



Excellence in  
Learning Innovation

Edisi Revisi 2023

# RENCANA STRATEGIS

UNIVERSITAS NEGERI MALANG  
2022–2026

Akselerasi Konsolidasi  
Membangun Negeri



Januari 2023

*Edisi Revisi 2023*

# **RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG 2022–2026**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI MALANG  
JANUARI 2023**



PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI MALANG

NOMOR 11 TAHUN 2023

TENTANG  
RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG  
TAHUN 2022—2026

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI MALANG,

- Menimbang :
- a. bahwa berdasarkan Pasal 27 ayat (2) huruf c Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Malang, Majelis Wali Amanat mempunyai tugas dan wewenang menetapkan rencana induk pengembangan, rencana strategis, dan rencana kerja dan anggaran tahunan;
  - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang tentang Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 256, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6738);
  3. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 92791/MPK.A/KP.06.06/2021 tentang Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang Periode Tahun 2021—2026;
  4. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 2811/MPK.A/KP.06.06/2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Malang Pengganti Antarwaktu Periode Tahun 2021—2026 Wakil dari Masyarakat;

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

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT UNIVERSITAS NEGERI MALANG TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2022—2026.

Pasal 1

Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026 adalah rencana pengembangan jangka menengah Universitas Negeri Malang tahun 2022—2026, sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini.

Pasal 2

Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026 menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Universitas Negeri Malang dan penyusunan Rencana Strategis unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Malang.


Pasal 3

Dengan berlakunya Peraturan Majelis Wali Amanat ini, maka Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 10 Tahun 2022 tentang Rencana Strategis Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2026 dinyatakan dicabut dan tidak berlaku.

Pasal 4

Peraturan Majelis Wali Amanat ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan,

Ditetapkan di Malang  
pada tanggal 25 Januari 2023

  
KEPUKA MAJELIS WALI AMANAT  
UNIVERSITAS NEGERI MALANG,  
ERRI SETYO SANTOSO  
NIP 197304251998031004

## KATA PENGANTAR

Atas rahmat dan perkenan Tuhan Yang Maha Esa, Rencana Strategis (Renstra) UM Tahun 2022–2026 yang merupakan rencana jangka menengah UM telah tersusun. Renstra UM Tahun 2022–2026 ini merupakan pernyataan resmi Universitas Negeri Malang (UM) yang menggariskan dan menentukan arah pengembangan universitas pada tahun 2022–2026 dan merupakan implementasi Tahap pertama (Tahap Konsolidasi 2022–2026) RIP UM 2022–2041. Renstra UM Tahun 2022–2026 ini telah menjabarkan visi dan misi operasional UM tahun 2022–2026 dengan tema "**Akselerasi Konsolidasi Membangun Negeri**".

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

Semua unit yang ada di UM dapat menggunakan renstra ini sebagai acuan/pedoman pengembangan dan penyelenggaraan kegiatan mulai dari tahap perencanaan program, pelaksanaan, dan penyusunan anggaran. Ketercapaian visi operasional UM akan diukur melalui indikator-indikator yang ditetapkan pada renstra ini. Penyusunan Renstra UM Tahun 2022–2026 ini dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini kami menyampaikan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah terlibat dan membantu dalam penyusunan Renstra UM Tahun 2022–2026 ini. Dengan ditetapkannya Renstra UM Tahun 2022–2026 oleh Majelis Wali Amanat, maka Renstra UM Nomor 10 Tahun 2022 tidak berlaku lagi.

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

Malang, 25 Januari 2023  
Ketua MWA  
  
Erlin Setyo Santoso  
NIP 197304251998031004

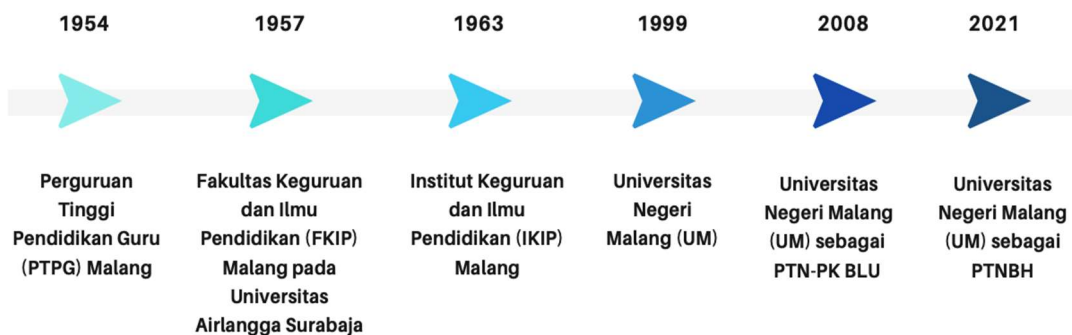
## DAFTAR ISI

	Hal
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>BAB I – PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Dasar Hukum .....	3
C. Kerangka Penyusunan .....	4
<b>BAB II – KONDISI UMUM</b> .....	5
A. Bidang Pendidikan dan pembelajaran .....	5
B. Penelitian .....	10
C. Pengabdian kepada Masyarakat .....	13
D. Tata Kelola Kelembagaan .....	13
E. Analisa SWOT .....	17
<b>BAB III – TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS UM</b> .....	27
A. Visi .....	27
B. Misi .....	27
C. Tujuan .....	27
D. Sasaran Strategis .....	27
<b>BAB IV – PENTAHAPAN DAN INDIKATOR KINERJA</b> .....	31
A. Tahapan Renstra .....	31
B. Indikator Kinerja .....	35
<b>BAB V – PENUTUP</b> .....	39

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Universitas Negeri Malang (UM) merupakan perguruan tinggi yang berdiri pada tahun 1954. Selama 68 tahun UM sudah bertransformasi secara kelembagaan sebanyak 6 kali. Gambaran tonggak perubahan UM dari masa ke masa ditunjukkan oleh Gambar 1.1.



**Gambar 1.1.** Tonggak perubahan kelembagaan Universitas Negeri Malang

UM bermula dari Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) Malang yang didirikan pada tanggal 1 September 1954 dengan Surat Putusan Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 33756/KB tanggal 4 Agustus 1954 yang dibuka dan diresmikan pada tanggal 18 Oktober 1954. Pada tanggal 20 November 1957 PTPG Malang berubah menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Malang sebagai fakultas pada Universitas Airlangga Surabaya dengan Surat Putusan Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 119533/S tanggal 20 November 1957.

Pada tanggal 1 Mei 1963 FKIP Malang pada Universitas Airlangga Surabaya berubah menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Malang dengan Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 55 Tahun 1963 tanggal 22 Mei 1963. Berdasarkan SK Menteri PTIP Nomor 35 tahun 1964, IKIP Malang memiliki cabang di Surabaya, Madiun, Singaraja, dan Kupang. Melalui SK Menteri PTIP Nomor 36 Tahun 1964, Cabang IKIP Malang bertambah satu lagi, yaitu di Jember. Berdasarkan Keputusan Ditjen Dikti Nomor: 241/DIKTI/Kep/1997 tanggal 15 Agustus 1997, IKIP Malang mendapat mandat tambahan untuk menyelenggarakan pendidikan sarjana program non-kependidikan. Sebagai konsekuensi perluasan mandat tersebut, berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 93 Tahun 1999 tanggal 4 Agustus 1999, IKIP Malang

ditingkatkan statusnya menjadi universitas dengan nama Universitas Negeri Malang (UM).

Pada tahun 2008, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2008, UM ditetapkan sebagai perguruan tinggi yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) dengan status BLU. Dengan sistem tata kelola ini, UM memiliki otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan sumber daya keuangan dan lebih fleksibel, tanpa mengesampingkan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Status BLU yang disandang UM saat itu mampu menjadi landasan bagi perubahan Universitas Negeri Malang yang mandiri. Dengan status BLU, UM dapat mengembangkan diri menjadi universitas yang unggul sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan. Pada tahun 2021, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.115 Tahun 2021 UM ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH). Dengan sistem pengelolaan PTN-BH, UM dapat mengelola sendiri seluruh aktivitas tridarma dan tatakelolanya. UM dapat membuka dan menutup prodi, merekrut pegawai, mengelola keuangan dan sebagainya

Tujuan penyusunan renstra UM 2022—2026 adalah sebagai acuan dalam mengoperasionalkan rencana kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Renstra ini disusun sebagai acuan agar organisasi bekerja secara efektif dalam rangka mencapai visi jangka menengah. Penyusunan Renstra ini mengacu kepada tahapan dan skala prioritas Rencana Induk pengembangan (RIP) pada Tahap Konsolidasi (2022—2026) yaitu proses pemenuhan, penataan, dan penyalarsan sumber daya, sistem organisasi, tata kelola, dan infrastruktur perguruan tinggi untuk mencapai peringkat 13 Nasional, 300 Asia 1000 Global dan menjadi landasan tahapan transformasi. Dalam rangka menterjemahkan dan mewujudkan tujuan di atas, diperlukan rencana strategik (renstra) sebagai dokumen perencanaan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai yang di dalamnya dijelaskan mengenai strategi atau arahan sebagai dasar dalam mengambil keputusan.

Tema besar pengembangan UM 5 tahun ke depan adalah “**Akselerasi Konsolidasi Membangun Negeri**”. Tema ini sejalan dengan tahap I Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM tahun 2022-2041 yaitu tahap Konsolidasi yang menekankan kepada proses pemenuhan, penataan, dan penyalarsan sumber daya, sistem organisasi, tata kelola, dan infrastruktur perguruan tinggi untuk mencapai peringkat 13 Nasional, 300 Asia 1000 Global dan menjadi landasan tahapan Transformasi.

Penyusunan Renstra 2022—2026 juga mengacu kepada visi rektor yaitu UM sebagai kampus “**Sehat dan Mencerdaskan**”. Program kampus sehat (Health Promoting University) merupakan upaya yang sistematis dan menyeluruh dalam mewujudkan perguruan tinggi sebagai suatu lembaga yang

mengintegrasikan kesehatan sebagai bagian dari budaya perguruan tinggi yang tercermin melalui kegiatan operasional sehari-hari, administrasi pengelolaan dan mandat akademis. Pelaksanaan Kampus Sehat memiliki tiga pilar, yaitu: 1. Tingkat ketercukupan sarana dan prasarana untuk kegiatan akademik (pembelajaran/Pendidikan/penelitian dan pengabdian masyarakat) sesuai dengan jumlah dosen dan penelitian dan pengabdian masyarakat; 2. Tingkat keamanan dan kenyamanan; dan 3. Kualitas relasi sosial pada mahasiswa, dosen, dan para staf di universitas.

Misi UM di bidang pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 adalah menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang unggul. Unggul dan rujukan pada pengembangan pendidikan mengacu internasionalisasi program studi dan penguatan rekognisi akademik sehingga mahasiswa akan memiliki kompetensi akademik, vokasi, dan profesi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, berdaya saing global, serta mampu berkembang secara profesional. Kecerdasan, religiusitas, akhlak mulia, serta mandiri ditumbuhkembangkan melalui penguatan pendidikan karakter, komitmen kebangsaan, toleransi dan moderat, employabilitas, dan kesadaran keberlanjutan lingkungan.

Daya saing global ditumbuhkembangkan melalui penguatan pendidikan berstandar internasional. Kemampuan berkembang secara profesional dicapai melalui penguatan *learning skill* untuk memampukan mahasiswa menjadi pembelajar sepanjang hayat. Sejalan dengan hal tersebut, UM bertujuan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, vokasi, dan profesi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, berdaya saing global, serta mampu berkembang secara professional. Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, UM akan memperkuat pendekatan dalam proses belajar dan pembelajaran yang menggunakan fakta dalam kehidupan sehari-hari sebagai triger analisis dan aplikasi konsep yang dipelajari (belajar berbasis kehidupan).

## **B. Dasar Hukum**

Renstra UM 2022—2026 disusun berlandaskan Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta serangkaian peraturan perundang-undangan yang berkaitan langsung dengan pendidikan tinggi, sebagai berikut.

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);

2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Badan Hukum Universitas Negeri Malang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 256, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6738);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan
5. Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang Nomor: 0008/Kep/H32/PR/2010 Tentang Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2011-2030
6. Peraturan MWA Nomor 11 Tahun 2023 (edisi revisi 2023) tentang Renstra UM Tahun 2022-2026
7. Peraturan Rektor UM Nomor 32 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja

### C. Kerangka Penyusunan

Uraian tentang Renstra UM 2022—2026 diawali dengan Perjalanan Sejarah UM, dilanjutkan dengan batang tubuh Renstra. Adapun sistematika batang tubuh RIP UM 2022-2041 adalah sebagai berikut.

1. **Bab I Pendahuluan**, memaparkan latar belakang, dasar hukum, dan kerangka penyusunan Renstra.
2. **Bab II Kondisi Umum UM**, memaparkan peran strategis UM, keunggulan (prestasi UM dalam level nasional dan International) dan kelemahan UM pada saat disusunnya Renstra, yang mencakup bidang akademik dan nonakademik dalam analisa SWOT.
3. **Bab III Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis**, memaparkan visi, misi, tujuan, dan peta strategi sebagai dasar dalam penyusunan sasaran strategi.
4. **Bab IV Pentahapan dan Indikator Kinerja**, memaparkan tahapan dan sasaran pelaksanaan Renstra ke dalam 5 tahun pada tahun 2022 sampai 2026. Indikator kinerja ini mencakup 5 sasaran strategis yaitu kemahasiswaan dan lulusan, proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, manajemen dan tata kelola kelembagaan dan kinerja keuangan.
5. **Bab V Penutup**

## **BAB II**

### **KONDISI UMUM**

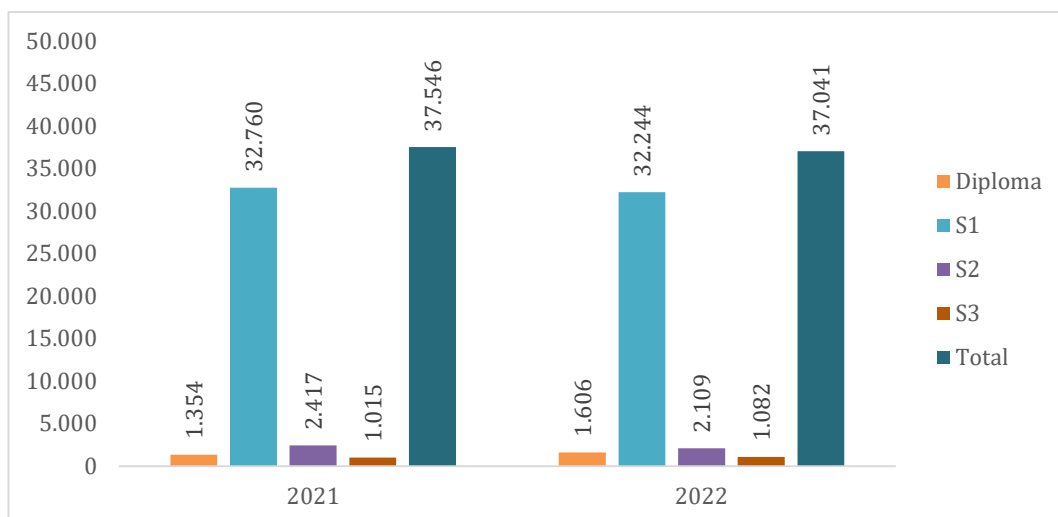
Kondisi umum UM mengacu pada capaian kinerja UM tahun 2018-2022. Capaian tahun 2018-2022 diuraikan dalam bidang (1) pendidikan dan pembelajaran, (2) penelitian, (3) pengabdian kepada masyarakat, dan (4) tata Kelola sebagai berikut.

#### **A. Bidang Pendidikan dan pembelajaran**

Saat ini UM memiliki sepuluh Fakultas, yaitu (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Sastra (FS), (3) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), (4) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), (5) Fakultas Teknik (FT), (6) Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK), (7) Fakultas Ilmu Sosial (FIS), (8) Fakultas Psikologi (FPsi), (9) Fakultas Kedokteran (FK), (10). Fakultas Vokasi (FV) dan Sekolah Pascasarjana (SPs). Jumlah program studi terus berkembang, baik pada jenjang Diploma, S-1, S-2, maupun S-3. Saat ini UM mengelola 124 program studi. Jumlah program studi tersebut dimungkinkan terus bertambah seiring dengan perkembangan keilmuan dan kebutuhan masyarakat. Dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, ada beberapa hal yang telah dicapai. Capaian tersebut dapat dilihat dari sisi *input*, proses, dan *output*.

#### **1. Mahasiswa**

Dari sisi input, perekrutan mahasiswa telah dilakukan sesuai peraturan, dengan tetap mengutamakan kualitas akademik calon mahasiswa baru. Tingginya minat calon mahasiswa dapat dilihat dari rata-rata tingkat keketatan masuk masing-masing program studi dalam penerimaan mahasiswa baru yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah mahasiswa terdaftar UM pada tahun 2022 sebanyak 37.041 orang, turun jika dibandingkan dengan tahun 2021 sebanyak 37.546 orang. Perkembangan jumlah mahasiswa yang terdaftar tahun 2021—2022 seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1** Grafik Perkembangan Jumlah Mahasiswa Terdaftar Tahun 2021—2022

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

Selain jumlah mahasiswa, kualitas input juga dapat dilihat dari rasio keketatan mahasiswa yang mendaftar dan diterima menjadi mahasiswa baru UM. Jumlah peminat masuk UM baik dari jalur undangan, ujian tulis, dan jalur mandiri juga mengalami peningkatan yang cukup pesat. Dalam lima tahun terakhir peminat masuk UM berturut-turut adalah 109.581, 103.271, 124.493, 86.876, dan 75.982. Jumlah ini menunjukkan pentingnya peran UM dalam memberikan aksesibilitas layanan pendidikan tinggi kepada masyarakat. Tabel 2.1 merupakan data tren keketatan pada periode tahun 2018 sampai 2021 berdasarkan jalur seleksi SBMPTN dan SBMPTN.

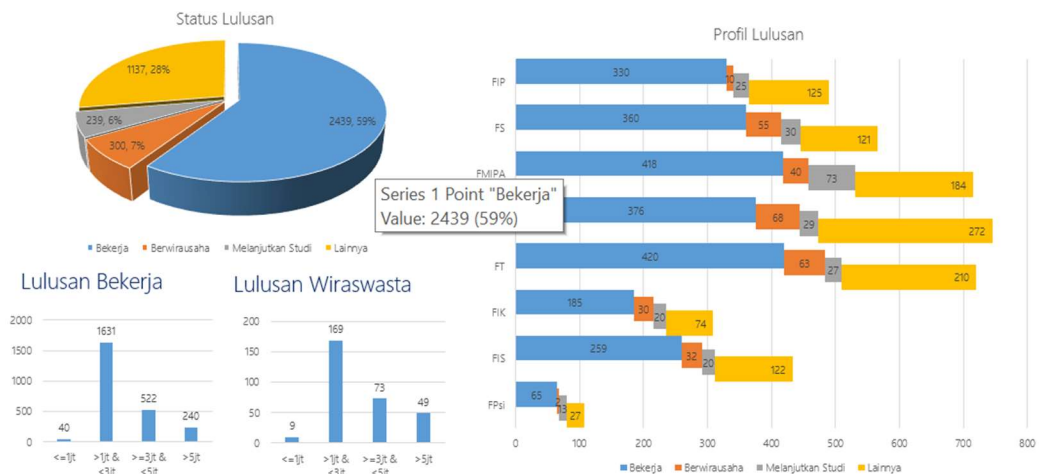
**Tabel 2.1** Rasio Keketatan Mahasiswa Baru Jalur SNMPTN dan SBMPTN

Jenjang	JALUR SNMPTN				JALUR SBMPTN			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
S1-Non Kependidikan	4,90%	5,13%	5,88%	5,07%	6,00%	6,96%	4,52%	7,33%
S1-Kependidikan	7,52%	8,40%	10,93%	8,21%	13,93%	13,59%	7,87%	11,76%
<b>UM</b>	<b>6,30%</b>	<b>7,01%</b>	<b>8,28%</b>	<b>6,60%</b>	<b>9,48%</b>	<b>10,49%</b>	<b>6,16%</b>	<b>9,23%</b>

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa rasio keketatan mahasiswa UM jalur SNMPTN mengalami kenaikan selama periode 2018 sampai 2021. Sedangkan untuk jalur SBMPTN rasio keketatan 2018 sebesar

5,06% dan mengalami kenaikan pada tahun 2020 sebesar 10,49%, meskipun rasio ini mengalami penurunan pada tahun 2021. Secara umum rasio keketatan UM baik itu melalui jalur SNMPTN dan SBMPTN mengalami kenaikan selama periode tahun 2018 sampai 2021.

Selain perkembangan jumlah mahasiswa terdaftar tahun 2021 dan 2022 di atas, data profil lulusan UM periode tahun 2022 juga dipaparkan seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2.



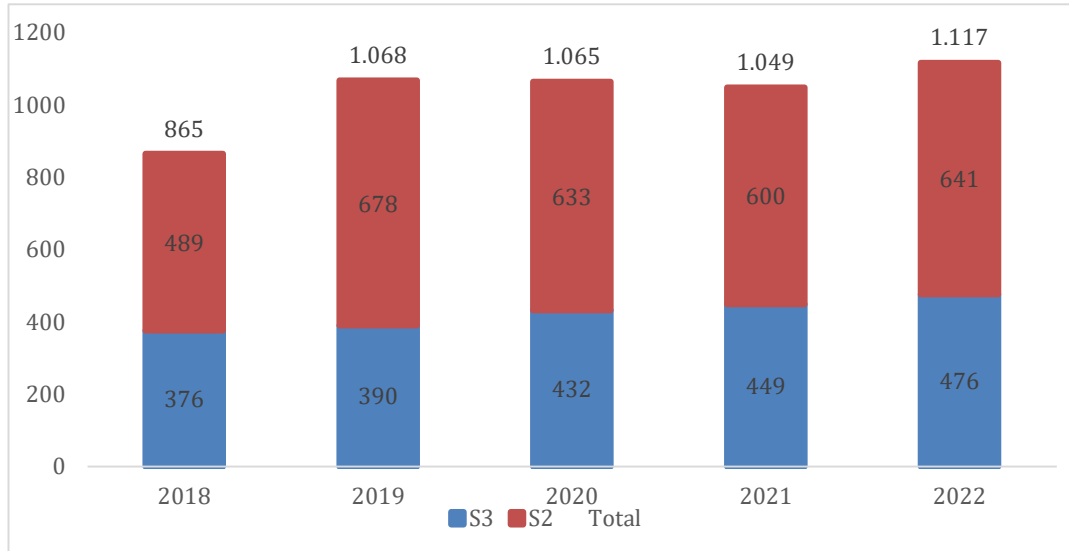
**Gambar 2.2** Grafik Profil lulusan UM Tahun 2022

Berdasarkan data di atas, secara umum mayoritas profile status lulusan mahasiswa adalah bekerja (59%), disusul berwiraswasta 7% dan melanjutkan studi (6%). Masih terdapat 1.137 (28%) lulusan UM yang statusnya menganggur (mencari pekerjaan, tidak melakukan aktifitas berwiraswasta atau melanjutkan studi). Secara keseluruhan lulusan UM sesuai dengan kriteria Indikator Kinerja Utama (IKU) sebesar 72% atau lebih tinggi dari nilai kontrak kinerja UM dengan kementerian sebesar 60% pada tahun 2022.

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

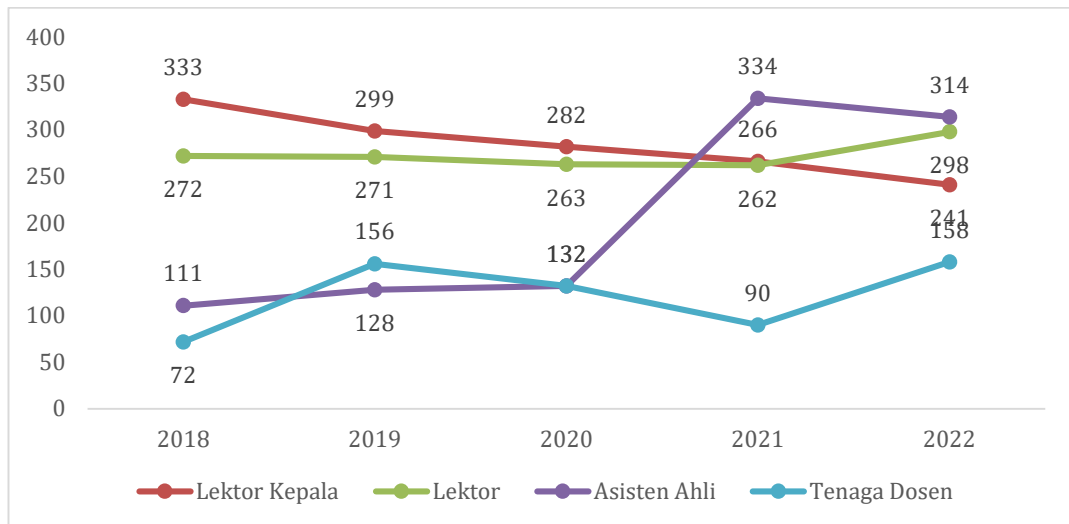
## 2. Dosen

Jumlah dosen sampai dengan bulan Desember 2022 sebanyak 1.117 orang, naik 29.13% bila dibandingkan dengan tahun 2018. Sebaran kualifikasi dosen tahun 2018—2022 ditunjukkan pada Gambar 2.3.



**Gambar 2.3** Grafik Kualifikasi Dosen Tahun 2018—2022

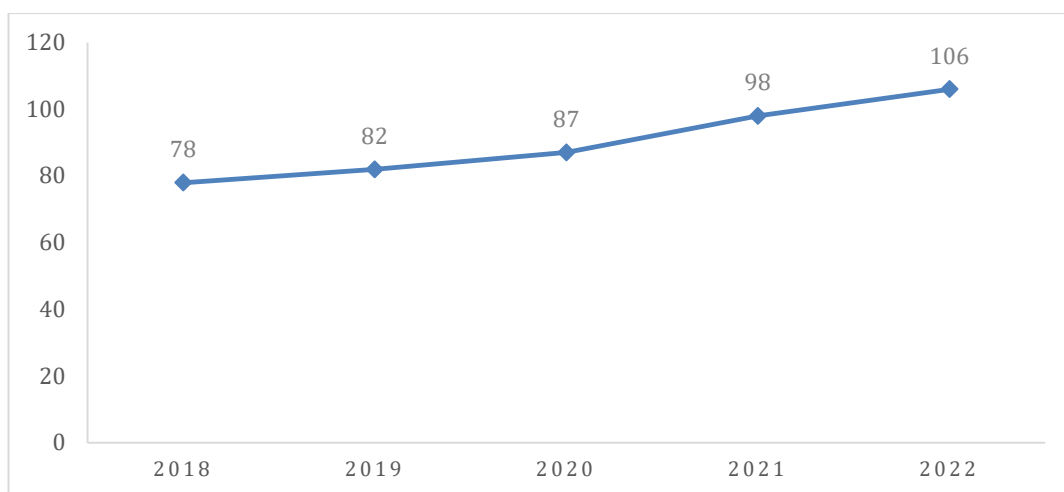
Kualitas dosen selain dilihat dari jenjang pendidikan juga dilihat dari jabatan fungsional akademiknya. Berikut perkembangan dosen dilihat dari jabatan fungsional.



**Gambar 2.4.** Grafik Perkembangan Jabatan Fungsional dosen per 2022

Berdasarkan Gambar 2.4, jumlah jabatan Lektor Kepala mengalami penurunan, dari 333 orang tahun 2018 menjadi 241 tahun 2022. Penurunan jumlah lektor kepala ini disebabkan jumlah kenaikan lektor ke Lektor Kepala yang tidak sebanding dengan jumlah lektor kepala yang pensiun dan naik jabatan ke professor. Dosen yang menduduki jabatan Profesor mengalami peningkatan 41% dari 78 orang di tahun 2018 menjadi 110 pada tahun 2022.

Selain grafik 2.4 yang menjelaskan distribusi dosen berdasarkan jabatan fungsional, pada periode 2021 sampai 2022 terdapat prestasi yang membanggakan terhadap jumlah professor di UM. Dosen yang menduduki jabatan Profesor mengalami peningkatan dari 78 orang di tahun 2018 menjadi 106 pada tahun 2022. Berikut ini merupakan tren dari perkembangan jumlah profesor di UM:

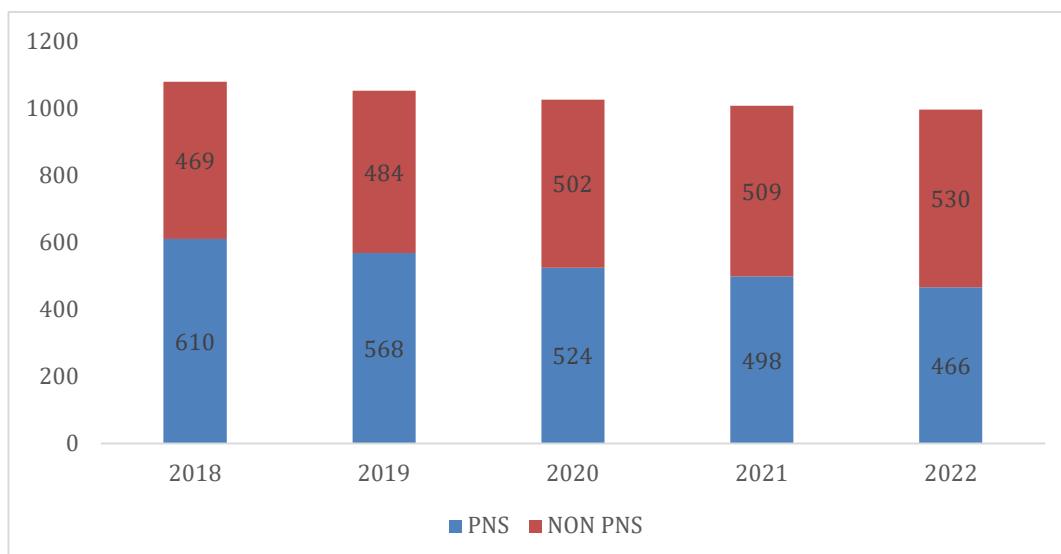


**Grafik 2.5.** Perkembangan Jumlah Profesor

Berdasarkan grafik di atas, diketahui bahwa jumlah professor selalu mengalami kenaikan dari tahun 2018 sampai 2022, dengan tren kenaikan sebesar 35.89%.

### **3. Tenaga Kependidikan**

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pengajaran di lingkungan UM didukung oleh 996 orang tenaga kependidikan, meliputi 466 orang PNS dan 530 orang Non-PNS. Sebaran tenaga kependidikan tahun 2018-2022 dapat dilihat pada Gambar 2.6.

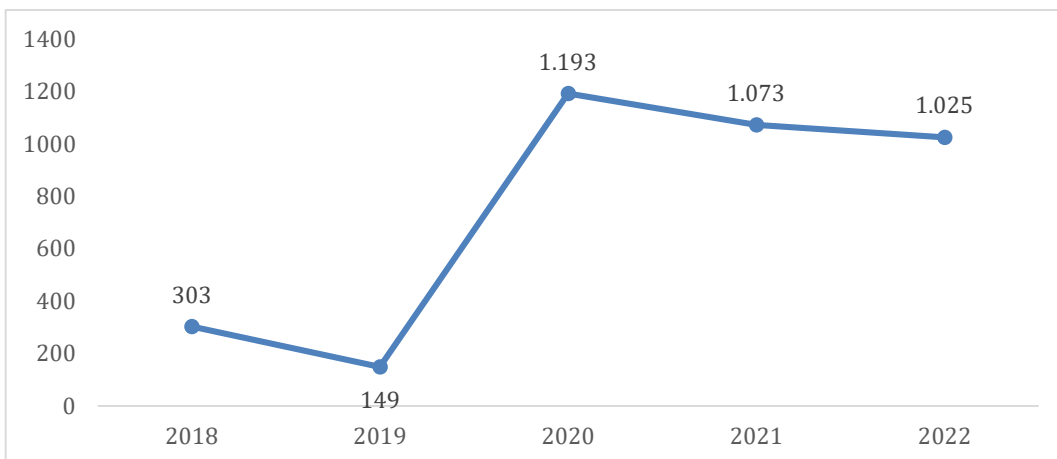


**Gambar 2.6** Grafik Distribusi Tenaga Kependidikan Tahun 2018-2022

Berdasarkan kompetensinya, 996 tenaga kependidikan terdiri atas 929 orang tenaga kependidikan umum, 2 orang Analis Anggaran, 6 orang Analis Kepegawaian, 2 orang Analis Pengelolaan Keuangan, 13 orang Analis Pengelolaan Keuangan APBN, 24 orang Arsiparis, 2 orang Laboran, 8 orang Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, 5 orang Pranata Humas, 1 orang Pranata Komputer, 22 orang Pranata Laboratorium Pendidikan, 9 orang Pustakawan, dan 3 orang Teknisi. Dilihat dari tingkat pendidikannya, selama kurun waktu lima tahun terakhir terdapat kecenderungan penurunan jumlah tenaga kependidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dengan sebaran sebagai berikut: SD 4,47%; SMTP 5,26%; SMTA 49,55%; Diploma 6,26%; dan Sarjana 32,87%. Sedangkan untuk yang berpendidikan Magister dan Doktor 1,59%. Selain itu pada tahun 2021 sebanyak 21,74% tenaga kependidikan mengikuti berbagai program pendidikan tambahan berupa seminar, lokakarya, kursus, dan program peningkatan kemampuan sejenis lainnya.

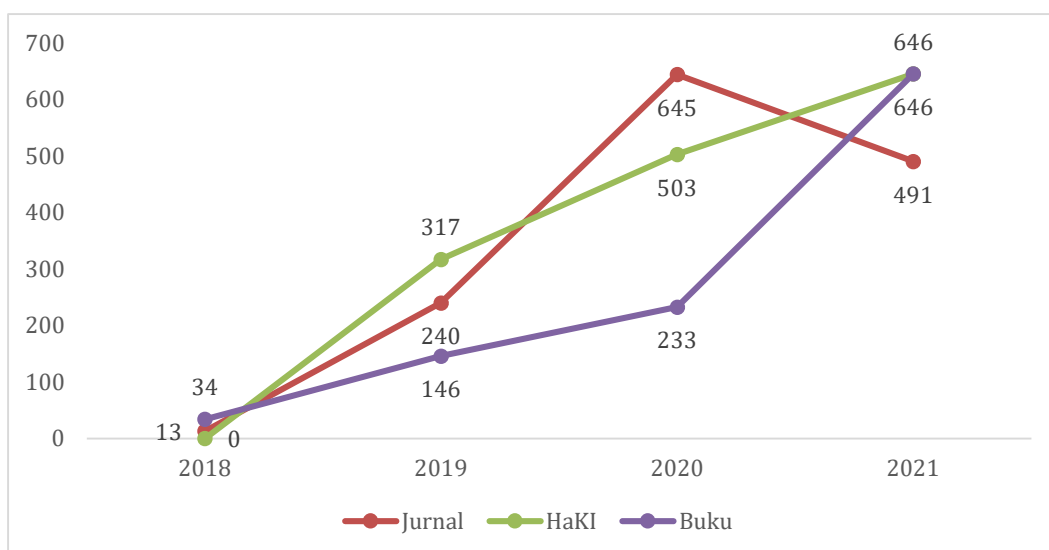
## B. Penelitian

Selama tiga tahun terakhir sejumlah peneliti/dosen UM terlibat dalam kegiatan penelitian yang didanai UM, Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Masyarakat (DRTPM), Direktorat Ketenagaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Jumlah judul penelitian sampai dengan tahun 2022 sebanyak 1.025, naik 238,28% dari tahun 2018. Atas capaian tersebut, saat ini LPPM masuk dalam klaster mandiri bidang penelitian. Perkembangan penelitian UM dari tahun 2018 sampai 2022 dijabarkan pada Gambar 2.7.



**Gambar 2.7** Grafik Perkembangan Jumlah Penelitian Tahun 2018-2022

Kegiatan penelitian dituntut untuk menghasilkan luaran sesuai dengan kontrak. Luarannya dapat berupa artikel yang dimuat di jurnal internasional bereputasi, prosiding, *book chapter*, buku ber-ISBN dan HAKI. Gambar 2.8 merupakan perkembangan luaran penelitian UM dari tahun 2018 hingga 2021.

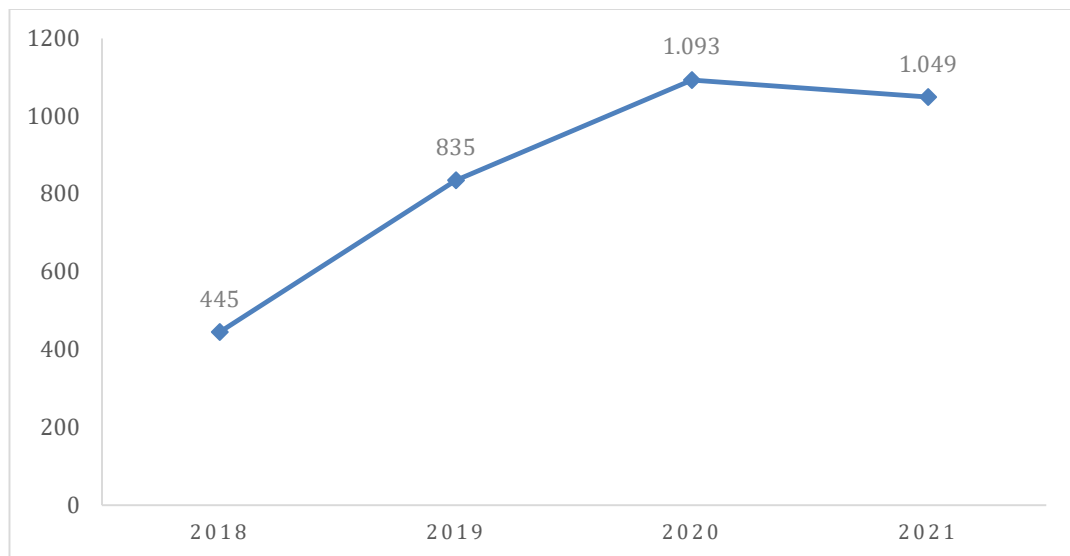


**Gambar 2.8** Grafik Perkembangan Luarannya Penelitian

Pada tahun 2022, UM meraih capaian dengan rincian sebagai berikut.

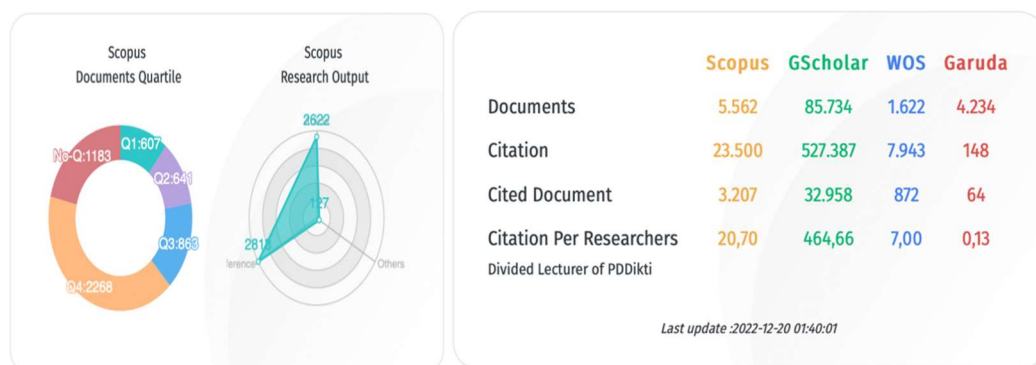
- Hak cipta granted: 51%
- Paper di jurnal terindeks scopus: 26%
- Paper di prosiding internasional: 23%

Selain luaran seperti yang dijabarkan di atas, salah satu luaran yang trennya semakin meningkat adalah jumlah publikasi yang terindeks scopus. Gambar 2.9 menunjukkan tren publikasi artikel pada jurnal terindeks scopus dari tahun 2018 sampai 2021.



**Gambar 2.9** Jumlah Publikasi terindeks scopus

Lebih rinci capaian dari sitasi artikel ilmiah yang terpublikasi pada tahun 2022 ditunjukkan pada Gambar 2.10.



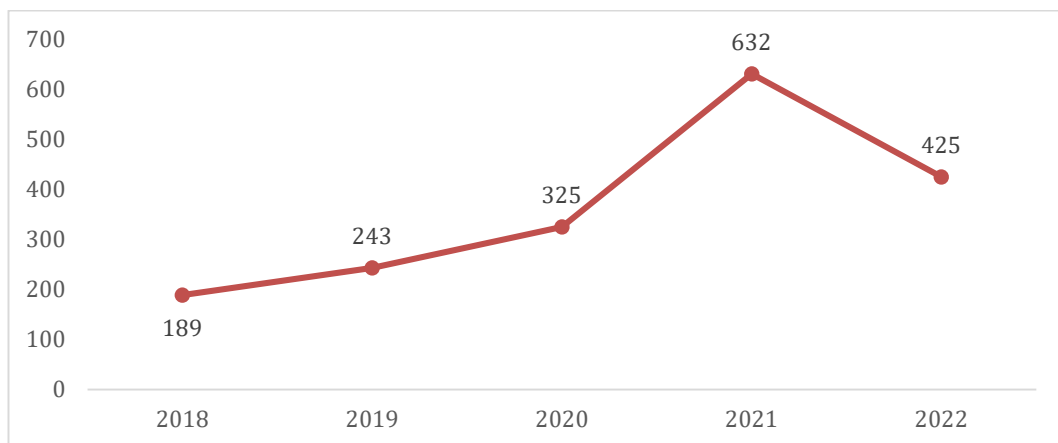
**Gambar 2.10** Grafik jumlah Sitasi per Desember 2022

Salah satu bukti pengakuan atas karya penelitian oleh masyarakat adalah sitasi dari artikel yang telah dipublikasikan. Semakin banyak karya akademisi yang disitasi oleh masyarakat, perguruan tinggi tersebut semakin dikenal. Dan semakin banyak karya akademisi yang diterapkan oleh masyarakat berarti perguruan tinggi tersebut memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat.

### C. Pengabdian kepada Masyarakat

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

Melalui potensi LPPMini, UM memiliki kemampuan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap pendidikan melalui program-program pendidikan nonformal. Jumlah judul pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2022 naik 124,86% dari tahun 2018. Jika dibandingkan dengan jumlah dosen saat ini, rasio judul dengan dosen mencapai 1:0,4. Perkembangan Jumlah Judul Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun 2018-2022 ditunjukkan pada Gambar 2.11.



**Gambar 2.11** Grafik Distribusi Kegiatan PkM Tahun 2018-2022

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

### D. Tata Kelola Kelembagaan

Kapasitas kelembagaan sebuah perguruan tinggi salah satunya diukur dengan jumlah program studinya dengan status akreditasi tertinggi, yaitu dengan nilai A (baik sekali) dan unggul. Jumlah prodi terakreditasi A juga merupakan indikator dari peringkat perguruan tinggi versi DIKTI. Sejak tahun

2014 sampai dengan 2020 UM telah berhasil memperoleh status akreditasi institusi yang tertinggi, yaitu A (amat baik). Selain itu, persentase prodi terakreditasi A sangat dibutuhkan sebagai pendukung Universitas Negeri Malang (UM) untuk mengajukan sebagai PTBH serta pemenuhan atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT).

Pada saat ini, UM menempati posisi ke 16 secara nasional berdasarkan pemeringkatan Indikator Kinerja Utama (IKU) oleh Kementerian. Berdasarkan penilaian yang dilakukan pada 8 indikator kinerja utama, UM mampu meraih sebagai Universitas terbaik untuk kategori luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (IKU 5). Tabel 2.2 menunjukkan hasil komparasi capaian UM dengan rata-rata capaian perguruan tinggi secara nasional.

**Tabel 2.2.** Komparasi peringkat IKU UM Tahun 2022

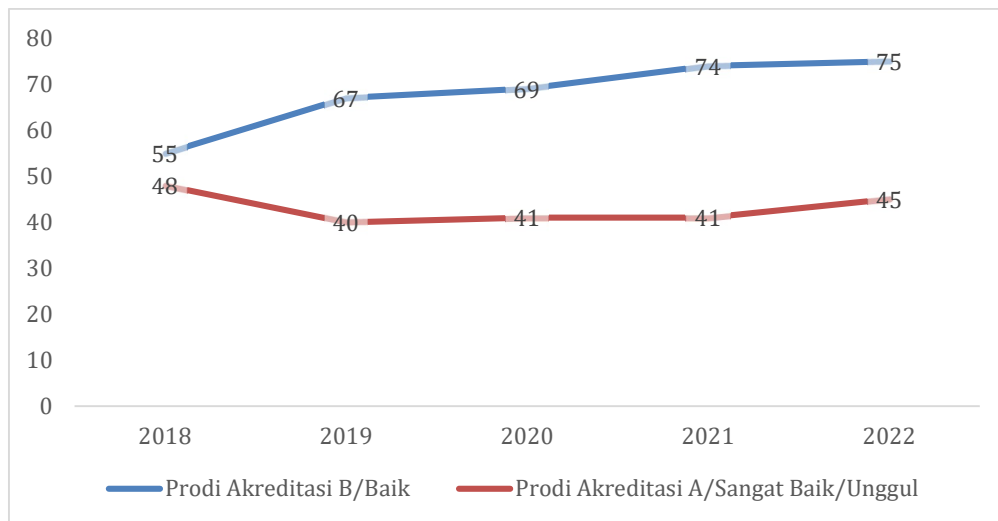
No	Kategori IKU	Angka Nasional	Angka UM
1	IKU 1	57,35%	39,38%
2	IKU 2	161,81%	14,63%
3	IKU 3	21,58%	61,40%
4	IKU 4	42,23%	50,99%
5	IKU 5	6,14	6,93
6	IKU 6	57,49%	47,14%
7	IKU 7	38,48%	42,38%
8	IKU 8	5,34%	18,57%

Selain hasil pemeringkatan nasional, pada perankingan THE World University Ranking, UM menempati peringkat 1200-1500 dunia dan 10 nasional. Tabel 2.3 adalah jabaran detail posisi UM pada pemeringkatan internasional.

**Tabel 2.3.** Peringkat UM tahun 2022

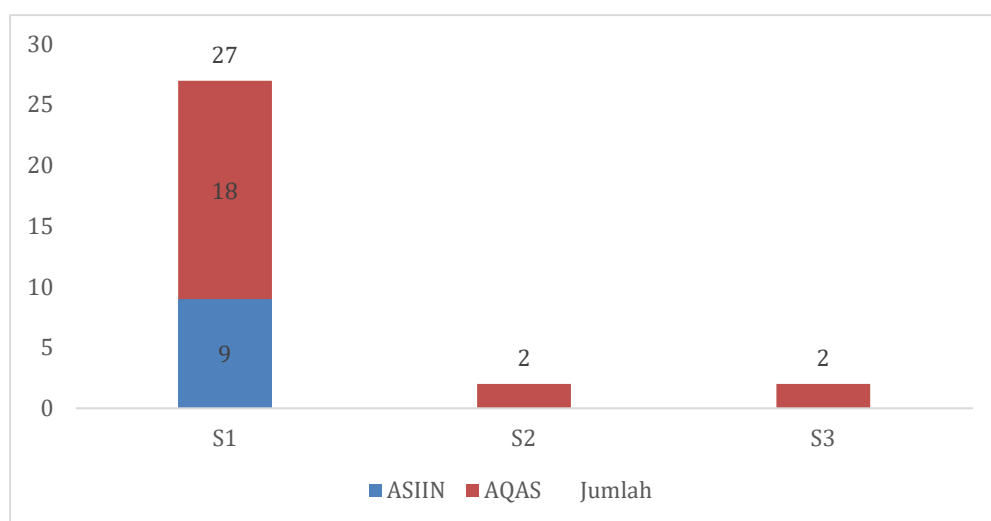
Universitas	QS World	QS Asia	THE World	THE Asia	THE Impact	UI Greenmetrics
Universitas Indonesia (UI)	(03) 248	(01) 49	(01) 1001-1200	(01) 201-250	(01) 18	1
Universitas Airlangga (Unair)	(04) 369	(04) 81	(02) 1201-1500	(04) 401-500	(05) 210-300	10
Institut Teknologi Bandung (ITB)	(02) 235	(03) 63	(03) 1201-1500	(02) 301-350	(06) 210-300	n.a.
Universitas Gadjah Mada (UGM)	(01) 231	(02) 56	(05) 1201-1500	(05) 401-500	(02) 87	3
Universitas Hasanuddin (Unhas)	(12) 1001-1200	(12) 351-400	(06) 1201-1500	(06) 401-500	(11) 401-600	14
Institut Pertanian Bogor (IPB)	(05) 449	(05) 112	(07) 1201-1500	(07) 401-500	(03) 101-200	4
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	n.a.	(19) 501-550	(08) 1201-1500	(03) 351-400	n.a.	48
Universitas Sebelas Maret (UNS)	(13) 1001-1200	(13) 351-400	(09) 1201-1500	(08) 401-500	(08) 301-400	7
Universitas Negeri Malang (UM)	n.a.	(29) 651-700	(10) 1201-1500	n.a.	(18) 801-1000	32
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	(06) 701-750	(06) 146	(11) 1201-1500	(09) 401-500	(09) 301-400	5
Universitas Brawijaya (UB)	(09) 801-1000	(09) 225	(12) 1501+	(12) 501+	(10) 401-600	16
Universitas Diponegoro (Undip)	(08) 801-1000	(08) 200	(13) 1501+	(13) 501+	(07) 210-300	2
Universitas Padjadjaran (Unpad)	(07) 751-800	(07) 191	(15) 1501+	(14) 501+	(04) 101-200	11
Universitas Sumatera Utara (USU)	(16) 1201-1400	(15) 451-500	(16) 1501+	(18) Reporter	(25) 1001+	23
Universitas Andalas (Unand)	(14) 1201-1400	(22) 601-650	(18) 1501+	n.a.	n.a.	58

Sampai dengan tahun 2022 ini, UM terus mampu menunjukkan kualitas akreditasinya dengan jumlah yang cukup baik. Dari 120 program studi, di tahun 2022 ini ada 75 program studi yang berstatus akreditasi B dan Baik, 45 program studi berstatus akreditasi A/Sangat Baik dan Unggul. Dengan demikian, tidak ada satupun program studi di UM pada tahun 2022 ini yang memperoleh nilai C atau belum terakreditasi. Grafik perkembangan jumlah prodi di UM berdasarkan tingkat akreditasinya dijabarkan pada Gambar 2.12.



**Gambar 2.12** Grafik Perkembangan Jumlah Prodi Berdasarkan Akreditasi

Salah satu target kinerja yang akhirnya ditujukan pada institusi perguruan tinggi adalah program studi yang memperoleh akreditasi internasional. Capaian prodi UM pada akreditasi di tingkat internasional dapat dilihat pada Gambar 2.13.



**Gambar 2.13** Diagram Program studi terakreditasi internasional

Penilaian tata Kelola kelembagaan dilakukan melalui penilaian predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP). Indikator kinerja ini adalah salah satu indikator yang ditetapkan oleh kementerian pada semua satuan kerja mulai tahun 2020 sampai dengan sekarang. Capaian nilai SAKIP UM pada tahun 2020 dan 2021 ditunjukkan pada Tabel 2.4.

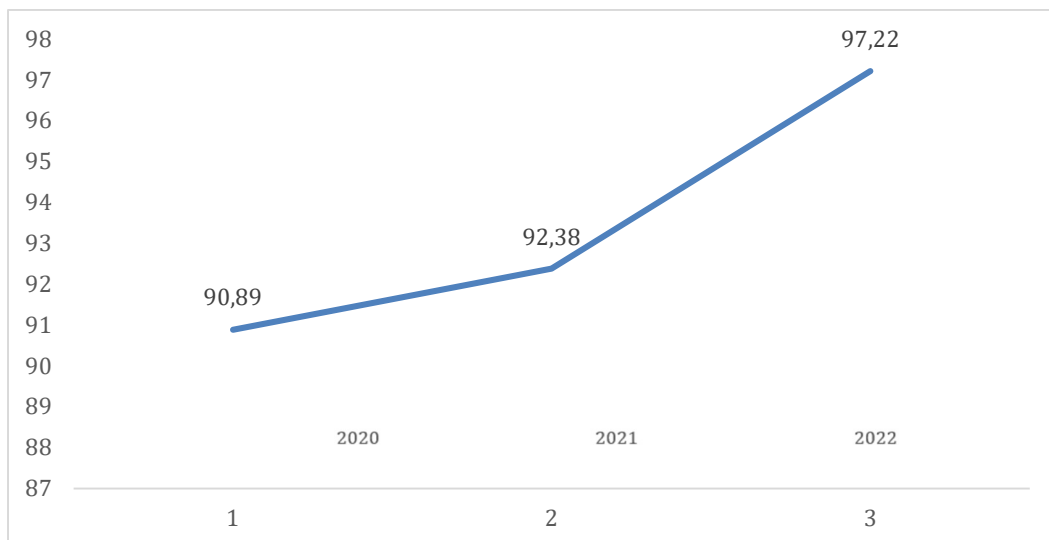
**Tabel 2.4.** Perkembangan Capaian Nilai SAKIP UM

Tahun	Nilai	Predikat	Interpretasi
2020	80,34	A	Memuaskan
2021	83,42	A	Memuaskan
2022	84	A	Memuaskan

Capaian nilai dan predikat diatas, mampu melampaui target yang direncanakan pada dua tahun berjalan, yaitu BB. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam aspek tata kelola kelembagaan, khususnya akurasi dan akuntabilitas kinerja dalam kondisi yang memuaskan, mampu memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel

Penilaian kinerja anggaran mencakup dua aspek, yaitu Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). EKA merupakan instrumen monev kinerja anggaran yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), yang mencakup empat variabel, yaitu capaian luaran, penyerapan anggaran, efisiensi, dan konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan. IKPA merupakan instrumen monev kinerja anggaran yang dilakukan oleh DJPb, yang terdiri atas 13 indikator, yaitu: Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Pagu Minus, Pengelolaan UP dan TUP, Penyampaian Data Kontrak, Penyelesaian Tagihan, Penyampaian LPJ Bendahara, Penyerapan Anggaran, Konfirmasi Capaian Output, Pengembalian SPM, Dispensasi SPM, Renkas, dan Retur SP2D.

Dari dua aspek penilaian tersebut, capaian kinerja UM mulai tahun 2020, 2021 dan semester I 2022 dapat dilihat pada Gambar 2.14.



**Gambar 2.14** Grafik Perkembangan Rata-rata Nilai Kinerja Anggaran

Dalam dua tahun terakhir pelaksanaan penilaian kinerja anggaran, UM telah mampu melebihi angka yang ditargetkan di setiap tahun, yaitu 80. Bahkan capaian kinerja di tahun kedua (2021) ada kenaikan nilai dari 90,89 ke 92,38. Capaian rata-rata nilai kinerja anggaran tahun 2022 adalah 97,22%, artinya capaian tersebut mencapai nilai yang melebihi target kinerja sebagaimana tahun-tahun sebelumnya

## E. Analisa SWOT

Kondisi UM baik internal maupun eksternal memerlukan analisis untuk menghasilkan arah pijakan dalam mengembangkan UM, terutama dalam memposisikan UM dalam persaingan tingkat global. Berdasarkan pemetaan seluruh faktor strategis UM, interaksi antara kekuatan, kelemahan versus peluang, ancaman, dibangun dan dianalisis. Interaksi antar faktor ini menghasilkan strategi yang harus dilakukan oleh UM dalam upaya untuk mencapai visi.

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

### 1. Potensi

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

#### a. **Lulusan**

Potensi peningkatan kualitas lulusan dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Mahasiswa baru UM berkualitas (keketatan 15,83%). Standar seleksi mahasiswa baru UM mempunyai kriteria dan prosedur seleksi yang memadai sehingga menjamin kualitas mahasiswa baru UM.
- 2) Layanan mahasiswa yang berkualitas. Adanya kegiatan peningkatan partisipasi mahasiswa pada kegiatan ekstrakurikuler, peningkatan partisipasi dan kualitas kegiatan penalaran dan keilmuan mahasiswa, peningkatan kapasitas manajerial dan kepemimpinan mahasiswa, peningkatan kewirausahaan mahasiswa, peningkatan karakter dan kualitas kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara bagi mahasiswa, peningkatan kepedulian mahasiswa pada kehidupan sosial/masyarakat, peningkatan partisipasi dan kualitas pengembangan minat, bakat dan kegemaran mahasiswa, peningkatan kesejahteraan bagi mahasiswa, peningkatan partisipasi alumni dalam pengembangan um, pemberdayaan alumni dalam rangka percepatan memperoleh pekerjaan dan pengembangan karir, dan tata pamong dalam bidang kemahasiswaan menjamin bahwa mahasiswa UM mendapatkan layanan optimal di bidang kemahasiswaan.
- 3) Sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan adanya perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, retensi, pemberhentian, dan pensiun ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan; telah ditetapkan dan dikomunikasikannya kriteria perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, retensi, pemberhentian, dan pensiun; kegiatan mencakup studi lanjut, seminar, konferensi, workshop, simposium, dan lain-lain; dan adanya skema pemberian penghargaan (*reward*), pengakuan, mentoring yang implementasikan untuk memotivasi dan mendukung pelaksanaan tridarma, menjamin bahwa SDM UM berkualitas.
- 4) Sejak tahun 2018 UM dipercaya untuk mengelola Lembaga Sertifikasi Profesi yang memberikan kesempatan bagi mahasiswa calon alumni untuk memperoleh sertifikat kompetensi.

#### b. **Dosen**

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

- 1) Jumlah dosen UM saat ini tercatat sebanyak 1.117 dosen yang terdiri dari 110 Guru Besar, 42,26% berkualifikasi pendidikan Doktor, dan 57,74% berkualifikasi pendidikan Magister. Dari

formasi tersebut, diharapkan mampu menjadi faktor pendorong agar penelitian yang dilakukan oleh dosen di lingkungan UM meningkat dan memiliki daya saing tinggi yang harapannya dapat digunakan oleh masyarakat hingga pada sektor komersialisasi.

- 2) Dosen UM sering mendapatkan kesempatan untuk menjadi narasumber dalam berbagai pelatihan, workshop, lokakarya yang diselenggarakan oleh berbagai pemangku kepentingan, baik itu yang sifatnya lokal hingga pada taraf internasional. Penyebaran keahlian dosen menyebar di 8 fakultas, yakni di FS, FMIPA, FIP, FE, FIK, FIS, FT, dan FPPsi. Dengan demikian, pengoptimalan potensi dosen ini akan berdampak positif terhadap peningkatan jumlah dan luaran penelitian di lingkungan UM.
- 3) Pada tahun 2020, 16 dosen masuk dalam 500 top peneliti produktif versi Sinta. Beberapa dosen produktif mendapat tugas untuk mengawal dan peningkatan produktivitas dosen UM secara keseluruhan.
- 4) Sistem rekrutmen dosen mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil. Rekrutmen dosen dilakukan berdasarkan formasi yang telah ditetapkan oleh Kemenpan dan RB, baik jumlah kualifikasi pendidikan, maupun unit penempatannya yang dilakukan secara terpusat oleh Badan Kepegawaian Negara. Rekrutmen dosen dilakukan secara terbuka dan diumumkan secara nasional melalui portal Kemdikbud dan Universitas Negeri Malang yang bisa diakses oleh semua orang. Proses pendaftaran dilakukan pada portal Badan Kepegawaian Negara.

### **c. Kurikulum dan pembelajaran**

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

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

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

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

- 1) Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk menyelenggarakan manajemen dan tata kelola kelembagaan.
- 2) Tersedianya perangkat teknologi informasi yang memadai untuk mengakomodasi pengembangan manajemen dan sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel.
- 3) Ketersediaan sumber dana yang cukup untuk meningkatkan kapasitas manajemen dan tata kelola sesuai tuntutan kebutuhan institusi.
- 4) Tersedianya peta proses bisnis yang menjadi acuan semua unit dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

## **2. Permasalahan**

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

### **a. Kualitas lulusan**

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

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

### **b. Kualitas dosen**

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

- 1) Proporsi karya ilmiah dosen yang berbasis pendidikan dan nonpendidikan belum berimbang.
- 2) Banyak dosen bergelar S3 yang memasuki usia pensiun, sementara penerimaan dosen baru lebih banyak yang bergelar S2.

- 3) Kurangnya jumlah luaran/produk penelitian yang mendapat pengakuan nasional maupun internasional.
- 4) Masih sedikitnya jumlah dosen yang memperoleh pengakuan kompetensi internasional.

**c. Kualitas kurikulum dan pembelajaran**

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

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

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

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

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

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menjawab tantangan di atas, UM melakukan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar. UM sekarang menempati posisi ke-10 di Indoneisa berdasarkan *QS World University Rankings 2022*. Di sisi lain, UM juga perlu mendorong sinergi dan kolaborasi antar seluruh sivitas akademika agar dapat melakukan transformasi UM menjadi sebuah universitas yang unggul, inovatif, mandiri, inklusif, dan bermartabat. Analisis SWOT yang didasarkan pada visi dan misi akan mengarahkan pembentukan peta strategi untuk mengatasi permasalahan internal dan menghadapi tantangan dari luar UM dengan mengkapitalisasi kekuatan UM dan peluang eksternal yang ada. Tabel 2.5 adalah tabel pemetaan SWOT UM.

**Tabel 2.5.** Matrik analisa SWOT

KEKUATAN	KELEMAHAN
<p><b>Tata kelola dan Struktur Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenjang akreditasi A dari BAN-PT sejak tahun 2014 sampai sekarang meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas UM.</li> <li>• UM ditetapkan sebagai PTN Badan Hukum melalui Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 memberikan peluang bagi UM untuk meningkatkan kualitas akademik dan kelembagaan.</li> <li>• UM menjalankan pengendalian dan pengawasan yang dilaksanakan oleh SPM dan SPI.</li> <li>• UM menerapkan kekoordinatoran kolegial untuk menciptakan kebersamaan yang semakin kuat dalam mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga.</li> <li>• Sistem pengelolaan UM menggunakan pola reflektif, yaitu: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.</li> <li>• UM secara transparan menyediakan informasi yang material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan.</li> <li>• UM terus mengembangkan manajemen berbasis TIK untuk proses layanan kepada sivitas akademik, penyebaran informasi, koordinasi, pengawasan dan penilaian sehingga lebih cepat, terkontrol, terukur, dan efisien.</li> <li>• Jaringan kerjasama dalam kependidikan</li> <li>• Jumlah prodi terakreditasi “unggul” nasional dan terakreditasi internasional</li> <li>• Tata Kelola kelembagaan yang unggul dengan predikat AKIP “A” dan “informatif”</li> </ul>	<p><b>Tata kelola dan Struktur Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aturan administrasi keuangan yang seringkali menghambat efektifitas program kerja UM.</li> <li>• Sumber dana UM berasal dari APBN dan nonAPBN belum mencukupi untuk pengembangan lembaga</li> <li>• Branding UM yang lemah</li> <li>• Sinkronisasi data belum terpadu dengan kementerian</li> <li>• Kuantitas dan beban tugas dosen yang tinggi</li> <li>• Riset yang tidak rata dan tidak fokus</li> <li>• Kualitas tenaga kependidikan yang rendah</li> <li>• Pemanfaatan asset belum optimal</li> <li>• Egoisme struktural dan akademis</li> <li>• Link dengan Industri rendah</li> </ul> <p><b>Pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengintegrasian penelitian dan PKM dalam pembelajaran sudah dilakukan tetapi masih belum didukung oleh standar/ pedoman tertentu.</li> </ul> <p><b>Pengelolaan Sumber Daya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih cukup banyak dosen yang belum memiliki gelar akademik S3.</li> <li>• Jumlah tenaga teknis, laboran, analis, programmer, dan operator yang memiliki sertifikat masih kurang</li> <li>• Belum ada lembaga Human Resources Development (HRD) yang khusus</li> </ul>

KEKUATAN	KELEMAHAN
<p><b>Pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UM memiliki Renstra yang menggariskan kebijakan, peraturan, dan pedoman yang memfasilitasi prodi untuk melakukan perencanaan, pengembangan, dan pemutakhiran kurikulum.</li> <li>• Pemutakhiran kurikulum dilakukan secara periodik didasarkan pada hasil money, dan melibatkan dosen, mahasiswa, alumni, dan pemangku kepentingan.</li> <li>• Jumlah mahasiswa yang besar dengan berbagai potensi akademik dan nonakademik</li> <li>• UM memiliki lembaga (LPPP) yang mapan untuk melakukan pengkajian dan pengembangan sistem dan mutu pembelajaran.</li> <li>• Kuantitas luaran Dosen bidang penelitian dan pengabdian</li> <li>• Jumlah pendanaan Penelitian yang besar dari alokasi dana Universitas</li> <li>• UM memiliki sistem pengendalian mutu pembelajaran, pengembangan inovasi pembelajaran, dan aturan penilaian yang dilaksanakan secara konsisten.</li> <li>• UM memiliki dokumen lengkap yang mengatur otonomi keilmuan, kebebasan akademik, dan kebebasan mimbar akademik.</li> <li>• UM mempersiapkan pembaharuan kurikulum didasarkan pada kebijakan Dikti tentang KKNI, dan Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi, serta didasarkan pada standar pendidikan UM.</li> <li>• Kekhasan kurikulum UM yang sedang dikembangkan berdasar pada Belajar Berbasis Kehidupan (<i>Life Base Learning</i>) yang mempertimbangkan berbagai aspek kehidupan dan kearifan lokal.</li> <li>• LPPM memiliki pedoman penelitian dan pengabdian yang telah diterapkan secara konsisten.</li> <li>• LPPM telah dipercaya DIKTI untuk menyeleksi proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sivitas UM secara mandiri.</li> <li>• LPPM UM memiliki komitmen tinggi dalam menyediakan sarana prasarana pengusulan dan pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat: penyediaan bantuan dana internal dan eksternal, pelatihan dan</li> </ul>	<p>mengurusi jenjang karier dosen dan tenaga kependidikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sarana dan prasarana UM belum dimanfaatkan secara optimal oleh sivitas akademika.</li> </ul>

KEKUATAN	KELEMAHAN
<p>pendampingan penyusunan proposal, money internal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya komitmen UM dalam penyediaan bantuan dana penelitian yang terus ditingkatkan.</li> <li>• UM memiliki dosen yang kompeten dan pengalaman penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang sangat baik.</li> <li>• Jalinan kerjasama UM semakin luas, baik dengan dunia usaha/industri, instansi pemerintah pusat dan daerah, baik dalam maupun luar negeri.</li> </ul> <p><b>Pengelolaan Sumber Daya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleksi dosen dilakukan dengan menggunakan standar yang mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prosedur operasi baku yang disusun oleh UM.</li> <li>• Persentase jumlah dosen yang memiliki jabatan akademik lektor kepala dan guru besar semakin meningkat.</li> <li>• Produktivitas karya dosen UM cukup tinggi dan konsisten yang dapat dilihat dari data karya akademik yang dipublikasikan di jurnal nasional maupun internasional terindeks.</li> <li>• UM sudah memiliki sistem pengelolaan SDM yang transparan dan akuntabel.</li> <li>• UM memiliki dan melaksanakan pedoman formal tentang sistem monitoring dan evaluasi.</li> <li>• Rasio jumlah dosen dan mahasiswa tergolong baik.</li> <li>• Fasilitas ruang kuliah, laboratorium, peralatan elektronik, akses internet, dan koleksi pustaka yang dimiliki oleh UM sangat memadai dan mendukung berlangsungnya pembelajaran yang efektif dan efisien.</li> <li>• Tersedia ruang kerja dosen yang relatif memadai untuk mendukung kinerja dosen</li> </ul>	
PELUANG	ANCAMAN
<p><b>Tata kelola dan Struktur Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya <i>image</i> baik dari masyarakat terhadap kualitas/mutu lulusan memotivasi UM untuk semakin meningkatkan pelayanan prima.</li> <li>• Meningkatnya Industri Belajar</li> <li>• Kontribusi alumni</li> <li>• Potensi kerjasama dengan Industri</li> <li>• Internasionalisasi</li> </ul>	<p><b>Tata kelola dan Struktur Organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguruan tinggi di Indonesia menjemput era globalisasi dengan meningkatkan tata kelola berorientasi pada pelayanan global.</li> </ul> <p><b>Pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi</b></p>

KEKUATAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi kerjasama antar PTN/PTS di malang</li> <li>• Potensi kerjasama dengan pemerintah daerah dan pusat</li> <li>• Pendekatan transdisipliner untuk Pendidikan dan penelitian.</li> </ul> <p><b>Pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UU tentang Guru dan Dosen membuka peluang bagi UM untuk menyediakan pelatihan dan sertifikasi guru.</li> <li>• Kebijakan alokasi anggaran pendidikan 20% dari APBN membuka peluang adanya peningkatan jumlah hibah penelitian dari Dikti, sehingga kesempatan bagi para dosen untuk mengajukan proposal penelitian semakin terbuka.</li> <li>• Kebutuhan komersialisasi hasil penelitian</li> <li>• Tawaran bantuan dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari Dikti maupun lembaga lain sangat besar.</li> <li>• Tawaran bantuan dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari lembaga lain (LIPI, Balitbang, NGO, dll).</li> <li>• Program pemerintah daerah banyak menjalin kerjasama dalam penelitian dan pengabdian masyarakat, terutama dalam meningkatkan pendidikan di daerah</li> <li>• Promosi program melalui kegiatan kerja sama yang sudah dilakukan sehingga memungkinkan adanya kerjasama yang baru karena stakeholder memperoleh manfaat dari potensi dan kemampuan sumber daya insani UM dalam melayani masyarakat.</li> <li>• Kebijakan pemerintah tentang HaKI memberikan peluang bagi sivitas akademika UM untuk memperoleh perlindungan hukum atas berbagai karya yang telah dihasilkan oleh sivitas akademiknya</li> <li>• Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi akan mempermudah interaksi antara alumni dan UM serta upaya publikasi yang mengarah pembentukan citra positif UM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya globalisasi dan perkembangan ipteks mengharuskan kurikulum selalu ditelaah dan disesuaikan dengan tuntutan zaman.</li> <li>• Globalisasi pendidikan mempermudah masuknya perguruan tinggi asing ke Indonesia. Hal itu menyebabkan persaingan antarperguruan tinggi semakin tinggi.</li> <li>• Bertambahnya PTN baru menyebabkan persaingan masuk perguruan tinggi semakin tinggi.</li> <li>• Dinamika sistem regulasi pendidikan tinggi sangat cepat sehingga menuntut UM untuk secara cepat mengadaptasinya baik pada aspek kurikulum dan pelayanan prima</li> <li>• Tingginya tuntutan masyarakat terhadap kompetensi alumni mengharuskan UM secara berkelanjutan memperbaiki dan memperbaharui kurikulum sesuai dengan kebutuhan pasar</li> <li>• Semakin kecilnya jumlah jurnal terakreditasi nasional dan semakin ketatnya seleksi artikel yang diterbitkan pada jurnal terakreditasi nasional dan internasional bereputasi. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan produktivitas dosen dalam penulisan karya ilmiah.</li> <li>• Semakin tingginya tingkat kompetisi pengusulan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat antar perguruan tinggi.</li> </ul> <p><b>Pengelolaan Sumber Daya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan TIK yang sangat pesat berdampak pada kebutuhan penggunaan TIK secara lebih optimal pada semua bidang pekerjaan. Hal itu menuntut penyempurnaan fasilitas TIK UM secara terus-menerus.</li> <li>• Kebijakan kenaikan pangkat dan jabatan akademik yang semakin ketat. Hal itu dapat menghambat kenaikan pangkat dosen.</li> </ul>

KEKUATAN	KELEMAHAN
<p><b>Pengelolaan Sumber Daya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntutan standar guru (UM sebagai pencetak calon guru) untuk menguasai TIK.</li> <li>• Sarana dan prasarana UM berpeluang untuk ditambah dan dilengkapi karena alokasi dana untuk itu sangat memadai.</li> <li>• Gedung-gedung yang dimiliki UM memungkinkan pemenuhan kebutuhan ruang kuliah, ruang pendukung lain, dan ruang kerja dosen yang lebih baik.</li> </ul>	

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS UM**

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

#### **A. Visi**

Menjadi perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi, dan humaniora.

#### **B. Misi**

UM memiliki misi:

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

#### **C. Tujuan**

UM memiliki tujuan:

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

#### **D. Sasaran Strategis UM**

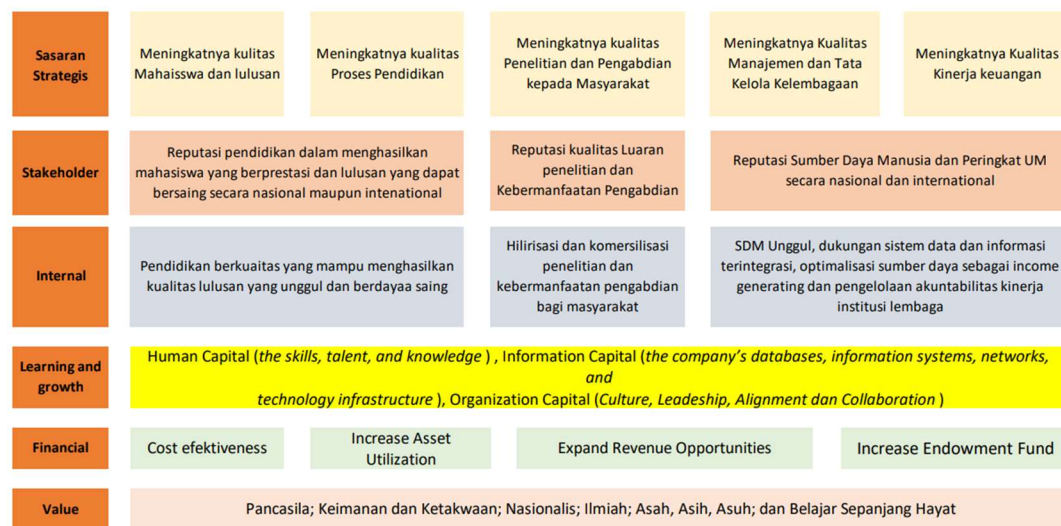
Merujuk pada visi, misi, dan tujuan UM serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2022—2026 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020

tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020—2024. Dalam kurun waktu 2022—2026,

UM menetapkan 5 (lima) Sasaran Strategis dalam mencapai Visi UM yaitu:

1. Meningkatnya Kualitas Mahasiswa dan Lulusan.
2. Meningkatnya Kualitas Proses Pendidikan
3. Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
4. Meningkatnya Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan
5. Meningkatnya Kualitas Kinerja Keuangan

Sasaran strategis tersebut dijabarkan melalui peta strategi UM yang dipaparkan pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1** UM *Strategic Map* 2022—2026

Peta strategi merupakan elemen utama dari model *balanced scorecard* sebagai alat visual yang dirancang untuk mengkomunikasikan rencana strategis dengan jelas sehingga mencapai tujuan dari organisasi. Adopsi peta strategi dalam model *balanced scorecard* dipercaya mampu menghasilkan pengembangan atau peningkatan yang signifikan pada strategi manajemen organisasi. Empat strategi utama pada *balanced scorecard* yaitu keuangan, pengguna, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mampu divisualisasikan dengan kerangka yang lebih jelas melalui penggunaan peta strategi ini. Oleh sebab itu, peta strategi secara simultan akan mendukung penggunaan model *balanced scorecard*. Model ini digunakan dalam Renstra UM 2022 - 2026 untuk mengkomunikasikan informasi kepada seluruh entitas internal UM dengan jelas melalui penentuan ukuran dan indikator implementasi dari strategi sehingga diharapkan mampu menghasilkan model

bisnis UM 2026 yang lebih konkrit dalam rangka mewujudkan UM yang unggul dan menjadi rujukan bidang Pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Model bisnis atau bussiness model adalah sistem sumber daya dan aktivitas, yang menciptakan nilai yang berguna bagi pelanggan atau pengguna dan penjualan nilai ini menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (kemanfaatan bagi organisasi). Adapun tujuan analisis model bisnis ini adalah untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan tentang komponen dasar model bisnis. Sehingga tujuan ini dapat digunakan dalam meningkatkan fungsionalitas dan ekonomi model bisnis, serta menemukan dan mengembangkan keuntungan kompetitif yang dapat dideteksi oleh perusahaan atau organisasi itu sendiri. Secara umum, model bisnis memiliki empat komponen input utama: faktor industri, sumber daya, pembiayaan, dan posisi.

Sebagai perguruan tinggi, *core business* UM adalah akademik. Oleh karena itu, kebijakan akademik yang dijabarkan menjadi Tridharma juga menjadi *core policy* UM. Tridharma terdiri atas Pendidikan dan kemahasiswaan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiganya diposisikan secara setara dan diimplementasikan secara *integrative*. Selain membentuk potensi dan kepribadian mahasiswa, pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran diharapkan juga mampu menghasilkan lulusan dengan tingkat akseptabilitas yang tinggi. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan calon mahasiswa baru (input) yang berkualitas. Perubahan status UM menjadi PTN BH, mendorong pelaksanaan kegiatan penelitian tidak hanya berkontribusi terhadap penguatan kualitas pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Akan tetapi, kegiatan penelitian juga didorong untuk berkontribusi kepada perluasan sumber pendapatan bagi perguruan tinggi..

Supaya pengembangan akademik berjalan optimal maka dibutuhkan ekosistem pendukung yang sehat, kuat, efektif, kondusif, dan produktif. Sistem pendukung itu meliputi tata Kelola, keuangan, teknologi dan informasi, sumber daya manusia, infrastruktur, fasilitas dan lingkungan dan pengelolaan usaha dan dana abadi. Dalam menyelenggarakan *core business*, UM harus senantiasa memperhatikan [tata nilai] nilai-nilai UM meliputi Pancasila, nasionalisme, belajar sepanjang hayat, ilmiah, asah, asih, asuh, keimanan dan ketaqwaan

Berdasarkan UM *Strategic Map 2022—2026*, fokus UM dalam perspektif keuangan adalah menargetkan kemandirian keuangan sebagai pondasi yang kuat dan mantap melalui strategi *Cost Efektiveness, Increase Asset Utilization, Expand Revenue Opportunities* dan *Increase Endowment Fund*. Melalui kemandirian keuangan yang dicapai, sasaran strategis yang disusun dalam perspektif-perspektif lain akan lebih mudah dicapai. Perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan difokuskan untuk membangun semua elemen penting di dalam UM yang mencakup *human capital meliputi the skills, talent, and knowledge that a company's employees possess, information capital meliputi the company's databases, information systems, networks, and technology infrastructure dan Organization capital meliputi culture, leadership. Alignment dan collaboration*. Semua aspek-aspek dalam ketiga perseptif di atas akan berjalan baik bila ditunjang oleh dukungan keuangan yang kuat.

Tujuan UM dalam perspektif pemangku kepentingan adalah menghasilkan luaran penelitian yang diakui secara nasional dan international dan lulusan yang memiliki kompetensi untuk bersaing secara nasional dan international. Dalam rangka merealisasikannya, UM melakukan proses bisnis internal yang terdiri atas pendidikan berkeaitas yang mampu menghasilkan kualitas lulusan yang unggul dan berdayaa saing, SDM unggul, hilirisasi dan komersilisasi penelitian dan kebermanfaatan pengabdian bagi masyarakat dan meningkatnya dukungan sistem data dan informasi terintegrasi, optimalisasi sumber daya sebagai *income generating* dan pengelolaan akuntabilitas kinerja. Proses bisnis internal yang efektif perlu ditunjang oleh target dan kegiatan yang selaras dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

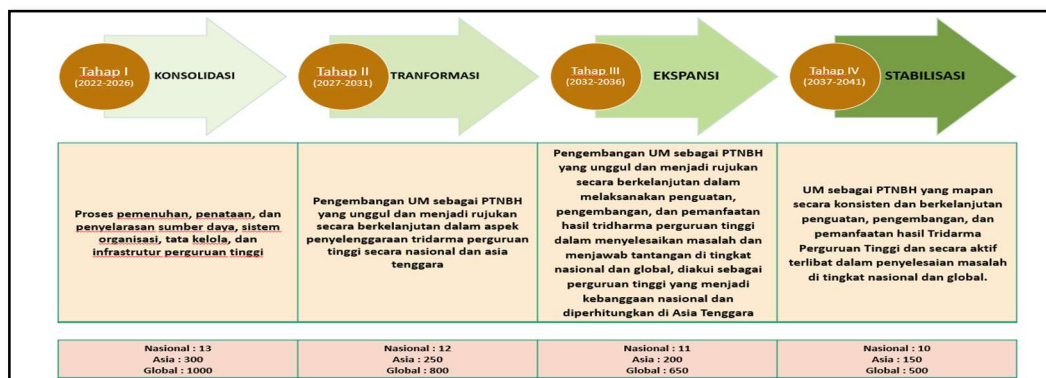
## BAB IV

### PENTAHAPAN RENSTRA DAN INDIKATOR KINERJA UM

Dalam rangka mewujudkan tujuan yang akan dicapai, jabaran dari setiap strategi dan program strategi diterjemahkan pada berbagai indikator kinerja yang direncanakan dari setiap misi yang ditetapkan dalam Renstra UM 2022—2026. Sebagaimana telah dipaparkan di atas, Renstra UM periode 2022—2026 adalah penjabaran lebih operasional Tahap I Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM 2022—2041. Maka berikut ini adalah jabaran strategi Renstra yang diturunkan dari tahap konsolidasi RIP UM.

#### A. Pentahapan Renstra

Tahap I RIP UM 2022—2041 adalah Tahap Konsolidasi yang merupakan proses pemenuhan, penataan, dan penyeselarasan sumber daya, sistem organisasi, tata kelola, dan infrastruktur perguruan tinggi untuk mencapai peringkat 13 Nasional, 300 Asia 1000 Global dan menjadi landasan tahap transformasi. Gambar 4.1 menunjukkan penahapan Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM tahun 2022-2041.



**Gambar 4.1** Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM tahun 2022-2041

Rencana Induk Pengembangan (RIP) dengan jangka waktu 20 tahun ini disusun sebagai panduan strategi UM dalam menghadapi tantangan pada masa kini dan masa depan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. RIP ini berisi mandat, arah kebijakan, dan strategi pengembangan yang mencakup Tridarma, kemahasiswaan, keuangan, sumber daya manusia, infrastruktur, fasilitas dan lingkungan, pengelolaan usaha dan dana abadi, informasi dan teknologi dan tata kelola

Pengaruh globalisasi yang makin luas menyebabkan kolaborasi meningkat secara signifikan, tetapi di sisi lain persaingan atau kompetisi di

segala bidang menjadi makin ketat, bebas, dan liar. Hal itu merupakan dampak dari dunia yang makin terkoneksi dan makin minim sekat. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menyebabkan dunia menjadi makin digital. Komunikasi dan akses informasi menjadi cepat, mudah, dan murah karena sifatnya yang digital. Arus lalu lintas orang, barang, modal, informasi, dan ilmu pengetahuan juga menjadi makin cepat, mudah, dan murah karena terjadi tak hanya secara fisik, tetapi juga secara digital. Proses digitalisasi dunia ini pada akhirnya memperkuat efek dari pendalaman globalisasi, yakni dunia yang makin terkoneksi dan makin minim sekat.

Oleh karena itu, UM harus memiliki karakter pembelajar, fleksibel, dinamis, cair, kreatif, inovatif, cekatan, dan agile agar tidak terdisrupsi dan tetap relevan sesuai dengan perkembangan jaman. UM harus berpikir ke depan dan harus sigap mengantisipasi dan memitigasi atas risiko internal dan eksternal dimasa depan sehingga dapat beradaptasi dengan baik terhadap situasi yang berubah secara cepat. Selain itu, UM juga harus terlibat secara aktif dalam usaha-usaha pencapaian 4 (empat) pilar Pembangunan Berkelanjutan (the 2030 Agenda for *Sustainable Development* atau SDGs).

Memperhatikan amanat PP 115 Tahun 2021, khususnya pasal 27 ayat (2) huruf b dan pasal 83 ayat (3) huruf a, diperlukan sebuah sistem perencanaan jangka menengah selama kurun 5 tahun mendatang dalam bentuk Renstra UM. Renstra UM ini disusun sebagai panduan strategi UM dalam menggariskan dan menentukan arah pengembangan universitas pada tahun 2022—2026. Dalam upaya mewujudkan cita-cita UM berada di urutan 13 perguruan tinggi nasional dan 300 Asia 1000 Global pada tahun 2027, Renstra UM memiliki 5 tahap pengembangan yang berkesinambungan sebagai berikut.

1. Tahap I (Tahun 2022) adalah Integrasi sumberdaya dan informasi sebagai dasar dalam proses pemenuhan, penataan, dan penyelarasan sumber daya, sistem organisasi, tata kelola, dan infrastruktur perguruan tinggi.
2. Tahap II (Tahun 2023) adalah membangun ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan. Pada tahap ini fokus pengembangan yang dilakukan UM adalah penguatan financial dan sumberdaya manusia yang unggul dan berkualitas
3. Tahap III (Tahun 2024) adalah mengembangkan ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan. Pada tahap ini fokus pengembangan yang dilakukan UM adalah penguatan pusat unggulan tridharma perguruan tinggi
4. Tahap IV (Tahun 2025) adalah memantapkan ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan. Pada tahap ini fokus pengembangan yang dilakukan UM adalah hilirisasi penelitian terhadap peningkatan kualitas

pendidikan, pengabdian kepada masyarakat dan pendapatan (*Income Generating*)

5. Tahap V (Tahun 2026) adalah akselerasi ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan secara mandiri. Pada tahap ini fokus pengembangan yang dilakukan UM adalah kemandirian dan penguatan reputasi tridharma secara nasional dan international.

Tahapan renstra ini terbagi menjadi tonggak capaian yang berbeda-beda dalam rangka mencapai target target 5 tahun yang akan datang. Tonggak capaian UM periode 2022—2026 dijabarkan pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1** Tonggak capaian UM 2022—2026

	2022	2023	2024	2025	2026
Tahapan pengembangan	Integrasi sumberdaya dan informasi	Membangun ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan	Mengembangkan ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan	Memantapkan ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan	Akselerasi ekosistem kampus yang sehat dan mencerdaskan secara mandiri
Tonggak capaian	<p>IKU = 14 (2 Award) QS = 1001-1200 THE = 1201-1500 (9)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>81 % lulusan sesuai standar IKU</li> <li>Aktifitas MBKM dan prestasi mahasiswa minimal tingkat nasional 30%</li> <li>Rasio dosen asing 1:0.25</li> <li>Program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra 55%</li> <li>Implementasi Kurikulum Berbasis Kehidupan 60%</li> <li>3.6% pendapatan dari asset komersial</li> <li>Rasio rekognisi luaran penelitian dan pengabdian 1 : 2</li> <li>Akreditasi internasional prodi 38%</li> <li>Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3 50%</li> </ol>	<p>IKU = 13 (2 Award) QS = 801-1000 THE = 1201-1500 (9)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>82 % lulusan sesuai standar IKU</li> <li>Aktifitas MBKM dan prestasi mahasiswa minimal tingkat nasional 35%</li> <li>Rasio dosen asing 1:0.3</li> <li>Program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra 70%</li> <li>Implementasi Kurikulum Berbasis Kehidupan 65%</li> <li>4,5 % pendapatan dari asset komersial</li> <li>Rasio rekognisi luaran penelitian dan pengabdian 1 : 2.5</li> <li>Akreditasi internasional prodi 41%</li> <li>Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3 55%</li> </ol>	<p>IKU = 11 (3 Award) QS = 801-1000 THE = 1001-1200 (8)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>83 % lulusan sesuai standar IKU</li> <li>Aktifitas MBKM dan prestasi mahasiswa minimal tingkat nasional 40%</li> <li>Rasio dosen asing 1:0.35</li> <li>Program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra 80%</li> <li>Implementasi Kurikulum Berbasis Kehidupan 70%</li> <li>5.5% pendapatan dari asset komersial</li> <li>Rasio rekognisi luaran penelitian dan pengabdian 1 : 3</li> <li>Akreditasi internasional prodi 44%</li> <li>Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3 60%</li> </ol>	<p>IKU = 10 (3 Award) QS = 801-1000 THE = 1001-1200 (8)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>84 % lulusan sesuai standar IKU</li> <li>Aktifitas MBKM dan prestasi mahasiswa minimal tingkat nasional 45%</li> <li>Rasio dosen asing 1:0.4</li> <li>Program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra 90%</li> <li>Implementasi Kurikulum Berbasis Kehidupan 75%</li> <li>6.5 % pendapatan dari asset komersial</li> <li>Rasio rekognisi luaran penelitian dan pengabdian 1 : 4</li> <li>Akreditasi internasional prodi 47%</li> <li>Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3 65%</li> </ol>	<p>IKU = 9 (3 Award) QS = 751-800 THE = 1001-1200 (7)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>85 % lulusan sesuai standar IKU</li> <li>Aktifitas MBKM dan prestasi mahasiswa minimal tingkat nasional 50%</li> <li>Rasio dosen asing 1:0.5</li> <li>Program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra 100%</li> <li>Implementasi Kurikulum Berbasis Kehidupan 80%</li> <li>7.5% pendapatan dari asset komersial</li> <li>Rasio rekognisi luaran penelitian dan pengabdian 1 : 5</li> <li>Akreditasi internasional prodi 50%</li> <li>Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3 70%</li> </ol>

## B. Indikator Kinerja

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020 menjadi arahan dalam membangun sinergi dan meningkatkan kualitas pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam rangka mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang berorientasi hasil di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Setiap Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan harus berpedoman pada indikator kinerja utama dalam menetapkan rencana kinerja, menyusun rencana kerja dan anggaran, menyusun dokumen kontrak atau perjanjian kinerja, menyusun laporan kinerja, melakukan evaluasi pencapaian kinerja.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi seperti yang tertuang pada Peraturan Pemerintah (PP) No 115 Tahun 2021, maka UM menetapkan lima strategi dan 13 program strategi. Program strategi yang telah ditetapkan menggambarkan tingkat ketercapaian pada masing-masing Indikator Kinerja Utama (IKU). Selain mengacu kepada Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi negeri sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020, UM juga memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan dalam rangka mendukung ketercapaian visi UM.

Mengacu kepada tujuan UM, maka berikut ini adalah 13 program strategis yang diterapkan pada 5 (lima) sasaran strategis dalam mencapai visi UM.

1. Meningkatnya Kualitas Mahasiswa dan Lulusan.
  - a. Optimalisasi kapabilitas mahasiswa
  - b. Optimalisasi kualifikasi dan kapabilitas lulusan
  - c. Optimalisasi karakter dan literasi mahasiswa
2. Meningkatnya Kualitas Proses Pendidikan
  - a. Implementasi kurikulum berbasis kehidupan
  - b. Standarisasi dan rekognisi (nasional dan international)
3. Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
  - a. Optimalisasi kualitas penelitian
  - b. Optimalisasi kualitas pengabdian kepada masyarakat
4. Meningkatnya Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan
  - a. Optimalisasi kualifikasi dan kapabilitas SDM
  - b. Optimalisasi reputasi UM
  - c. Digitalisasi dan sinkronisasi tata kelola
  - d. Penguatan kampus sehat

5. Meningkatnya Kualitas Kinerja keuangan
  - a. Optimalisasi pengelolaan keuangan
  - b. Optimalisasi sumberdaya sebagai *income generating*

Berdasarkan 13 Program Strategis yang diturunkan dari 5 sasaran strategis di atas, disusun 27 indikator kinerja yang dijabarkan pada table 4.2 sebagai berikut.

**Tabel 4.2** Matrik Indikator Kinerja

SS 1 Meningkatkan Kualitas Mahasiswa dan Lulusan				
	PS 1	Optimalisasi Kapabilitas Mahasiswa		
		IKU 1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi minimal tingkat nasional.	Kemertrian
		IKU 2	Rasio keketatan mahasiswa baru	UM
	PS 2	Optimalisasi Kualifikasi dan Kapabilitas Lulusan		
		IKU 3	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	Kemertrian
	PS 3	Optimalisasi Karakter dan Literasi Mahasiswa		
		IKU 4	Persentase Mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan Latihan kepemimpinan Mahasiswa	UM
		IKU 5	Persentase mahasiswa yang menghasilkan karya buku/artikel/karya sastra atau karya lain	UM
SS 2 Meningkatkan Kualitas Proses Pendidikan				
	PS 4	Implementasi Kurikulum Berbasis Kehidupan		
		IKU 6	Persentase program studi S1 dan D3/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	Kemertrian
		IKU 7	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai system bobot evaluasi	Kemertrian
	PS 5	Standarisasi dan Rekognisi (nasional dan international)		
		IKU 8	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	Kemertrian

<b>SS 3 Meningkatkan Kualitas Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat</b>				
	PS 6	Optimalisasi Kualitas Penelitian		
		IKU 9	Jumlah keluaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	Kementrian
		IKU 10	Jumlah artikel publikasi terindeks yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan	UM
		IKU 11	Rasio dosen dan judul penelitian yang dilaksanakan pada tahun berjalan	UM
	PS 7	Optimalisasi Kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat		
		IKU 12	Jumlah keluaran pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	UM
		IKU 13	Rasio dosen dan judul pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan pada tahun berjalan	UM
<b>SS 4 Meningkatkan Kualitas Manajemen dan Tata Kelola Kelembagaan</b>				
	PS 8	Optimalisasi Kualifikasi dan Kapabilitas SDM		
		IKU 14	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS 100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir.	Kementrian
		IKU 15	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikasi kompetensi/ profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	Kementrian
		IKU 16	Persentase tenaga kependidikan (tendik) berkualifikasi Strata Sarjana (S1) dan memiliki sertifikasi kompetensi	UM
	PS 9	Optimalisasi Reputasi UM		
		IKU 17	Peringkat Nasional (IKU)	UM
		IKU 18	Peringkat International (THE)	UM
		IKU 19	Peringkat International (QS)	UM
		IKU 20	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	Kementrian
		IKU 21	Akreditasi institusi	UM
	PS 10	Digitalisasi dan Sinkronisasi Tata Kelola		
		IKU 22	Persentase system informasi yang terintegrasi dengan pusat pangkalan data kementerian	UM
	PS 11	Penguatan Kampus Sehat		
		IKU 23	Indeks kampus sehat	UM

<b>SS 5</b>	<b>Meningkatnya Kualitas Kinerja Keuangan</b>			
	<b>PS 12</b>	<b>Optimalisasi Pengelolaan Keuangan</b>		
		IKU 24	Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	Kementrian
		IKU 25	Rasio beban operasional dibandingkan dengan pendapatan	UM
	<b>PS 13</b>	<b>Optimalisasi sumberdaya sebagai <i>income generating</i></b>		
		IKU 26	Pendapatan usaha komersial dari pengembangan sumber daya	UM
		IKU 27	Jumlah dana abadi yang dikelola oleh UM	UM

Keterangan:

SS : Sasaran Strategis

PS : Program Strategis

IKU : Indikator Kinerja Utama

## **BAB IV PENUTUP**

Renstra UM Tahun 2022—2026 ini disusun sebagai acuan seluruh unit kerja di UM dalam rangka penyusunan program kegiatan dan anggaran. Seluruh kegiatan harus mencerminkan output yang akan dihasilkan serta mengarah pada pencapaian visi dan misi UM. Renstra UM Tahun 2022—2026 ini menekankan konsolidasi internal dalam statusnya sebagai PTN Badan Hukum dengan segala implikasinya.

Penyusunan Renstra Tahun UM 2022—2026 seiring dengan telah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang, perubahan Renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020—2024 yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 13 Tahun 2022 tanggal 25 Maret 2022, serta ditetapkannya Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 9 Tahun 2022 tentang Penetapan Rencana Induk Pengembangan UM 2022—2041. Implikasi dengan penetapan status UM sebagai PTN Badan Hukum memerlukan penyesuaian dalam program, kegiatan, mekanisme kerja, serta penataan organisasi agar kinerja UM semakin efektif dan efisien.

Penyusunan Renstra Tahun UM 2022—2026 ini berdampak pada perumusan program, kegiatan, strategi pencapaian, dan mekanisme pembiayaan program yang akan diatur dalam Peraturan Rektor. Renstra UM Tahun 2022—2026 ini dimungkinkan adanya beberapa penyesuaian terhadap tuntutan internal dan eksternal yang belum bisa diprediksi pada saat penyusunannya. Segala bentuk penyesuaian atas Renstra UM Tahun 2022—2026 akan dilakukan dengan melibatkan semua unsur Rektor serta ditetapkan oleh Majelis Wali Amanat.