



Universitas Negeri Malang
Excellence in Learning Innovation



**RENCANA INDUK
PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
TAHUN 2022—2041**

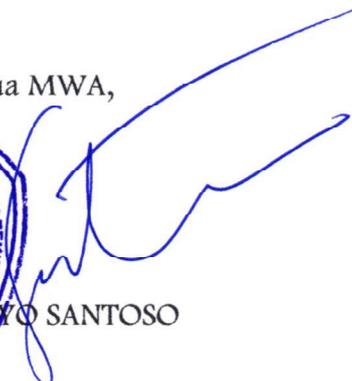
**RENCANA INDUK PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
(RIP UM)
TAHUN 2022-2041**



**Universitas Negeri Malang
Juni 2022**

LEMBAR PENGESAHAN
DOKUMEN
RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP)
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
TAHUN 2022—2041

Telah disetujui dan disahkan oleh Majelis Wali Amanat
Universitas Negeri Malang
pada tanggal 17 Juni 2022

Ketua MWA,

ERIK SETYO SANTOSO



Rektor,

AH. ROFI'UDDIN



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penyusunan Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2022—2041 (RIP UM 2022—2041) yang merupakan rencana pengembangan jangka panjang UM tahun 2022—2041. Penyusunan RIP UM 2022—2041 ini dilaksanakan untuk memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang.

RIP UM 2022—2041 merupakan dokumen yang memuat serangkaian pernyataan kehendak Warga UM pada dua puluh tahun ke depan. Dengan terbitnya RIP UM 2022—2041 ini maka RIP UM 2011—2030 melalui Keputusan Rektor Nomor 0008/KEP/H32/PR/2010 tidak berlaku lagi. Dokumen RIP UM 2022—2041 menjadi panduan untuk menyusun rencana jangka menengah UM, yang merupakan prioritas program dan kegiatan Rektor dalam mengelola UM selama periode lima tahunan melalui program dan kegiatan yang dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra).

RIP UM 2022—2041 disusun oleh Tim yang dibentuk oleh Rektor melalui SK Rektor Nomor 6.1.25/UN32/KP/2022. Kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak terutama Tim Penyusun dan para Pemangku Kepentingan yang telah memberikannya terhadap penyusunan RIP UM 2022—2041 ini.

Malang, 17 Juni 2022
Rektor,

AH. ROFI'UDDIN
NIP 196203031985031002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pengertian	2
1.3 Maksud dan Tujuan	3
1.4 Landasan	3
1.5 Prosedur Penyusunan	4
1.6 Kerangka Penyusunan	5
BAB II KONDISI UMUM UM	
2.1 Pendidikan dan Pembelajaran	6
2.2 Penelitian	9
2.3 Pegabdian kepada Masyarakat	11
2.4 Tata Kelola Kelembagaan.....	12
BAB III VISI, MISI, TUJUAN, DAN TATA NILAI	
3.1 Visi	15
3.2 Misi	15
3.3 Tujuan	15
3.4 Tata Nilai	16
BAB IV RENCANA PENGEMBANGAN UM	
4.1 Arah dan Kebijakan Pengembangan UM	17
4.2 Sasaran Strategis	18
BAB V TONGGAK CAPAIAN (<i>MILESTONES</i>) UM	
5.1 Peta Jalan (<i>Roadmap</i>) UM	46
5.2 Tonggak Capaian UM 2022–2041	46
BAB VI SISTEM AKUNTABILITAS DAN ANALISIS RISIKO	
6.1 Sistem Akuntabilitas	53
6.2 Analisis Risiko	55
BAB VII PENUTUP	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Grafik Perkembangan Jumlah Mahasiswa Terdaftar Tahun 2017—2021	7
Gambar 2.2	Grafik Kualifikasi Dosen Terdaftar Tahun 2017—2021	7
Gambar 2.3	Grafik Distribusi Tenaga Kependidikan Tahun 2017—2021	8
Gambar 2.4	Grafik Perkembangan Penelitian Tahun 2017—2021.....	10
Gambar 2.5	Grafik Distribusi Kegiatan PkM Tahun 2017—2021	11
Gambar 2.6	Grafik perkembangan MoU dan PKS Tahun 2017—2021	13
Gambar 4.1	Visualisasi Arah Pengembangan UM	17
Gambar 5.1	Peta Jalan (<i>Roadmap</i>) RIP UM 2022—2041	46

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Tonggak Capaian UM.....	46
-----------------------------------	----

1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini dipaparkan latar belakang, pengertian, maksud dan tujuan, landasan, prosedur penyusunan Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang (RIP UM), kerangka penyusunan, dan tahap pengembangan. Keenam hal tersebut dipaparkan berikut ini.

1.1 Latar Belakang

Sebagai konsekuensi perubahan UM menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN Badan Hukum) yang ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Badan Hukum Universitas Negeri Malang, UM mengembangkan RIP UM 2022—2041 seperti diamanatkan dalam PP tersebut di atas yang merupakan rencana jangka panjang untuk kurun waktu 20 (dua puluh) tahun. RIP UM 2022—2041 disusun dalam 4 (empat) tahapan pengembangan yang masing-masing tahap berjangka waktu 5 (lima) tahun. Berbagai isu penting yang tengah terjadi pada tingkat nasional saat ini menjadi pertimbangan dan sekaligus sebagai inspirasi dalam penyusunan RIP UM 2022—2041. Berbagai isu penting berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi termuat dalam sejumlah regulasi, yakni: (1) Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; (2) Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (3) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan; (4) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi; (5) Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi; (6) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, (7) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2017 Tentang Standar Pendidikan Guru, (8) Fatwa/Pendapat Hukum Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor I.UM.01.02-253, dan (8) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan.

Atas dasar pemikiran itu, serta 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 panjang selama kurun 20 tahun mendatang dalam bentuk RIP UM 2022—2041. RIP UM 2022—2041 ini disusun sebagai panduan strategi UM dalam menghadapi tantangan pada masa kini dan masa depan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Pengaruh globalisasi yang makin luas berkonsekuensi pada meningkatnya kolaborasi 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 tidak 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 sigap agar tidak mengalami gangguan dan tetap relevan sesuai dengan perkembangan jaman. UM harus berpikir ke depan dan harus sigap mengantisipasi dan memitigasi atas risiko internal dan eksternal di masa 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/SDGs*)

Dalam upaya mewujudkan cita-cita UM berada dalam 10 perguruan tinggi terbaik nasional dan 500 perguruan tinggi terbaik internasional pada tahun 2041, RIP UM 2022—2041 memberikan arah empat tahap pengembangan yang berkesinambungan sebagai berikut.

- (1) *Tahap I (2022—2026), Tahap Konsolidasi*, merupakan proses pemenuhan, penataan, dan penyelarasan sumber daya, sistem organisasi, tata kelola, dan infrastruktur perguruan tinggi untuk mencapai posisi 13 PT terbaik tingkat nasional, 300 terbaik tingkat Asia, dan 1000 terbaik tingkat internasional dan menjadi landasan tahapan transformasi.
- (2) *Tahap II (2027—2031), Tahap Transformasi*, yakni pengembangan UM sebagai PTN Badan Hukum yang unggul dan menjadi rujukan secara berkelanjutan dalam aspek penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi secara nasional dan asia tenggara, pada tahap tranformasi UM menargetkan berada pada posisi 12 PT terbaik tingkat nasional, 250 terbaik tingkat Asia, dan 800 terbaik tingkat internasional.
- (3) *Tahap III (2032—2036), Tahap Ekspansi*, yakni tahapan pengembangan UM sebagai PTN Badan Hukum yang unggul dan menjadi rujukan secara berkelanjutan dalam melaksanakan penguatan, pengembangan, dan pemanfaatan hasil tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan di tingkat nasional dan global, diakui sebagai perguruan tinggi yang menjadi kebanggaan nasional dan diperhitungkan di Asia Tenggara serta mantap berada pada posisi 11 PT terbaik tingkat nasional, 200 tingkat Asia, dan 650 terbaik tingkat internasional.
- (4) *Tahap IV (2037—2041), Tahap Stabilisasi*, yakni tahapan dimana UM sebagai PTN Badan Hukum yang mapan secara konsisten dan berkelanjutan penguatan, pengembangan, dan pemanfaatan hasil tridharma perguruan tinggi dan secara aktif terlibat dalam penyelesaian masalah di tingkat nasional dan global serta minimal mantap pada posisi 10 besar PT terbaik tingkat nasional, 150 terbaik tingkat Asia, dan 500 terbaik tingkat internasional.



1.2 Pengertian

RIP UM 2022—2041 ini memuat serangkaian pernyataan sebagai jabaran dari visi, misi, dan tujuan UM untuk masa 20 tahun. RIP UM 2022—2041 menjadi panduan bagi penyusunan rencana jangka menengah yang memuat serangkaian prioritas program dan kegiatan Rektor selama lima tahun yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) UM. Dokumen RIP UM 2022—2041 ini merupakan pedoman dan rujukan bagi penyusunan, penetapan, dan pengembangan, serta *feedback* atas keseluruhan program pengembangan UM.

1.3 Maksud dan Tujuan

RIP UM 2022—2041 ditetapkan dengan tujuan untuk memberikan arah sekaligus menjadi acuan bagi seluruh warga UM dalam mewujudkan visi UM sebagai perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi yang unggul dan adaptif serta antisipatif terhadap tren kebutuhan masa depan.

1.4 Landasan

RIP UM 2022—2041 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 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
- (2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4586);
- (3) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
- (4) 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 Nomor 5500);
- (5) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 110, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5699);
- (6) 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);
- (7) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran



- Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6762);
- (8) Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) menjadi Universitas;
 - (9) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 139 tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1670);
 - (10) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 47);
 - (11) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 48);
 - (12) Keputusan Menristekdikti Nomor 696/M/KPT.KP/2018 tanggal 26 Oktober 2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Malang Periode Tahun 2018—2022.
 - (13) Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang Nomor: 0008/Kep/H32/PR/2010 Tentang Rencana Induk Pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2011—2030.

Selain landasan yuridis formal seperti disebutkan di atas, penyusunan RIP UM 2022—2041 juga berlandaskan pada hasil analisis kondisi UM pada bidang pendidikan dan kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan tata Kelola. Dalam jabaran tersebut juga dijelaskan mengenai prestasi baik pada tingkat nasional maupun internasional yang dimiliki UM, serta masukan dari para pemangku kepentingan dan masyarakat luas.

1.5 Prosedur Penyusunan

Draf awal RIP UM 2022—2041 dipersiapkan oleh Rektor dengan membentuk Tim Transisi PTN Badan Hukum UM yang melibatkan perwakilan unsur di bawah Rektor. Tim ini dibentuk dengan Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang Nomor 6.1.25/UN32/KP/2022 tentang Pengangkatan Tim Transisi Pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang. Tahap awal penyusunan dokumen RIP UM 2022—2041 adalah melakukan kajian terhadap RIP UM 2011—2030. Hasil kajian ini memberikan acuan bagi tim untuk mengintegrasikan tahapan yang terdapat dalam RIP UM 2011—2030 ke dalam RIP UM 2022—2041 sehingga menjaga keberlanjutan program UM 20 tahun yang akan datang. Pada tahap selanjutnya adalah pembahasan oleh tim dengan melibatkan seluruh organ UM, yaitu: perwakilan dari Rektor, Senat Akademik Universitas (SAU), dan Majelis Wali Amanat (MWA).

Sebelum dilakukan pembahasan di tingkat organ UM, dilakukan uji publik terhadap draf RIP UM 2022—2041 melalui sosialisasi dan tatap muka, untuk mendapatkan masukan,

respon, dan analisis dari para pemangku kepentingan dan masyarakat luas. Selanjutnya, dilakukan analisis masukan untuk memantapkan dan menyempurnakan dokumen RIP UM 2022—2041. Draf RIP ini dipandang representatif, memadai, dan mampu memberikan gambaran konkret tentang cita-cita UM dalam kurun waktu 20 tahun ke depan, yang selanjutnya dibahas dalam rapat pleno MWA untuk ditetapkan sebagai dokumen RIP UM 2022—2041.

1.6 Kerangka Penyusunan

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

Bab I Pendahuluan, memaparkan latar belakang, pengertian, maksud dan tujuan, landasan, prosedur, dan kerangka penyusunan.

Bab II Kondisi Umum UM, memaparkan peran strategis UM, keunggulan (prestasi UM dalam level nasional dan International) dan kelemahan UM pada saat disusunnya RIP, yang mencakup bidang akademik dan nonakademik.

Bab III Visi, Misi, Tujuan, dan Tata Nilai, memaparkan visi, misi, tujuan, dan tata nilai UM.

Bab IV Rencana Pengembangan, memaparkan rencana pengembangan bidang akademik mencakup pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta rencana pengembangan bidang kemahasiswaan dan nonakademik yang meliputi organisasi tata kelola, sumber daya manusia, keuangan, informasi dan teknologi, fasilitas dan lingkungan, informasi dan teknologi, serta pengembangan usaha dan dana abadi.

Bab V Tonggak Capaian (Milestone), memaparkan sasaran pelaksanaan RIP ke dalam 4 (empat) tahap pengembangan, yang masing-masing berjangka waktu 5 tahun, yaitu: Tahap I 2022—2026, Tahap II 2027—2031, Tahap III 2032—2036, dan Tahap IV 2037—2041.

Bab VI Sistem Akuntabilitas dan Analisis Risiko, memaparkan konsekuensi-konsekuensi yang dihadapi UM jika menjadi PTN Badan Hukum, sekaligus respon dan antisipasi yang akan diambil dalam mengatasinya.

Bab VII Penutup.

2 KONDISI UMUM UM

Dalam bab ini dipaparkan mengenai kondisi UM pada bidang pendidikan dan kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan tata Kelola. Dalam jabaran tersebut juga dijelaskan mengenai prestasi UM baik pada tingkat nasional maupun international dan permasalahan pada masing-masing bidang.

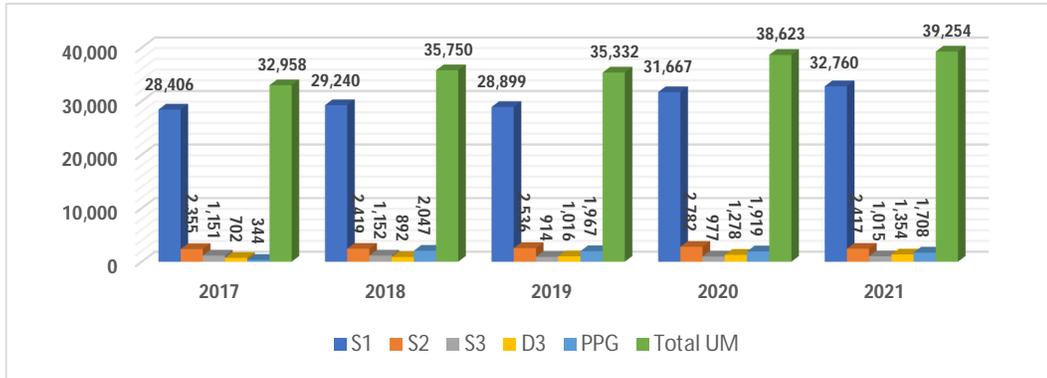
2.1 Pendidikan dan Pembelajaran

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

Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk pembelajaran jarak jauh juga sudah mulai dikembangkan dan diterapkan. Pada tahun 2020, program studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) telah menerapkan pembelajaran jarak jauh. Infrastruktur TIK yang telah dikembangkan melalui program hibah *Indonesia Higher Education Network (INHERENT)*. Dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, ada beberapa hal yang telah dicapai oleh UM. Capaian-capaian tersebut dapat dilihat dari sisi *input*, proses, dan *output*.

a. Mahasiswa

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



Gambar 2.1 Grafik Perkembangan Jumlah Mahasiswa Terdaftar Tahun 2017—2021

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

Dalam rangka membantu mahasiswa dari keluarga kurang mampu secara ekonomi, UM telah memiliki kemampuan untuk menggalang dana atau mencari sponsor dalam rangka memberikan beasiswa. Tahun 2020, terdapat 10 jenis beasiswa yang berasal dari instansi pemerintah maupun swasta, di antaranya beasiswa Bidikmisi, PT. Djarum, Toyota Astra, Bank Indonesia, PT. Adaro Indonesia, BAZNAZ, Afirmasi ADIK Papua, Beasiswa Prestasi Pendidikan Tinggi Dinas Pendidikan dan Olahraga Kabupaten Rembang, Beasiswa Difabel, dan Kartu Indonesia Pintar Kuliah (KIPK). 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.

b. Dosen

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

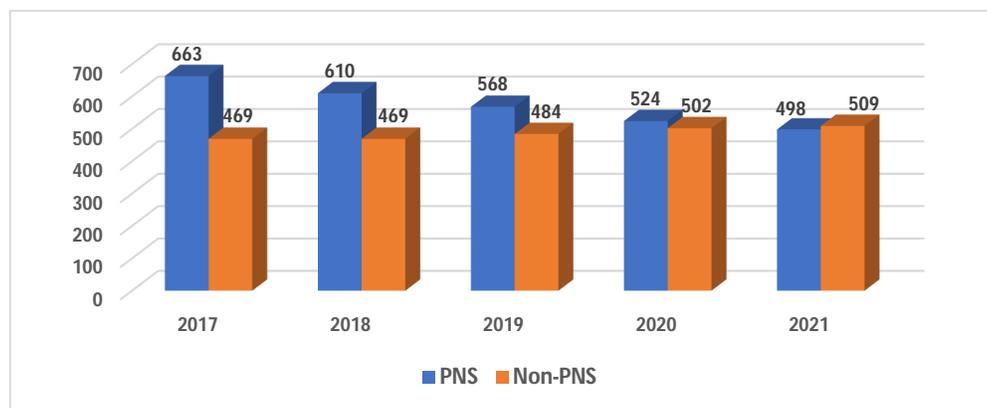


Gambar 2.2 Grafik Kualifikasi Dosen Terdaftar Tahun 2017—2021

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

c. Tenaga Kependidikan

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



Gambar 2.3 Grafik Distribusi Tenaga Kependidikan Tahun 2017—2021

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

Untuk mendukung pelaksanaan proses pembelajaran sesuai kurikulum berbasis kehidupan, telah dikembangkan sebuah aplikasi sistem pembelajaran berbasis teknologi informasi yang disebut SIPEJAR. Sistem ini mulai digunakan pada semester genap tahun

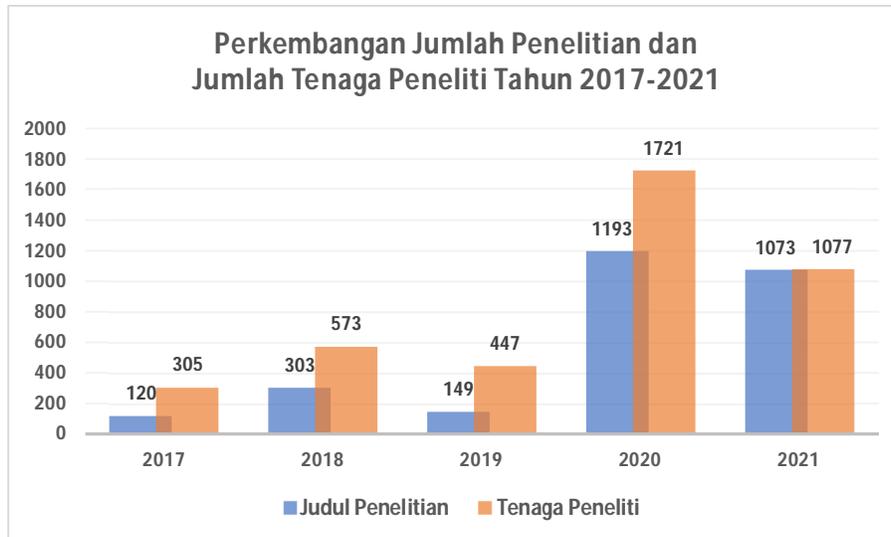
akademik 2018—2019. Hampir 100% Rencana Perkuliahan Semester seluruh program studi yang ada di UM dan disesuaikan dengan Kurikulum Berbasis Kehidupan telah diunggah dan digunakan dalam SIPEJAR. UM juga telah merealisasi pembentukan sebuah Pusat Unggulan Iptek (PUI) yang menitikberatkan pada kemampuan UM dalam beradaptasi terhadap kemajuan teknologi di bidang pendidikan sehingga tetap kompetitif dalam persaingan di tingkat pendidikan tinggi. PUI tersebut kemudian disebut PUI "*Disruptive Learning Innovation*". Luaran yang diharapkan dapat dihasilkan dari pembentukan PUI ini antara lain adalah adanya produk-produk baru atau kajian yang dapat meningkatkan nilai kompetitif UM di era disrupsi digital saat ini.

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

- a. Jumlah mahasiswa berwirausaha. Jumlah mahasiswa UM yang berwirausaha pada tahun 2019 baru mencapai 180 mahasiswa. Jumlah ini belum memenuhi syarat minimum sebesar 1% atau 312 mahasiswa dari total mahasiswa UM sebesar 31.165 mahasiswa. Kendala internal yang menjadi penyebab di antaranya adalah, matakuliah kewirausahaan belum diwajibkan di semua program studi. Secara eksternal, permasalahan terletak pada terbatasnya kuota program mahasiswa wirausaha (PMW) yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- b. Jumlah dosen yang melaksanakan pembelajaran *online* atau menggunakan fasilitas SIPEJAR belum sesuai harapan. Berdasarkan evaluasi pelaksanaan kurikulum berbasis kehidupan atau kurikulum UM 2018, hanya 369 (34%) dari 1.084 dosen yang benar-benar memanfaatkan SIPEJAR untuk pembelajaran *online* sinkron maupun asinkron. Literasi teknologi dosen UM masih belum merata. Dengan demikian pendampingan kontinyu masih sangat dibutuhkan pada periode 2022—2026.

2.2 Penelitian

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



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

Sampai tahun 2021, capaian atas kinerja jika dilihat dari sisi *output* baik itu jurnal maupun prosiding sebanyak 1.904. Beberapa target telah terpenuhi seperti: (1) jumlah penelitian berorientasi pada peningkatan kualitas perkuliahan, (2) jumlah publikasi pada jurnal nasional terakreditasi, (3) jumlah buku ber-ISBN yang diterbitkan di tingkat nasional, (4) jumlah publikasi internasional terindeks atau publikasi internasional bereputasi, (5) jumlah luaran riset yang memperoleh HKI, (6) jumlah sitasi karya ilmiah, dan (7) jumlah jurnal internal UM yang terakreditasi.

Dalam rangka menyebarluaskan kegiatan ilmiah bagi tenaga fungsional akademik di lingkungan UM, telah tersedia media komunikasi cetak, baik di tingkat universitas, fakultas/departemen, lembaga, maupun unit kerja lain. Media tersebut berupa koran kampus “Komunikasi” yang terbit setiap dua bulan sekali, “Warta UM” yang terbit setiap bulan, “Suara Pendidikan” yang terbit setiap 6 bulan, buletin-buletin, kumpulan artikel/karya ilmiah, dan jurnal. UM telah memiliki sebanyak 61 jurnal bereputasi nasional terindeks Sinta (Science and Technologi Index) 1 s.d. 6. TEFLIN adalah satu-satunya jurnal yang telah terindeks lembaga publikasi ilmiah internasional seperti DOAJ, EBSCO, Proquest, IPI, Google Scholar, WordCat, Science and Citation Index, dan ERIC and Scopus.

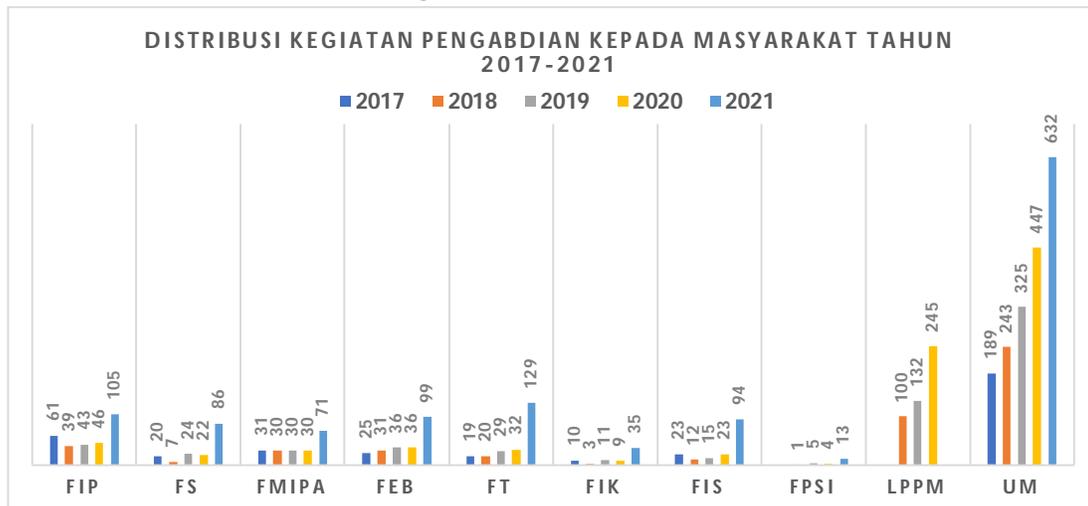
Jumlah produk teknologi dan inovasi peneliti pada tahun 2017—2021 belum memenuhi target yang diinginkan. Hal ini disebabkan belum sinerginya kegiatan penelitian dengan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh para peneliti belum seluruhnya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas, sehingga kemanfaatan hasil riset para peneliti kurang/belum bisa menyelesaikan masalah yang dihadapi masyarakat. Selain kendala-kendala yang sudah disebutkan sebelumnya, berikut beberapa faktor penghambat lain yang membatasi keberhasilan pencapaian target penelitian, yakni:

- minat dosen untuk menulis artikel, buku, *book chapter*, dan pengajuan HKI dari hasil penelitian masih rendah; dan
- rendahnya pemanfaatan dan pengembangan hasil penelitian untuk diaplikasikan dalam dunia industri dan pendidikan.

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



Gambar 2.2 Grafik Distribusi Kegiatan PkM Tahun 2017—2021

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

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

- Meningkatnya keketatan persaingan perolehan dana, yang berakibat langsung pada

penurunan jumlah dosen yang memperoleh dana pengabdian kepada masyarakat, khususnya dari DRPM Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

- b. Minat dosen untuk menulis hasil pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk artikel hasil pengabdian masyarakat masih rendah.
- c. Setelah pelaksanaan PkM, proses penulisan artikel hasil pengabdian pada jurnal memerlukan waktu yang relatif lama menyebabkan belum terpublikasinya beberapa artikel dosen UM pada tahun berjalan. Keterlambatan ini berakibat pada berkurangnya peluang bagi dosen UM untuk memperoleh dana PkM pada tahun berikutnya.
- d. Lembaga penyedia dana untuk pengabdian di Indonesia sering kali melakukan pemangkasan alokasi yang dianggarkan.

2.4 Tata Kelola Kelembagaan

Saat ini UM mempunyai unit organisasi yang terdiri atas:

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

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

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

Penilaian terhadap tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi dilakukan dengan dua Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu (a) Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB, dan (b) Rata-rata nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan RKAKL satker minimal 80. Kedua IKU tersebut UM berhasil meraih capaian melebihi target kinerja. IKU pertama, dari target nilai BB, UM dapat mencapai nilai A dengan skor 83,42. Capaian nilai ini didukung dengan perolehan nilai pada aspek penerapan SAKIP di UM yang masuk kategori sangat baik, dan dari aspek capaian kinerja dalam kategori sangat memuaskan. IKU kedua, dari target nilai

kinerja anggaran 80, UM dapat mencapai nilai 92,38. Dukungan komponen penilaian pada IKU kedua ini paling besar pada capaian keluaran (100%), dan yang relatif belum maksimal pada komponen konsistensi penyerapan anggaran (90,76%). Tapi pada komponen efisiensi, UM mampu melakukan efisiensi anggaran sebesar 16,40%.

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



Gabar 2.2 Grafik Perkembangan MoU dan PKS Tahun 2017—2021

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

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

Berbagai hal dalam bidang tata kelola di UM sampai dengan tahun 2020 yang dinilai masih belum bisa direalisasikan dengan maksimal, sebagai berikut.

- a. Dokumen-dokumen hasil monitoring dan tindak lanjut penyelenggaraan tridharma dan dukungan manajemen sebagian masih belum maksimal.



- b. Memutakhirkan dokumen uraian tugas jabatan di beberapa posisi sesuai dengan penataan kelembagaan dan tuntutan perkembangan.
- c. Optimalisasi fungsi satu organ kelembagaan yang menjadi pangkalan data sebagai portal utama pengambilan keputusan pimpinan.
- d. Pemetaan kompetensi pegawai untuk mengukur gap kompetensi.
- e. Dokumen Sistem Pengendalian Internal UM.
- f. Pembangunan pola pikir dan budaya kerja layanan prima.
- g. Survei dan peningkatan *academic reputation* dan *employer reputation*.
- h. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana aksi reformasi birokrasi dan tindak lanjutnya.

3 VISI, MISI, TUJUAN, DAN TATA NILAI

Dalam bab ini dipaparkan visi, misi, tujuan, dan tata nilai UM. Keempat hal tersebut dikemukakan berikut ini.

3.1 Visi

Berdasarkan kondisi UM pada saat ini, serta memperhatikan berbagai tantangan dalam 20 tahun ke depan, mempertimbangkan kekuatan dan potensi yang dimiliki UM, dan amanat pembangunan yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, visi UM dirumuskan sebagai berikut: “menjadi perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora.”

3.2 Misi

Visi UM seperti yang telah dirumuskan di atas, dapat dicapai dengan melaksanakan tiga misi UM berikut, yakni:

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

3.3 Tujuan

Tujuan pengembangan UM dalam jangka panjang (2022—2041) adalah untuk mewujudkan UM menjadi perguruan tinggi unggul dan menjadi rujukan secara nasional, tingkat Asia, dan dikenal dunia, sebagai landasan untuk pengembangan jangka panjang berikutnya. Sebagai ukuran tercapainya UM menjadi perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, ada tiga tujuan utama yang ingin dicapai, yaitu:

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



3.4 Tata Nilai

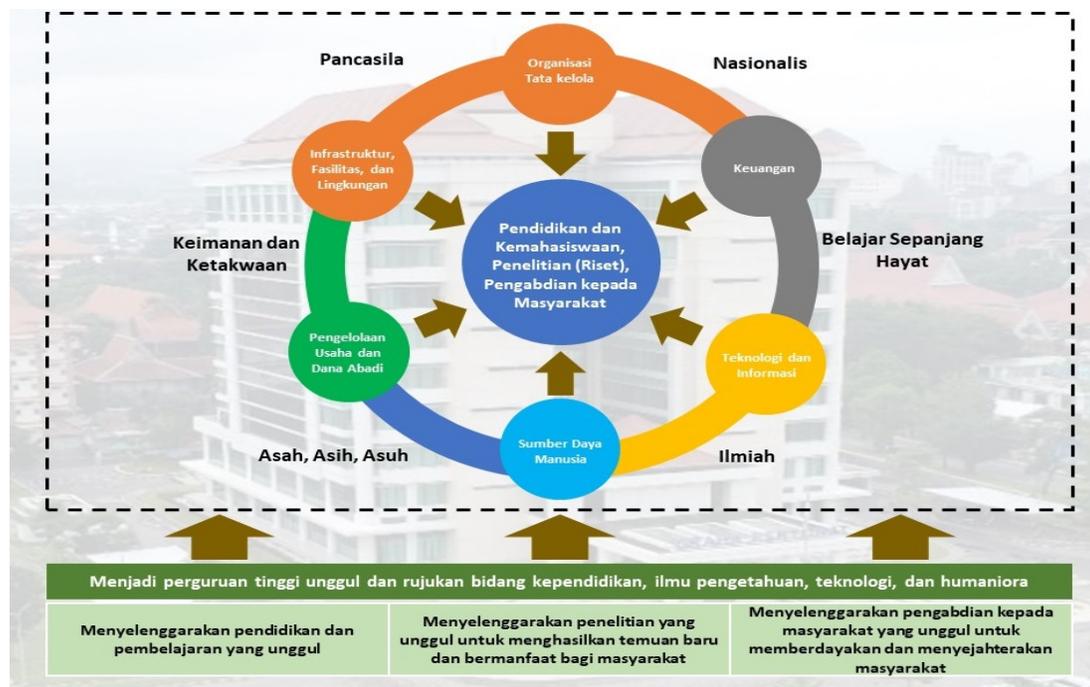
UM dalam menyelenggarakan kegiatan perguruan tinggi memiliki nilai dasar:

- a. Pancasila;
- b. keimanan dan ketakwaan;
- c. nasionalis;
- d. ilmiah;
- e. asah, asih, asuh; dan
- f. belajar sepanjang hayat.

4 RENCANA PENGEMBANGAN UM

4.1 Arah dan Kebijakan Pengembangan UM

RIP UM 2022—2041 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 tridharma, kemahasiswaan, keuangan, sumber daya manusia, infrastruktur, fasilitas dan lingkungan, pengelolaan usaha dan dana abadi, informasi dan teknologi dan tata kelola. Visualisasi arah kebijakan UM digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 4.1. Visualisasi Arah Pengembangan UM

Berdasarkan gambar di atas, maka *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. Keempatnya diposisikan secara setara dan diimplementasikan secara integratif. Supaya pengembangan akademik berjalan optimal maka dibutuhkan ekosistem pendukung yang kuat, efektif, kondusif, dan produktif. Sistem pendukung itu meliputi tata kelola, keuangan, teknologi dan informasi, sumber daya manusia, infrastruktur, fasilitas dan lingkungan, serta pengelolaan usaha dan dana abadi. Dalam menyelenggarakan *core business*, UM harus senantiasa memperhatikan tata nilai UM meliputi Pancasila, nasionalisme, belajar sepanjang hayat, ilmiah, asah, asih, asuh, keimanan dan ketaqwaan.

4.2 Sasaran Strategis

Dalam rangka mendukung visi, misi dan tujuan sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 115 Tahun 2021, maka UM menetapkan 4 sasaran strategis yaitu:

1. Meningkatnya kualitas pendidikan dan pembelajaran.
2. Meningkatnya kualitas mahasiswa dan lulusan.
3. Meningkatnya kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
4. Meningkatnya kualitas manajemen dan tata kelola kelembagaan.

Sasaran strategis di atas memberikan acuan dalam merumuskan rencana pengembangan bidang pendidikan, kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola, keuangan, teknologi dan informasi, sumber daya manusia, infrastruktur, fasilitas dan lingkungan, serta pengelolaan usaha dan dana abadi yang akan dijabarkan lebih detail seperti di bawah ini..

4.2.1 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Pendidikan

Dasar hukum pengembangan pendidikan atau akademik di UM mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 115 tahun 2021 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang yang secara detail mengacu pada Pasal 4, 5, 6, 13 (1), dan pasal 74 (1). Pasal 4 menuangkan tentang Visi UM bahwa UM akan menjadi perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora. Pasal 5 bagian a dinyatakan bahwa UM memiliki misi menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang unggul. Pasal 6 bagian a bahwa UM memiliki tujuan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, vokasi, dan profesi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, berdaya saing global, serta mampu berkembang secara profesional. Dalam mencapai tujuan sebagaimana pasal 6, pasal 13 ayat 1 menyatakan bahwa UM menyelenggarakan pendidikan akademik, pendidikan vokasi, dan pendidikan profesi melalui program studi untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global dengan mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi dan dapat mengacu pada standar pendidikan yang berlaku secara internasional.

Fokus pendidikan tersebut berdasarkan pada visi UM yaitu menjadi perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora. 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, religiositas, akhlak mulia, serta mandiri ditumbuhkembangkan melalui penguatan pendidikan karakter, komitmen kebangsaan, toleransi dan moderat, employibilitas, dan kesadaran keberlanjutan lingkungan. Daya saing global ditumbuhkembangkan melalui penguatan pendidikan berstandar internasional.

Sedangkan kemampuan berkembang secara profesional dicapai melalui penguatan *learning skill* untuk memampukan mahasiswa menjadi pembelajar sepanjang hayat.

Penyelenggaraan pendidikan di UM berpegang pada prinsip integratif, kolaboratif, dan inovatif. Prinsip integratif adalah proses pendidikan yang memadukan domain-domain hasil belajar pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan keterampilan (*skill*). Selain itu pendidikan integratif juga dimaksudkan sebagai pemaduan proses belajar kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Pengalaman belajar mahasiswa melalui kegiatan akademik dan nonakademik di dalam dan di luar kampus merupakan satu kesatuan dalam mengembangkan potensi mahasiswa secara utuh sehingga mahasiswa mampu menciptakan profesinya. Kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan melalui kegiatan kemahasiswaan sebagaimana diatur pada pasal 74 ayat 1 dan 2 yang menyatakan bahwa UM melaksanakan pendampingan dan pelayanan kegiatan kemahasiswaan dalam rangka pengembangan kepribadian dan daya nalar, wawasan, kreativitas, kemandirian, dan kepekaan sosial. Selain itu, proses pendidikan di UM dikembangkan secara integratif melalui pembelajaran di kelas/laboratorium, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Prinsip kolaboratif mengacu pada hubungan dosen dan mahasiswa bersifat kemitraan yang menekankan adanya kesetaraan, kerjasama, saling kesepahaman, menghargai, tanggung jawab, dan penuh tenggang rasa. Dalam hal ini mahasiswa merupakan subjek belajar dan dosen sebagai fasilitator belajar. Selain itu prinsip kolaboratif tidak hanya menyangkut pengembangan diri secara personal tetapi juga kemampuan kerjasama dan komunikasi dalam mendayagunakan berbagai sumber belajar. Pendidikan dilaksanakan secara kolaboratif antar universitas, dunia kerja, industri, dan masyarakat.

Inovatif mengacu pada inovasi konten belajar dan pedagogis. Inovatif konten belajar dimaksudkan bahwa mahasiswa belajar pengetahuan, sikap, dan keterampilan terkini. Inovatif pedagogis mengacu pada optimalisasi penerapan pendekatan atau metode pembelajaran terbaru yang mampu mengembangkan segala potensi mahasiswa secara utuh seperti digitalisasi pembelajaran, pembelajaran berbasis proyek, dan berbasis masalah.

Pendidikan di UM menerapkan pendekatan kurikulum berbasis kapabilitas dengan pembelajaran berbasis kehidupan (*life based learning*). Kurikulum berbasis kapabilitas dikembangkan dengan prinsip sebagai berikut.

- a. Berorientasi pada kebutuhan atau peminatan mahasiswa.
- b. Menciptakan kemandirian dalam menentukan kecakapan yang akan dimiliki.
- c. Menciptakan kemampuan belajar untuk memperoleh dan memanfaatkan pengetahuan dalam kehidupan.
- d. Mengembangkan kemampuan adaptabilitas dan agilitas terhadap perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial ekonomi masyarakat, serta selalu siap belajar mengembangkan keahliannya.



- e. Mengembangkan kemampuan memecahkan berbagai situasi dan permasalahan baru yang terjadi di masyarakat dengan kreatif dan efisien.
- f. Menyajikan berbagai mata kuliah pilihan, baik dalam maupun luar program studi, untuk menciptakan keutuhan bidang profesi keilmuan yang diminati mahasiswa.

Pencapaian kapabilitas tersebut mempersyaratkan proses pembelajaran yang ditandai dengan Belajar Berbasis Kehidupan (BBK). Sebagai suatu pendekatan dalam belajar, BBK memiliki karakteristik sebagai berikut.

- a. Proses belajar harus mampu membentuk kemandirian, kreativitas, adaptabilitas, dan agilitas mahasiswa sehingga terbentuk pribadi utuh yang memiliki kapabilitas dan talenta yang berkembang secara berkelanjutan. Karenanya proses belajar harus selalu berlangsung dalam situasi yang dapat mengondisikan terbentuknya pribadi mahasiswa seperti tersebut di atas.
- b. Proses belajar harus mengakui dan memberikan ruang bagi mahasiswa sebagai perancang praksis belajarnya sendiri tanpa melanggar peraturan umum yang berlaku.
- c. Proses belajar harus mengintegrasikan atau memadukan kehidupan sehari-hari, bekerja dan belajar di ruang, situasi, dan momentum apapun sehingga belajar berlangsung dalam kehidupan yang luas.
- d. Ekologi belajar mampu menembus batas kehidupan baik bersifat fisik, psikis, maupun sosial, serta mengakui dan merangkul konteks kehidupan secara luas sebagai ajang dan ruang belajar bagi mahasiswa. Secara fisik belajar tidak terbatas dalam kelas, melainkan dapat juga dilakukan di laboratorium, bengkel, alam terbuka, maupun daring. Secara psikis belajar melibatkan seluruh unsur pikir, cipta, rasa, dan karsa. Secara sosial belajar berada dalam jaringan kehidupan manusia, baik dalam keluarga, sekolah, dan masyarakat serta interaksinya dengan alam semesta.
- e. Belajar sebagai suatu siklus kehidupan yang alami melalui tahapan perolehan pengetahuan, perluasan dan penghalusan pengetahuan, serta penerapan pengetahuan dalam realitas kehidupan.
- f. Selain pada penilaian hasil, asesmen belajar berorientasi pada penilaian proses belajar. Selain mengukur pencapaian Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) atau Sub CPMK, penilaian juga diarahkan pada keberhasilan pembentukan pribadi mahasiswa yang mandiri, kreatif, adaptif, dan tangkas. Penilaian mengutamakan pada asesmen otentik dan berpikir tingkat tinggi.

Strategi pengembangan pendidikan di UM pada 20 tahun mendatang meliputi: (1) pendidikan karakter; (2) digitalisasi pembelajaran; (3) internasionalisasi program studi; (4) rekognisi pengalaman dan hasil belajar nonakademik dan kegiatan ekstrakurikuler sebagai capaian belajar akademik; (5) diversifikasi program studi berdasarkan bidang keilmuan mono, multi, dan transdisiplin; (6) diversifikasi program studi berdasarkan mode pembelajaran di kampus (*on campus*) dan pembelajaran jarak jauh atau PJJ (*off campus*); dan (7) diversifikasi jalur pendidikan nongelar. Pengembangan pendidikan 20 tahun mendatang dilaksanakan dalam empat tahapan sebagai berikut.

Tahap I (2022—2026) Konsolidasi

Pada tahap konsolidasi penyelenggaraan pendidikan diarahkan pada pencapaian UM sebagai PTN Badan Hukum yang unggul dan menjadi rujukan dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan nasional dan global menuju 13 PTN terbaik di tingkat nasional dan mulai memasuki persaingan di tingkat Asia Tenggara. Tahapan ini dititikberatkan pada penguatan kurikulum, sumber daya, dan tata kelola pendidikan dan pembelajaran dalam rangka membangun kesiapan UM untuk bertransformasi menjadi penyelenggara pendidikan dan pembelajaran yang unggul. Rincian strategi pada tahap ini adalah sebagai berikut.

- a. Restrukturisasi kurikulum program studi mengacu pada prinsip integratif, kolaboratif, dan inovatif untuk semua jenis dan jenjang pendidikan yang relevan dengan perkembangan ipteks sesuai dengan standar internasional.
- b. Reorganisasi sistem pengelolaan pendidikan yang mampu mengintegrasikan penyelenggaraan kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler pada semua level melalui perumusan dan penetapan semua peraturan terkait penyelenggaraan pendidikan, peningkatan penjaminan mutu internal, perluasan kerjasama penyelenggaraan pendidikan, dan akreditasi nasional dan internasional.
- c. Peningkatan kompetensi dosen dalam penyelenggaraan pembelajaran yang inovatif dari aspek konten pembelajaran, pedagogis, dan digitalisasi pembelajaran agar mampu menyelenggarakan pembelajaran dan menghasilkan karya-karya pembelajaran yang berstandar internasional.
- d. Peningkatan ketersediaan dan kapasitas sarana prasarana khususnya pendukung perangkat digitalisasi pembelajaran, peralatan penunjang laboratorium/bengkel/workshop, dan sumber belajar untuk memfasilitasi mahasiswa domestik dan internasional.
- e. Pembukaan program studi dan program pendidikan nongelar baru yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global.
- f. Intensifikasi penerapan digitalisasi pembelajaran dalam penyelenggaraan pembelajaran di kampus (*on campus*) dan pembelajaran jarak jauh atau PJJ (*off campus*) untuk mewujudkan penyelenggaraan tridharma dan tata kelola organisasi yang modern.

Tahap II (2027—2031) Transformasi

Tahapan transformasi penyelenggaraan pendidikan diarahkan pada optimalisasi UM sebagai PTN Badan Hukum yang unggul dan menjadi rujukan secara berkelanjutan dalam aspek tridharma pendidikan tinggi dan optimalisasi fungsi kelembagaan yang telah terkonsolidasi, produktivitas SDM, dan pemanfaatan sarana prasarana untuk mengukuhkan UM di posisi 12 PTN terbaik tingkat nasional yang diperhitungkan dalam percaturan perguruan tinggi tingkat Asia Tenggara. Fokus pengembangan bidang pendidikan pada tahap ini adalah:



- a. Intensifikasi internasionalisasi program studi mengacu pada prinsip integratif, kolaboratif, dan inovatif untuk semua jenis dan jenjang pendidikan.
- b. Peningkatan internasionalisasi program melalui penyelenggaraan pendidikan yang berdampak pada akreditasi internasional program studi.
- c. Diversifikasi program studi sarjana dan vokasi berdasarkan bidang keilmuan mono, multi, dan transdisiplin.
- d. Transformasi dosen sebagai *edupreneur* pendidikan dalam pembelajaran yang inovatif dari aspek konten pembelajaran, pedagogis, dan digitalisasi pembelajaran.
- e. Penguatan pascasarjana yang berkesinambungan untuk berkontribusi pada pembangunan pendidikan di Indonesia.
- f. Konsolidasi pendidikan pascasarjana bidang nonkependidikan sambil tetap mempertahankan keunggulan program sarjana dan vokasi;
- g. Reorientasi program-program pendidikan sebagai respons terhadap perubahan lanskap pendidikan di Indonesia dan global.

Tahap III (2032—2036) Ekspansi

Pengembangan bidang pendidikan pada tahap ini dititikberatkan pada UM sebagai PTN Badan Hukum yang unggul dan menjadi rujukan secara berkelanjutan dalam melaksanakan penguatan, pengembangan, dan pemanfaatan hasil tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan di tingkat nasional dan global, diakui sebagai perguruan tinggi yang menjadi kebanggaan nasional dan diperhitungkan di Asia serta mantap berada dalam 11 besar PTN terbaik nasional.

- a. Penguatan program studi dilakukan dalam menyelenggarakan pendidikan karakter yang berwawasan global.
- b. Kerjasama pembelajaran program studi dengan program studi mitra luar negeri yang bereputasi unggul.
- c. Penguatan pendidikan pascasarjana sebagai tulang punggung pengembangan riset dan inovasi, pemerolehan hak kekayaan intelektual, dan peningkatan publikasi internasional.
- d. Optimalisasi pemanfaatan hasil inovasi penelitian dan pengabdian untuk penguatan pembelajaran pada program studi dengan prinsip integratif, kolaboratif, dan inovatif untuk semua jenis dan jenjang pendidikan.
- e. Pemanfaatan hasil-hasil penelitian bagi pembangunan masyarakat di segala bidang kehidupan.
- f. Penguatan secara berkelanjutan program-program pendidikan baru, baik pembelajaran di kampus (*on campus*) dan pembelajaran jarak jauh atau PJJ (*off campus*) di beberapa kampus UM melalui pembukaan kelas internasional dalam rangka mewujudkan kontribusi terhadap pembangunan manusia yang berwawasan global.

Tahap IV (2037—2041) Stabilisasi

Pengembangan bidang pendidikan pada tahap ini dititikberatkan pada penguatan daya adaptif program-program pendidikan sehingga reputasinya semakin berkumandang baik di level nasional maupun internasional serta memiliki kemanfaatan bagi masyarakat di segala bidang kehidupan yang terus meningkat.

- a. Konsistensi program-program pendidikan dalam memberikan kontribusi terhadap perubahan lanskap pendidikan di Indonesia dan global.
- b. Optimalisasi keberlanjutan program studi di level nasional dan internasional melalui mode pembelajaran di kampus (*on campus*) dan pembelajaran jarak jauh atau PJJ (*off campus*).
- c. Pemanfaatan produk-produk pembelajaran dalam memberikan kontribusi di tingkat nasional dan internasional.
- d. Pengembangan program studi unggulan di kawasan Asia.

4.2.2 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Kemahasiswaan

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

Memperhatikan beberapa butir pertimbangan di atas, dalam 20 tahun ke depan pengembangan kemahasiswaan UM diarahkan pada hal-hal berikut.

- a. Pada dasarnya mahasiswa adalah insan akademis, oleh karena itu citra yang harus ditampilkan oleh mahasiswa adalah citra akademik-intelektual. Citra ini antara lain tampil dalam perwujudan daya nalar dan analisis yang kuat terutama dalam menuangkan gagasan untuk penyusunan program dan kegiatan kemahasiswaan yang realistis dan berkualitas.
- b. Kegiatan kemahasiswaan dan kegiatan kurikuler harus berjalan beriringan dan saling memberikan penguatan sehingga menjadi satu kesatuan upaya untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, profesi, dan vokasi yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, serta mampu berkembang secara profesional. Kegiatan kemahasiswaan juga diarahkan pada pengembangan dan penguatan kompetensi kewirausahaan agar tumbuh menjadi insan yang kreatif, inovatif, kolaboratif, dan mandiri dalam menyongsong tren masa depan yang serba tidak pasti dan disruptif.
- c. Secara umum peningkatan jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan kemahasiswaan perlu ditingkatkan. Keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan kemahasiswaan sangat penting untuk membantu tercapainya keseimbangan antara

- perkembangan intelektual-akademik dengan perkembangan sosial, emosional, dan spiritual agar dapat dihasilkan lulusan yang mandiri.
- d. Hari Sabtu-Minggu dapat digunakan secara maksimal untuk kegiatan kemahasiswaan. Selain mengurangi interseksi dengan jadwal kurikuler, hal ini akan membuat kampus selalu ramai dengan kehidupan belajar mulai hari Senin sampai dengan Minggu, dan sekaligus menjadi salah satu sisi dari tampilan UM sebagai "*the Learning University*".
 - e. Seluruh kegiatan kemahasiswaan harus bermuara pada perolehan prestasi mahasiswa dalam berbagai even kompetisi, penyaluran bakat-minat secara positif serta mengantar mahasiswa ke arah dunia kerja, berdampak pada pengembangan citra lembaga dan bermanfaat untuk masyarakat.
 - f. Maraknya dinamika organisasi politik dan partai politik, pada satu sisi berdampak positif sebagai salah satu bentuk pendidikan politik bagi mahasiswa sebagai anggota masyarakat. Namun demikian UM harus bisa menjaga agar mahasiswa tetap menjadi aset kekuatan moral bagi pembangunan bangsa dan negara, dan bukan sebagai kekuatan politik.

Pengembangan kemahasiswaan sebagaimana diuraikan di atas dapat dilaksanakan secara bertahap melalui 4 (empat) tahap pengembangan 5 tahunan sebagai berikut.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

Pada tahap ini, pengembangan kemahasiswaan dititikberatkan pada:

- a. Pemetaan ulang terhadap potensi dan ragam kegiatan pengembangan kemahasiswaan baik dari sisi potensi mahasiswa, sarana dan prasarana pendukung, dosen pendamping kegiatan yang terintegrasi ke dalam *platform digital*.
- b. *Redesign* dan *reorientasi* sistem organisasi pusat karier sebagai wadah optimalisasi potensi mahasiswa hasil pemetaan, untuk berbagai kepentingan, termasuk untuk kepentingan prestasi pada berbagai even lomba/kompetisi mahasiswa di segala bidang untuk meningkatkan posisi UM diantara perguruan tinggi negeri dan swasta secara nasional. Pada tahapan ini juga sudah dirintis keikutsertaan mahasiswa dalam berbagai even kompetisi di tingkat Asia dan internasional.
- c. Pengembangan kemahasiswaan yang telah dikembangkan pada tahap pertama dengan fokus meningkatkan tingkat keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan pengembangan kemahasiswaan, jumlah mahasiswa penerima beasiswa, perolehan medali pada berbagai kompetisi mahasiswa untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan posisi bidang kemahasiswaan UM di tingkat nasional dan Asia.
- d. Perluasan jaringan kerjasama dengan pihak pemerintah dan swasta untuk memperluas peluang kerja lulusan. Kerjasama dengan pihak dunia usaha dan industri juga semakin mapan untuk penyiapan dan pendampingan mahasiswa UM menjadi calon wirausaha. Kerjasama dengan pihak praktisi usaha dan perbankan juga harus dimantapkan untuk melakukan pendampingan dan permodalan kepada para lulusan UM yang sedang melakukan rintisan usaha.

- e. Memperkuat kegiatan kemahasiswaan ke luar kampus untuk melatih mahasiswa membantu menyelesaikan permasalahan masyarakat. Kegiatan ini harus dirancang secara komprehensif agar sekaligus bisa menjadi bagian dari citra UM di masyarakat. Membangun desa binaan, daerah wisata binaan, dan gerakan UM mengajar, dengan konsep yang komprehensif adalah beberapa contoh yang bisa dikerjakan.

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Pada tahap transformasi ini, UM melanjutkan pengembangan kemahasiswaan dari tahapan sebelumnya, dengan fokus meningkatkan kualitas pengembangan kemahasiswaan, mempertahankan posisi kemahasiswaan UM secara nasional serta meningkatkan posisi kemahasiswaan UM pada berbagai lomba atau kompetisi di tingkat Asia dan tingkat Internasional.

Pengembangan bakat dan minat mahasiswa, selain untuk pengembangan hobi, kegemaran dan perolehan prestasi, juga diarahkan untuk menggali, mengembangkan, dan mengangkat budaya lokal/keadaerahan. Kegiatan ini dikerjakan secara akademik dengan kesungguhan yang tinggi sehingga mampu mengorbitkan nama daerah yang bersangkutan dan sekaligus mengangkat citra UM di masyarakat. Dari sisi kesejahteraan mahasiswa, pada tahapan ini UM sudah mengalokasikan dana tersendiri untuk memberikan beasiswa di samping berbagai beasiswa dari pihak luar.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Pada tahap ekspansi ini, UM melanjutkan pengembangan kemahasiswaan dari tahapan sebelumnya, dengan fokus meningkatkan kualitas pengembangan kemahasiswaan, mempertahankan posisi kemahasiswaan UM secara nasional, serta meningkatkan posisi kemahasiswaan UM pada berbagai lomba atau kompetisi di tingkat Asia dan tingkat Internasional.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Pada tahap ini, UM mengembangkan berbagai ragam kegiatan kemahasiswaan yang memiliki dampak pengembangan karakter mahasiswa, citra lembaga dan juga memiliki dampak pengembangan/ pembangunan daerah

4.2.3 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Riset dan Inovasi

Pengembangan penelitian (riset) yang berkualitas ditunjang oleh perencanaan dan implementasi riset yang berkualitas, mengacu pada ekosistem nasional dan global (*national and global oriented*) dan produktivitas pengembangan ilmu (*scientific oriented*) agar menjadi rujukan nasional dan internasional sehingga berkontribusi menghasilkan solusi permasalahan masyarakat, bangsa, dan negara dengan tetap mengakar kuat pada nilai-nilai kearifan lokal yang heterogen dengan kekayaan sumber daya yang tidak terbatas. UM perlu terus mengakselerasi perkembangan ilmu pengetahuan mutakhir, tepat guna, serta menghasilkan terobosan produk inovasi berorientasi global, terutama dalam konteks tantangan *VUCA (Volatile, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity)* menandai ciri era industri 4.0 sebagai pijakan. Upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dilakukan secara kolaboratif berbasis *multihelix, multilayer, dan multidisiplin* dalam skala

nasional, dan global, baik dalam konteks tema, kerjasama, hingga pendanaan. Penelitian di UM merupakan bagian penting bagi internasionalisasi berkelanjutan dengan mendukung dan menguatkan berbagai kebijakan nasional dan global, seperti kebijakan SNP tentang kompetensi multilevel (*multilevel competency*), SDGs, MDGs, serta pemanfaatan dan pengembangan hasil-hasil riset strategis lainnya.

Riset unggulan diarahkan pada hilirisasi dan komersialisasi yang menunjang penyelesaian permasalahan di masyarakat dengan penerapan ipteks untuk mendongkrak *income generating* UM sebagai PTN Badan Hukum. Riset unggulan tersebut ditekankan pada beberapa strategi utama berikut.

- a. Penguatan penelitian transdisiplin, *multihelix* nasional-global, lintas bidang dan sektor, dari hilir ke hulu untuk memperluas akses sumber daya, kerjasama, dan manfaatnya.
- b. Peningkatan inovasi bidang pendidikan dan pengajaran, sains, teknologi, dan seni berbasis SDGs dan kearifan lokal.
- c. Penguatan dan pemerataan kapabilitas riset unggul melalui berbagai bentuk pendampingan, kolaborasi, kompetisi berbasis keahlian/bidang ilmu, dan penyediaan fasilitas riset yang berkualitas.
- d. Pengembangan penelitian bersifat global, *new frontier*, *cutting edge*, *future sight*, dan *breakthrough* untuk mendukung kontribusi UM dalam pemanfaatan bonus demografi dan kekayaan sumber daya guna mewujudkan visi Indonesia 2045.
- e. Memperkuat etika dan integritas sumber daya manusia UM serta memperkuat kemampuan mengelola dan berkontribusi dalam penelitian.

Tahap I (2022—2026) Konsolidasi

Tahap ini merupakan tahap penguatan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas riset melalui pusat riset dan Kelompok Bidang Keahlian (KBK). Penguatan ditekankan pada program riset dan inovasi menuju ketercapaian dan kemanfaatan riset unggul yang berpotensi hilirisasi dan komersialisasi serta menjawab berbagai persoalan di masyarakat *glocal*. Proses tersebut memerlukan penguatan infrastruktur dan tata kelola yang efektif untuk membangun habituasi prinsip, nilai, dan landasan PTN Badan Hukum UM dengan mengimplementasikan nilai Pancasila dan UUD 45.

Tahap II (2027—2031) Transformasi

Tahap ini adalah tahap pemanfaatan hasil riset dan inovasi yang semakin mampu berinteraksi langsung dengan pemerintah, dunia industri, dan masyarakat, yang tercermin dari:

- a. inovasi yang dihasilkan UM semakin banyak dan berkualitas digunakan dan dijadikan rujukan;
- b. kolaborasi dengan dunia industri yang semakin berkembang dimana kemanfaatan hasil riset dan inovasi dapat dimanfaatkan oleh masyarakat *multihelix* dan *multilayer*; dan

- c. kontribusi dalam bentuk inovasi dan kegiatan kewirausahaan melalui *teaching factory*, *technopark*, pusat inkubasi dari *research university* menuju *technopreneurship university*.

Digitalisasi berbagai instrumen riset yang holistik dan komprehensif merupakan kebutuhan UM yang mengarah pada tumbuh berkembangnya berbagai platform riset dan hasil riset yang mendukung prinsip berkeadilan, efisiensi, efektivitas, akuntabel, partisipatif, dan transparan berbasis ekosistem *glocal*.

Tahap III (2032—2036) Ekspansi

Tahap ini merupakan tahap internasionalisasi yang meletakkan titik tekan pada pemantapan kolaborasi riset internasional yang semakin luas terutama dari pusat-pusat kajian atau riset kluster ilmu pengetahuan teknologi, dan humaniora serta mengakselerasi jumlah publikasi ilmiah internasional dan luasan kebermanfaatannya bagi dunia internasional.

Pada tahap ini, jejaring riset multi/inter/transdisiplin yang digiring ke arah *technopreneurship* semakin berkembang baik secara nasional maupun internasional melalui pemanfaatan hasil riset dan inovasi yang unggul ke beberapa negara. Selain itu, dana riset eksternal pada tingkat nasional dan internasional yang menopang program riset dan inovasi UM semakin meningkat. Jejaring juga dikuatkan pada riset-riset kolaboratif internasional *multilayer* dan *multiactor*, kontribusi solutif terhadap permasalahan di tingkat internasional, sekaligus juga untuk menopang kebutuhan akreditasi internasional dan pemeringkatan internasional.

Internasionalisasi UM bidang riset dan inovasi dilakukan dalam upaya menstimulasi negara lain untuk terlibat aktif bagi pengembangan dan optimalisasi peran dan fungsi sumber daya berbagai pihak agar maju bersama dalam konteks kompleksitas tren *glocal*. Internasionalisasi riset dan inovasi UM diarahkan pada meningkatnya kuantitas dan kualitas aktivitas dan hasil riset yang menginspirasi masyarakat akademik dan nonakademik di tingkat nasional, Asia, dan internasional

Tahap IV (2037—2041) Stabilisasi

Tahap menjaga konsistensi berkelanjutan dari berbagai riset dan inovasi melalui kolaborasi *multihelix* dan *multilayer* untuk secara bersama menysasar tren yang bersifat *new frontier*, *cutting edge*, *future sight*, dan *breakthrough* dalam skala global dengan tetap kokoh mengusung nilai Pancasila dan UUD 45. Di samping itu, stabilisasi tetap mengawal kemanfaatan hasil riset dan inovasi dalam upaya merespon berbagai masalah yang berkembang di masyarakat sebagai bagian dari ekosistem nasional dan global.

4.2.4 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Pengabdian kepada Masyarakat

Konsep tridharma perguruan tinggi UM bidang pengabdian kepada masyarakat seperti yang tertuang dalam misi UM, yaitu menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang unggul untuk memberdayakan dan menyejahterakan masyarakat. UM menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora untuk mewujudkan masyarakat yang

mandiri, produktif, dan sejahtera dalam bentuk pelayanan, pendidikan, dan/atau pemberdayaan masyarakat. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan dengan tujuan untuk menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat dan mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera. Agenda dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat juga dimaksudkan untuk mewujudkan dukungan UM terhadap usaha-usaha pencapaian *SDGs* secara nasional dan internasional, terutama pada *SDGs* terkait pemerataan akses pendidikan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Strategi pengembangan bidang pengabdian kepada masyarakat pada 20 tahun mendatang mempertimbangkan sejumlah hal berikut: (1) Perwujudan UM sebagai pusat inovasi belajar; (2) Identifikasi dan penguatan tema-tema unggulan pengabdian kepada masyarakat; (3) Pemanfaatan luaran proses pendidikan dan penelitian untuk aktivitas pengabdian kepada masyarakat; (4) Dukungan pencapaian *SDGs*; (5) Penguatan kemitraan dengan seluruh elemen *pentahelix*/lintas sektor; (6) Perluasan ruang lingkup dampak *outcomes* aktivitas pengabdian kepada masyarakat hingga ke tingkat internasional; (7) Penguatan aset/sumber daya UM melalui pola inovasi *sociopreneurship*.

Peta jalan pengembangan bidang pengabdian kepada masyarakat selama 20 tahun mendatang tersebut dilaksanakan ke dalam empat tahapan sebagai berikut.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

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

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

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Pada masa tahap transformasi, UM telah mulai dikenal sebagai institusi yang memiliki keunggulan/ciri khas aktivitas pengabdian kepada masyarakat yang

menitikberatkan pada bidang pendidikan dan pemberdayaan ekonomi kerakyatan. Untuk lebih menguatkan citra keunggulan tersebut, proses pengembangan lebih lanjut diarahkan kepada pola *sociopreneurship* yang berkelanjutan dan dengan transformasi digital aktivitas kolaborasi *pentahelix* untuk setiap program pengabdian kepada masyarakat.

Bersamaan dengan hal tersebut, jumlah program pengabdian kepada masyarakat yang berdampak di tingkat nasional juga semakin ditingkatkan untuk memberikan dampak yang lebih besar. Pelibatan aktif UM dalam perencanaan dan implementasi program-program pemerintah serta program *Corporate Social Responsibility* dunia industri dalam tema-tema unggulan UM bidang pengabdian kepada masyarakat menjadi salah satu indikator sahih bahwa UM telah menuntaskan proses tahapan Transformasi. Pada tahap Transformasi, peran UM dalam mengatasi masalah dan tantangan pada tingkat nasional yang memanfaatkan hasil pendidikan dan penelitian multi/inter/transdisiplin semakin meningkat melalui Program “UM Mengabdikan untuk Negeri”. Fokus program pengembangan yang akan dilakukan pada tahap transformasi antara lain:

- a. Mengembangkan berbagai inovasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diorientasikan pada pembentukan *mindset*, *attitude*, dan budaya masyarakat yang mendukung pembangunan nasional.
- b. Mengembangkan program pengabdian kepada masyarakat yang diarahkan untuk menghasilkan inkubator-inkubator baru yang berdampak secara ekonomi bagi masyarakat dan sebagai *income generating* bagi UM secara mandiri dan berkelanjutan.
- c. Menjadi rujukan dalam penyelenggaraan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat berorientasi pemberdayaan potensi lokal dan ekonomi kerakyatan di tingkat nasional.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Kolaborasi *pentahelix* pengabdian kepada masyarakat di tingkat nasional yang dituntaskan pada tahapan Transformasi dirancang sebagai fondasi untuk mulai merambah ke tingkat internasional. Program-program dari tema-tema unggulan UM dalam pengabdian kepada masyarakat yang terkait dengan *SDGs* tingkat nasional juga mulai disajikan sebagai solusi pencapaian target *SDGs* di negara lain. Kemitraan dengan *NGO* internasional, perusahaan multinasional, PBB dan organ-organ terkaitnya, serta dengan pemerintah negara lain sebagai mitra konsultan implementasi inovasi-inovasi dan *best practices* dalam pencapaian target-target *SDGs*.

Pada masa tahap Ekspansi, UM meletakkan titik tekan pengabdian kepada masyarakat pada *outreach program* (mahasiswa, dosen, dan institusi) secara multi, inter, dan transdisiplin untuk membantu menyelesaikan masalah bangsa dan *go internasional*. Pada masa tahap Ekspansi, fokus program pengabdian kepada masyarakat yang akan dilakukan adalah:

- a. Peningkatan kualitas kerjasama dengan institusi dan/atau organisasi di tingkat internasional, sehingga manfaat UM bagi masyarakat, bangsa, dan negara semakin optimal.

- b. Penguatan kontribusi UM dalam pemanfaatan hasil penelitian, pemberdayaan ekonomi berbasis kerakyatan (*sociopreneurship*), optimalisasi keterlibatan masyarakat, dan diseminasi pengetahuan terhadap usaha-usaha pencapaian *SDGs* secara nasional dan internasional.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Pada tahap stabilisasi ini, fokusnya adalah melakukan diseminasi model pengabdian kepada masyarakat berbasis inovasi belajar dan model kerja sama dengan institusi dan/atau organisasi di tingkat nasional dan internasional dengan mengembangkan kegiatan-kegiatan inovatif baru sesuai dengan perkembangan jaman. Sehingga kontribusi UM dalam pemanfaatan hasil penelitian, pengembangan ekonomi, pengikutsertaan masyarakat, dan diseminasi pengetahuan untuk memperkuat ekonomi Indonesia dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia dan internasional meningkat secara signifikan.

4.2.5 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Organisasi dan Tata Kelola

Pengembangan tata kelola UM mengacu pada PP Nomor 115 tahun 2021 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Malang yang dilandasi prinsip saling menilik dan mengimbangi satu terhadap yang lain dengan semangat kolegialitas serta mengutamakan kepentingan UM. Penatakelolaan UM menerapkan tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance, GUG*) yang meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, berkeadilan, efektivitas dan efisiensi, otonomi, partisipasi, dan nirlaba. Berdasarkan sistem tata kelola yang baik diharapkan UM mampu tumbuh menjadi universitas yang bermutu, relevan, dinamis, dan bereputasi secara berkelanjutan di tingkat nasional maupun internasional.

Memasuki era sebagai PTN Badan Hukum, pengembangan tata kelola UM mutlak dilakukan. Pengembangan tersebut perlu dikelola secara cermat mengingat ada sejumlah organ baru yang sebelumnya tidak ada di UM, seperti Majelis Wali Amanah (MWA) dan Senat Akademik Universitas (SAU). Jenis dan struktur organ di bawah Rektor juga perlu disesuaikan dengan statuta baru. Perubahan organisasi dan tata kelola perlu diikuti dengan penyesuaian berbagai peraturan lama dan penyusunan peraturan baru yang diperlukan. Penyusunan peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi ketiga organ utama UM beserta hubungan tata kerjanya juga merupakan prioritas.

Tata kelola UM yang dikembangkan meliputi perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, serta pengendalian dan penjaminan mutu. Rencana yang dikembangkan harus mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan UM. Pengembangan perencanaan dan pengambilan keputusan diarahkan pada terwujudnya sistem perencanaan yang transparan, berbasis evaluasi diri, data, dan partisipatif. Ruang lingkup perencanaan meliputi Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang merupakan rencana jangka panjang 20 tahun, rencana jangka menengah atau Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan, dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT). Selain

rencana tingkat universitas, unsur-unsur organisasi di bawah Rektor juga mengembangkan rencana strategis dan RKAT unit kerja masing-masing bidang perencanaan meliputi rencana kegiatan akademik dan nonakademik.

Usulan RKAT disusun dengan menggunakan pendekatan penganggaran partisipatif yang mengombinasikan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Proses *top-down* digunakan untuk mendistribusikan indikator kegiatan bidang tridharma dan bidang pendukung, serta menyosialisasikan asumsi, prosedur, mekanisme, dan tahapan proses pengusulan anggaran. Sedangkan proses *bottom-up* digunakan oleh unit pengusul RKAT, yaitu fakultas, direktorat, UPT, dan unit-unit lain untuk merencanakan kegiatan tahunan dan RKAT yang akan diusulkan ke MWA. Pendekatan ini digunakan agar usulan kegiatan dan RKAT menjadi lebih realistis sesuai kebutuhan pengembangan masing-masing unit.

UM mengembangkan struktur organisasi dan tata kerja yang mengakomodasi kebutuhan pengembangan bidang ilmu dan berdasar pada kolegialitas akademik. Organisasi dan tata kerja unit akademik universitas yang mampu memfasilitasi dan mencerminkan fungsi pengembangan berbagai bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora. Terciptanya sistem dan iklim organisasi dan tata kerja yang mengedepankan kolegialitas, budaya akademik, dan terintegrasi. Organisasi dan tata kerja pendukung yang ramping, lincah, dan kaya fungsi akan mampu memberikan dukungan penuh bagi penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Strategi pengembangan organisasi dan tata kerja meliputi penataan ulang tugas dan fungsi, penggabungan, perluasan fungsi, penutupan, atau pembentukan unit kerja baru sesuai kebutuhan PTN Badan Hukum.

1. Penataan ulang tugas dan fungsi dilakukan pada semua tingkatan organisasi. Penataan ulang tugas dan fungsi wakil rektor menjadi sebagai berikut.
 - a. Wakil Rektor I membantu rektor dalam pengelolaan bidang pendidikan, kemahasiswaan, dan alumni;
 - b. Wakil Rektor II membantu rektor dalam pengelolaan bidang Sumber Daya (manusia, keuangan, saran dan prasarana, dan aset);
 - c. Wakil Rektor III membantu rektor dalam pengelolaan bidang penelitian (riset), pengabdian kepada masyarakat, dan inovasi; dan
 - d. Wakil Rektor IV membantu rektor dalam pengelolaan sistem informasi, perencanaan, hubungan masyarakat, kerjasama, dan usaha.
2. Penataan ulang tugas dan fungsi Sekretaris UM, sebagai pengelola layanan administrasi di tingkat Universitas yang meliputi direktorat pendidikan; kemahasiswaan dan alumni; sumber daya manusia, keuangan dan aset; dan sistem informasi, perencanaan, humas, dan kemitraan.
3. Penguatan satuan pengelola usaha dan investasi.
4. Penggabungan unsur-unsur organisasi mengarah pada integrasi yang efektif dan efisien antara lain penggabungan program studi pendidikan vokasi dalam satu fakultas tersendiri.



5. Perluasan fungsi lembaga mengarah efektivitas dan efisiensi layanan pendidikan nongelar dan sertifikasi profesi.
6. Penguatan pengelolaan kampus di luar kampus utama dan pembelajaran jarak jauh.
7. Penutupan unsur-unsur organisasi menuju tata kelola organisasi yang efektif dan efisien.

Kepemimpinan di UM menerapkan kepemimpinan akademik pada semua unsur organisasi. Kepemimpinan akademik di UM merupakan kepemimpinan yang mampu berperan sebagai pencipta visi dan misi berdasarkan ilmu pengetahuan dan data penelitian untuk kepentingan universitas, menumbuhkembangkan ide-ide kreatif, dan membentuk serta bekerja dalam tim secara kolegal. Kepemimpinan akademik ditekankan pada percepatan transformasi di UM menjadi perguruan tinggi unggul dan rujukan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Sistem penjaminan mutu dan pengawasan bertujuan untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan tinggi di UM mengarah kepada ketercapaian visi, misi, dan tujuan serta memenuhi standar yang tinggi. Penjaminan mutu dan pengawasan mencakup bidang akademik dan nonakademik. Sistem penjaminan mutu dan pengawasan dilaksanakan secara internal dan eksternal.

Peta jalan pengembangan bidang organisasi dan tata kelola tersebut dirumuskan menjadi empat tahap sebagai berikut.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

Pada tahap ini, penguatan tata kelola universitas sesuai prinsip *GUG* yang dititikberatkan pada:

- a. Penguatan visi dan misi UM menjadi visi dan misi seluruh *stakeholders*.
- b. Pembentukan dan penguatan organ-organ UM (MWA, Rektor, SAU), unit kerja (Sekretaris, Direktorat, Lembaga, Fakultas, Sekolah Pascasarjana, dan Departemen) dan unsur lainnya sesuai statuta UM.
- c. Penguatan sistem tata kelola (proses dan prosedur kerja) yang efektif, efisien, dan terukur meliputi semua organ beserta unsurnya.
- d. Penguatan sistem peraturan (regulasi) sehingga lebih komprehensif, tidak tumpang tindih, tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang lebih tinggi, dan berpotensi menciptakan suasana kerja yang kondusif di setiap level unit kerja.
- e. Penyempurnaan sistem penjaminan mutu dan pengawasan yang berbasis evaluasi diri, data, dan partisipatif.
- f. Penguatan sistem layanan publik yang lebih andal sehingga mampu menghadirkan kepuasan pemangku kepentingan terhadap kualitas kinerja dan layanan UM.
- g. Penyempurnaan grand design pengembangan sistem informasi dan komunikasi yang terpadu untuk mendukung efektivitas dan efisiensi yang mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan.

- h. Utilisasi sistem informasi yang integratif untuk mewujudkan tata kelola UM yang modern, efektif, efisien, akuntabel, dan dinamis.
- i. Penguatan peran Kelompok Bidang Keahlian (KBK) dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Tahap transformasi ini dititikberatkan pada:

- a. Penguatan komitmen bersama organ dan unsur organisasi terhadap visi, misi, dan tujuan UM serta sistem tata kelola yang telah dicapai pada tahap konsolidasi.
- b. Terbentuknya prinsip otonomi secara melembaga pada semua unit layanan sehingga memberikan daya ungkit bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan UM.
- c. Pelaksanaan sistem tata kelola pada tahap konsolidasi dengan melakukan evaluasi dan refleksi serta perbaikan sistem tata kelola secara berkelanjutan.
- d. Menumbuhkan iklim dan budaya organisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip *GUG* sehingga terbangun *good, clean, dan strong university governance*.
- e. Terbentuknya tata kelola yang tidak lagi mempraktikkan "*business as usual*" tetapi tata kelola yang mampu merespon tantangan serta kebutuhan universitas, bangsa Indonesia, dan tantangan global.
- f. Menumbuhkembangkan budaya *self directed transformation* pada organ, unsur organisasi, kelompok, dan individu di UM.
- g. Identifikasi peluang-peluang ekspansi UM di dalam dan luar negeri.

Kinerja UM semakin unggul sehingga reputasi UM semakin meningkat, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Tahap ekspansi dimaknai sebagai tahap ekstensifikasi UM dari aspek geografis, jenis dan bentuk layanan tridharma. Pada tahap ini dititikberatkan pada:

- a. Perluasan kerja sama dengan pemerintah, perguruan tinggi, dan dunia kerja baik nasional maupun internasional.
- b. Penguatan manajemen perguruan tinggi multi kampus, multi moda layanan pendidikan (*on-* dan *off-campus*, daring dan luring), multi jenis (akademik, vokasi, dan profesi), multi jalur (bergelar dan nongelar), dan multi jenjang yang dijalankan untuk mengukuhkan perannya dalam pemenuhan kebutuhan pembangunan kewilayahan.
- c. Terbangunnya keberlanjutan manajemen UM di luar kampus utama yang memiliki otonomi kewenangan merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan program-program strategis dalam kerangka kebijakan Universitas.
- d. Terbentuk manajemen sumber daya kampus daerah yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan nyata untuk memenuhi nilai kelayakan pengembangan kampus *leading and outstanding*.

Peningkatan layanan dan kinerja UM semakin unggul menjadi rujukan yang berdampak pada peningkatan reputasi UM di tingkat nasional dan global.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Pada tahap ini, pengembangan dititikberatkan pada pemeliharaan dan peningkatan ketangguhan daya adaptif UM terhadap perkembangan eksternal dan internal dengan menjaga dan terus meningkatkan ketercapaian pada tahap konsolidasi, transformasi, dan ekspansi. Sehingga citra UM sebagai perguruan tinggi otonom dan modern terus berkembang secara berkelanjutan dan reputasi UM semakin baik dan terus tumbuh di tingkat nasional maupun internasional.

4.2.6 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Sumber Daya Keuangan

Pengelolaan keuangan UM sebagai PTN Badan Hukum mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Badan Hukum, dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015. Sumber daya keuangan UM berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dalam bentuk gaji dan tunjangan pegawai, dan Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum (BPPTNBH), serta dari non-APBN.

APBN adalah bantuan pendanaan dari pemerintah, sedangkan non-APBN dapat bersumber dari masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha UM, kerja sama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan kekayaan, anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), serta dana pinjaman. Sumber pendanaan UM yang berasal dari APBN digunakan untuk mendanai gaji dan tunjangan PNS, biaya operasional, biaya dosen dan tenaga kependidikan, biaya investasi, dan biaya pengembangan. Sedangkan keuangan UM yang bersumber dari non-APBN digunakan terutama untuk mendanai pengembangan UM yang tidak mendapat alokasi dana APBN. Pengelolaan keuangan dilaksanakan berdasarkan prinsip efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan berkeadilan, serta didukung oleh sistem pengendalian internal yang andal.

Sebagai sumber daya pendukung yang cukup vital dalam upaya mewujudkan tonggak-tonggak capaian UM sebagai PTN Badan Hukum dalam kurun waktu 20 tahun ke depan, diperlukan perencanaan strategi pengelolaan keuangan yang andal. Strategi pengelolaan ini dimaksudkan agar dapat memberikan keterjaminan sumber dana sesuai dengan peruntukan dan skala prioritas program. Sebagai institusi berbadan hukum, yang diberikan otonomi yang lebih besar dalam menyelenggarakan seluruh program, sangat dibutuhkan pengelolaan sumber dana yang baik agar tidak sampai terjadi kondisi defisit sehingga tidak bisa merealisasikan program-program kelebagaannya.

Berikut adalah beberapa strategi besar dalam pengelolaan sumber daya keuangan UM, yang disajikan pada setiap tahap pencapaian tujuan jangka panjang UM.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

Pada tahap ini, penataan pengelolaan keuangan terlaksana dengan baik, yang tercermin dalam tiga indikator, (1) *financial viability*; (2) akuntabilitas dan transparansi; dan (3) *check and balances*. Diversifikasi sumber pendapatan universitas, penyempurnaan sistem pengelolaan keuangan, dan penguatan kinerja unit pengelola aset menjadi prioritas

di tahap ini. Pengelolaan program dan anggaran yang efektif dan efisien, didukung sistem manajemen berbasis TIK, terintegrasi yang tercermin dalam: (1) perencanaan; (2) pengadaan barang dan jasa; dan (3) monitoring dan evaluasi kinerja keuangan.

Beberapa program pengelolaan keuangan di tahap ini, adalah:

- a. Penggalan dan optimalisasi sumber pendanaan dari masyarakat, di antaranya hibah, sumbangan individu dan/atau perusahaan, dana abadi perguruan tinggi; dan/atau bentuk lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Penguatan dan peningkatan kinerja unit pengelola aset UM sebagai *income generator*.
- c. Pengembangan sistem pengendalian biaya terpadu.
- d. Pembentukan dana abadi sebagai penopang operasional UM.
- e. Melakukan investasi dalam unit usaha.
- f. Pencapaian proporsi sumber keuangan UM, 35% dari APBN dan 65% dari non-APBN.

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Setelah tahap konsolidasi dilakukan dengan baik, pengembangan sumber daya keuangan ditekankan pada optimalisasi sumber-sumber daya akademik yang memiliki nilai ekonomis, dan unit usaha yang berbasis pada aktivitas akademik.

Beberapa strategi besar yang menjadi prioritas pada tahap ini adalah:

- a. Penguatan pendayagunaan sumber-sumber daya akademik UM untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan dana.
- b. Penciptaan dan penguatan nilai tambah dari karya-karya akademik UM.
- c. Peningkatan kemitraan dengan lembaga pemerintah dan swasta.
- d. Pencapaian proporsi sumber keuangan UM, 35% dari APBN dan 65% dari non-APBN.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Pengembangan dan pemanfaatan sumber-sumber daya potensial yang dapat menjadi *income generating*, didukung dengan sistem pengelolaan keuangan yang handal, untuk mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi. Beberapa program pengembangan yang ditekankan pada tahap ekspansi ini adalah:

- a. Pengembangan kapasitas penghimpunan dana-dana dan sumber keuangan dari *stakeholders* UM.
- b. Pengembangan kapasitas penghimpunan dana-dana dan sumber keuangan dari kegiatan komersial di UM.
- c. Pencapaian proporsi sumber keuangan UM, 35% dari APBN dan 65% dari non-APBN.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Tahap keempat, stabilisasi dalam pengembangan dan pengelolaan keuangan, tidak hanya dalam optimalisasi aset, tetapi lebih pada membangun dan memperkuat budaya akademik yang dapat bernilai komersial. Lingkup penggalan nilai ekonomis mencakup tingkat nasional dan internasional.

Beberapa strategi pengembangan sumber daya keuangan utama pada fase stabilisasi adalah:

- a. penerapan sistem fasilitas berbagi (*resource sharing*) dari seluruh unit kerja/lembaga di UM; dan

- b. pencapaian proporsi sumber keuangan UM, 35% dari APBN dan 65% dari non-APBN.

4.2.7 Rencana Pengembangan Infrastruktur, Fasilitas, dan Lingkungan

Pengembangan infrastruktur, fasilitas, dan lingkungan UM diatur dalam Pasal 91 ayat (1), (2), (3), (4), dan (5) dalam PP Nomor 115 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Badan Hukum Universitas Negeri Malang. Dalam Pasal 91 ayat (1) dinyatakan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki UM dikelola dan didayagunakan secara optimal untuk kepentingan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, kegiatan penunjang akademik, satuan usaha, dan pelayanan sosial yang relevan dengan tujuan UM. Dalam ayat (2) disebutkan, penyediaan sarana dan prasarana akademik mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ayat (3) mengamanatkan, penggunaan dan pemanfaatan lahan di lingkungan UM harus memperhatikan tata guna lahan, estetika, kelestarian lingkungan, dan konservasi alam. Ayat (4) mengatur tentang keharusan UM untuk melindungi dan melestarikan sarana dan prasarana yang memiliki nilai historis bagi UM. Sedangkan ayat (5) menetapkan, mekanisme dan tata cara pengelolaan sarana dan prasarana di lingkungan UM diatur melalui Peraturan Rektor.

Berpijak pada pasal dan ayat-ayat di atas, penyediaan dan pengembangan sarana dan prasarana UM diarahkan untuk mewujudkan layanan prima bagi semua pemangku kepentingan melalui penyediaan infrastruktur dan fasilitas yang *excellent*, modern, aman dan nyaman, terbuka bagi semua kalangan, serta ramah lingkungan. Untuk mewujudkannya, diperlukan manajemen pengelolaan berbasis GUG, yang bertumpu pada nilai transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas guna mendukung bertumbuhkembangnya kinerja UM secara berkelanjutan, baik di bidang akademik maupun nonakademik. Dengan status kelembagaan UM sebagai PTN Badan Hukum, sarana dan prasarana yang dimiliki UM juga diorientasikan sebagai satuan usaha yang menjadi sumber pendapatan dan pelayanan sosial. Selain itu, sarana dan prasarana UM juga harus ditujukan untuk penciptaan ekosistem yang menunjang pendidikan karakter mulia.

Sarana dan prasarana UM dikelola secara efektif dan efisien, serta dimanfaatkan secara ekonomis dengan mekanisme *cost-sharing* dan *resource-sharing*. Manajemen pengelolaan sarana dan prasarana UM didukung sistem data dan informasi yang andal, yang didukung sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas tinggi. Peta jalan pengembangan infrastruktur, fasilitas, dan lingkungan UM dirumuskan dalam empat tahap berikut.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

Penyediaan, pengembangan, pengelolaan, dan pemanfaatan sarana dan prasarana UM pada tahap ini difokuskan pada:

- a. Pemindaian (*scanning*), kategorisasi (*clustering*), dan digitalisasi infrastruktur dan fasilitas untuk keterpaduan informasi.

- b. Pendataan dan pemetaan potensi aset dan kekayaan intelektual dalam rangka pemerolehan *income generating*.
- c. Penyusunan *grand design* tata letak gedung, kawasan usaha, dan lingkungan terbuka hijau yang berorientasi pada keindahan, kelestarian dan keramahan alam.
- d. Perancangan ekosistem yang kondusif bagi implementasi pendidikan karakter mulia.
- e. Pengembangan sistem data dan informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana, yang mencakup analisis kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, dan utilisasi.
- f. Hilirisasi dan komersialisasi aset dan kekayaan intelektual sebagai sumber pendapatan UM.

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Pada tahap ini, pengembangan sarana dan prasarana diarahkan pada:

- a. Optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana untuk peningkatan penyelenggaraan tridharma, kegiatan penunjang akademik, satuan usaha, dan pelayanan sosial.
- b. Penataan gedung, kawasan usaha, dan lingkungan terbuka hijau yang mendukung penciptaan ekosistem yang kondusif bagi pendidikan karakter mulia.
- c. Penyediaan *database* yang andal dalam mendukung otomatisasi pengelolaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana UM.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Pengembangan sarana dan prasarana pada tahap ini difokuskan pada:

- a. Standarisasi sarana dan prasarana akademik dan nonakademik bertaraf internasional untuk meningkatkan daya saing UM di tingkat Asia Tenggara.
- b. Ekstensifikasi dan diversifikasi infrastruktur dan fasilitas digital UM mengikuti nafas perkembangan ipteks mutakhir.
- c. Penguatan laboratorium riset bidang-bidang unggulan secara berkelanjutan.
- d. Akselerasi pemanfaatan sarana dan prasarana potensial untuk menjadi sumber pendapatan UM.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Pada tahap ini, pengembangan infrastruktur dan fasilitas UM difokuskan pada:

- a. Sarana dan prasarana akademik dan nonakademik UM menjadi rujukan dalam penyelenggaraan tridharma, kegiatan penunjang akademik, satuan usaha, dan pelayanan sosial di tingkat nasional dan Asia Tenggara.
- b. Terselenggaranya pengelolaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana UM yang efektif, efisien, dan ekonomis berstandar internasional.
- c. Melestarikan aset-aset UM yang bernilai historis sebagai sarana edukasi dan rekreasi.

4.2.8 Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Teknologi dan Informasi

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menyebabkan dunia menjadi semakin digital. Komunikasi dan akses informasi menjadi cepat, mudah, dan murah karena sifatnya yang digital. UM berkomitmen untuk terus melakukan pemutakhiran dan peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai

pendukung penyelenggaraan institusi perguruan tinggi. *Update* dan *upgrade* teknologi ini dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya, meningkatkan kualitas kinerja akademik dan nonakademik, meningkatkan kualitas layanan publik, dan meningkatkan citra lembaga. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya informasi diarahkan untuk: (a) mewujudkan sistem informasi terpadu berbasis digital yang andal dan menjadi tulang punggung pengelolaan semua sumber daya, pelayanan publik, dan peningkatan reputasi UM secara berkelanjutan, dan (b) mewujudkan dukungan sistem informasi secara maksimal kepada sivitas akademika UM dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi, misalnya dalam mengembangkan *e-learning*, *e-journal*, *e-library*, *e-management system*, *web KBK* atau pusat-pusat kajian, layanan ipteks kepada masyarakat berbasis web, dan meningkatkan akses informasi pustaka elektronik.

UM perlu berkembang sebagai *smart digital university*. Digital yang dimaksudkan dalam konteks ini bukan hanya dimaknai sebagai produk teknologi, tetapi juga telah menjadi cara berpikir atau logika kerja. Pewujudan *smart digital university* dilakukan melalui perubahan cara kerja secara keseluruhan yang lebih cepat, efisien, efektif, fleksibel, dan dinamis, menyesuaikan karakter teknologi tinggi terkini. UM perlu senantiasa mawas dan beradaptasi secara penuh terhadap *the emerging technology* seperti *artificial intelligence*, *internet of things (IoT)*, *machine learning*, *blockchain*, *big data*, *automation*, *immersive media*, *mobile technologies*, dan *cloud computing*. Di samping itu, UM harus serius membangun kedaulatan data, termasuk persoalan keamanan dan kapasitas analisis data besar.

Strategi pengembangan bidang TIK selama 20 tahun ke depan mempertimbangkan sejumlah hal berikut: (1) Dukungan untuk mewujudkan UM sebagai pusat inovasi belajar; (2) Keselarasan sistem informasi manajemen UM dengan *platform* dan standar pengelolaan data perguruan tinggi oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi; (3) Otomasi proses bisnis yang menjangkau secara integratif seluruh bidang pengelolaan institusi pendidikan tinggi, terutama dalam rangka pemenuhan tridharma; (4) Peluang komersialisasi produk dan layanan berbasis teknologi informasi milik UM; (5) Penggunaan dan pengembangan perangkat dan sistem yang selalu sejalan dengan perkembangan teknologi terkini; (6) Antisipasi terhadap disrupsi berbasis teknologi informasi yang merambah dunia pendidikan.

Peta jalan pengelolaan dan pengembangan sumber daya teknologi dan informasi tersebut dirumuskan ke dalam empat tahap pengembangan sebagai berikut.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

Pengembangan sumber daya teknologi dan informasi pada tahap ini dititikberatkan pada:

- a. Peningkatan/penguatan literasi teknologi bagi seluruh sivitas UM, terutama dosen dan tenaga kependidikan.
- b. Penguatan kompetensi sumber daya manusia pada unit kerja terkait pengembangan sistem teknologi informasi di lingkungan UM, dan memastikan kecukupan jumlah

sumber daya manusia yang dimaksud hingga memenuhi kebutuhan pengembangan jangka panjang.

- c. Peningkatan/penguatan infrastruktur sistem jaringan komputer/akses internet, serta infrastruktur pengelolaan sistem, aplikasi, dan data.
- d. Penyusunan cetak biru *Enterprise Architecture* khas UM dengan tetap mengakomodasi pola-pola pengelolaan kinerja individu dan proses bisnis institusi pendidikan tinggi yang disosialisasikan oleh kementerian.
- e. Pengintegrasian sistem informasi dan pembangunan pangkalan data untuk mendukung penyelenggaraan tridharma dan tata kelola organisasi.
- f. Pembangunan lingkungan sistem teknologi informasi yang ramah pengguna dan memberi penguatan usaha-usaha pengembangan inovasi bidang pendidikan/pembelajaran oleh sivitas UM, baik yang ditargetkan untuk pengguna internal maupun pengguna eksternal UM.

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Pengembangan sumber daya teknologi dan informasi pada tahap ini dititikberatkan pada:

- a. Inisialisasi implementasi *Enterprise Architecture* secara bertahap, dimulai dari proses bisnis layanan-layanan kepada kelompok utama pemangku kepentingan.
- b. Optimalisasi layanan digitalisasi tridharma dan tata kelola UM untuk memperkuat citra UM sebagai pusat inovasi.
- c. Pembangunan kanal-kanal berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk membuka/memperluas akses publik dalam hal pemanfaatan produk-produk inovasi pendidikan/pembelajaran yang telah dihasilkan oleh sivitas UM.
- d. Optimalisasi penggunaan teknologi pada kanal-kanal digital UM sehingga memudahkan pengelolaan dan akses konten informatif oleh seluruh pemangku kepentingan.
- e. Fusi *smart technology* (misalnya *artificial intelligence*, *machine learning*, *business intelligence*, dsb) ke dalam layanan-layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang telah berjalan di UM.
- f. Pengelolaan sistem informasi dan pangkalan data secara integratif terpusat hingga mampu menjadi rujukan utama pengambilan kebijakan oleh seluruh tingkatan manajerial di UM.
- g. Menjaga keseimbangan dan ketersediaan sumber daya manusia kompeten serta infrastruktur terhadap kebutuhan terkini pengembangan jangka panjang sistem teknologi informasi dan komunikasi UM.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Pengembangan sumber daya teknologi dan informasi pada tahap ini dititikberatkan pada:

- a. Penyelesaian dan evaluasi implementasi *Enterprise Architecture* UM.

- b. Peningkatan dukungan sistem teknologi informasi dan komunikasi terhadap internasionalisasi konten dan layanan tridharma perguruan tinggi untuk masyarakat global.
- c. Komersialisasi produk dan layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi sehingga mampu menjadi salah satu sumber pendapatan bagi institusi UM, termasuk di dalamnya adalah produk-produk inovasi di bidang pendidikan/pembelajaran.
- d. *Seamless integration* penggunaan sistem teknologi informasi dan komunikasi dalam banyak aspek penyelenggaraan tridharma dan tata kelola di UM sehari-hari.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Pengembangan sumber daya teknologi dan informasi pada tahap ini dititikberatkan pada pemeliharaan keandalan sistem teknologi informasi dan komunikasi terpadu sejalan dengan tata kelola dan organisasi UM yang semakin modern, efisien, akuntabel, dan dinamis; dan menjadi rujukan dalam pengembangan sistem *smart digital campus* perguruan tinggi nasional maupun internasional.

4.2.9 Rencana Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi, terutama dalam konteks dinamika global yang serba tidak pasti (*uncertainty*) dan berpotensi memusnahkan kemapanan (*disruption*). Organisasi yang matang senantiasa tampil dinamis dan kapabel merespon (preventif/kuratif) setiap perubahan secara efektif dan efisien dengan berbagai kreasi dan inovasi berkelanjutan. Matang atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh SDM sebagai faktor kritical bagi masa depan organisasi. Dengan demikian pengelolaan SDM dan pengembangannya perlu perhatian khusus untuk dilakukan, terlebih UM sebagai PTN Badan Hukum. SDM UM terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan yang terpilah atas SDM pegawai negeri sipil dan nonpegawai negeri sipil.

Pengelolaan dan pengembangan SDM UM diarahkan untuk mewujudkan sistem tata kelola SDM yang modern, memotivasi, dan menyejahterakan sehingga SDM UM secara konsisten semakin berintegritas, profesional, berbudaya kinerja tinggi, dan sejahtera. Pengelolaan kepegawaian didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa membedakan suku, agama, ras, dan antargolongan (*inklusif*). Selain itu, sistem tata kelola SDM juga diarahkan untuk menjamin kecukupan SDM dalam aspek jumlah dan ragam keahlian, secara tepat ukuran dan tepat fungsi, sesuai perkembangan UM yang semakin maju. Dengan ketersediaan SDM andal seperti itu diharapkan reputasi UM terus meningkat secara konsisten dan berkelanjutan, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pengelolaan dan pengembangan SDM UM, terutama diarahkan untuk (1) meningkatkan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi; (2) mengembangkan kualitas kelembagaan berbasis transformasi ipteks; (3) menguatkan relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya sesuai dengan tuntutan kapabilitas masa depan; dan (4)

meningkatkan kualitas inovasi dan produktivitas riset yang memiliki potensi komersial dan kemanfaatan bagi masyarakat secara keseluruhan.

Peta jalan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dirumuskan ke dalam empat tahap sebagai berikut.

Tahap I (2022-2026) Konsolidasi

Pada tahap konsolidasi pengelolaan dan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian UM sebagai PTN Badan Hukum yang unggul dan menjadi rujukan dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan nasional dan global menuju 13 PT terbaik di tingkat nasional dan siap memasuki persaingan di tingkat Asia Tenggara. Pengelolaan dan pengembangan SDM pada tahap ini difokuskan pada penataan dan penguatan SDM, baik dosen maupun tenaga kependidikan, sesuai dengan bidangnya. Arah kegiatan difokuskan pada (1) penyamaan kerangka pikir (*mindset*), (2) penyempurnaan sistem tata kelola SDM dengan memanfaatkan semaksimal mungkin teknologi informasi dan komunikasi berbasis *platform* digital; dan (3) peningkatan kompetensi SDM.

Penyamaan kerangka pikir SDM diarahkan pada pemahaman bersama tentang status kepegawaian dosen dan tenaga kependidikan dalam konteks UM sebagai PTN Badan Hukum. Strategi yang ditempuh untuk kegiatan ini sebagai berikut.

- a. Pemantapan pemahaman dosen dan tenaga kependidikan tentang status kepegawaian di PTN Badan Hukum serta pentingnya keterlibatannya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan UM sebagai PTN Badan Hukum secara kolaboratif.
- b. Pembinaan integritas, kedisiplinan, dan budaya kinerja bagi dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip solidaritas, kolaboratif, responsif, transparan, dan berkeadilan serta berkelanjutan.
- c. Akselerasi kualifikasi dosen ke jenjang doktor melalui studi lanjut di universitas terkemuka di tingkat nasional dan internasional.
- d. Fasilitasi pencapaian jabatan fungsional lektor kepala dan guru besar.
- e. Peningkatan profesionalitas dosen dan tenaga pendidik sesuai dengan standar mutu yang berorientasi pada kapabilitas dalam merespon setiap perubahan lokal dan global secara efektif dan efisien.

Penyempurnaan sistem tata kelola SDM difokuskan pada penyempurnaan berbagai aplikasi/*platform* yang mendorong prinsip sederhana, mudah diakses, dan holistik serta integratif. Strategi yang ditempuh meliputi hal berikut.

- a. Penyempurnaan sistem perencanaan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan berbasis analisis kebutuhan yang cermat, mencakup aspek jenis keahlian, kualifikasi, dan berbasis standar rasio.
- b. Penyempurnaan sistem rekrutmen yang lebih transparan, objektif, akuntabel, dan bebas KKN sehingga diperoleh SDM baru yang berkualitas.
- c. Penyempurnaan sistem promosi dan pengembangan karier yang lebih transparan, sistematis, berbasis meritokrasi, dan bebas KKN.

- d. Penyempurnaan sistem penugasan yang lebih efektif untuk mencapai kinerja tinggi, mencakup perencanaan, monitoring, dan penilaian capaian kinerja.
- e. Penyempurnaan sistem remunerasi yang lebih transparan, akuntabel, memotivasi, dan menyejahterakan.
- f. Penyempurnaan sistem informasi kepegawaian *digital* yang sederhana, mudah diakses, dan holistik serta integratif.

Peningkatan kompetensi SDM difokuskan pada pemantapan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan bidang keahliannya. Strategi yang ditempuh melalui hal berikut.

- a. Pemetaan dan pengiriman dosen untuk studi lanjut ke perguruan tinggi bereputasi sesuai dengan bidang keahlian yang diperlukan.
- b. Pemetaan dan pengiriman tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi sesuai dengan bidang yang diperlukan unit kerja.
- c. Peningkatan penguasaan TIK bagi dosen dan tenaga kependidikan.
- d. Pengembangan kualitas dosen secara berkelanjutan berbasis analisis kinerja individual dan kelompok bidang keahlian, mencakup bidang pembelajaran, penelitian, publikasi, penguasaan TIK, dan bahasa asing.

Tahap II (2027-2031) Transformasi

Respon terhadap perkembangan global sebagai dampak dari intervensi teknologi dan informasi mengharuskan semua organisasi, termasuk UM sebagai PTN Badan Hukum, melakukan transformasi secara holistik dan komprehensif, tidak terkecuali pengelolaan dan pengembangan SDM. Transformasi menitikberatkan pada tiga hal pokok, yakni: infrastruktur, teknologi, dan SDM itu sendiri. Pada aspek infrastruktur, transformasi diarahkan pada penemuan dan pemanfaatan model-model pengelolaan dan pemberdayaan SDM baru yang mengacu pada prinsip *customer centricity*. Aspek teknologi mengarah pada digitalisasi sistem pengelolaan dan pemberdayaan SDM paripurna yang lebih simple, mudah diakses, integratif, komprehensif dengan prinsip *one gate system*. Aspek SDM diarahkan pada kapabilitas beradaptasi dengan kultur, cara kerja, dan kapabilitas yang dibutuhkan di era digital. Dengan kapabilitas tersebut SDM UM akan memiliki kekuatan *leadership* yang berdampak signifikan terhadap pertumbuhan ekosistem UM secara keseluruhan. Transformasi pengelolaan dan pengembangan SDM tersebut diarahkan pada peningkatan kualitas UM yang mantap pada posisi 12 PT terbaik di tingkat nasional. Pada tahap ini, UM mulai terlibat dalam percaturan perguruan tinggi tingkat Asia Tenggara.

Untuk mencapai hal tersebut, strategi yang ditempuh sebagai berikut.

- a. Pengembangan sistem pengelolaan SDM yang mencakup sub-sub sistem perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan pegawai, pengembangan karier, penghargaan dan sanksi, remunerasi, pemberhentian pegawai yang transparan dan akuntabel berbasis pada meritokrasi, keadilan, dan kesejahteraan.

- b. Penguatan sistem tata kelola SDM melalui digitalisasi infrastruktur sistem pengelolaan dan pemberdayaan SDM paripurna yang lebih simpel, mudah diakses, integratif, komprehensif dengan prinsip *one gate system* dan memiliki fasilitas pengembangan tridharma dan kinerja kelembagaan.
- c. Peningkatan kualitas kepakaran dosen melalui kerja-kerja kolaboratif antardosen, baik di internal maupun eksternal UM dan industri, untuk menghasilkan inovasi yang berpotensi *income generating* dan kemanfaatan dalam penyelesaian berbagai persoalan di masyarakat.
- d. Penataan kuantitas tenaga kependidikan agar diperoleh rasio yang seimbang antara jumlah tenaga, keahlian, dan beban kerja.

Tahap III (2032-2036) Ekspansi

Pada tahap ekspansi pengelolaan dan pengembangan SDM diarahkan untuk penyebaran dan pemerataan kepakaran dan keahlian yang menysasar seluruh dosen dan tenaga kependidikan di internal UM. Kualitas kepakaran dan keahlian tersebut menjadi dasar untuk merespon kebutuhan pakar dan tenaga ahli dari berbagai institusi melalui kolaborasi *multihelix* dan *multiactor*.

Pada tahap ini, para dosen dan tenaga kependidikan telah mencapai beragam inovasi yang mampu menopang *income generating* UM dan merespon berbagai penyelesaian masalah bangsa dan masyarakat secara lokal dan global, terutama di bidang kependidikan sesuai dengan mandat atau marwah utama UM. Berbagai aktivitas pengelolaan dan pengembangan SDM UM dengan dukungan berbagai *platform* digital yang kuat, secara aktif akan mendongkrak kualitas UM sebagai perguruan tinggi yang menjadi kebanggaan nasional dan diperhitungkan di Asia serta mantap berada dalam 11 besar PT terbaik nasional dan semakin kredibel untuk menjadi rujukan.

Untuk itu, strategi pengelolaan dan pengembangan SDM diarahkan pada kegiatan berikut.

- a. Distribusi kualitas kepakaran dan keahlian yang masif dan terprogram melalui berbagai workshop, pendampingan, kaderisasi (*cloning*), dan pengawalan berbagai upaya optimalisasi kinerja yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan agar menjadi insan pelopor perubahan.
- b. Mendorong pelibatan setiap dosen dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan/forum kepakaran dan keahlian di tingkat nasional, ASEAN, dan internasional, baik sebagai peserta, narasumber, reviewer, editor, dan sejenisnya.
- c. Memobilisasi dosen dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam pengembangan industri, khususnya industri kependidikan baik sebagai tenaga ahli, konsultan, peserta magang, dan lain-lain yang sejenis, baik dalam skala nasional, ASEAN, dan internasional.
- d. Melibatkan dosen dan tenaga kependidikan untuk aktif dalam berbagai kompetisi, anugerah, dan lomba-lomba sesuai dengan kepakaran dan keahliannya dalam skala nasional, ASEAN, dan internasional.

Tahap IV (2037-2041) Stabilisasi

Pengelolaan dan pengembangan SDM dititikberatkan pada pemeliharaan dan peningkatan kualitas daya responsif dan adaptif SDM UM terhadap perkembangan internal dan eksternal serta sumbangsuhnya terhadap kemaslahatan masyarakat di tingkat nasional dan internasional secara konsisten dan berkelanjutan. Di tahap ini, dukungan SDM terhadap PTN Badan Hukum mendongkrak kualitas UM sebagai perguruan tinggi yang menjadi kebanggaan nasional dan diperhitungkan di Asia serta mantap berada dalam 10 besar PTN terbaik nasional dan semakin kredibel untuk menjadi rujukan. Untuk itu, strategi yang ditempuh sebagai berikut.

- a. Pemertahanan kualitas dosen yang sudah memiliki reputasi internasional.
- b. Peningkatan kualitas dosen agar bisa bersaing pada tingkat internasional.
- c. Pemertahanan kuantitas tenaga kependidikan agar kinerja UM dapat berjalan secara efektif dan efisien.
- d. Pemertahanan kinerja maksimal SDM UM secara utuh dan menyeluruh

4.2.10 Rencana Penyelenggaraan Dan Pengembangan Pengelolaan Usaha

Perubahan status UM dari BLU menjadi PTN Badan Hukum menuntut UM melakukan akselerasi adaptasi, salah satunya adalah pengembangan usaha sebagai salah satu sumber pendapatan Universitas. UM harus mampu mengoptimalkan perolehan sumber-sumber pendanaan sebagai *income generating* yang mampu berkontribusi terhadap pemberian layanan bisnis dan sumber daya finansial bagi UM dalam melaksanakan misi-misi dan ikhtiar untuk meraih Visi UM. Rencana pengembangan ini disusun sebagai perwujudan UM menjadi PTN Badan Hukum dengan memperkuat unit usaha yang dikelola sebagai embrio dari pembentukan industri yang akan mengarah dan ditumbuhkembangkan menjadi "*teaching factory*".

Pengelolaan usaha dilakukan melalui pengelolaan, pengembangan, dan pengoordinasian sumber daya melalui penerapan prinsip pengelolaan keuangan dengan tata kelola yang baik, transparan, dan profesional. Tahapan dalam penyelenggaraan dan pengembangan badan pengelola usaha dan dana abadi dijabarkan sebagai berikut.

Tahap I (2022—2026) Konsolidasi

Tahap ini merupakan awal dari langkah strategis dalam membangun UM menjadi sebuah "*teaching factory*". Pada tahap konsolidasi, UM memusatkan perhatian pada usaha memetakan dan *screening* terhadap sumber daya yang menjadi potensial *income generating* bagi UM dan membentuk badan hukum dari satuan usaha yang sudah berjalan sebagai entitas yang terpisah dari UM untuk mewujudkan tata kelola organisasi bisnis yang profesional.

Penguatan bidang pengembangan usaha dan dana abadi pada tahap ini dilakukan dengan: (1) optimalisasi sumber daya (*existing resources optimization*) melalui peningkatan kapasitas dan tata kelola organisasi; (2) penguatan program kolaborasi dan integrasi (*collaboration and integration*) unit usaha yang sudah berjalan; (3) komersialisasi



produk-produk hasil tridharma perguruan tinggi yang memiliki potensi ekonomi; dan (4) optimalisasi sumber dan pengelolaan dana abadi bagi Universitas.

Tahap II (2027—2031) Transformasi

Tujuan utama dari tahap transformasi ini adalah mengembangkan satuan usaha yang sudah berbadan hukum menjadi sebuah *holding company* sesuai dengan klasterisasi usaha. *Master plan* pengembangan usaha menjadi *holding company* harus disertai dengan menyiapkan dan menumbuhkan sumber daya baru (*creating new resources*) dan usaha baru (*creating new business*). Di samping itu, pengembangan satuan usaha yang tumbuh menjadi *holding company* difungsikan sebagai tempat pembelajaran dan ruang latihan bagi para mahasiswa UM sehingga menjadi sarjana yang siap pakai.

Fokus program pengembangan yang akan dilakukan pada tahap transformasi antara lain:

- a. Mengembangkan eksistensi *holding company* dengan menyiapkan dan menumbuhkan industri sebagai "*teaching factory*".
- b. Mengembangkan kebijakan investasi terhadap komersialisasi produk-produk hasil tridharma perguruan tinggi yang diarahkan untuk menghasilkan inkubator baru yang berdampak secara ekonomi bagi Universitas secara mandiri dan berkelanjutan.
- c. Mengembangkan diversifikasi sumber pendanaan dari *stakeholder* Universitas dalam rangka optimalisasi pengembangan usaha dan dana abadi.

Tahap III (2032—2036) Ekspansi

Pada tahap Ekspansi, UM meletakkan titik tekan pada penciptaan pasar baru, produk baru dan alternatif pendanaan baru sehingga menjadi industri yang semakin tumbuh dan mapan sebagai *income generating* bagi UM. Selain itu, model bisnis baru dengan *one stop service* bisnis berbasis pada teknologi merupakan salah satu target yang harus dicapai pada tahap ekspansi. Pada tahap ini, jejaring bisnis semakin berkembang dengan secara nasional melalui pemanfaatan sumber daya komersial dari hasil produk-produk hasil tridharma perguruan tinggi.

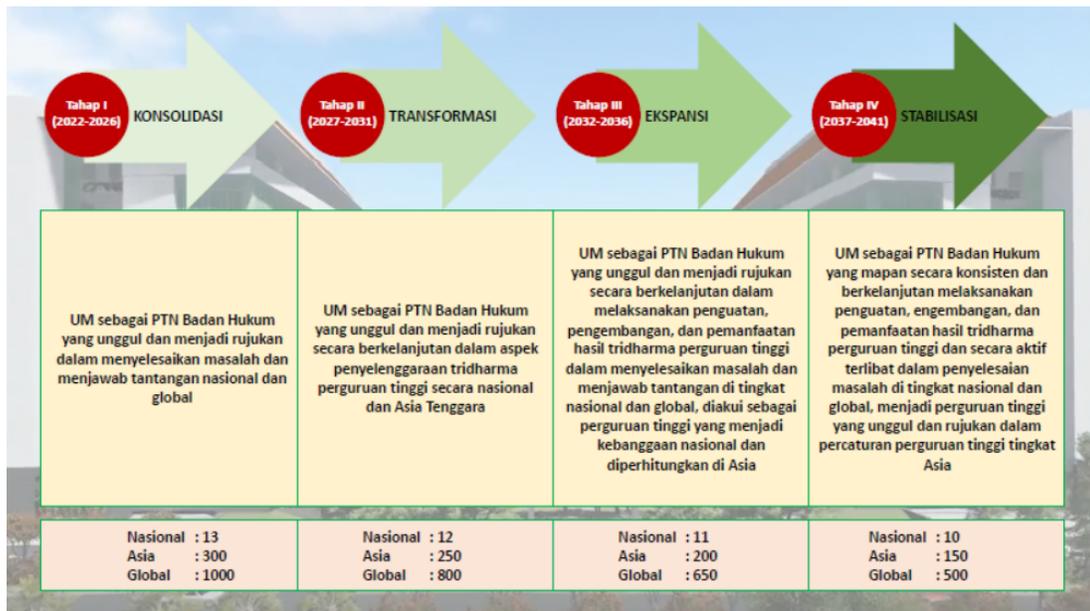
Tahap IV (2037—2041) Stabilisasi

Pada tahap stabilisasi ini, fokusnya adalah menjaga capaian kinerja industri dengan melakukan inovasi pada pengembangan usaha sesuai dengan perkembangan era industri, sehingga kontribusi dalam pemanfaatan aset dan komersialisasi tridharma perguruan tinggi untuk memperkuat kemampuan keuangan Universitas meningkat secara signifikan.

5 TONGGAK CAPAIAN (MILESTONE) UM

5.1 Peta Jalan (Roadmap) UM

Tonggak capaian ini memberikan paparan mengenai sasaran pelaksanaan RIP ke dalam 4 tahap pengembangan, yang masing-masing berjangka waktu 5 tahun, yaitu: Tahap I 2022—2026, Tahap II 2027—2031, Tahap III 2032—2036, dan Tahap IV 2037—2041. Adapun peta jalan RIP UM 2022-2041 tertuang dalam gambar di bawah ini.



Gambar 5.1. Peta Jalan (Roadmap) RIP UM 2022-2041

5.2 Tonggak Capaian UM 2022—2041

Strategi dan tahapan pengembangan ini memberikan paparan mengenai sasaran pelaksanaan RIP UM 2022—2041 ke dalam 4 tahapan yaitu konsolidasi, transformasi, ekspansi, dan stabilisasi yang dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 5.1. Tonggak Capaian UM

BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
PENDIDIKAN	a. Rekonstruksi kurikulum program studi mengacu pada prinsip integratif, kolaboratif, inovatif, dan berkelanjutan untuk semua jenis dan jenjang pendidikan yang relevan dengan perkembangan ipteks sesuai dengan standar internasional.	a. Intensifikasi internasionalisasi program studi mengacu pada prinsip integratif, kolaboratif, dan inovatif untuk semua jenis dan jenjang pendidikan. b. Intensifikasi penerapan digitalisasi pembelajaran dalam penyelenggaraan	a. Ekstensifikasi pembelajaran program studi dengan program studi mitra luar negeri yang bereputasi. b. Ekstensifikasi pemanfaatan hasil inovasi riset dan pengabdian untuk penguatan	a. Optimalisasi keberlanjutan program studi di level nasional dan internasional melalui mode pembelajaran di kampus (<i>on campus</i>) dan pembelajaran jarak



BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
	<ul style="list-style-type: none"> b. Reorganisasi sistem pengelolaan pendidikan yang mampu mengintegrasikan penyelenggaraan kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler pada semua level melalui perumusan dan penetapan semua peraturan terkait penyelenggaraan pendidikan, peningkatan penjaminan mutu internal, perluasan kerjasama penyelenggaraan pendidikan, dan akreditasi nasional dan internasional. c. Penguatan sistem transfer alih kredit dan penyelenggaraan program <i>double degree</i> dengan universitas di dalam dan luar negeri. d. Peningkatan kompetensi dosen dalam penyelenggaraan pembelajaran yang inovatif dari aspek konten pembelajaran, pedagogis, dan digitalisasi pembelajaran agar mampu menyelenggarakan pembelajaran dan menghasilkan karya-karya pembelajaran yang berstandar internasional. e. Peningkatan ketersediaan dan kapasitas sarana prasarana khususnya pendukung perangkat digitalisasi pembelajaran, peralatan penunjang laboratorium/bengkel/ workshop, dan sumber belajar untuk memfasilitasi mahasiswa domestik dan internasional. f. Pembukaan program studi dan program pendidikan nongelar baru yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja nasional dan global g. Peningkatan inklusi dan aksesibilitas layanan pendidikan. 	<ul style="list-style-type: none"> pembelajaran di kampus (<i>on campus</i>) dan pembelajaran jarak jauh atau PJJ (<i>off campus</i>) untuk mewujudkan penyelenggaraan tridharma dan tata kelola organisasi yang modern. c. Transformasi dosen sebagai edupreneur pendidikan dalam pembelajaran yang inovatif dari aspek konten pembelajaran, pedagogis, dan digitalisasi pembelajaran. d. Diversifikasi program studi sarjana dan vokasi berdasarkan bidang keilmuan mono, multi, dan transdisiplin. e. Penguatan pendidikan pascasarjana seiring keunggulan program sarjana dan vokasi untuk berkontribusi pada pembangunan pendidikan di Indonesia. f. Reorientasi program-program pendidikan sebagai respons terhadap perubahan lanskap pendidikan di Indonesia dan global. 	<ul style="list-style-type: none"> pembelajaran pada program studi dengan prinsip integratif, kolaboratif, inovatif, dan berkelanjutan untuk semua jenis dan jenjang pendidikan. c. Pemanfaatan hasil-hasil riset bagi pembangunan masyarakat di segala bidang kehidupan. d. Perluasan layanan pendidikan dengan memperkuat secara berkelanjutan program-program pendidikan baru baik pembelajaran di kampus (<i>on campus</i>) dan pembelajaran jarak jauh atau PJJ (<i>off campus</i>) di beberapa kampus UM melalui pembukaan kelas internasional dalam rangka mewujudkan kontribusi terhadap pembangunan manusia yang berkecakapan global. 	<ul style="list-style-type: none"> jauh atau PJJ (<i>off campus</i>). b. Pemanfaatan produk-produk pembelajaran dalam memberikan kontribusi di tingkat nasional dan internasional. c. Pengembangan program studi unggulan di kawasan Asia.
RISET DAN INOVASI	<ul style="list-style-type: none"> a. Penguatan riset multi/inter/transdisiplin dan publikasi (HKI, paten) yang tercermin dari semakin luasnya jejaring riset, meningkatnya jumlah penelitian, publikasi, dan sitasi. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Penguatan sumber dana riset eksternal pada tingkat nasional dan internasional yang menopang program riset dan inovasi UM semakin meningkat. b. Pengembangan kegiatan riset dan inovasi semakin 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan dan pemanfaatan riset dan inovasi berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan. b. Hasil-hasil riset dan inovasi UM semakin nyata manfaatnya, 	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga konsistensi yang meletakkan titik berat pada sustainabilitas karya riset unggul (pusat-pusat riset, riset kluster), inovasi, pengetahuan dan



BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
	<ul style="list-style-type: none"> b. Penguatan etika riset dan integritas penelitian untuk menjaga reputasi UM semakin terinternalisasi. c. Penguatan peran <i>Research Centers of Excellence</i> di bidang inovasi belajar (<i>learning innovation</i>) yang diunggulkan, semakin kuat dan mantap sehingga semakin meneguhkan jati diri UM sebagai <i>the Learning University</i>. d. Penguatan keikutsertaan dosen dan mahasiswa dalam jejaring (<i>network</i>) penelitian inter/trans/multidisiplin di tingkat nasional maupun internasional. 	<ul style="list-style-type: none"> mampu berinteraksi langsung dengan pemerintah, dunia industri, dan masyarakat. c. Penguatan hasil penelitian dengan skema inovasi belajar yang dihasilkan UM semakin banyak digunakan dan dijadikan rujukan. d. Pengembangan kontribusi dalam bentuk inovasi dan kegiatan kewirausahaan yang semakin konkret 	<ul style="list-style-type: none"> sehingga UM menjadi kebanggaan nasional. c. UM aktif terlibat dalam jejaring riset multi/inter/transdisiplin di tingkat nasional dan internasional. 	<ul style="list-style-type: none"> teknologi baru (HKI, paten, dll.), serta sustainabilitas publikasi internasional.
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT	<ul style="list-style-type: none"> a. Memetakan potensi sumber daya UM dan jejaring kemitraan untuk memastikan keberlanjutan eksekusi jangka panjang tema-tema unggulan pengabdian kepada masyarakat. b. Penguatan kebijakan dan sistem tata kelola bidang pengabdian kepada masyarakat. c. Peningkatan kuantitas dan kualitas kemitraan dengan seluruh elemen <i>multihelix</i> baik dengan mitra dalam negeri maupun melakukan inisiasi dengan mitra luar negeri. d. Integrasi program pendidikan dan penelitian dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat sesuai hasil konsolidasi. e. Peningkatan publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat baik melalui jalur publikasi ilmiah maupun publikasi populer f. Mengembangkan tema unggulan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis inovasi belajar (<i>learning innovation</i>) dan <i>social entrepreneurship</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan berbagai inovasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diorientasikan pada pembentukan <i>mindset</i>, <i>attitude</i>, dan budaya masyarakat yang mendukung pembangunan nasional. b. Mengembangkan program pengabdian kepada masyarakat yang diarahkan untuk menghasilkan inkubator-inkubator baru yang berdampak secara ekonomi bagi masyarakat dan sebagai <i>income generating</i> bagi Universitas secara mandiri dan berkelanjutan. c. Penyelenggaraan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat berorientasi pemberdayaan potensi lokal dan ekonomi kerakyatan di tingkat nasional. d. Intensifikasi wilayah binaan menjadi ajang penerapan hasil pengembangan inovasi bidang pendidikan, teknologi dan humaniora. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan kualitas kerjasama dengan institusi dan/atau organisasi di tingkat internasional, sehingga manfaat UM bagi masyarakat, bangsa, dan negara semakin optimal. b. Penguatan kontribusi UM dalam pemanfaatan hasil penelitian, pemberdayaan ekonomi berbasis kerakyatan (<i>sociopreneurship</i>), dan diseminasi pengetahuan terhadap usaha-usaha pencapaian <i>SDGs</i> secara nasional dan internasional. c. Ekstensifikasi wilayah binaan di luar Jawa Timur dengan program-program pemberdayaan inovatif yang melahirkan kerjasama dengan pemerintah daerah tingkat kabupaten dan provinsi. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseminasi model pengabdian kepada masyarakat berbasis inovasi belajar. b. Diseminasi model kerjasama dengan institusi dan/atau organisasi di tingkat nasional dan internasional dengan mengembangkan kegiatan-kegiatan inovatif baru sesuai dengan perkembangan jaman. c. Pengembangan model pembangunan wilayah inovatif siap diadopsi dan dipasarkan dalam skala nasional maupun internasional.



BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
KEMAHASISWAAN	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemetaan potensi termasuk peluang melakukan kerja sama untuk mendukung pengembangan mahasiswa. b. Pembentukan pusat layanan mahasiswa terpadu dan inklusif (<i>student center services</i>). c. Memperkuat kegiatan kemahasiswaan ke luar kampus untuk melatih mahasiswa membantu menyelesaikan permasalahan masyarakat. d. Pemantapan kesadaran, penyediaan, dan sistem layanan <i>mental health awareness</i> mahasiswa. e. Pemantapan kesadaran, penyediaan, dan sistem layanan difabilitas dan inklusi sosial mahasiswa. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan kualitas kemahasiswaan pada berbagai lomba atau kompetisi di tingkat Asia dan tingkat internasional. b. Pengembangan bakat dan minat mahasiswa. c. Mengalokasikan dana tersendiri untuk memberikan beasiswa di samping berbagai beasiswa dari pihak luar. 	<p>Meningkatkan kualitas pengembangan kemahasiswaan, mempertahankan posisi kemahasiswaan UM secara nasional serta meningkatkan posisi kemahasiswaan UM pada berbagai lomba atau kompetisi di tingkat Asia dan tingkat Internasional.</p>	<p>Mengembangkan berbagai ragam kegiatan kemahasiswaan yang memiliki dampak pengembangan karakter mahasiswa, citra lembaga dan juga memiliki dampak pengembangan/ pembangunan daerah.</p>
TATA KELOLA	<ul style="list-style-type: none"> a. Penguatan visi dan misi UM menjadi visi dan misi seluruh <i>stakeholders</i>. b. Pembentukan dan penguatan organ-organ UM (MWA, Rektor, SAU), unit kerja (Sekretaris, Direktorat, Lembaga, Fakultas, Sekolah Pascasarjana, dan Departemen) dan unsurnya sesuai statuta UM. c. Penguatan sistem peraturan dan sistem tata kelola (proses dan prosedur kerja) yang efektif, efisien, dan terukur meliputi semua organ beserta unsurnya. d. Penyempurnaan sistem penjaminan mutu dan pengawasan yang berbasis evaluasi diri, data, dan partisipatif. e. Penguatan sistem layanan publik yang lebih andal sehingga mampu menghadirkan kepuasan pemangku kepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelaksanaan sistem tata kelola dengan melakukan evaluasi dan refleksi serta perbaikan secara berkelanjutan. b. Menumbuhkan iklim dan budaya organisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip <i>GUG</i>. c. Terbentuknya tata kelola yang tidak lagi mempraktikkan "<i>business as usual</i>" tetapi tata kelola yang mampu merespon tantangan serta kebutuhan universitas, bangsa Indonesia, dan tantangan global. d. Menumbuhkembangkan budaya <i>self directed transformation</i> pada organ, unsur organisasi, kelompok, dan individu di UM. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Perluasan kerjasama dengan pemerintah, perguruan tinggi, dan dunia kerja baik nasional maupun internasional. b. Penguatan manajemen perguruan tinggi multi kampus, multi moda layanan pendidikan (<i>on- dan off-campus</i>, daring dan luring), multi jenis (akademik, vokasi, dan profesi), multi jalur (bergelar dan nongelar), dan multi jenjang. c. Terbentuk manajemen sumber daya di luar kampus utama yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan nyata untuk memenuhi nilai kelayakan pengembangan kampus <i>leading and outstanding</i>. 	<p>Pemeliharaan dan peningkatan ketangguhan daya adaptif UM terhadap perkembangan internal dan eksternal dengan menjaga dan terus meningkatkan ketercapaian pada tahap konsolidasi, transformasi, dan ekspansi.</p>



**RENCANA INDUK PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG 2022—2041**

BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
	<p>terhadap kualitas kinerja dan layanan UM.</p> <p>f. Utilisasi sistem informasi yang integratif untuk mewujudkan tata kelola UM yang modern, efektif, efisien, akuntabel, dan dinamis.</p>			
KEUANGAN	<p>a. Optimalisasi pengelolaan keuangan yang bersumber dari negara dan masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.</p> <p>b. Penguatan dan peningkatan kinerja unit pengelola aset UM sebagai <i>income generating</i>.</p> <p>c. Pengembangan sistem informasi manajemen keuangan terpadu.</p> <p>d. Pengelolaan hasil usaha dana abadi sebagai salah satu penopang operasional UM.</p>	<p>a. Penguatan pendayagunaan (<i>resource deployment</i>) sumber-sumber daya akademik untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan dana.</p> <p>b. Penguatan nilai tambah dari karya-karya akademik dan nonakademik.</p> <p>c. penerapan sistem fasilitas berbagi (<i>resource sharing</i>) dari seluruh unit kerja/lembaga.</p>	<p>a. Pengembangan kapasitas penghimpunan dana dari <i>stakeholders</i> eksternal.</p> <p>b. Pengembangan kapasitas penghimpunan dana dari <i>stakeholders</i> internal.</p>	<p>Menjaga sustainibilitas pengelolaan keuangan yang adaptif dengan perubahan regulasi dan perkembangan lingkungan.</p>
SUMBER DAYA MANUSIA	<p>a. pengembangan sistem pemetaan, perencanaan, seleksi, penempatan, dan pengembangan karir SDM.</p> <p>b. Pengembangan dan penguatan sistem digital pengelolaan SDM.</p> <p>c. Pemahaman dan penguatan dosen dan tenaga kependidikan tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran UM sebagai PTN Badan Hukum secara kolaboratif.</p> <p>d. Penguatan jenjang karier, sistem <i>reward/punishment</i> untuk meningkatkan profesionalitas SDM.</p> <p>e. Penyempurnaan sistem tata kelola SDM difokuskan pada penyempurnaan berbagai aplikasi/platform yang mendorong prinsip sederhana, mudah diakses, dan holistik serta integratif.</p>	<p>a. Peningkatan kapasitas dosen dalam keterlibatan kolaborasi dengan stakeholder eksternal dalam skala nasional.</p> <p>b. Peningkatan kapasitas tenaga kependidikan dalam memberikan dukungan pada pemenuhan kebutuhan teknis dan administratif.</p> <p>c. Melibatkan dosen dan tenaga kependidikan untuk aktif dalam berbagai kompetisi, anugerah, dan lomba-lomba sesuai dengan kepakarannya dan keahliannya dalam skala nasional.</p>	<p>a. Peningkatan dan penguatan kapasitas dosen dalam keterlibatan kolaborasi dengan <i>stakeholders</i> eksternal dalam skala regional dan internasional.</p> <p>a. Melibatkan dosen dan tenaga kependidikan untuk aktif dalam berbagai kompetisi, anugerah, dan lomba-lomba sesuai dengan kepakarannya dan keahliannya dalam skala regional dan internasional.</p>	<p>a. Menjaga kualitas dosen yang sudah memiliki reputasi internasional dan peningkatan kualitas dosen agar bisa bersaing pada tingkat internasional.</p> <p>b. Menjaga kuantitas dan kualitas tenaga kependidikan agar kinerja UM dapat berjalan secara efektif dan efisien.</p> <p>c. Menjaga kinerja optimal SDM UM secara utuh dan menyeluruh.</p>
INFRA-STRUKTUR, FASILITAS DAN LINGKUNGAN	<p>a. Pemetaan dan komersialisasi aset dan kekayaan intelektual sebagai sumber pendapatan UM.</p> <p>b. Penyusunan <i>grand design</i> tata letak gedung, kawasan usaha, dan lingkungan</p>	<p>a. Optimalisasi yang berorientasi <i>resource sharing</i> dalam pemanfaatan infrastruktur untuk peningkatan penyelenggaraan tridharma, kegiatan</p>	<p>a. Standarisasi sarana dan prasarana akademik dan nonakademik bertaraf internasional untuk meningkatkan daya saing UM di tingkat Asia Tenggara.</p>	<p>a. Sarana dan prasarana akademik dan nonakademik UM menjadi rujukan dalam penyelenggaraan tridharma, kegiatan penunjang akademik,</p>



BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
	<p>terbuka hijau infrastruktur yang berorientasi pada keberlanjutan dan inklusivitas yang menjamin keselamatan dan kesehatan kerja.</p> <p>c. Perancangan ekosistem yang kondusif bagi implementasi pendidikan karakter mulia.</p>	<p>penunjang akademik, satuan usaha dan pelayanan sosial.</p> <p>b. Penataan gedung, kawasan usaha, dan lingkungan terbuka hijau yang mendukung penciptaan ekosistem yang kondusif bagi pendidikan karakter mulia.</p>	<p>b. Ekstensifikasi dan diversifikasi infrastruktur dan fasilitas digital UM mengikuti nafas perkembangan ipteks mutakhir.</p> <p>c. Penguatan laboratorium riset bidang-bidang unggulan secara berkelanjutan.</p> <p>d. Akselerasi pemanfaatan sarana dan prasarana potensial untuk menjadi sumber pendapatan UM.</p>	<p>satuan usaha dan pelayanan sosial di tingkat nasional dan Asia Tenggara.</p> <p>b. Terselenggaranya pengelolaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana UM yang efektif, efisien dan ekonomis berstandar internasional.</p> <p>c. Melestarikan aset-aset UM yang bernilai historis sebagai sarana edukasi dan rekreasi.</p>
INFORMASI DAN TEKNOLOGI	<p>a. Peningkatan/penguatan literasi teknologi bagi seluruh sivitas UM, terutama dosen dan tenaga kependidikan.</p> <p>b. Penguatan kompetensi dan pemenuhan jumlah sumber daya manusia dalam hal pengembangan sistem teknologi informasi di lingkungan UM untuk memenuhi kebutuhan pengembangan jangka panjang.</p> <p>c. Peningkatan/penguatan infrastruktur sistem jaringan komputer/akses internet, serta infrastruktur pengelolaan sistem, aplikasi, dan data.</p> <p>d. Penyusunan cetak biru <i>Enterprise Architecture</i> khas UM dengan tetap mengakomodasi pola-pola pengelolaan kinerja individu dan proses bisnis institusi pendidikan tinggi yang disosialisasikan oleh kementerian.</p> <p>e. Pengintegrasian sistem informasi dan pembangunan pangkalan data untuk mendukung penyelenggaraan tridharma dan tata kelola organisasi.</p> <p>f. Pembangunan lingkungan sistem teknologi informasi</p>	<p>a. Inisialisasi implementasi <i>Enterprise Architecture</i> secara bertahap, dimulai dari proses bisnis layanan-layanan kepada kelompok utama pemangku kepentingan.</p> <p>b. Digitalisasi sebanyak mungkin layanan tridharma dan tata kelola perguruan tinggi di UM, terutama di bidang pendidikan/pembelajaran dalam rangka penguatan citra UM sebagai pusat inovasi pembelajaran.</p> <p>c. Pembangunan kanal-kanal berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk membuka/memperluas akses publik dalam hal pemanfaatan produk-produk inovasi pendidikan/pembelajaran yang telah dihasilkan oleh sivitas UM.</p> <p>d. Optimalisasi penggunaan teknologi pada kanal-kanal digital UM sehingga memudahkan pengelolaan dan akses konten informatif oleh seluruh pemangku kepentingan.</p> <p>e. Penyematan fitur-fitur <i>smart technology</i> (seperti <i>Artificial Intelligence</i>, <i>Machine Learning</i>, <i>Business Intelligence</i> dsb.)</p>	<p>a. Penyelesaian dan evaluasi implementasi <i>Enterprise Architecture</i> UM.</p> <p>b. Peningkatan dukungan sistem teknologi informasi dan komunikasi terhadap internasionalisasi konten dan layanan tridharma perguruan tinggi untuk masyarakat global.</p> <p>c. Komersialisasi produk dan layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi sehingga mampu menjadi salah satu sumber pendapatan bagi institusi UM, termasuk di dalamnya adalah produk-produk inovasi di bidang pendidikan/pembelajaran.</p> <p>d. <i>Seamless integration</i> penggunaan sistem teknologi informasi dan komunikasi dalam banyak aspek penyelenggaraan tridharma dan tata kelola di UM sehari-hari</p>	<p>Pemeliharaan keandalan sistem teknologi informasi dan komunikasi terpadu sejalan dengan tata kelola dan organisasi UM yang semakin modern, efisien, akuntabel, dan dinamis; dan Menjadi rujukan dalam pengembangan sistem <i>smart digital campus</i> perguruan tinggi nasional maupun internasional.</p>



BIDANG STRATEGIS	TAHAP I Konsolidasi (2022—2026)	TAHAP II Transformasi (2027—2031)	TAHAP III Ekspansi (2032—2036)	TAHAP IV Stabilisasi (2037—2041)
	<p>yang ramah pengguna dan memberi penguatan usaha-usaha pengembangan inovasi bidang pendidikan/ pembelajaran oleh sivitas UM, baik yang ditargetkan untuk pengguna internal maupun pengguna eksternal UM.</p>	<p>ke dalam layanan-layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang telah berjalan di UM.</p> <p>f. Pengelolaan sistem informasi dan pangkalan data secara integratif terpusat hingga mampu menjadi rujukan utama pengambilan kebijakan oleh seluruh tingkatan manajerial di UM.</p>		
<p>PENGEMBANGAN USAHA DAN DANA ABADI</p>	<p>a. Optimalisasi sumber daya melalui peningkatan kapasitas dan tata kelola organisasi.</p> <p>b. Membentuk badan hukum dari satuan usaha yang sudah berjalan sebagai entitas yang terpisah dari UM untuk mewujudkan tata kelola organisasi bisnis yang profesional.</p> <p>c. Penguatan program kolaborasi dan integrasi unit usaha yang sudah berjalan.</p> <p>d. Optimalisasi sumber dan pengelolaan dana abadi bagi Universitas.</p>	<p>a. Mengembangkan eksistensi <i>holding company</i> dengan menyiapkan dan menumbuhkan industri sebagai "<i>teaching factory</i>".</p> <p>b. Mengembangkan kebijakan investasi terhadap komersialisasi produk-produk hasil tridharma perguruan tinggi yang diarahkan untuk menghasilkan inkubator baru yang berdampak secara ekonomi bagi Universitas secara mandiri dan berkelanjutan.</p> <p>c. Mengembangkan diversifikasi sumber pendanaan dari <i>stakeholders</i> Universitas dalam rangka optimalisasi pengembangan usaha dan dana abadi.</p> <p>d. Komersialisasi produk-produk hasil tridharma perguruan tinggi yang memiliki potensi ekonomi.</p>	<p>a. Menciptakan pasar baru, produk baru, dan alternatif pendanaan baru sehingga menjadi industri yang semakin tumbuh dan mapan sebagai <i>income generating</i> bagi UM.</p> <p>b. Menciptakan model bisnis baru dengan <i>one stop service</i> bisnis berbasis pada teknologi.</p> <p>c. Memperluas mitra bisnis skala nasional melalui pemanfaatan sumber daya komersial dan hasil produk-produk hasil tridharma perguruan tinggi.</p>	<p>Menjaga capaian kinerja industri dengan melakukan inovasi pada pengembangan usaha sesuai dengan perkembangan era industri.</p>

6 SISTEM AKUNTABILITAS DAN ANALISIS RISIKO

Dalam bab ini dijelaskan sistem akuntabilitas dan analisis risiko. Subbab sistem akuntabilitas berisi paparan sistem akuntabilitas yang sudah dan akan dilakukan, sedangkan subbab analisis risiko berisi paparan risiko yang mungkin timbul pada masa peralihan perubahan UM sebagai PTN PKBLU menjadi PTN Badan Hukum.

6.1 Sistem Akuntabilitas

Dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), UM menggunakan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2016. Dalam penyusunannya, menggunakan Pedoman Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tahun 2016. Sedangkan Penyusunan LAKIP Universitas Negeri Malang selama ini menggunakan Permenpan-RB Nomor 29 tahun 2010, dan tata cara review LAKIP menggunakan Permenpan-RB Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Bukti akuntabilitas kinerja UM dapat dilihat dari diperolehnya penghargaan sebagai satuan kerja terbaik 3 pada semester I dan kinerja terbaik 1 untuk tingkat PTN, pada semester II Tahun 2017 se-wilayah KPPN Malang, dan satuan kerja terbaik 2 pada semester I dan kinerja terbaik 1 untuk tingkat PTN, pada semester II Tahun 2019 se-wilayah KPPN Malang dalam kinerjanya mengelola anggaran, penyampaian rencana penarikan dana secara akurat dan tepat waktu, akurasi penyaluran dana SP2D, dan penyampaian rekon serta LPJ secara akurat dan tepat waktu. Pada tahun 2019 UM juga mendapatkan penghargaan sebagai pembayar dan pelaporan pajak dan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dari DJP KPP Pratama Malang Utara. Selain itu, dalam 3 tahun terakhir (2017—2019) UM dipercaya untuk mengelola keuangan nasional program SNMPTN dan SBMPTN. Yang terakhir, setiap tahun, sampai dengan tahun 2019, UM mempunyai 2 indikator terkait dengan program Penguatan Akuntabilitas Kinerja, yaitu diperolehnya: (1) Opini WTP atas Laporan Keuangan; dan (2) instansi pemerintah yang akuntabel.

UM dalam upaya memperbaiki manajemen dan kinerjanya dilakukan melalui peningkatan Rencana Kinerja, Penetapan Kinerja, Pengukuran Kinerja, penyusunan Analisis Capaian Sasaran, dan Akuntabilitas Keuangan. Rencana Kinerja ditingkatkan dengan merujuk pada Rencana Kinerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) tahun berjalan. Indikator Kinerja Kegiatan disusun mengacu pada sasaran strategis yang ditetapkan UM melalui Renstra. Sasaran strategis tersebut merupakan jabaran dari Sasaran Strategis yang ditetapkan oleh Kemendikbudristek. Target

Kinerja ditetapkan secara berjenjang sesuai dengan Renstra UM. Penetapan Kinerja ditingkatkan dengan menyesuaikan dana yang ada pada RKAT UM. Pada tataran praktis, untuk menyesuaikan dengan capaian kinerja dan realisasi anggaran dalam tahun berjalan, UM melakukan revisi RKAT. Dengan demikian yang akan digunakan dalam penyusunan LAKIP adalah RKAT revisi terakhir di tahun berjalan. Pengukuran Kinerja ditingkatkan dengan merujuk pada dua hal, yakni hal yang terkait dengan Akuntabilitas Capaian Sasaran, dilakukan dengan mengacu kepada LAKIP Unit, sedangkan yang terkait dengan Akuntabilitas keuangan, dilakukan dengan mengacu pada laporan keuangan UM. Akuntabilitas kinerja, baik analisis capaian sasaran maupun akuntabilitas keuangan dilakukan dengan menganalisis ketercapaian target pada Penetapan Kinerja. Jika berhasil, maka dipaparkan pada uraian hal-hal yang mendukung, sedangkan jika tidak berhasil dipaparkan pada uraian hal-hal yang menghambat dan solusi pemecahannya.

Sebagai PTN Badan Hukum, UM merencanakan dan sedang menjalankan beberapa program dan aktivitas sebagai berikut.

- a. Merevisi Standar Universitas Negeri Malang. Pada tahun 2020, dilakukan revisi atas Standar Pendidikan, Standar Penelitian, dan Standar Pengabdian Kepada Masyarakat. Standar yang telah disusun mengacu pada Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT), sementara pada tahun 2020 telah diterbitkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi oleh Kemendikbud, melalui Permendikbud RI Nomor 3/Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- b. Memperkuat sistem administrasi berbasis TIK. Sistem perencanaan sampai dengan pelaporan aktivitas akademik, kemahasiswaan, keuangan, sarana prasarana, dan SDM telah dikelola dengan memanfaatkan TIK. Telah dikembangkan dan dimanfaatkan sistem administrasi akademik (SIKAD), sistem keuangan (SIKUM), sistem kepegawaian (SIMPEGA), sistem BMN (SIBMN), sistem perencanaan dan penganggaran berbasis Kinerja (SIPRAJA), sistem pengawasan internal online (SPI-ON), sistem pembelajaran berbasis jaringan (SIPEJAR), *e-library*, sistem presensi online (*e-presensi*), *e-office*, dan seterusnya. Tujuan pemanfaatan TIK untuk mengelola semua aktivitas administrasi dan pelaporan adalah meningkatkan kualitas layanan (cepat dan akurat), mempermudah akses data oleh *stakeholders*, dan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja UM. Sejak tahun 2019 UM juga telah memanfaatkan angket berbasis web, untuk mengukur kualitas layanan di setiap pusat layanan, baik layanan kepada mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, mitra kerjasama, maupun kepada masyarakat secara luas.
- c. Menyusun instrumen berbasis web, untuk memastikan ketercapaian Standar UM, mengimplementasikan web tersebut untuk mengetahui ketercapaian standar UM di level program studi, menyusun LAKIP UM kepada Kementerian PAN-RB dengan mengacu pada Peraturan Menteri Nomor 51 tahun 2016 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dan Permenpan-RB Nomor 29 tahun 2010, Pengembangan Pedoman Penyusunan LAKIP

Unit, melakukan sosialisasi ke unit-unit terhadap Pedoman Penyusunan LAKIP Unit, melakukan evaluasi terhadap LAKIP Unit.

6.2 Analisis Risiko

Penilaian risiko UM sebagai PTN Badan Hukum bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguraikan semua risiko potensial yang berasal dari faktor internal dan faktor eksternal. Penilaian tersebut juga bertujuan untuk memeringkat risiko-risiko yang memerlukan perhatian manajemen puncak UM dan yang memerlukan penanganan segera atau yang tidak memerlukan tindakan lebih lanjut. Selain itu, penilaian risiko juga bertujuan untuk memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif oleh manajemen UM.

Penilaian risiko UM sebagai PTN Badan Hukum dilakukan dengan mengacu pada prosedur Penilaian Risiko sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Tahapan Penilaian Risiko. Prosedur tersebut meliputi: (1) penetapan tujuan, yang terdiri atas rumusan tujuan UM dan tujuan tingkat kegiatan UM; (2) identifikasi risiko, yang merupakan identifikasi terhadap sumber risiko internal dan eksternal; dan (3) penilaian risiko, yang merupakan analisis terhadap pengaruh atau dampak risiko pada pencapaian tujuan.

Identifikasi risiko yang dilakukan UM terhadap statusnya sebagai PTN Badan Hukum dilakukan dengan dua cara: Risiko Retrospektif dan Risiko Prospektif. Identifikasi risiko retrospektif dilakukan pada risiko-risiko yang telah UM hadapi sebelumnya, sementara identifikasi risiko prospektif dilakukan pada risiko-risiko yang belum terjadi, namun dapat terjadi pada beberapa waktu yang akan datang. Sumber informasi risiko retrospektif diperoleh dari laporan audit yang dilakukan Satuan Pengawas Internal (SPI) atau hasil evaluasi akademik yang dilakukan Satuan Penjaminan Mutu (SPM) UM. Keluhan dari sivitas akademika UM seperti dosen, tenaga kependidikan, maupun mahasiswa juga dapat menjadi sumber informasi risiko. Risiko retrospektif di UM juga dapat diperoleh dari dokumen laporan kegiatan atau pelaksanaan program di seluruh unit di UM; di level program studi, fakultas, maupun pada lembaga (LPPM dan LPPP) dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) lainnya. Untuk jenis risiko prospektif, manajemen UM dilakukan *brainstorming* dengan sivitas akademika UM maupun dengan para pemangku kepentingan eksternal, analisis SWOT, maupun riset sederhana tentang isu-isu atau problem yang harus dihadapi UM saat berstatus PTN Badan Hukum pada tahun-tahun yang akan datang.

UM akan melakukan penilaian risiko melalui metode sebagai berikut: (1) metode analisis data historis, (2) metode pengamatan dan survei, (3) metode pengacuan atau *benchmarking*, dan (4) metode pendapat ahli. Keempat metode tersebut akan digunakan secara bersama-sama dan saling melengkapi. Secara kualitatif, penilaian risiko di UM akan dilakukan dengan cara curah pendapat, evaluasi kelompok multidisiplin, *focused group discussion* (FGD), pertimbangan ahli dan spesialis, wawancara terstruktur, dan kuesioner.

Secara kuantitatif, penilaian risiko di UM akan dilakukan dengan analisis dampak, analisis biaya, analisis jaringan, analisis probabilitas, simulasi, analisis statistik, dan survei kepuasan sivitas akademika UM dan pemangku kepentingan yang lain.

Untuk mendukung pelaksanaan penilaian risiko UM sebagai PTN Badan Hukum, diperlukan Kebijakan Risiko oleh pimpinan UM. Kebijakan tersebut diperlukan untuk membangun mekanisme pendukung dan kerangka bagi pelaksanaan rencana penilaian risiko yang efektif. Pimpinan UM harus menyatakan kebijakannya secara tertulis tentang pengolahan risiko, yaitu tujuan dan komitmen terhadap pengelolaan risiko. Manajemen puncak UM juga harus memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat dipahami, diimplementasikan, dan dipelihara pada semua unit kerja (program studi, fakultas, lembaga, unit pelaksana teknis). Dalam hal ini pimpinan UM akan membentuk sebuah Unit Manajemen Risiko (UMR) yang bertugas untuk melakukan identifikasi risiko, pemetaan risiko, penaksiran risiko, penetapan risiko yang dapat diterima, penyusunan prioritas risiko, dan penanganan risiko. Auditor pada unit ini juga akan melakukan audit berbasis risiko berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh UMR. UMR UM akan menyusun sebuah petunjuk teknis atau Prosedur Operasional Standar (POS) dan dapat dibantu oleh SPI untuk menyusun manajemen risiko. SPI juga dapat membantu UMR untuk memastikan bahwa segala risiko telah dimitigasi.

Adapun risiko-risiko yang mungkin timbul dalam perubahan status UM dari PTN PK-BLU menjadi PTN Badan Hukum adalah sebagai berikut.

- a. UM melaksanakan penjaminan mutu nonakademik sebagai upaya untuk menjamin efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya secara konsisten dan berkelanjutan. Penjaminan mutu nonakademik meliputi pengelolaan SDM, aset, dan keuangan.
- b. Pada masa transisi perubahan UM sebagai PTN PK-BLU menjadi PTN Badan Hukum penjaminan mutu nonakademik yang meliputi pengelolaan SDM, aset, dan keuangan perlu mendapat payung hukum yang memadai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Ketiadaan payung hukum sangat berisiko dalam pelaksanaan penjaminan mutu nonakademik tersebut.
- c. Ketenagaan UM terdiri atas (a) Aparatur Sipil Negara (ASN); dan (b) non-ASN. ASN dapat berstatus (a) pegawai negeri sipil; dan (b) pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Pegawai UM non-ASN dapat dipekerjakan berdasarkan persyaratan pendidikan, keahlian, dan kemampuannya setelah memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d. Sampai dengan saat ini, belum terbit Peraturan Pemerintah tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Demikian juga status pegawai UM non-ASN perlu ada payung hukum yang tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan tentang ketenagakerjaan.
- e. Kekayaan awal UM berupa kekayaan negara yang dipisahkan, kecuali tanah. Nilai kekayaan awal ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan

di bidang keuangan berdasarkan usul yang disampaikan oleh Menteri. Penatausahaan pemisahan kekayaan negara untuk ditempatkan sebagai kekayaan awal UM diselenggarakan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.

- f. Pada masa transisi perubahan UM sebagai PTN PK-BLU menjadi PTN Badan Hukum, pemisahan kekayaan awal menjadi sangat penting sekaligus berisiko tinggi, antara lain, menyangkut inventarisasi, pengklasifikasian barang yang layak dan rusak, penghapusan barang, kodifikasi, dan pencatatan kekayaan milik UM.
- g. Kekayaan UM dapat berasal dari kekayaan awal, pendapatan UM, bantuan atau hibah dari pihak lain, dan/atau sumber lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kekayaan UM terdiri atas kekayaan berwujud dan kekayaan tak berwujud. Kekayaan UM dicatat dan dikelola secara mandiri, transparan, dan akuntabel.
- h. Potensi sumber perolehan kekayaan UM yang beragam mengharuskan UM menggali sumber pendanaan yang beragam pula. Potensi ini perlu didukung oleh manajemen, personel, dan sistem pengelolaan yang memadai.
- i. Pengadaan barang dan jasa dilakukan berdasarkan prinsip efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Pengadaan barang dan jasa yang pendanaannya berasal dari APBN dan/atau APBD mengacu pada ketentuan pengadaan barang dan jasa untuk instansi pemerintah.
- j. Pengadaan barang dan jasa yang pendanaannya bukan berasal dari APBN atau APBD yang diatur dalam Peraturan Rektor dapat menimbulkan risiko tinggi jika tidak diatur dengan hari-hati. Untuk itu, Peraturan Rektor tentang pengadaan barang dan jasa perlu dilengkapi dengan panduan pelaksanaan yang jelas dan rinci.
- k. UM melakukan investasi sarana dan prasarana untuk peningkatan kualitas penyelenggaraan tridharma. UM dapat melakukan investasi yang bersifat komersial yang mendukung visi UM. Aset UM yang dialokasikan untuk investasi yang bersifat komersial paling banyak 20% (dua puluh persen) dari nilai aset.
- l. Pengaturan investasi perlu mendapatkan pengawalan yang kuat agar investasi tetap mendukung visi dan misi UM. Proses investasi dilakukan dengan benar dan hasilnya untuk pengembangan UM.
- m. Audit internal oleh Komite Audit dengan tugas (a) mengawasi dan/atau melakukan koordinasi dan supervisi proses audit internal dan eksternal atas pengelolaan UM di bidang nonakademik; dan (b) menyampaikan laporan tahunan kepada Majelis Wali Amanat.
- n. Peran auditor internal ini perlu diperkuat dengan peraturan yang memadai dan tenaga-tenaga yang profesional. Peran auditor internal ini sangat penting. Jika peran auditor internal ini berjalan dengan baik, auditor internal bisa menjadi benteng pelaksanaan pengelolaan nonakademik UM. Bila auditor eksternal akan mengaudit UM, cukup melihat hasil audit internal yang sudah bekerja dengan profesional tersebut.



- o. Pendirian badan usaha dan/atau penyertaan modal badan usaha oleh UM merupakan salah satu upaya untuk mendapat sumber pendanaan UM. Aktivitas ini perlu dilakukan secara profesional dan perhitungan yang matang agar tidak terjadi penyimpangan.



7 PENUTUP

Dokumen Rencana Induk Pengembangan UM menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan secara lebih sistematis, konsisten, dan seimbang sehingga pencapaian kinerja yang telah ditetapkan dapat dengan mudah diukur. Arah dan pengembangan selalu diupayakan untuk meningkatkan kemanfaatan UM bagi bangsa dan dunia internasional.

Meskipun dalam pembahasannya RIP UM 2022—2041 ini cukup menyeluruh, tetapi disadari bahwa situasi masa kini dan masa depan bersifat *volatile* dan *uncertainty* sehingga konten RIP sifatnya general (makro) dan sangat longgar (tidak rigid, tidak kaku, dan tidak normatif) sehingga memungkinkan penyelenggara universitas untuk bergerak secara fleksibel, dinamis, kreatif, dan inovatif. RIP UM 2022—2041 ini akan dijabarkan menjadi Rencana Strategis (Renstra), baik di tingkat universitas maupun fakultas, dengan jangka waktu lima tahunan.