah tenaga kependidikan (tendik) UB yang tinggi sehingga akan menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan anggaran, terutama dari aspek belanja pegawai.
Produktivitas dosen UB dalam publikasi ilmiah mengalami peningkatan, baik secara nasional maupun internasional.	Minimnya hasil riset dan inovasi yang diserap oleh DUDI.



Fasilitas kampus UB sangat memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas.	Ruang Terbuka Hijau kurang dari 10% seperti yang diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penataan Ruang.
Potensi keuangan dan aset UB tinggi ditandai Non APBN, DIPA, dan kepemilikan aset terus meningkat.	Beberapa aset tanah belum maksimal dimanfaatkan.
Struktur modal dan keuangan tinggi untuk dapat melaksanakan berbagai program dan kegiatan guna pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran.	
Kebermanfaatan riset dan diseminasi UB telah optimal ditandai oleh tingginya sitasi yang sebanding dengan jumlah publikasi terindeks <i>Scopus/ISI Thomson</i> .	
Alumni tersebar di berbagai sektor dan bidang kerja serta telah berkontribusi besar dalam pembangunan bangsa.	
Terbentuknya Pusat Unggulan Iptek (PUI), <i>Center of Excellence (CoE)</i> , dan Rintisan <i>Science Techno Park (STP)</i> .	PUI dan CoE belum menjadi <i>income generating</i> bagi UB. Rintisan STP memerlukan biaya yang cukup besar.
Meningkatnya rasio pendapatan Non APBN UB dari hasil kerja sama dan hilirisasi penelitian.	
Meningkatnya rasio penelitian dengan kolaborasi internasional dan meningkatnya sitasi.	
OPPORTUNITIES	THREAT
Ditetapkannya UB sebagai PTNBH melalui Peraturan Pemerintah No. 108 Tahun 2021 menjadi peluang untuk penguatan tata kelola UB.	Globalisasi pendidikan menyebabkan berpotensi dominasi kurikulum internasional. Kehadiran kampus internasional dengan kurikulum internasional yang kuat dapat mengancam kurikulum pendidikan lokal. Hal ini dapat mempengaruhi keberlanjutan kurikulum dan identitas budaya lokal.

<p>Kelompok kelas menengah di Indonesia yang meningkat pesat berdampak pada peningkatan pasar potensial bagi UB.</p>	<p>Era <i>disruption technology</i> mempengaruhi pendeknya umur komersialisasi inovasi sehingga dinamika perkembangan kebutuhan inovasi industri makin cepat.</p>
<p>Perkembangan teknologi informasi yang berpotensi untuk dimanfaatkan dalam mengembangkan proses belajar mengajar secara <i>hybrid</i> atau <i>online</i>.</p>	<p>Indonesia diprediksi akan menjadi pemain kunci dalam dunia digital mendorong UB untuk mengembangkan proses pendidikan yang responsif dan adaptif terhadap isu dunia digital.</p>
<p>Perkembangan teknologi informasi, automasi, dan digitalisasi membuat UB dapat lebih adaptif dalam mengelola sumber daya organisasi.</p>	<p>Pergeseran paradigma PT akan membuat persaingan perguruan tinggi, khususnya kebijakan MBKM, sehingga UB harus meningkatkan kerja sama dengan DUDI.</p>
<p>Pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor industri memperbesar peluang lulusan UB untuk dapat diserap dengan melakukan identifikasi keahlian yang dibutuhkan.</p>	<p>Memperluas pangsa pasar mahasiswa dan riset untuk memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional.</p>
<p>Pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor industri memperbesar peluang lulusan UB untuk dapat diserap dengan melakukan identifikasi keahlian yang dibutuhkan.</p>	<p>PTNBH UB, kecenderungan nilai subsidi pendidikan yang konstan (bahkan proporsinya cenderung menurun), mengharuskan UB menggali berbagai alternatif pendapatan.</p>
<p>Peluang kerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, riset, dan publikasi ilmiah yang berdaya saing internasional.</p>	
<p>Tingginya kebutuhan hasil riset dan inovasi berkualitas dari dunia industri dan organisasi nirlaba merupakan <i>opportunity</i> untuk hilirisasi hasil riset dan inovasi.</p>	
<p>Pemerintah memiliki komitmen kuat dalam hal pendanaan dan penguatan lembaga untuk akselerasi <i>World Class University</i> di Indonesia dapat dimanfaatkan dalam menguatkan posisi UB sebagai universitas kelas dunia.</p>	

PTNBH UB membuka peluang lebih adaptif dalam menyesuaikan perkembangan dunia dengan membuka dan menutup PS baru sesuai kebutuhan.	
PTNBH membuka peluang UB lebih leluasa dalam pengelolaan keuangan dan kepegawaian.	Pendapatan yang bersumber dari dana masyarakat masih rendah.
UB menginisiasi kerja sama penguatan infrastruktur jaringan untuk riset dengan <i>Arterial Research and Educational Network in the Asia Pacific</i> (ARENA-PAC) dan <i>Indonesia Research and Education Network</i> (IDREN).	

Sumber: Diolah Penyusun, 2023

1.3.7 Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factors)

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

1) Governance

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

2) Innovation

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



3) Reputation

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

4) Alumni

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

5) Faculty

Penentu keberhasilan strategi UB adalah jumlah dosen yang berpendidikan S-3 dan dosen dengan jabatan fungsional Guru Besar. Kualifikasi dosen tersebut akan dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan Tridarma PT, termasuk menciptakan reputasi yang unggul secara internasional.

6) Fund

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

7) Efficiency

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



BAB II TUJUAN DAN SASARAN

2.1 Visi dan Misi UB

Visi UB 2022–2027 adalah:

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

Berdasarkan visi tersebut, misi UB 2022–2027 adalah sebagai berikut.

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

2.2 Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan

Merujuk pada visi dan misi UB, tujuan UB dirumuskan sebagai berikut.

1. Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, dan berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.
2. Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa,

membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.

3. Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.
4. Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.

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

Tabel 2.1 Tujuan dan Indikator Kinerja Tujuan UB 2022–2027

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

2.3 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran

Guna mendukung pencapaian tujuan UB, dirumuskanlah sasaran sebagai penggambaran kondisi yang akan dicapai sebagai hasil dari implementasi program. Selain berpedoman pada rumusan tujuan UB, sasaran UB juga mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 210 Tahun 2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kemendikbud Ristek dan Perjanjian Kinerja (PK) Rektor UB dengan Kemendikbud Ristek melalui Plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi sebagai acuan perumusan. Perjanjian Kinerja (PK) Rektor UB memuat 4 (empat) sasaran yang meliputi: 1) meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi (S1); 2) meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi (S2); 3) meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran (S3); dan 4) meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi (S4). Selain itu, disusunlah indikator sasaran sebagai alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian sasaran. Sasaran dan indikator kinerja sasaran UB dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran UB Tahun 2022–2027

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran
1.	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka	Indikator Sasaran 1.1: Persentase Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak (IKU 1)
		Indikator Sasaran 1.2: Persentase Mahasiswa Mendapat Pengalaman di Luar Program Studi (IKU 2)
		Indikator Sasaran 1.3: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa
		Indikator Sasaran 1.4: Persentase Mahasiswa Asing S-3/S-2/S-1/D-4/D-3 dan profesi (penuh waktu dan paruh waktu)
2.	Sasaran 2: Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu	Indikator Sasaran 2.1: Persentase Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat atau Mendapat Rekognisi Internasional (IKU 5)

No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran
	pengetahuan dan teknologi	
3.	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.1: Jumlah Kemitraan Program Studi (IKU 6)
		Indikator Sasaran 3.2: Persentase Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif (IKU 7)
		Indikator Sasaran 3.3: Persentase Program Studi Berstandar Internasional (IKU 8)
		Indikator Sasaran 3.4: Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Kampus (IKU 3)
		Indikator Sasaran 3.5: Persentase Praktisi Mengajar di Dalam Kampus (IKU 4)
4.	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.1: Nilai SAKIP (IKU 9)
		Indikator Sasaran 4.2: Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L (IKU 10)
		Indikator Sasaran 4.3: Persentase Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM
		Indikator Sasaran 4.4: Persentase Pendapatan Non APBN yang bersumber dari perolehan di luar UKT

Keterkaitan antara visi, misi, tujuan, sasaran, dan indikator kinerja UB Tahun 2022–2027 disajikan pada Tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3 Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja UB Tahun 2022–2027

Visi/Misi	Kode T/S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan
Visi:					
Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat					
Misi 1:					
Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa kewirausahaan					
	T 1:	IKT 1.1:	Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 1.1: Nilai <i>Employer Reputation World Class University</i>	Nilai
	S 1:	IKS 1.1:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.1: Persentase Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak (IKU 1)	Persentase
	S 1:	IKS 1.2:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.2: Persentase Mahasiswa Mendapat Pengalaman di Luar Program Studi (IKU 2)	Persentase
	S 1:	IKS 1.3:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.3: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa	Indeks
	T 1:	IKT 1.2:	Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri,	Indikator Tujuan 1.2: Nilai <i>International Student Ratio</i>	Nilai

Visi/Misi	Kode T/S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan
			beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.		
	S 1:	IKS 1.4:	Sasaran 1: Meningkatkan kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.3: Persentase Mahasiswa Asing S-3/S-2/S-1/D-4/D-3 dan profesi (penuh waktu dan paruh waktu)	Persentase
Misi 2: Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat					
	T 2:	IKT 2.1:	Tujuan 2: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.	Indikator Tujuan 2.1: Nilai <i>Research and Citation World Class University</i>	Nilai
	S 2:	IKS 2.1:	Sasaran 3: Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (S2 PK)	Indikator Sasaran 2.1: Persentase Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat atau Mendapat Rekognisi Internasional (IKU 5)	Luaran Penelitian/Jumlah Dosen
Misi 3: Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur					

Visi/Misi	Kode T/S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan
	T 3:	IKT 3.1:	Tujuan 3: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.	Indikator Tujuan 3.1: Nilai <i>Academic Reputation World Class University</i>	Nilai
	S 3	IKS 3.1:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.1: Jumlah Kemitraan Program Studi (IKU 6)	Nilai
	S 3:	IKS 3.2:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.2: Persentase Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif (IKU 7)	Persentase
	S 3:	IKS 3.3:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.3: Persentase Program Studi Berstandar Internasional (IKU 8)	Persentase
	T 3:	IKT 3.2:	Tujuan 3: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.	Indikator Tujuan 3.2: Nilai <i>Faculty/Student Ratio</i>	Nilai
	S 3:	IKS 3.5:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.5: Persentase Praktisi Mengajar di Dalam Kampus (IKU 4)	Persentase

Visi/Misi	Kode T/S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan
	T 3:	IKT 3.3:	Tujuan 3: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.	Indikator Tujuan 3.3: Nilai <i>International Faculty Ratio</i>	Nilai
	S 3:	IKS 3.4:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.4: Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Kampus (IKU 3)	Persentase
Misi 4: Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola perguruan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan					
	T 4:	IKT 4.1:	Tujuan 4: Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 4.1: Indeks Reformasi Birokrasi Universitas Brawijaya	Indeks
	S 4:	IKS 4.1:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.1: Nilai SAKIP (IKU 9)	Nilai
	S 4:	IKS 4.2:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.2: Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L (IKU 10)	Nilai
	S 4:	IKS 4.3:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.3: Persentase Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM	Persentase
	S 4:	IKS 4.4:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.4: Persentase Pendapatan Non APBN yang bersumber dari perolehan di luar UKT	Persentase

Tabel 2.3 1

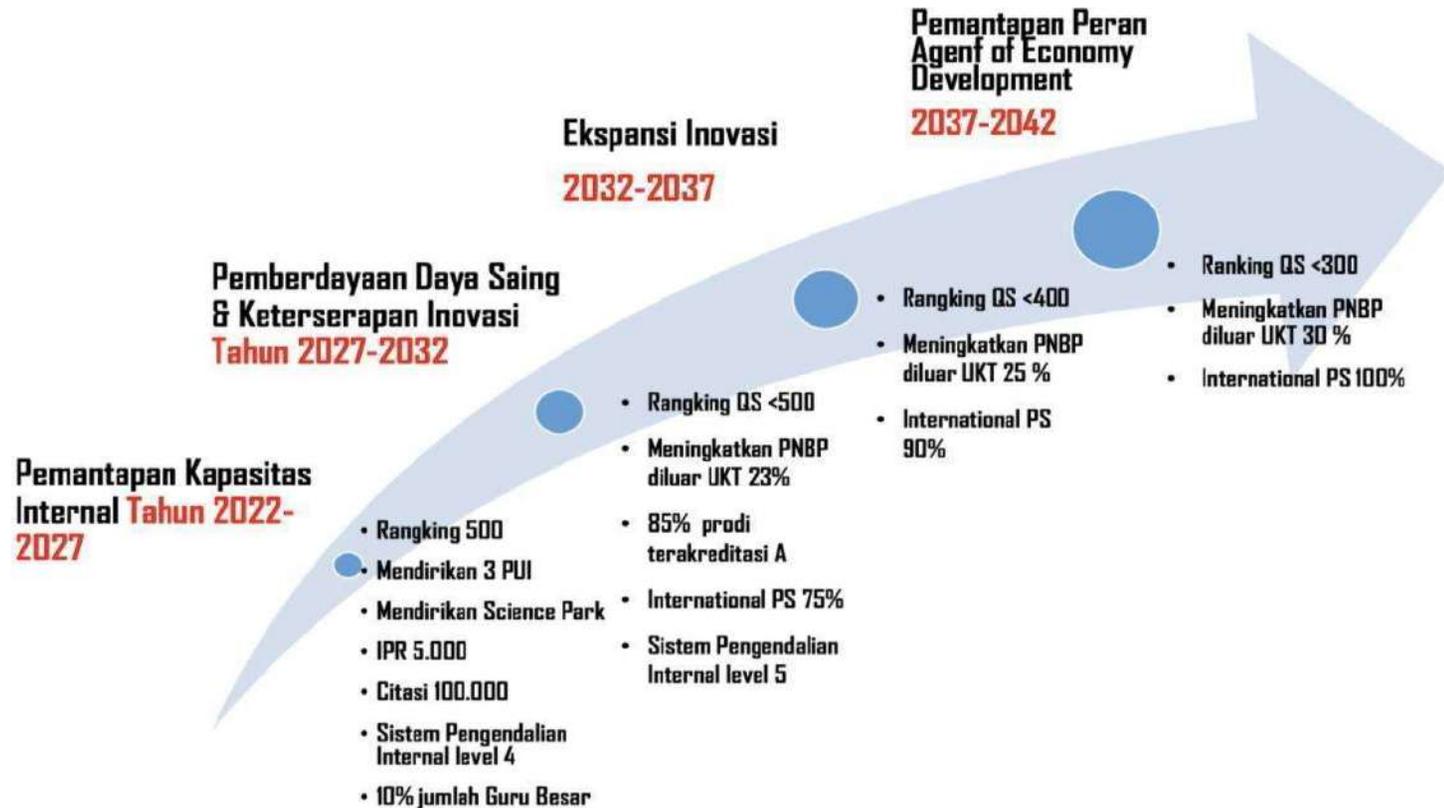


BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1 Arah Kebijakan dan Strategi

Arah kebijakan dan pengembangan UB didasarkan pada hasil analisis SWOT dalam kaitannya dengan kekuatan/*strengths* (S), kelemahan/*weaknesses* (W), peluang/*opportunities* (O), dan ancaman/*threats* (T) yang dihadapi oleh UB. Meninjau situasi internal maupun eksternal yang berpengaruh pada perkembangannya, UB dituntut melakukan pengembangan dengan pertumbuhan secara bertahap yang dirumuskan dalam 4 (empat) tahapan *milestone* PTNBH UB (Gambar 3.1). Tahapan pertama yang dicanangkan adalah “Tahap Transisi” atau “Pemantapan Kapasitas Internal”. Tahap ini berfokus pada pemantapan kapabilitas UB dalam mencapai visi perguruan tinggi sebagai pengembang seni-budaya berbasis lokalitas yang menunjang industri dan ekonomi kerakyatan sebagai kekhasan UB melalui pemantapan sistem pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, aset, pengembangan infrastruktur, dan pengembangan kurikulum pendidikan tinggi UB. Tahap transisi ini juga ditujukan untuk upaya lanjut peningkatan daya saing UB di tingkat internasional. Salah satunya adalah mempersiapkan UB memasuki peringkat 500 versi *QS World University Ranking* pada periode pengembangan tahun ke-2



Gambar 3.1 Milestone UB PTNBH

Sumber: Rencana Induk Pengembangan UB 2022–2042

Setelah dilakukan pemetaan terhadap seluruh faktor strategis, dilanjutkan dengan analisis silang antara faktor internal dan eksternal. Mengacu hal tersebut, dihasilkanlah strategi yang harus dilakukan dalam upaya mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran pengembangan UB. Rumusan strategi mengacu pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang. *Tujuan pertama* adalah menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, dan berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional. Sasaran dalam mewujudkan tujuan ini adalah meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka. Strategi yang kemudian perlu diterapkan meliputi:

- a) Penguatan manajemen pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, dan *workshop* untuk persiapan memasuki dunia kerja bagi mahasiswa secara periodik;
- b) Penguatan pembinaan *softskill* mahasiswa berbasis *emotional spiritual quotient* (ESQ) untuk penguatan akhlak dan karakter mahasiswa;
- c) Menyelenggarakan kegiatan seminar atau *workshop* pengelolaan karier mahasiswa dan alumni, termasuk kompetisi mahasiswa tingkat nasional dan internasional;
- d) Pengembangan kapasitas dan kompetensi mahasiswa melalui kompetensi mahasiswa, baik pada level nasional maupun internasional;
- e) Memperkuat kualitas dan daya saing kelembagaan mahasiswa untuk pengembangan kegiatan kemahasiswaan;
- f) Memperkuat peran ikatan alumni, khususnya berbasis program studi, dalam pengembangan jejaring kerja;
- g) Meningkatkan pembinaan alumni secara sistematis dan terencana;
- h) Memperkuat peran alumni dalam tridarma perguruan tinggi;
- i) Penguatan pelacakan jejak lulusan/alumni untuk melihat pergerakan



- lulusan di pasar kerja;
- j) Mengadakan pelatihan berbasis profesi dan sertifikasi profesi yang diinisiasi oleh program studi dan berkolaborasi dengan lembaga asosiasi, lembaga pelatihan profesi, dan berbagai lembaga pelatihan lain;
 - k) Mengadakan kerja sama dengan asosiasi/lembaga dalam penyelenggaraan sertifikasi profesi;
 - l) Memperkuat lembaga pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan kualitas dan dampak pemberdayaan masyarakat dan desa;
 - m) Memperkuat *branding* dan daya saing mahasiswa melalui *exposure* prestasi mahasiswa;
 - n) Memperkuat pendanaan, sosialisasi, dan pelatihan kebijakan MBKM;
 - o) Mengadakan kegiatan magang di sebuah perusahaan, organisasi nirlaba, organisasi multilateral, instansi pemerintah, maupun perusahaan rintisan (*startup company*);
 - p) Mengadakan kegiatan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik untuk menunjang kemandirian desa dan desa mandiri;
 - q) Melaksanakan kerja sama dengan lembaga kemanusiaan, baik di tingkat nasional maupun internasional;
 - r) Menyelenggarakan pendidikan berbasis riset dan pengembangan (R&D) dalam rangka meningkatkan kegiatan penelitian di proyek/studi independen;
 - s) Mengadakan kerja sama dengan perguruan tinggi dalam rangka melaksanakan kegiatan pertukaran pelajar, baik di dalam maupun luar negeri, baik pendidikan *degree* maupun *non-degree*;
 - t) Penguatan *branding* melalui berbagai kegiatan seperti *summer course* dan kegiatan lain sehingga meningkatkan jumlah *inviting international student (inbound)*, baik *degree* maupun *non-degree*;
 - u) Memperkuat promosi dan pendanaan kegiatan pertukaran pelajar; serta



- v) Peningkatan kuantitas dan kualitas beasiswa dan fasilitas penunjang lainnya untuk mendukung kesejahteraan mahasiswa.

Tujuan kedua adalah mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika. Sasaran dalam mewujudkan tujuan ini adalah meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif. Strategi yang diterapkan meliputi:

- a) Meningkatkan inovasi proses belajar mengajar yang responsif terhadap perkembangan masa kini serta tuntutan pembelajaran berbasis MBKM;
- b) Meningkatkan kerja sama dan *update* pengembangan kurikulum bersama, seperti merancang *output*, konten, dan metode pembelajaran bersama DUDI dan pendekatan inovatif lainnya;
- c) Memperkuat kerja sama program magang (setidaknya satu semester penuh) dengan mitra kelas dunia;
- d) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0 dan perkembangan teknologi informasi;
- e) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang fleksibel dan mendukung *life long learning* sesuai kebutuhan program studi;
- f) Meningkatkan inovasi proses belajar mengajar yang responsif terhadap perkembangan masa kini serta tuntutan pembelajaran berbasis MBKM;
- g) Meningkatkan kerja sama dan *update* pengembangan kurikulum bersama, seperti merancang *output*, konten, dan metode pembelajaran bersama DUDI dan pendekatan inovatif lainnya;
- h) Memperkuat kerja sama program magang (setidaknya satu semester penuh) dengan mitra kelas dunia;
- i) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Revolusi Industri 4.0 dan perkembangan teknologi informasi;



- j) Merumuskan dan menyusun kurikulum yang fleksibel dan mendukung *life long learning* sesuai kebutuhan program studi;
- k) Melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan pengembangan, monitoring, evaluasi, dan revisi kurikulum sesuai standar kurikulum nasional dan internasional;
- l) Formulasi dan penerapan metode pemecahan studi kasus dan berbasis proyek pada setiap mata kuliah yang relevan;
- m) Melaksanakan proses rekognisi, tahap persiapan, tahap proses, dan tahap akreditasi yang berkelanjutan;
- n) Mengadopsi paradigma *outcome based education* (OBE) dan memperkuat Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI);
- o) Memfasilitasi pengembangan program studi baru, program studi berbasis *online*, dan penyelenggaraan PSDKU, termasuk di luar negeri berbasis *future of science*;
- p) Meningkatkan fasilitasi kegiatan Dosen UB yang berkegiatan tridarma di kampus lain, industri, dan sektor lainnya;
- q) Menghadirkan praktisi dengan pengalaman profesional sesuai kualifikasi, baik dari tingkat nasional maupun global, dalam kegiatan pembelajaran;
- r) Meningkatkan rekrutmen dosen tetap berkualifikasi S-3 dan memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja;
- s) Meningkatkan jumlah dosen yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja melalui penguatan peran alumni secara terstruktur dan sistematis;
- t) Penguatan keahlian dosen untuk meningkatkan rekognisi dosen di DUDI serta penguatan *reward* untuk dosen yang memiliki kompetensi profesional dan diakui dunia industri;
- u) Memastikan sarana dan prasarana pendukung yang unggul, seperti rumah sakit, laboratorium, dan sarana-prasarana lainnya dapat dipenuhi sehingga proses pendidikan dan pengajaran dapat berlangsung dengan optimal; serta



- v) Meningkatkan kerja sama dengan mitra QS 100 dunia melalui cara yang inovatif, seperti bekerja sama dengan konsulat jenderal luar negeri ataupun pendekatan inovatif lainnya.

Tujuan ketiga adalah menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya, serta unggul di tingkat nasional maupun internasional. Sasaran dalam mewujudkan tujuan ini adalah meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Strategi yang kemudian perlu diterapkan meliputi:

- a) Pembentukan dan penguatan *Center of Excellence (CoE)* dalam bidang-bidang khusus yang berorientasi masa depan;
- b) Peningkatan jumlah mahasiswa pascasarjana berbasis *research* dengan menggeser anggaran penelitian yang mewajibkan pelibatan mahasiswa pascasarjana, multi-tahun, dan berbasis kelompok penelitian/pusat studi dan CoE;
- c) Pembuatan dan penguatan fasilitas untuk *upscaling prototipe* yang bekerja sama dengan industri;
- d) Meningkatkan jumlah CoE menjadi Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Sain (IPTEK) perguruan tinggi (PUI-PT) dan pembentukan Kawasan Sains Teknologi/*Science Techno Park (STP)* yang juga menjadi *Revenue Generating Income*;
- e) Melakukan pembaharuan *roadmap* penelitian unggulan berbasis kebutuhan masyarakat dan industri dengan memperhatikan keunggulan potensi lokal dan sesuai dengan ciri dan keunggulan UB;
- f) Melakukan restrukturisasi dan penataan dana hibah DRPM UB dan fakultas untuk meningkatkan luaran penelitian dan pengabdian pada publikasi ilmiah, HKI, dan luaran lainnya;
- g) Melakukan pengadaan sarana, prasarana, dan peralatan laboratorium, baik laboratorium eksakta maupun laboratorium sosial, dalam rangka memenuhi standar laboratorium internasional



- sehingga mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian;
- h) Penguatan dan pendampingan secara intensif untuk meningkatkan indeks jurnal, baik indeks jurnal nasional (SINTA) maupun indeks Scopus/global/bereputasi;
 - i) Fasilitasi hilirisasi dan *branding* hasil riset dan inovasi sehingga layak diterapkan di industri dan masyarakat;
 - j) Penguatan inisiasi program riset internasional/kolaborasi dengan peneliti luar bereputasi QS 100, termasuk penguatan sitasi antarmitra kolaborasi;
 - k) Penguatan kualitas kerja sama yang ditindaklanjuti dengan kegiatan pengembangan inovasi ekonomi dan sosial-budaya;
 - l) Peningkatan publikasi karya ilmiah dosen di jurnal nasional dan internasional melalui penguatan pemberian *reward*;
 - m) Penguatan kolaborasi dan koordinasi antara DRPM, Direktorat Kawasan Sains dan Teknologi (DIKST), badan usaha, dan unit lain dalam rangka pengembangan riset dan inovasi UB;
 - n) Pengembangan kelompok riset strategis unggulan yang bersifat penugasan dari kementerian sebagai bagian dari upaya “UB Hadir untuk Solusi Negeri”; serta
 - o) Memfasilitasi sistem pembiayaan awal untuk kegiatan kerja sama penelitian dan pengabdian.

Tujuan keempat adalah mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional. Sasaran dalam mewujudkan tujuan ini adalah terwujudnya tata kelola yang berkualitas. Strategi yang kemudian perlu diterapkan meliputi:

- a) Penguatan perencanaan, pengukuran, pelaporan, monitoring, dan evaluasi kinerja secara berkualitas dan berkala sesuai dengan tugas dan fungsi organ universitas;
- b) Melakukan perencanaan program dan anggaran berbasis kinerja yang lincah, dinamis, dan kreatif;
- c) Memaksimalkan penerapan manajemen kinerja di semua unit kerja



- dengan pengelolaan data kinerja dan pelaporan kinerja secara berkelanjutan;
- d) Optimalisasi sumber pendapatan non-UKT dari unit-unit usaha dengan mengarahkan pembelanjaan internal dioptimalkan di unit-unit usaha UB berbasis manajemen yang profesional;
 - e) Penguatan manajemen dan profesionalitas SDM, khususnya tenaga kependidikan, secara komprehensif dan berkelanjutan;
 - f) Meningkatkan sistem kemandirian finansial dan pembagian hasil usaha dalam pengelolaan laboratorium dan unit usaha;
 - g) Meningkatkan penguatan teknologi informasi melalui transformasi digital dalam penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi, layanan akademik, dan tata kelola yang transparan dan akuntabel;
 - h) Meningkatkan penguatan Literasi Digital pada SDM UB;
 - i) Optimalisasi regulasi dan kebijakan terkait transformasi digital;
 - j) Meningkatkan pengembangan aplikasi dan infrastruktur teknologi informasi yang berkesinambungan;
 - k) Mendirikan pusat inovasi yang berfokus pada pengembangan solusi digital dan aplikasi teknologi yang dapat merangsang pertumbuhan ilmiah dan inovasi;
 - l) Meningkatkan alokasi anggaran pengembangan transformasi digital sampai dengan 5% dari total anggaran UB;
 - m) Mendorong kolaborasi lintas fakultas untuk memfasilitasi pertukaran ide, riset bersama, dan proyek inovatif yang mendorong akselerasi transformasi digital;
 - n) Meningkatkan penerapan protokol keamanan data untuk melindungi integritas dan kerahasiaan informasi serta menjaga kelangsungan operasional universitas;
 - o) Menyelenggarakan pelatihan berkala kepada SDM UB mengenai praktik keamanan siber guna meningkatkan kewaspadaan dan respons terhadap potensi ancaman siber;
 - p) Memperkuat kualitas regulasi, sistem tata kelola, dan kelembagaan unit usaha menuju unit usaha yang mandiri dan berdaya saing;

- q) Meningkatkan kerja sama dengan berbagai pihak ketiga dalam pembiayaan/investasi usaha *joint venture* dan penanaman modal;
- r) Memperkuat sistem pengendalian internal pada Level IV dalam rangka mengamankan aset UB dan menjaga efisiensi dan efektivitas operasional; serta
- s) Penguatan inovasi dan hasil riset untuk meningkatkan pendapatan institusi.

3.2 Kerangka Regulasi

Revisi Renstra UB Tahun 2022–2027 tidak terlepas dari adanya perubahan kerangka regulasi yang menjadi landasan dalam penyusunannya. Kerangka regulasi mengemban peran utama sebagai landasan hukum dan pedoman yang mengatur proses perencanaan, implementasi, hingga evaluasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh UB. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh UB sejalan dengan nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan norma-norma yang mengakar dalam identitas UB sebagai institusi pendidikan tinggi. Peraturan Perundang-Undangan yang menjadi landasan dalam penyusunan Revisi Renstra UB Tahun 2022–2027 meliputi:

1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah No. 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum UB;
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 39 Tahun 2020 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;



7. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No. 13 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020–2024;
8. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 210 Tahun 2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi;
9. Peraturan Rektor UB No. 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor;
10. Peraturan Rektor UB No. 61 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor No. 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor; serta
11. Peraturan Rektor UB No. 21 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Rektor No. 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor.

3.3 Kerangka Kelembagaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum UB Pasal 29 menyatakan bahwa organ UB terdiri atas Majelis Wali Amanat (MWA), Rektor, dan Senat Akademik Universitas (SAU).

1. Majelis Wali Amanat
Majelis Wali Amanat yang selanjutnya disingkat MWA adalah organ UB yang menyusun, merumuskan, dan menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, serta melaksanakan pengawasan di bidang non-akademik.
2. Rektor
Rektor adalah organ UB yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan UB.



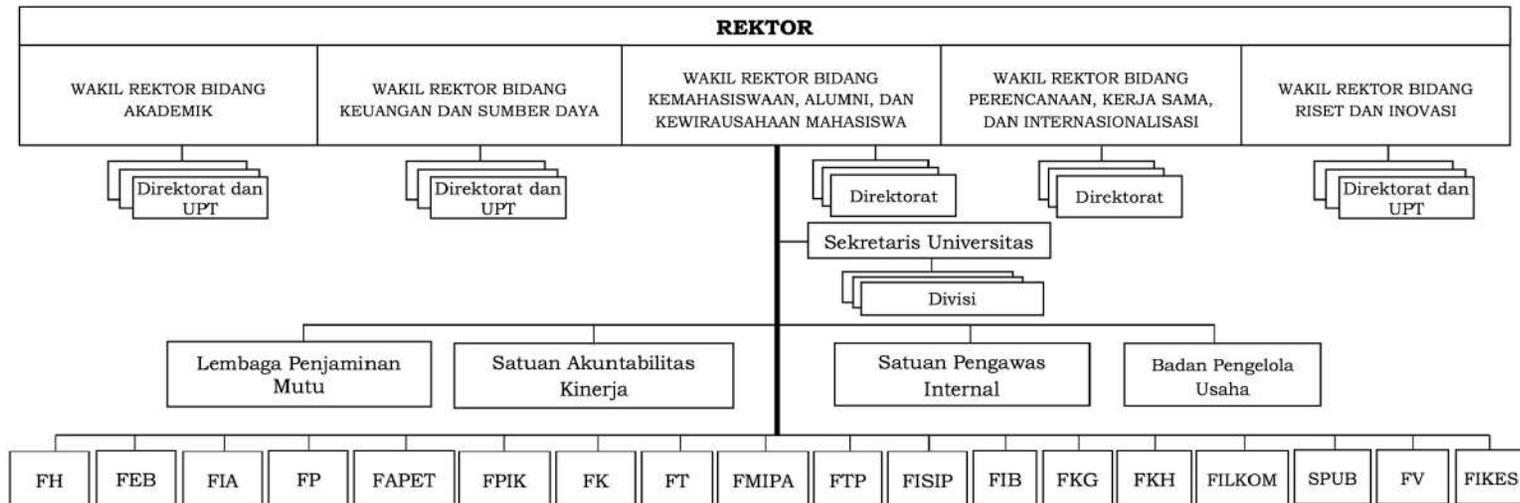
3. Senat Akademik Universitas

Senat Akademik Universitas yang selanjutnya disingkat SAU adalah organ UB yang menyusun, merumuskan, menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan, dan melakukan pengawasan di bidang akademik.

4. Struktur yang bertanggung jawab kepada Rektor dalam rangka membantu berbagai tugas dan wewenang Rektor

Secara lebih detail, kerangka kelembagaan dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini.

ORGANISASI DAN TATA KERJA UNSUR YANG BERADA DI BAWAH REKTOR



REKTOR UNIVERSITAS BRAWIJAYA,



TTE oleh:
WIDODO
03 Februari 2023 16:55
Verifikasi melalui
<https://tice.ub.ac.id>

WIDODO

Gambar 3.2 Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor

Sumber: Peraturan Rektor UB No. 21 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Rektor No. 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor

3.4 Reformasi Birokrasi

UB sebagai salah satu perguruan tinggi besar di Indonesia berkomitmen untuk mencapai reputasi terbaiknya di tingkat global dengan visi “Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat.” Untuk mencapai ini, tata kelola yang baik menjadi salah satu titik prioritas, yaitu dengan menjalankan proses reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi adalah bagian penting dari sebuah cita-cita besar dalam penyelenggaraan pemerintahan agar terwujud tata kelola pemerintahan yang baik, akuntabel, dan bersih, yaitu bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dalam buku *Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia* disebutkan bahwa dalam rangka terwujudnya birokrasi pemerintah berkelas dunia, pemerintah membutuhkan sosok birokrasi yang profesional dan berintegritas serta mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara prima. Pada tataran nasional, sudah dilakukan pengaturan melalui penerbitan peraturan yang sesuai dan penataan programnya. Pada level instansi, Kemendikbudristek pun disebutkan bahwa tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat kementerian adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Berdasarkan tujuan nasional dari reformasi birokrasi dan pada lingkungan kementerian serta capaian kinerja reformasi birokrasi pada UB periode sebelumnya maka dapat dirumuskan tujuan reformasi birokrasi periode 2020–2024, yaitu: “Mewujudkan Tata Kelola UB yang Baik, Bersih, dan Bereputasi Internasional”. Rumusan tujuan reformasi birokrasi di UB tersebut pada hakikatnya dimaksudkan untuk mewujudkan aparatur yang bersih, kapabel, melayani, dan membangun tata kelola organisasi yang dinamis untuk melestarikan citra UB sebagai perguruan tinggi yang berkualitas dan bereputasi dunia.

UB melaksanakan program reformasi birokrasi sebagai pijakan dalam melakukan pembenahan sekaligus peningkatan kualitas birokrasi dan

kualitas pelayanan publik. Pembenahan awal dimulai dengan upaya mereformasi tata kelola institusi yang mendorong efisiensi penyelenggaraan manajemen, pelayanan, dan mengubah mental aparatur. Tujuan akhirnya adalah kuatnya tata kelola birokrasi UB dalam menanggapi perkembangan yang dinamis. Inti pelaksanaan reformasi birokrasi UB adalah perubahan mental aparatur. Namun, perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah-langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, tetapi juga harus ditujukan kepada seluruh elemen sistem yang melingkupi aparatur.

UB telah menjalankan proses Reformasi Birokrasi melalui penguatan dari aspek:

- 1) Struktur organisasi dan tata kerja;
- 2) Tata regulasi internal;
- 3) Efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja; serta
- 4) Keadilan dan transparan.

Reformasi birokrasi telah diterapkan pada semua bidang, baik aspek pelayanan akademik, pelayanan non-akademik, kepegawaian, sarana dan prasarana, maupun aspek keuangan. Sebagaimana tabel kerangka logis tersebut, untuk menjamin tercapainya tujuan Reformasi Birokrasi di UB, perlu penjabaran dalam sasaran dan program. Tiga sasaran yang didasarkan pada dokumen *roadmap* kementerian yang diacu oleh dokumen Reformasi Birokrasi UB adalah:

- 1) Terwujudnya birokrasi di UB yang bersih dan akuntabel;
- 2) Tercapainya birokrasi di UB yang kapabel; dan
- 3) Terselenggaranya pelayanan publik di UB secara prima.

Selanjutnya, Program Renstra dalam mendukung Reformasi Birokrasi adalah:

- 1) Program penguatan perencanaan dan pengendalian pengelolaan institusi;
- 2) Program penguatan pengelolaan keuangan institusi;
- 3) Program penguatan reformasi birokrasi, serta
- 4) Program penguatan kemandirian keuangan.



BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1 Target Kinerja

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi UB, ditetapkan program secara bertahap dan terarah dengan indikator capaian yang jelas dan terukur. Indikator capaian dan ukurannya disusun berdasarkan standar dari Ditjen Dikti, standar internasional, dan kebijakan UB berdasarkan pengalaman periode sebelumnya. Tentu saja, indikator dan ukuran ideal tidak harus dicapai pada periode 2022–2027. Artinya, indikator dan ukuran ideal ditargetkan secara bertahap dengan pencapaian penuh bergantung pada kinerja dan hasil yang sudah diraih. Kerangka tujuan, sasaran, program, dan indikator kinerja tersebut dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 4.1 Target Kinerja Renstra UB 2022–2027

Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							202 3	202 4	202 5	202 6	202 7
Visi:											
Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat											
Misi 1:											
Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, profesional, dan berjiwa kewirausahaan											
	T 1:	IKT 1.1:	Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 1.1: Nilai <i>Employer Reputation World Class University</i>	Nilai	17,8	20,3	34,5	42,4	48	55
	S 1:	IKS 1.1:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.1: Persentase Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak (IKU 1)	%	60	80	80	82	83	85
			Program Peningkatan Pengembangan Karier dan Kewirausahaan								
	S 1:	IKS 1.2:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.2: Persentase Mahasiswa Mendapat Pengalaman di Luar Program Studi (IKU 2)	%	25	40	40	41,31	41,71	42,11



Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					
							202 3	202 4	202 5	202 6	202 7	
			Program Peningkatan Kualitas Lulusan dengan Pengalaman di Luar Kampus									
	S 1:	IKS 1.3:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.3: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa	Indeks	N/A	70	72,5	75	77,5	80	
			Program Peningkatan Prestasi Mahasiswa									
	T 1:	IKT 1.2:	Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 1.2: Nilai <i>International Student Ratio</i>	Nilai	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	
	S 1:	IKS 1.4:	Sasaran 1: Meningkatnya kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (S1 PK)	Indikator Sasaran 1.4: Persentase Mahasiswa Asing S-3/S-2/S-1/D-4/D-3 dan profesi (penuh waktu dan paruh waktu)	%	0,7	1	1,6	1,5	1,62	1,75	
			Program Penguatan <i>Inbound</i> Mahasiswa Asing									

Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							202 3	202 4	202 5	202 6	202 7
Misi 2: Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat											
	T 2:	IKT 2.1:	Tujuan 2: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.	Indikator Tujuan 2.1: Nilai <i>Research and Citation World Class University</i>	Nilai	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,6
	S 2:	IKS 2.1:	Sasaran 2: Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (S2 PK)	Indikator Sasaran 2.1: Persentase Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat atau Mendapat Rekognisi Internasional (IKU 5)	Luaran Penelitian/Jumlah Dosen	0,8	1	1,2	1,4	1,6	1,8
			Program Peningkatan Kualitas Publikasi Dosen UB								

Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							202 3	202 4	202 5	202 6	202 7
Misi 3: Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur											
	T 3:	IKT 3.1:	Tujuan 3: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.	Indikator Tujuan 3.1: Nilai <i>Academic Reputation World Class University</i>	Nilai	13,7	15	17,2	19,2	23	27
	S 3:	IKS 3.1:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.1: Jumlah Kemitraan Program Studi (IKU 6)	Nilai	60	80	100	107	114	121
			Program Peningkatan Kualitas Implementasi Kerja sama Pengembangan Pendidikan								
	S 3:	IKS 3.2:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.2: Persentase Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif (IKU 7)	%	49	50	50	60	65	70
			Program Penguatan Metode Pembelajaran Berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka								

Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							202 3	202 4	202 5	202 6	202 7
	S 3:	IKS 3.3:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.3: Persentase Program Studi Berstandar Internasional (IKU 8)	%	49	50	50	50	50	50
			Program Penguatan Kualitas Program Studi untuk Memenuhi Standar Akreditasi Internasional								
	T 3:	IKT 3.2:	Tujuan 3: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.	Indikator Tujuan 3.2: Nilai <i>Faculty/Student Ratio</i>	Nilai	8,6	9,9	10,5	11,5	13	15
	S 3:	IKS 3.5:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.5: Persentase Praktisi Mengajar di Dalam Kampus (IKU 4)	%	22	25	25	31	34	37
			Program Penguatan Kualitas Dosen dan Sumber Daya Manusia								
	T 3:	IKT 3.3:	Tujuan 3: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah,	Indikator Tujuan 3.3: Nilai <i>International Faculty Ratio</i>	Nilai	2	5,8	6,2	13,7	20	27

Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					
							202 3	202 4	202 5	202 6	202 7	
			berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.									
	S 3:	IKS 3.4:	Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.4: Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Kampus (IKU 3)	%	2	7	12	17	22	27	
			Program Penguatan Profesi, <i>Branding</i> , dan Penyelarasan Dunia Usaha-Dunia Industri									
Misi 4: Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola perguruan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan												
	T 4:	IKT 4.1:	Tujuan 4: Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 4.1: Indeks Reformasi Birokrasi Universitas Brawijaya	Indeks	73	80	81	83	85	87	
	S 4:	IKS 4.1:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.1: Nilai SAKIP (IKU 9)	Nilai	BB	A	A	A	A	A	



Visi/ Misi	Kode T/ S	Kode IKT/IKS	Tujuan/Sasaran/Program	Indikator Tujuan/Sasaran/Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja				
							2023	2024	2025	2026	2027
			Program Penguatan Perencanaan & Pengendalian Pengelolaan Institusi								
	S 4:	IKS 4.2:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.2: Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L (IKU 10)	Nilai	89,4	92	92,10	95	95	95
			Program Penguatan Pengelolaan Keuangan Institusi								
	S 4:	IKS 4.3:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.3: Persentase Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM	%	4 (1/21)	9 (2/21)	14 (3/21)	19 (4/21)	23 (5/21)	33 (7/21)
			Program Penguatan Reformasi Birokrasi								
	S 4:	IKS 4.4:	Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.4: Persentase Pendapatan Non APBN yang bersumber dari perolehan di luar UKT	%	16,85	18,05	18,9	19,79	20,62	20,89
			Program Penguatan Kemandirian Keuangan								
			Program Transformasi Digital								
			Program SDG's Support								

4.2 Kerangka Pendanaan

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

4.2.1 Proyeksi Pelayanan Akademik

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

Tabel 4.2 Proyeksi Program Studi

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	5	10	15	17	18	20
S-1	77	81	87	90	93	95
S-2	42	48	56	64	73	77
S-3	23	26	30	35	40	42
Spesialis	18	20	22	24	26	29
Profesi	9	11	13	16	19	21
Total	174	196	223	246	269	284

Keterangan: *Posisi data per Agustus 2023 sebanyak 186 Program Studi

Meskipun jumlah program studi per Agustus 2023 masih mencapai 186, diperkirakan sampai akhir tahun 2023, target akan tercapai. Pada

Tabel 4.2, jumlah prodi ditargetkan meningkat rata-rata sebesar 12% per tahun dan persentase penambahan prodi tertinggi terdapat pada prodi S-2 dan S-3 (meningkat 15% per tahun) dalam rangka menyelaraskan upaya UB untuk meningkatkan jumlah penelitian dan publikasi terindeks nasional dan internasional. Selain itu, penyelenggaraan program studi di luar kampus utama (PSDKU) untuk UB Kampus Kediri dan UB Kampus Jakarta menjadi sasaran prioritas penambahan prodi. Dalam perencanaan strategis UB 2022–2027, pengembangan PSDKU menjadi salah satu proyeksi pelayanan akademik. Keberadaan kampus PSDKU bukan sekadar sebagai ekspansi fisik, melainkan sebagai proyeksi nyata dari komitmen universitas untuk memberikan pendidikan tinggi berkualitas kepada masyarakat yang lebih luas.

Meskipun jumlah prodi ditingkatkan, UB selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas prodi dengan meningkatkan jumlah prodi yang terakreditasi A dan Unggul. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 4.2 bahwa ditargetkan pada akhir tahun 2027, persentase jumlah prodi terakreditasi A dan Unggul akan mencapai 51%. Upaya ini dilakukan dengan memenuhi standarisasi program studi sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM).

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk mencapai target tersebut adalah: 1) meningkatkan kualitas kurikulum dan proses belajar mengajar yang inovatif dan adaptif sesuai dengan perkembangan era digitalisasi; 2) menjaga rasio dosen tetap berada pada posisi ideal serta meningkatkan kualifikasi dosen berpendidikan S-3 dan Guru Besar; 3) mengupayakan pemenuhan standar media pembelajaran dan peralatan laboratorium; 4) mengupayakan proses penyelesaian tugas akhir agar lebih cepat dan tepat guna memperpendek masa studi; 5) memfasilitasi partisipasi DUDI dalam proses pengembangan pendidikan dan penelitian untuk mendekatkan ilmu pengetahuan dunia nyata; serta 6) memperkuat penyelenggaraan *tracer study* untuk memantau keterserapan alumni.

Tabel 4.3 Akreditasi Nasional PS

Kualifikasi	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Unggul	45	65	88	102	123	145
Baik Sekali	0	4	11	17	29	40
Baik	7	8	8	30	40	50
A	71	68	41	28	17	10
B	49	30	25	19	13	10
C	2	1	0	0	0	0
Tidak Terakreditasi	0	22	49	49	47	30
Total	174	198	222	245	269	285

Berdasarkan Tabel 4.3, selain kualitas secara nasional, UB juga menargetkan 144 prodi dari 285 prodi terakreditasi internasional (50%) pada tahun 2027. Target ini merupakan bagian dari strategi peningkatan reputasi UB secara internasional yang didorong melalui peningkatan pengakuan oleh lembaga-lembaga akreditasi yang diakui oleh Kemendikbudristek.

Tabel 4.4 Akreditasi Internasional PS

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	0	2	3	3	4	5
S-1	28	54	65	70	79	83
S-2	6	24	25	28	31	34
S-3	3	13	14	16	17	18
Spesialis	0	4	4	5	5	6
Profesi	1	1	1	1	1	4
Total	38	98	112	123	137	150

Berbagai program studi yang telah diproyeksikan juga diikuti dengan peningkatan mahasiswa agar seluruh prodi dapat memiliki mahasiswa yang tepat sesuai dengan kapasitas prodi. Hal tersebut tercantum dalam Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Proyeksi Jumlah Mahasiswa

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	4.356	4.379	4.542	4.813	5.172	5.608
S-1	59.535	61.725	63.570	65.141	66.497	67.700
S-2	2.612	2.473	2.579	2.833	3.192	3.549
S-3	1.734	1.645	1.637	1.696	1.812	1.987
Spesialis	490	381	341	335	349	374
Profesi	1.622	1.784	2.017	2.305	2.644	2.955
Total	70.349	72.387	74.686	77.123	79.666	82.173

Keterangan: *Posisi data PDPT per semester genap Tahun 2022/2023 sebesar 73.019

Meskipun data jumlah mahasiswa per semester genap 2022/2023 sudah mencapai 73.019, pada tahun 2024–2027 tidak dilakukan perubahan target mengingat daya tampung masih dibatasi oleh sumber daya yang tersedia. Jumlah mahasiswa tersebut ditargetkan naik setiap tahunnya dengan rata-rata 3%. Dalam hal ini, kenaikan jumlah mahasiswa tetap memperhatikan jumlah dosen dan kapasitas kelas yang tersedia. Peningkatan jumlah mahasiswa berhubungan dengan: 1) penambahan jumlah program studi baru; 2) peningkatan daya tampung prodi dengan penambahan kapasitas penyelenggaraan PSDKU UB Kediri dan UB Jakarta; 3) penambahan kapasitas untuk UB Kampus Dieng dan Kampus Kepanjen; serta 4) penambahan kapasitas karena penyelenggaraan prodi berbasis *online*. Guna meningkatkan daya tampung tersebut, jumlah mahasiswa baru yang akan diterima setiap tahun akan naik rata-rata sebesar 5% (Tabel 4.6).

Tabel 4.6 Proyeksi Jumlah Mahasiswa Baru

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	1.341	1.475	1.623	1.785	1.963	2.160
S-1	15.412	15.720	16.035	16.355	16.682	16.849
S-2	1.015	1.167	1.342	1.544	1.775	1.953
S-3	360	414	476	548	630	724
Spesialis	124	136	150	165	182	200
Profesi	947	1.089	1.252	1.440	1.656	1.822
Total	19.199	20.001	20.878	21.837	22.888	23.708

Kenaikan penerimaan jumlah mahasiswa baru—persentase terbanyaknya—ditargetkan dari prodi S-2, S-3, dan profesi pada kisaran 10–15%. Selanjutnya, jumlah mahasiswa yang lulus diprediksikan juga akan meningkat seiring dengan peningkatan *student body*. Dalam hal ini, jumlah lulusan dihitung menggunakan prediksi rata-rata lama studi pada setiap jenjang program studi.

Tabel 4.7 Proyeksi Jumlah Lulusan

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diploma	1.507	1.452	1.460	1.514	1.604	1.724
S-1	12.607	13.531	14.190	14.784	15.327	15.646
S-2	1.597	1.306	1.237	1.289	1.417	1.596
S-3	549	502	484	489	514	549
Spesialis	366	245	191	170	168	175
Profesi	900	927	1.020	1.153	1.317	1.511
Total	17.526	17.963	18.582	19.399	20.347	21.201

Berdasarkan Tabel 4.7, peningkatan jumlah lulusan rata-rata sebesar 3,9% per tahun. Jumlah ini memang masih belum mencapai ideal dalam 5 (lima) tahun ke depan jika ditinjau dari rasio *input/output* mengingat pada beberapa jenjang program studi masih belum bisa menghasilkan lulusan 100% dalam durasi masa studi yang normal.

4.2.2 Proyeksi Pelayanan Kemahasiswaan

Proyeksi pelayanan kemahasiswaan diarahkan dalam rangka untuk mendorong prestasi mahasiswa pada tingkat nasional dan internasional, peningkatan kualitas lulusan, serta peningkatan beasiswa. Berdasarkan Tabel 4.8, prestasi mahasiswa selama 5 (lima) tahun ditargetkan meningkat dengan periodisasi setiap 2 (dua) tahun sekali dengan rata-rata peningkatan sebesar 1,2%. Jumlah mahasiswa berprestasi ditargetkan rata-rata sebesar 3,1% dari total mahasiswa UB (Tabel 4.8).

Tabel 4.8 Prestasi Kemahasiswaan dan Mahasiswa Berprestasi

No.	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	Jumlah prestasi mahasiswa						
a	Provinsi	15	16	16	17	17	19
b	Wilayah/Regional	69	70	70	72	72	75
c	Nasional	806	814	814	847	847	850
d	Internasional	422	426	426	443	443	450
	Total	1.312	1.326	1.326	1.379	1.379	1.394
2	Jumlah mahasiswa berprestasi						
a	Provinsi	26	27	27	28	28	32
b	Wilayah/Regional	134	135	135	137	137	140
c	Nasional	1.407	1.421	1.421	1.434	1.434	1.481
d	Internasional	777	784	784	792	792	803
	Total	2344	2367	2367	2391	2391	2456

Target kualitas lulusan didasarkan pada indikator yang berkaitan dengan durasi/lama waktu memperoleh pekerjaan dan tingkat gaji lulusan. Dalam hal ini, UB terus berusaha untuk meningkatkan kualitas *tracer study* dengan memastikan bahwa semua lulusan t-1 mengisi *tracer study* dengan tingkat partisipasi s.d. 2027 mencapai 98% lulusan (Tabel 4.9).

Tabel 4.9 Kualitas Lulusan dan Tracer Study

No.	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A	Tracer Study						
1	Persentase mahasiswa yang mengisi form <i>tracer study</i> (dari lulusan t-1)	75	80	85	90	95	98
B	Kualitas Lulusan						
1.	Jumlah lulusan yang mendapat pekerjaan yang layak (<6 bulan dan penghasilan > 1,2xUMR) penghasilan > 1,5xUMR)	5.646	6.443	6.730	7.008	7.280	7.469
2.	Jumlah lulusan yang melanjutkan studi (<=12 bulan setelah terbitnya ijazah)	1.270	3.746	3.913	4.400	4.741	5.211
3.	Jumlah lulusan yang menjadi wiraswasta	1.553	1.798	1.878	1.956	2.032	2.084

Jumlah lulusan yang mendapat pekerjaan layak dengan masa studi <6 bulan ditargetkan meningkat s.d. 2027 hingga 43% dari lulusan S-1. Upaya ini dilakukan sejalan dengan tujuan UB untuk meningkatkan *graduate employability* dengan cara: 1) meningkatkan kualitas proses belajar mengajar yang mampu memenuhi kebutuhan lulusan di masyarakat, termasuk implementasi program MBKM; 2) memperkuat jejaring alumni; 3) memperkuat tambahan kompetensi bagi lulusan sehingga dapat bersaing dengan lulusan PT yang lain dalam bentuk sertifikasi kompetensi; serta 4) memperkuat fungsi unit kerja yang membina lulusan dan kewirausahaan.

Tabel 4.10 Sumber Beasiswa dan Besaran Dana Beasiswa

No.	Uraian	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Sumber beasiswa (dalam miliar):						
1	Dana Pemerintah Pusat	134,89	140,19	146,10	152,37	158,97	165,61
2	Dana Swasta	2,14	2,23	2,32	2,42	2,53	2,63
3	Dana Pemerintah Daerah	1,99	2,32	2,69	2,81	2,93	3,36
	Total	139,02	144,74	151,11	157,6	164,43	171,6

Bidang kemahasiswaan terus berupaya mendorong peningkatan jumlah beasiswa dari berbagai sumber. Secara umum, pendanaan beasiswa kepada mahasiswa didominasi oleh pendanaan pemerintah pusat, seperti Bidik Misi, BPDN, LPDP, Prestasi, dan lain-lain. Jumlah ini ditargetkan terus meningkat seiring dengan jumlah *student body* di UB pada semua jenjang pendidikan, khususnya S-2 dan S-3. Implementasi PTNBH menjadikan UB terus berupaya secara intensif mendorong beasiswa dari pihak swasta maupun pemerintah daerah.

4.2.3 Proyeksi Penelitian, Publikasi Ilmiah, dan Pengabdian Masyarakat

Dalam 5 (lima) tahun ke depan, UB berupaya mendorong peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian. Peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian didukung oleh beberapa dana yang bersumber dari dana internal dan dana eksternal. Dana eksternal terdiri atas dana dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta/industri, dan luar negeri. Tabel 4.11 berikut ini menyajikan jumlah penelitian per sumber dana.

Tabel 4.11 Jumlah Penelitian per Sumber Dana

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dana Internal	1.104	1.130	1.187	1.242	1.295	1.380
Dana Eksternal						
Pemerintah Pusat	141	150	158	165	173	180
Pemerintah Daerah	224	252	280	308	336	364
Swasta/Industri	8	13	18	23	28	35
Luar Negeri	5	10	15	20	25	30
Total	1.482	1.555	1.658	1.758	1.857	1.989

Dalam 5 (lima) tahun, jumlah penelitian ditargetkan meningkat rata-rata sebesar 5,8% dengan rasio perbandingan penelitian per dosen 0,7. Adapun jumlah pendanaan yang ditargetkan diserap untuk penelitian tersebut disajikan dalam Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12 Jumlah Pendanaan Penelitian (dalam Miliar)

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

Pendanaan penelitian terbesar berasal dari dana kerja sama dengan pemerintah daerah dan pemerintah pusat dengan komposisi rata-rata 72% dari total pendanaan penelitian. Pada tahun 2023, dana penelitian kerja sama ditargetkan akan meningkat cukup tajam (28%) dibanding tahun 2022 seiring dengan prediksi pandemi Covid-19 yang sudah mereda dan selanjutnya pada tahun 2024–2027 rata-rata meningkat sebesar 15%. Selain itu, pendanaan penelitian internal juga ditingkatkan seiring target peningkatan partisipasi jumlah riset dosen. Tabel 4.13 berikut ini menunjukkan peningkatan jumlah penelitian diharapkan dapat mendorong peningkatan publikasi ilmiah secara signifikan. Setiap tahun, rasio penelitian ditargetkan 1:1,6. Artinya, 1 (satu) penelitian setidaknya menghasilkan 1–2 publikasi dalam bentuk buku atau jurnal.

Tabel 4.13 Jumlah Publikasi Ilmiah

Sumber	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Buku						
ISBN	299	309	325	339	353	392
Non-ISBN	56	62	68	74	80	94
Jurnal						
Internasional	712	722	756	787	816	826
Nasional Terakreditasi	1.013	1.055	1.098	1.138	1.177	1.187
Total	2.080	2.148	2.247	2.338	2.426	2.499

Rasio jumlah publikasi dibanding jumlah dosen ditargetkan rata-rata pada kisaran 1,1–1,2. Artinya, semua dosen, per tahun, ditargetkan memiliki publikasi ilmiah dalam bentuk jurnal maupun buku. Selain dalam bentuk publikasi, penelitian diharapkan dapat menghasilkan HKI dan paten dengan perkiraan jumlah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.14. Prediksi jumlah HKI didasarkan target bahwa 20% dari penelitian akan menghasilkan HKI dan 3% dari riset akan menghasilkan paten. Kebijakan pengembangan HKI dan paten merupakan sinergi antara program pendanaan penelitian dan ketentuan tentang pengurusan HKI dan paten.

Tabel 4.14 Jumlah HKI dan Paten per Tahun

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

Kinerja institusi PTNBH juga diukur dari jumlah pengabdian masyarakat yang diselenggarakan. Kegiatan pengabdian masyarakat didominasi oleh pendanaan dari internal UB untuk mendorong agar hasil-hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Pendanaan internal dalam bentuk program maupun hibah terus diupayakan dengan perbandingan setidaknya 2:1 (2 orang dosen untuk 1 kegiatan pengabdian) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Jumlah Pengabdian Masyarakat

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

Kegiatan pengabdian juga didorong bekerja sama dengan berbagai institusi pemerintah maupun swasta dalam bentuk kegiatan pelatihan, bimbingan teknis, *workshop*, pendampingan, ataupun konsultasi. Kerja sama ini diharapkan dapat meningkatkan pendanaan kegiatan pengabdian masyarakat UB. Proyeksi pendanaan pengabdian masyarakat dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16 Pendanaan Pengabdian Masyarakat (dalam Miliar)

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

Pendanaan pengabdian masyarakat diperkirakan meningkat rata-rata sebesar 15% per tahun. Komposisi pendanaan terbesar berasal dari pemerintah pusat dan daerah sebesar 65% dari total pendanaan kegiatan pengabdian masyarakat. Sehubungan dengan upaya untuk meningkatkan pendanaan eksternal penelitian dan pengabdian masyarakat dari berbagai pihak, baik pemerintah maupun swasta, UB akan melakukan penataan prosedur kerja sama penelitian dan pengabdian dengan pihak eksternal agar lebih fleksibel, namun tetap terkontrol. Dengan demikian, prosedur keuangan yang menjadi penghambat kerja sama penelitian dan pengabdian masyarakat akan segera diperbaiki sehingga dapat meningkatkan minat para dosen untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian dari pendanaan eksternal.

4.2.4 Proyeksi Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mendukung terwujudnya strategi UB, diperlukan perkiraan SDM yang mencukupi, namun tetap menekankan pada aspek efisiensi dan produktivitas. Arah strategi SDM ditujukan per karakteristik SDM berupa dosen dan tenaga kependidikan. Peningkatan jumlah dosen terus dilakukan dengan target angka rasio dosen/mahasiswa dengan perbandingan 1:33. Untuk tenaga kependidikan, jumlahnya ditargetkan menurun dari 1:38 mahasiswa menjadi 1:53 mahasiswa. Hal ini seiring dengan upaya efisiensi

ketenagaan untuk mendorong produktivitas. Proyeksi jumlah SDM dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Proyeksi Jumlah SDM

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dosen						
PNS	1.418	1.390	1.362	1.335	1.308	1.282
Non-PNS	787	819	923	1.020	1.113	1.238
Total	2.205	2.209	2.285	2.355	2.421	2.520
Tendik						
PNS	611	569	530	497	460	427
Non-PNS	1.166	1.166	1.163	1.155	1.150	1.135
Total	1.777	1.735	1.693	1.652	1.610	1.562
Total Dosen & Tendik	3.982	3.944	3.978	4.007	4.031	4.082

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

Berkaitan dengan tingkat pendidikan dosen, jumlah dosen berpendidikan doktor ditargetkan terus meningkat (Tabel 4.18).

Tabel 4.18 Proyeksi Tingkat Pendidikan Dosen

Jenjang	2022	2023	2024	2025	2026	2027
S-3	1.064	1.104	1.155	1.278	1.331	1.395
S-2	1.141	1.105	1.130	1.077	1.090	1.125
Total	2.205	2.209	2.285	2.355	2.421	2.520

Proyeksi tingkat pendidikan dosen jenjang S-3 pada tahun 2027 diproyeksikan sebesar 1.395 orang. Jumlah ini akan terus berfluktuasi seiring dengan dosen yang menjalani tugas belajar maupun izin belajar. Untuk mendukung program ini, UB terus berupaya memfasilitasi agar dosen memperoleh pendanaan beasiswa dari dalam negeri dan luar negeri dari berbagai instansi yang potensial. Selain itu, UB juga selalu mengalokasikan dana untuk membiayai dosennya studi lanjut.

4.2.5 Proyeksi Sarana dan Prasarana

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

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

4.2.6 Proyeksi Keuangan

Berdasarkan proyeksi penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi kebutuhan sumber daya dan rencana pengembangan sarana dan prasarana, diperkirakan komposisi keuangan UB selama 5 (lima) tahun ke depan akan terus mengalami peningkatan, baik dari struktur pendapatan



maupun belanja. Proyeksi pendapatan UB dapat dilihat dalam Tabel 4.19 berikut ini.

Tabel 4.19 Proyeksi Pendapatan UB 2022–2027

Jenis Pendapatan	Realisasi 2022	2023	2024	2025	2026	2027
APBN	386.259.563.393	459.823.260.702	466.484.068.246	473.252.735.365	480.131.165.683	487.121.298.363
Alokasi Dana APBN	248.274.477.793	253.565.767.000	256.101.424.670	258.662.438.917	261.249.063.306	263.861.553.939
Bantuan Pendanaan PTNBH	137.985.085.600	163.745.999.992	167.020.919.992	170.361.338.392	173.768.565.160	177.243.936.463
Alokasi Dana Lainnya dari APBN		42.511.493.710	43.361.723.584	44.228.958.056	45.113.537.217	46.015.807.961
Selain APBN	1.347.905.020.11₂	1.353.635.111.043	1.423.841.634.87₁	1.480.258.232.35₅	1.538.631.285.65₉	1.599.038.659.06₆
Dana Masyarakat	48.891.545.303	51.348.027.000	51.861.507.270	52.380.122.343	52.903.923.566	53.432.962.802
Layanan Pendidikan	1.088.879.869.30 ₉	1.099.803.589.000	1.200.397.371.17 ₁	1.248.413.266.01 ₈	1.298.349.796.65 ₉	1.350.283.788.52 ₅
Pengelolaan Dana Abadi	0	0	2.000.000.000	2.100.000.000	2.205.000.000	2.315.250.000
Hasil Pengelolaan Usaha UB	70.731.205.973	74.665.252.043	43.406.500.000	49.876.825.000	56.358.666.250	62.852.599.563
Kerja Sama Tridarma Perguruan Tinggi	117.303.860.345	118.491.343.000	119.676.256.430	120.873.018.994	122.081.749.184	123.302.566.676
Hasil Pengelolaan Kekayaan UB	19.186.522.196	9.025.000.000	5.000.000.000	5.100.000.000	5.202.000.000	5.306.040.000
APBD	0	0	500.000.000	505.000.000	510.050.000	515.150.500
Lainnya	2.912.016.986	301.900.000	1.000.000.000	1.010.000.000	1.020.100.000	1.030.301.000
Jumlah	1.734.164.583.50₅	1.813.458.371.745	1.890.325.703.11₇	1.953.510.967.72₀	2.018.762.451.34₂	2.086.159.957.42₉

Sementara itu, proyeksi belanja UB dapat dilihat dalam Tabel 4.20 berikut ini.

Tabel 4.20 Proyeksi Belanja UB 2022–2027

Belanja		Realisasi 2022	2023	2024	2025	2026	2027
A	Belanja Pegawai	708.855.603.584	862.700.641.903	891.496.719.869	907.866.835.766	939.462.254.027	975.752.331.382
1	Belanja Pegawai Sumber Dana APBN	248.267.840.998	253.565.767.000	262.029.536.750	266.841.056.287	276.127.610.714	286.794.023.664
2	Belanja Gaji	127.083.759.244	133.826.670.530	138.293.669.917	140.833.088.576	145.734.336.383	151.363.844.453
3	Belanja Remunerasi	274.796.091.540	296.815.070.142	306.722.458.043	312.354.651.717	323.225.162.102	335.710.885.808
4	Belanja Honorarium	11.226.148.915	119.767.243.919	123.764.953.815	126.037.588.804	130.423.926.291	135.462.015.213
5	Belanja Tunjangan	10.801.146.948	7.097.841.000	7.334.759.779	7.469.444.366	7.729.394.625	8.027.970.036
6	Belanja Insentif	12.116.494.822	17.158.745.145	17.731.486.765	18.057.081.337	18.685.500.633	19.407.294.681
7	Belanja Uang Makan	17.209.583.425	23.940.238.323	24.739.339.350	25.193.615.674	26.070.399.353	27.077.461.431
8	Belanja Lembur	7.354.537.692	10.529.065.844	10.880.515.450	11.080.309.005	11.465.923.926	11.908.836.096
B	Belanja Barang dan Jasa	666.353.940.977	516.802.343.439	522.662.460.798	533.177.979.976	553.473.635.099	584.526.157.721
1	Belanja Barang	165.537.475.510	144.395.809.533	149.215.596.128	151.955.568.747	157.243.899.108	163.318.005.053
2	Belanja Jasa	91.693.898.985	167.248.706.094	172.831.299.344	176.004.915.509	182.130.206.909	189.165.635.176
3	Belanja Pemeliharaan	57.823.375.281	41.176.246.234	42.550.667.834	43.332.004.825	44.840.037.460	46.572.143.695
4	Belanja Perjalanan	38.009.220.746	47.970.416.629	49.571.620.790	50.481.880.087	52.238.741.394	54.256.648.934
5	Belanja Operasional Lainnya	313.289.970.455	116.011.164.949	108.493.276.702	111.403.610.808	117.020.750.228	131.213.724.863
C	Belanja Modal	200.645.754.596	436.790.182.360	476.166.522.450	512.466.151.978	525.826.562.216	525.881.468.326
1	Belanja Modal Tanah	34.113.746.600	37.362.648.438	50.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000	20.000.000.000
2	Belanja Modal Gedung dan Bangunan	48.109.774.654	267.154.784.657	276.072.142.121	281.141.519.116	290.925.755.676	302.163.799.710
3	Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan	7.469.167.192	8.060.413.924	8.329.462.417	8.482.412.240	8.777.615.624	9.116.682.307
4	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	106.034.645.777	118.909.155.341	136.284.723.108	167.261.395.696	170.348.143.125	188.602.856.718
5	Belanja Modal Lainnya	4.918.420.373	5.303.180.000	5.480.194.804	5.580.824.926	5.775.047.791	5.998.129.591
Jumlah		1.575.855.299.157	1.816.293.167.702	1.890.325.703.117	1.953.510.967.720	2.018.762.451.342	2.086.159.957.429

BAB V

PENUTUP

Renstra UB Tahun 2022–2027 merupakan dokumen rencana resmi sebagai arahan pengembangan UB sampai tahun 2027. Dokumen perencanaan ini menjadi acuan utama penyusunan Program Kerja Tahunan Rektor dan Renstra Unit Kerja di Lingkungan UB. Dalam implementasinya, dokumen ini juga akan menjadi rujukan dalam penyusunan rencana kerja, yang selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) UB, dan berbagai dokumen perencanaan lainnya sehingga program dan kegiatan yang dilaksanakan akan lebih terarah dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Dalam implementasinya, dokumen ini juga akan mendorong pemenuhan asas manfaat, efektif, dan efisien, baik dari segi pengelolaan sumber daya maupun sistem manajerial, sehingga dokumen ini dapat dipahami secara holistik dan dimanfaatkan oleh seluruh pemangku kepentingan UB, terutama unit kerja terkait.

Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan Renstra UB Tahun 2022–2027, perlu dilakukan reviu, pemantauan, dan evaluasi minimal per 1 (satu) tahun. Dokumen ini memuat lampiran yang berisi panduan alternatif turunan program dan kegiatan yang dapat disesuaikan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Kesuksesan UB dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran pada tahun 2022–2027 tidak hanya bergantung pada perencanaan yang tepat dan efektif, tetapi juga memerlukan eksekusi yang konkret. Upaya-upaya optimal dan konsisten dari seluruh sivitas akademika UB sangat diperlukan untuk mendukung, mengelola, dan berkontribusi dalam mencapai target tersebut. Oleh karena itu, peningkatan semangat kerja di seluruh lini UB sangat penting dalam menghadapi peluang dan tantangan untuk memajukan peradaban manusia melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sejalan dengan moto UB, *“Building Up Noble Future”*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan

Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
Visi: Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat																	
Misi 1: Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan akhlak yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa kewirausahaan																	
		Tujuan 1: Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa kewirausahaan, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berakhlak luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing dan unggul di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 1.1: Nilai <i>Employer Reputation World Class University</i>			Nilai	17,8	20,3	34,5	42,4	48	55					
		Sasaran 1: Meningkatkan kualitas lulusan berbasis Merdeka Belajar-	Indikator Sasaran 1.1: Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak (IKU 1)			Persentase	60	80	80	82	83	85					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)					
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
		Kampus Merdeka (S1 PK)																
				Program Peningkatan Pengembangan Karier dan Kewirausahaan	Persentase lulusan S-1/D-4/D-3 yang mendapat pekerjaan kurang dari sama dengan 12 bulan atau melanjutkan studi di program studi profesi, S-1/D- 4 terapan, S-2/S-2 terapan, S-3/S-3 terapan dalam rentang waktu kurang dari sama dengan 12 bulan	Persentase	60	80	80	82	83	85	3,19	3,63	3,95	4,08	4,21	
					Persentase lulusan S-1/D-4/D-3 yang menjadi wirausaha dalam rentang waktu kurang dari sama dengan 12 bulan setelah lulus	Persentase	60	80	80	82	83	85						
			Indikator Sasaran 1.2: Persentase Mahasiswa Mendapat Pengalaman di			Persentase	25	40	40	41,31	41,71	42,11						



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)					
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
			Luar Program Studi (IKU 2)															
				Program Peningkatan Kualitas Lulusan dengan Pengalaman di Luar Program Studi	Persentase mahasiswa S-1/D-4/D-3 melaksanakan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau <i>inbound</i> dalam program pertukaran mahasiswa sebanyak 10–20 sks	Persentase	25	40	40	41,31	41,71	42,11	25,06	19,32	21,02	21,74	22,47	
					Persentase mahasiswa S-1/D-4/D-3 yang memiliki prestasi dari kegiatan kompetisi atau memiliki karya yang digunakan dunia usaha, dunia industri, dan masyarakat serta sertifikasi kompetensi internasional	Persentase	25	40	40	41,31	41,71	42,11						
			Indikator Sasaran 1.3: Indeks Pembangunan Karakter Mahasiswa			Indeks	N/A	70	72,5	75	77,5	80						
				Program Peningkatan Prestasi Mahasiswa	Nilai Prestasi Mahasiswa	Nilai	26,77	37,89	40	42,11	44,21	46,32						



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			Indikator Tujuan 1.2.: Nilai <i>International Student Ratio</i>			Nilai	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9					
			Indikator Sasaran 1.4: Persentase Mahasiswa Asing S-3/S-2/S-1/D- 4/D-3 dan Profesi (penuh waktu dan paruh waktu)			Persentase	0,7	1	1,5	1,5	1,625	1,75					
				Program penguatan <i>inbound</i> mahasiswa asing	Persentase mahasiswa asing <i>inbound degree</i>	Persentase	0,25	0,35	0,45	0,55	0,65	0,75	6,25	3,52	3,84	3,96	4,09
					Persentase mahasiswa asing <i>inbound non-degree</i>	Persentase	0,45	0,65	0,85	1,05	1,25	1,45					
Misi 2: Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat																	



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
		Tujuan 2: Menghasilkan karya inovasi teknologi, seni, sosial, dan budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.	Indikator Tujuan 2.1: Nilai <i>Research and Citation World Class University</i>			Nilai	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,6					
		Sasaran 2: Meningkatnya kualitas sumber daya manusia untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	Indikator Sasaran 2.1: Persentase Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat atau Mendapat Rekognisi Internasional (IKU 5)			Persentase	0,8	1	1,2	1,4	1,6	1,8					
				Program Peningkatan Kualitas Publikasi Dosen UB	Persentase Publikasi Internasional Terindeks	Persentase	100	100	100	100	100	100	138,05	83,03	91,19	94,48	97,85
					Luaran pengabdian yang diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah	Nilai	100	100	100	100	100	100					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
					Joint Publication	Publikasi	62	65	69	72	76	79					
					Produk Inovasi	Inovasi	100	100	100	100	100	100					
					Sitasi Scopus per Dosen	Nilai	5,31	5,61	5,9	6,20	6,49	6,79					
<p>Misi 3 Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur</p>																	
		Tujuan 3: Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, dan berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika.	Indikator Tujuan 3.1: Nilai <i>Academic Reputation World Class University</i>			Nilai	13,7	15	17,2	19,2	23	27					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
		Sasaran 3: Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran yang inovatif dan adaptif	Indikator Sasaran 3.1: Jumlah Kemitraan Program Studi (IKU 6)			Nilai	0,6	0,8	1	1,07	1,14	1,21					
				Program Peningkatan Kualitas Implementasi Kerja Sama Pengembang an Pendidikan	Jumlah Kemitraan per program studi S- 1 dan D-4/D-3 dengan Perguruan Tinggi Luar Negeri atau Dalam Negeri QS 200	Nilai	0,6	0,8	1	1,07	1,14	1,21	8,14	18,2 3	19,8 3	20,5	21,1 9
					Jumlah Kemitraan per program studi S- 1 dan D-4/D-3 dengan Non-Perguruan Tinggi (Non-PT), Kemitraan program studi S-2 dan S-3 dengan PT/non-PT	Nilai	0,6	0,8	1	1,07	1,14	1,21					
					<i>Voters aktif untuk Academic Reputation</i>	<i>Voter</i>	400	400	520	572	624	676					
					<i>Voters aktif untuk Employer Reputation</i>	Nilai	546	911	1115	1265	1415	1565					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			Indikator Sasaran 3.2: Persentase Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif (IKU 7)			Persentase	49	50	50	60	65	70					
				Program Penguatan Metode Pembelajaran Berbasis Merdeka Belajar-Kampus Merdeka	Persentase mata kuliah S-1 dan D-4/D-3 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>)	Persentase	49	50	50	60	65	70	7,31	10,96	11,93	12,33	12,75
					Persentase mata kuliah S-1 dan D-4/D-3 yang menggunakan metode pembelajaran kelompok berbasis <i>project (team-based project)</i> sebagai bagian dari bobot evaluasi	Persentase	49	50	50	60	65	70					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			Indikator Sasaran 3.3: Persentase Program Studi Berstandar Internasional (IKU 8)			Persentase	49	50	50	50	50	50					
				Program Penguatan Kualitas Program Studi untuk memenuhi standar akreditasi internasional	Program studi S-1 dan D-4/D-3 yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	Persentase	49	50	50	50	50	50	344,83	149,28	162,49	167,92	173,52
					Persentase program studi Profesi, S-2, Spesialis, dan S-3 yang terakreditasi/tersertifikasi internasional	Persentase	49	50	50	50	50	50					
					Persentase program studi terakreditasi A atau Unggul	Persentase	49	50	50	50	50	50					
					Persentase mahasiswa lulus tepat waktu	Persentase	49	50	50	50	50	50					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			Indikator Tujuan 3.2: Nilai <i>Faculty/Student Ratio</i>			Nilai	8,6	9,9	10,5	11,5	13	15					
			Indikator Sasaran 3.5: Persentase Praktisi Mengajar di Dalam Kampus (IKU 4)			Persentase	22	25	25	31	34	37					
				Program penguatan kualitas dosen dan sumber daya manusia	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri	Persentase	22	25	25	31	34	37	36,48	29,96	32,61	33,7	34,82
					Persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri	Persentase	22	25	25	31	34	37					
					Persentase dosen berkualifikasi Doktor	Persentase	22	25	25	31	34	37					



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
					Persentase dosen dengan jabatan Guru Besar berkelas dunia	Persentase	22	25	25	31	34	37					
					Persentase dosen asing	Persentase	22	25	25	31	34	37					
					Persentase dosen dengan ID Scopus	Persentase	22	25	25	31	34	37					
			Indikator Tujuan 3.3: Nilai <i>International Faculty Ratio</i>			Nilai	2	5,8	6,2	13,7	20	27					
			Indikator Sasaran 3.4: Persentase Dosen Berkegiatan di Luar Kampus (IKU 3)			Persentase	2	7	12	17	22	27					
				Program Penguatan Profesi, <i>Branding</i> , dan Penyelarasan Dunia Usaha-Dunia Industri	Persentase dosen yang Melaksanakan tridarma di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri	Persentase	30	55	60	65	70	75	10,7 3	10,1	10,9 9	11,3 5	11,7 3
					Persentase dosen yang membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	Persentase	30	55	60	65	70	27	10,7 3	10,1	10,9 9	11,3 5	11,7 3



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
Misi 4 : Menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola perguruan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan																	
		Tujuan 4: Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.	Indikator Tujuan 4.1: Indeks Reformasi Birokrasi Universitas Brawijaya			Indeks	73	80	81	83	85	87					
		Sasaran 4: Terwujudnya tata kelola yang berkualitas	Indikator Sasaran 4.1: Nilai SAKIP (IKU 9)			Nilai	BB	A	A	A	A	A					
				Program penguatan perencanaan & pengendalian pengelolaan institusi	Nilai komponen perencanaan kinerja	Nilai	n/a	27	27,25	27,5	27,75	28	5,4	5,61	6,1	6,31	6,52
					Nilai komponen pengukuran kinerja	Nilai	19,06	18,31	18,56	18,81	19,06	19,31	1,04	1,05	1,15	1,18	1,22



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
					Nilai komponen pelaporan kinerja	Nilai	11,09	11,34	11,59	11,84	12,09	12,34	0,84	2,81	3,06	3,16	3,27
					Nilai komponen evaluasi kinerja	Nilai	7,48	7,73	7,98	8,23	8,48	8,73	1,44	2,31	2,51	2,6	2,68
					Temuan SPI dan/atau BPK	Persentase	0	0	0	0	0	0	14,46	14,31	15,57	16,09	16,63
					Tindak lanjut temuan SPI dan/atau BPK	Persentase	100	100	100	100	100	100					
					Indikator Sasaran 4.2: Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L (IKU 10)	Nilai	89,4	92	92,1	95	95	95					
				Program penguatan pengelolaan keuangan institusi	Jumlah rupiah temuan SPI dan BPK	Rupiah	-	-	-	-	-	-	4,49	0,44	0,48	0,5	0,51



Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
					Persentase tindak lanjut temuan SPI dan BPK	Persentase	100	100	100	100	100	100					
					Efisiensi anggaran	Persentase	20%	20%	20%	20%	20%	20%					
					Pendapatan yang berasal dari pemanfaatan aset - termasuk di dalamnya kerja sama dari selain Kemendikbudristek	Rupiah (milyar)	89,4	92	92,1	95	95	95					
			Indikator Sasaran 4.3: Persentase Unit yang Mendapatkan Predikat WBK-WBBM			Persentase	4 (1/21)	9 (2/21)	14 (3/21)	19 (4/21)	23 (5/21)	33 (7/21)					
				Program penguatan reformasi birokrasi	Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)	Nilai	77,6	80	83	85	88	90	123,18	123,7	134,66	139,15	143,8
					LKE Reformasi Birokrasi	Nilai	n.a	70	75	76	78	80					
					Pembangunan Zona Integritas	Persentase	6	12	50	75	85	100					

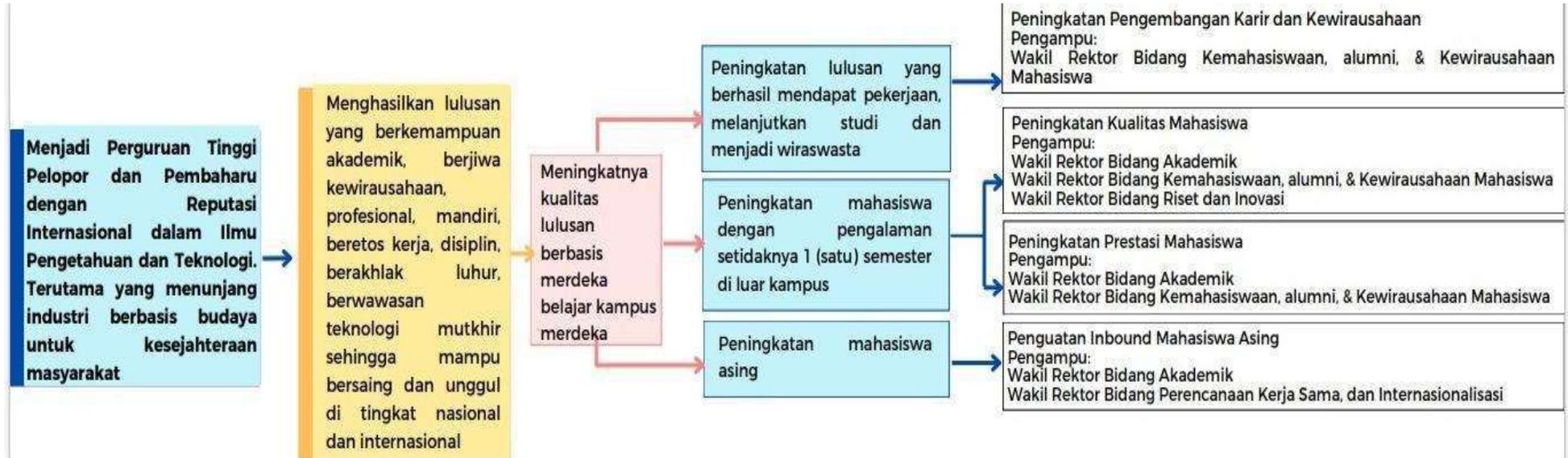


Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
			Indikator Sasaran 4.4: Persentase Pendapatan Non APBN yang bersumber dari perolehan di luar UKT			Persentase	16,85	18,05	18,9	19,79	20,62	20,89					
				Program penguatan kemandirian keuangan	Return of Equity badan usaha yang dimiliki UB	Persentase	16,85	18,05	18,9	19,79	20,62	20,89	84,06	95,21	103,63	107,1	110,67
					Persentase pendapatan non-UKT selain pendapatan badan usaha dibanding total pendapatan UB	Persentase	16,85	18,05	18,9	19,79	20,62	20,89					

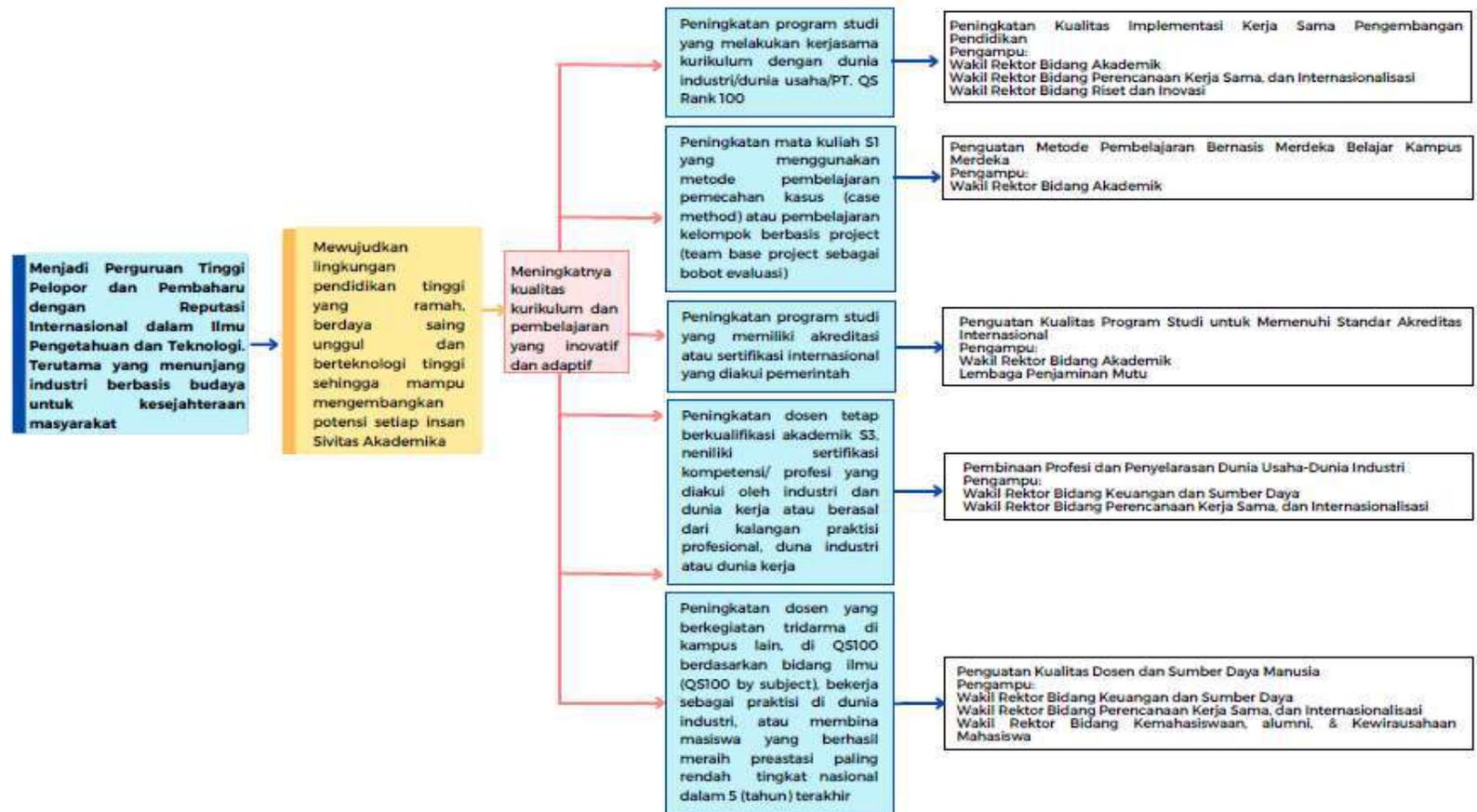


Kode	Visi/ Misi	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Program	Indikator Program	Satuan	Kondisi Awal	Target Kinerja					Alokasi Anggaran (dalam Miliar)				
								2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
				Program Transformasi Digital	Indeks Transformasi Digital	Nilai	N/A	34	42	51	57	64	30,70	32,23	33,84	35,53	37,31
				Program <i>SDG's Support</i>	Persentase kebijakan UB yang mendukung <i>SDG's</i>	Persentase	N/A	25	37,5	62,5	75	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
					Persentase fakultas yang melakukan tindak lanjut terhadap kebijakan <i>SDG's</i> UB	Persentase	N/A	26,32	47,37	63,16	78,95	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Lampiran 2. Pohon Kinerja Tujuan-1



Lampiran 3. Pohon Kinerja Tujuan-2



Lampiran 4. Pohon Kinerja Tujuan-3



Lampiran 5. Pohon Kinerja Tujuan-4





Universitas **Brawijaya**

KETUA MAJELIS WALI AMANAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA,



[Handwritten signature]

MUHADJIR EFFENDY