

EDISI REVISI 2016

RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG 2015—2019



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI MALANG

KATA PENGANTAR

Renstra Bisnis UM 2015—2019 Edisi Revisi

Atas rahmat dan perkenan Tuhan Yang Maha Esa, Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang (Renstra Bisnis UM) Tahun 2015—2019 Edisi Revisi telah dapat diselesaikan. Renstra Bisnis UM 2015—2019 Edisi Revisi ini merupakan pernyataan resmi Universitas Negeri Malang yang menggariskan dan menentukan arah pengembangan universitas pada tahun 2015—2019 dan merupakan implementasi Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM 2011—2030.

Sebagai konsekuensi dari perubahan kelembagaan dengan dibentuknya kementerian baru yakni Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, maka semua Perguruan Tinggi Negeri termasuk Universitas Negeri Malang saat ini berada di bawah naungan kementerian tersebut. Dengan demikian maka arah kebijakan pengembangan kelembagaan Universitas Negeri Malang yang dituangkan dalam Renstra Bisnis UM 2015—2019 harus mengacu kepada Renstra Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi 2015—2019.

Sebagaimana diketahui bahwa penyusunan Renstra Bisnis UM 2015—2019 dilaksanakan sebelum terbitnya Renstra Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi 2015—2019, sehingga beberapa bagian dari Renstra Bisnis UM 2015—2019 terutama terkait dengan tujuan, sasaran, kegiatan, dan indikator kinerja belum selaras dengan Renstra Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Untuk itu telah dilakukan penyesuaian dan dituangkan dalam Renstra Bisnis UM 2015—2019 Edisi Revisi ini.

Akhirnya kami berharap Renstra Bisnis UM 2015—2019 Edisi Revisi ini telah selaras dengan Renstra Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, serta benar-benar dapat menjadi pedoman dan menyatukan pandangan segenap sivitas akademika UM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab bersama menghadapi masa depan dalam membangun UM ke depan.



Malang, 27 Juni 2016
Rektor,

AH. ROFI'UDDIN
NIP 196203031985031002

DAFTAR ISI

	Hal.
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Peraturan Rektor UM Nomor 9 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019	iii
BAB I – PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Landasan Penyusunan	3
C. Sistematika Renstra Bisnis UM 2015—2019	6
BAB II – GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS NEGERI MALANG	7
A. Sejarah Singkat UM	7
B. Visi, Misi, dan Tujuan	8
C. Prinsip Pengembangan	9
BAB III – KINERJA UM TAHUN 2014	11
A. Penyediaan Layanan Akademik Program Studi	11
B. Penyediaan Dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu	14
C. Pengembangan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	17
D. Penyediaan Layanan Kelembagaan	21
E. Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis	25
BAB IV – ANALISIS LINGKUNGAN	30
A. Analisis SWOT	30
B. Posisi dan Pilihan Strategi	43
BAB V – PROGRAM PENGEMBANGAN TAHUN 2015—2019	46
A. Tujuan, Sasaran Strategis, Kegiatan, dan Indikator Kinerja	47
B. Proyeksi Keuangan	56
BAB VI – KERANGKA IMPLEMENTASI	67
A. Pelembagaan	67
B. Sumber Daya	67
C. Koordinasi	69
D. Tata Kelola	70
E. Sistem Informasi	71
F. Sistem Penjaminan dan Pengendalian Mutu	71
G. Komitmen Manajemen Puncak	72
H. Sistem Implementasi Kegiatan	73
I. Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan	73
BAB VII – PENUTUP	75
LAMPIRAN	
- Matriks Uraian Misi, Tujuan, Sasaran Strategis, Kegiatan, dan Indikator Kinerja Renstra Bisnis UM 2015-2019	



**PERATURAN
REKTOR UNIVERSITAS NEGERI MALANG
NOMOR 9 TAHUN 2015**

TENTANG

**RENCANA STRATEGIS BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2015—2019**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI MALANG,

- Menimbang** :
- a. bahwa dalam rangka memberi arah pengembangan Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019, memandang perlu adanya Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019;
 - b. bahwa dalam rangka memberikan arah pengembangan unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Malang, memandang perlu adanya Rencana Strategis Bisnis unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Malang yang disusun berdasarkan Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019;
 - c. bahwa sebagai tindak lanjut butir a dan b di atas, memandang perlu menerbitkan Peraturan Rektor tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019.
- Mengingat** :
1. Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502); sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4340);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5500);
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 30 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Malang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 493);
7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 71 Tahun 2012 tentang Statuta Universitas Negeri Malang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 1136);
8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Malang sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
9. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 248/MPK.A4/KP/2014 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Malang;
10. Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang Nomor 0008/KEP/H32/PR/2010 tentang Rencana Induk Pengembangan UM tahun 2011-2030;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI MALANG TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG TAHUN 2015—2019

Pasal 1

- (1) Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019 menjadi pedoman pengembangan Universitas Negeri Malang dalam kurun waktu tahun 2015—2019.
- (2) Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019 menjadi acuan dalam penyusunan rencana program, kegiatan, dan anggaran Universitas setiap tahun.
- (3) Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019 menjadi acuan unit kerja fakultas, pascasarjana, lembaga, biro, dan unit pelaksana teknis untuk menyusun Rencana Strategis Bisnis unit kerja yang bersangkutan.

Pasal 2

- (1) Implementasi Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2015—2019 setiap tahun dituangkan dalam Kebijakan Program Kerja Tahunan Universitas.
- (2) Setiap akhir tahun dilakukan evaluasi capaian target kinerja tahunan sebagai dasar penyusunan kebijakan program kerja Universitas tahun berikutnya.

Pasal 3

- (1) Dengan terbitnya Peraturan Rektor ini maka Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Malang Tahun 2012—2015 tidak berlaku lagi.
- (2) Hal-hal lain yang belum tercantum dalam Peraturan Rektor ini akan diatur lebih lanjut.
- (3) Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.


Ditetapkan di Malang
pada tanggal 1 April 2015

REKTOR,

TTD.

AH. ROFI'UDDIN

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM DAN KEUANGAN,


AMIN SIDIQ
NIP 196011011987091001



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagai salah satu upaya melaksanakan amanat nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana tercantum dalam UUD 1945, Pemerintah menetapkan kebijakan dasar dalam pengembangan pendidikan tinggi dalam bentuk pengembangan organisasi yang sehat. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menanggapi dinamika lingkungan, baik lokal, regional, nasional, maupun global secara tepat. Oleh karena itu, setiap perguruan tinggi diharapkan mampu membaca situasi lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Kebijakan itu mendorong perguruan tinggi agar memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sepenuhnya sesuai dengan visi dan misi masing-masing.

Isu strategis pengembangan pendidikan tinggi secara umum meliputi 5 (lima) hal. *Pertama*, pembangunan kapasitas (*capacity building*) harus ditingkatkan sebagai respon terhadap perubahan paradigma dalam otonomi dan desentralisasi. *Kedua*, tata pamong yang baik sangat diperlukan dalam rangka menjamin kebebasan akademik dalam melaksanakan pembelajaran, penelitian, publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu upaya dalam memperbaiki tata pamong adalah perencanaan strategis yang menjadi acuan semua jajaran manajemen. *Ketiga*, perguruan tinggi harus mampu meningkatkan pendanaan dari sektor publik, antara lain melalui kerja sama dengan industri, pelibatan pemerintah daerah, dan kemitraan dengan pemerintah pusat dengan tetap berpegang pada norma dan nilai-nilai akademik. *Keempat*, pengembangan sumber daya manusia yang merupakan unsur strategis untuk mencapai visi dan misi lembaga secara efektif dan efisien. *Kelima*, penjaminan mutu merupakan isu strategis yang sangat penting untuk menjaga mutu akademik dan nonakademik secara berkelanjutan.

UM sebagai bagian integral dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi bertekad untuk menjabarkan kebijakan pengembangan perguruan tinggi untuk memenuhi tuntutan lokal, regional, nasional, maupun global secara berkesinambungan. Berdasarkan isu-isu di atas, dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM 2011—2030 telah diidentifikasi 9 (sembilan) program strategis untuk menjawab tantangan perkembangan perguruan tinggi ke depan, yaitu (1) perluasan pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, (2) demokratisasi pendidikan, (3) persaingan global, (4) perkembangan ipteks dan olahraga, (5) peningkatan citra lembaga, (6) pemberlakuan otonomi perguruan tinggi melalui Badan Layanan Umum (BLU), (7) implementasi Undang-Undang Guru dan Dosen, (8) keterpaduan tridharma perguruan tinggi, serta (9) kualitas dan efisiensi manajemen.

Sembilan program strategis tersebut menjadi acuan UM untuk mengembangkan sistem kelembagaan yang menopang terwujudnya visi perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan bagi pengembangan keilmuan dan penyelenggaraan pembelajaran di bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, bahasa, seni, dan olah raga di masa

mendatang. Sejalan dengan hal tersebut, RIP UM 2011—2030 mengamanatkan arah pengembangan UM sebagai *The Learning University*, terutama pada hal-hal berikut.

- 1) Pengembangan manajemen kelembagaan UM diarahkan pada pemantapan dan peningkatan sistem manajemen kelembagaan, baik bidang sarana prasarana, kepegawaian, keuangan, kemahasiswaan, serta manajemen akses kerja sama internal dan eksternal UM.
- 2) Pengembangan bidang akademik diarahkan pada peningkatan inovasi di bidang pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- 3) Pembangunan gedung dan pengadaan sarana serta penataan lingkungan kampus diarahkan pada pembangunan gedung, pengadaan sarana, serta penataan lingkungan kampus yang membelajarkan.
- 4) Pengembangan semua sumber daya manusia (pimpinan, dosen, peneliti, laboran, pustakawan, teknisi, dan pegawai administrasi) diarahkan pada peningkatan kualitas kinerja dan kualitas pelayanan kepada *stakeholders*.
- 5) Pengembangan TIK diarahkan untuk menopang sistem pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan pengembangan ilmu, pengabdian kepada masyarakat, serta sistem manajemen kelembagaan yang efektif dan efisien.
- 6) Pendayagunaan alumni diarahkan untuk menopang keberhasilan studi mahasiswa, baik dalam bentuk sumbangan fasilitas maupun sumbangan pemikiran akademik.
- 7) Peningkatan kerja sama UM dengan berbagai pihak, baik dari dalam maupun dari luar negeri diarahkan untuk menunjang terwujudnya UM sebagai *The Learning University*.

Pengembangan UM 2011—2030 disusun dalam 4 (empat) tahapan besar berikut.

- 1) Tahun 2011—2015 sebagai Tahap Transisi dan Reformasi UM sebagai Badan Layanan Umum (BLU) merupakan tahap pelaksanaan berbagai pembaharuan yang direncanakan dengan spirit *the learning university*, yakni menata diri melalui penataan kelembagaan dan SDM secara berkelanjutan.
- 2) Tahun 2016—2020 sebagai Tahap Konsolidasi dan Reorientasi merupakan tahap konsolidasi pelaksanaan tata kelembagaan yang baru dengan berorientasi pada pengembangan bidang kependidikan dan nonkependidikan yang mantap dengan dukungan sistem manajemen dan pendanaan yang sehat. Pada tahap ini UM juga telah merencanakan sistem pembangunan fisik terpadu dalam memantapkan UM menuju perguruan tinggi internasional.
- 3) Tahun 2021—2025 sebagai Tahap Otonomisasi UM merupakan tahap pelaksanaan UM menjadi perguruan tinggi korporasi mandiri yang mantap dan menjunjung tinggi prinsip otonomi, transparansi, dan akuntabilitas.
- 4) Tahun 2026—2030 sebagai Tahap Improvisasi merupakan tahap pelaksanaan UM menjadi perguruan tinggi yang mapan, memiliki ketahanan organisasi yang tinggi, dan memiliki daya saing internal dan eksternal yang tangguh.

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 71 tahun 2012, dalam menyelenggarakan fungsinya sebagai perguruan tinggi UM memiliki visi menjadi perguruan tinggi unggul dan menjadi rujukan dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Dalam kerangka tersebut, UM harus memegang teguh visi ini dan berusaha keras untuk mewujudkannya dalam beberapa tahun ke depan. Visi dan misi strategis yang dicanangkan harus sejalan dan mengarah pada

ketercapaian visi UM. Sebagai konsekuensinya, semua kebijakan dan program kerja yang diusung harus benar-benar bermuara pada pencapaian visi strategis tersebut.

Rencana Strategis Bisnis (Renstra Bisnis) UM 2015—2019 merupakan implementasi Rencana Induk Pengembangan (RIP) UM 2011—2030. Berdasarkan substansi Tahap Kedua RIP UM tahun 2016—2020, gambaran umum UM, kinerja tahun 2014, analisis lingkungan, dan merujuk pada tujuan strategis program pendidikan tinggi yang dirumuskan dalam Renstra Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi tahun 2015—2019 dengan tema ‘Daya Saing Regional’, Renstra Bisnis UM 2015—2019 menetapkan urutan prioritas program sebagai berikut.

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tinggi untuk mengembangkan potensi dan kepribadian mahasiswa yang unggul secara nasional dan regional.
- b. Menyelenggarakan penelitian untuk memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendapatkan pengakuan nasional dan internasional.
- c. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat sebagai pengamalan dan pembudayaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- d. Menyelenggarakan tata pamong yang tangguh, akuntabel, dan transparan, serta memperkuat kemitraan dalam rangka meningkatkan kualitas berkelanjutan.

B. Landasan Penyusunan

Landasan penyusunan Renstra Bisnis UM Tahun 2015—2019 ini adalah (1) sistem nilai, (2) prinsip dan wawasan, serta (3) Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.

1. Landasan Sistem Nilai

UM, dalam upaya mewarisi dan mewariskan nilai-nilai fundamental nasional: pandangan hidup bangsa, budaya bangsa, dan dasar negara Pancasila sebagaimana yang dimuat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, berkewajiban melaksanakan tugas mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk melaksanakan tugas itu, UM menyusun Renstra secara berkelanjutan. Dalam rangka mewujudkan visi dan misinya, UM menjunjung tinggi nilai-nilai luhur: ketaqwaan, kejujuran, integritas, tanggung jawab, etika, kualitas, transparansi, kepedulian, kedisiplinan, dan musyawarah. Berdasarkan karakteristik itu, dikembangkan misi profesionalitas UM untuk menjadikan para mahasiswa menjadi manusia yang berdaya saing tinggi dan unggul. Nilai-nilai luhur tersebut senantiasa menjadi pedoman dalam memperjuangkan cita-cita dan mengembangkan program-program UM dalam rangka mengabdikan diri kepada nusa, bangsa, dan kemanusiaan.

2. Landasan Prinsip dan Wawasan

UM, dalam membangun lembaga yang sehat, tangguh, dan mandiri, menerapkan prinsip korporasi, penjaminan mutu, evaluasi diri secara berkesinambungan, otonomi, transparansi, dan akuntabilitas. Sebagai *The Learning University*, UM juga menerapkan prinsip-prinsip pengembangan: (1) *system thinking*, (2) *personal mastery*, (3) *mental models*, (4) *shared vision*, dan (5) *team learning*.

Pengembangan UM ke depan berdasarkan wawasan global, nasional, regional, lokal, dan institusional. Dengan memperhatikan berbagai wawasan tersebut, pengembangan UM memperhatikan azas keseimbangan antara wawasan global dan nasional, antara sifat universal dan individual, antara nilai tradisional dan modern, antara perkembangan jangka pendek dan jangka panjang, antara kebutuhan kompetisi dan persamaan kesempatan, serta antara orientasi material dan spiritual. Dengan demikian, UM berkewajiban memberikan kontribusi yang berarti dalam transformasi sosial budaya dan sumber daya manusia, yakni SDM yang cerdas dan kompetitif.

Wawasan Global. Liberalisasi menimbulkan persaingan antarbangsa semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan tersebut, Indonesia harus mampu melakukan langkah-langkah proaktif dan antisipatif secara tepat. Tantangan liberalisasi ekonomi, politik, dan sosial budaya yang ditandai dengan berbagai fenomena perubahan sosial, seperti adanya pergeseran nilai moral, praktik neoliberalisme, individualisme, dan materialisme mengancam integritas dan kepribadian bangsa Indonesia. Menghadapi situasi dan kondisi ini, UM harus berperan serta dalam memikirkan dan menyiapkan SDM Indonesia agar menjadi insan yang berintegritas, cerdas, dan kompetitif yang menguasai ipteks untuk meningkatkan kesejahteraan umat manusia.

Wawasan Nasional. Jatidiri dan integritas nasional, persatuan dan kesatuan bangsa, kualitas SDM, penguasaan ipteks, dan pertumbuhan ekonomi menjadi isu nasional yang serius. Jati diri dan integritas nasional terancam oleh masuknya berbagai pengaruh nilai ideologi dan sosial budaya global yang tidak sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia. Persatuan dan kesatuan bangsa terancam oleh praktik individualisme yang menonjolkan primordialisme kedaerahan melalui otonomi daerah. Kualitas SDM yang belum memadai menjadi kendala untuk meraih kemampuan daya saing bangsa. Penguasaan ipteks yang masih terbatas menyebabkan pertumbuhan ekonomi relatif rendah sehingga jumlah pengangguran dan kemiskinan meningkat. UM dituntut untuk memberikan kontribusi yang optimal dalam mengatasi berbagai isu tersebut.

Wawasan Regional. Kawasan Timur Indonesia (KTI) merupakan kawasan yang strategis dengan sumber daya alam yang melimpah. Namun, potensi yang dimiliki KTI belum didukung oleh kualitas sumber daya manusia, infrastruktur, dan sistem manajemen di kawasan itu. UM yang berada di wilayah KTI tertantang untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia yang mendukung pembangunan regional, di samping pembangunan nasional pada umumnya.

Wawasan Lokal. UM memiliki kepedulian yang besar terhadap pembangunan kota dan kabupaten di wilayah Jawa Timur. Tiga program utama yang ditekankan dalam pembangunan wilayah Jawa Timur meliputi (1) pertumbuhan ekonomi, (2) pemerataan pembangunan dan penanggulangan kemiskinan, serta (3) pembinaan umat beragama dan peranannya dalam pembangunan. UM juga dituntut untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan Malang Raya dan kota/kabupaten lain yang menjadi binaannya.

3. Landasan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis UM Tahun 2015—2019 ini dilandasi peraturan perundangan sebagai berikut.

- (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- (3) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- (4) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- (5) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- (6) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan;
- (7) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
- (8) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah;
- (9) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
- (10) Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
- (11) Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
- (12) Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara;
- (13) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 08 Tahun 2006 tentang Kewenangan Pengadaan Barang/Jasa pada Badan layanan umum;
- (14) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 09 Tahun 2006 tentang Pembentukan Badan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum;
- (15) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109 Tahun 2007 tentang Dewan Pengawas Badan Layanan Umum;
- (16) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 69 Tahun 2008 tentang Penyusunan Standar Biaya Khusus;
- (17) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Nasional;
- (18) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92 Tahun 2011 tentang Rencana Bisnis Anggaran;
- (19) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2011 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga;
- (20) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 Tahun 2011 tentang Satuan Pengawasan Internal;
- (21) Keputusan Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Malang sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- (22) Surat Edaran Bersama Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional, Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, dan Menteri Keuangan, Nomor 0142/M.PPN/06/2009, SE 1248/MK/2009 tentang Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran;

- (23) Peraturan Dirjen Perbendaraan Nomor 50/PB/2007 tentang Petunjuk Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak oleh Satker Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan BLU;
- (24) Peraturan Dirjen Perbendaraan Nomor 67/PB/2007 tentang Tatacara Pengintegrasian Laporan Keuangan BLU ke dalam Laporan Keuangan Kementerian Negara/ Lembaga.

C. Sistematika Renstra Bisnis UM 2015—2019

Dokumen Renstra Bisnis UM 2015—2019 ini terdiri atas enam bab sebagai berikut.

- 1. Bab I : Pendahuluan
- 2. Bab II : Gambaran Umum UM
- 3. Bab III : Kinerja Tahun 2014
- 4. Bab IV : Analisis Lingkungan
- 5. Bab V : Program Pengembangan Tahun 2015—2019
- 6. Bab VI : Kerangka Implementasi
- 7. Bab VII : Penutup

BAB II

GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS NEGERI MALANG

A. Sejarah Singkat UM

Universitas Negeri Malang berawal dari Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) yang diresmikan pada hari Senin, tanggal 18 Oktober 1954, oleh J.M. Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan (PP dan K), Mr. Muh. Yamin, dan J.M. Wakil Perdana Menteri RI, Zainul Arifin. Tempat peresmian di Aula SMA Tugu Malang dengan dihadiri para pejabat di kota Malang. Penetapan dibukanya PTPG terhitung sejak tanggal 1 September 1954 yang tertera dalam SK Menteri PP dan K tanggal 4 Agustus 1954 No. 33756/Kab. yang secara yuridis formal diatur dalam S.K. Menteri PP dan K tanggal 1 September 1954 No. 38742/Kab. Rektor pertama adalah Adam Bachtiar seorang kartograf yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Balai Penyelidik dan Perancangan Pendidikan dan pengajaran pada Kementerian PP dan K.

Pada awalnya PTPG di Malang mempunyai 5 jurusan dengan 127 mahasiswa yang meliputi (1) Jurusan Ilmu Bahasa dan Sastra Indonesia 20 orang, (2) Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris 25 orang, (3) Jurusan Sejarah/Budaya 19 orang, (4) Jurusan Ilmu Ekonomi 35 orang, dan (5) Jurusan Ilmu Pasti Alam 28 orang (18 orang untuk Ilmu Pasti dan 10 orang untuk Ilmu Hayat). Mahasiswa berasal dari berbagai provinsi di Indonesia dengan seleksi masuk yang sangat ketat.

Pada tanggal 1 November 1954 keluar peraturan pemerintah (PP) nomor 57 tahun 1954 tentang Pendirian Universitas Airlangga (UNAIR). Dalam PP tersebut dinyatakan bahwa PTPG di Malang menjadi bagian dari Universitas Airlangga Surabaya. Pada tahun 1958 keluar PP No. 71 tahun 1958 tentang perubahan PTPG menjadi "Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan" (FKIP) dengan status tetap menjadi bagian dari Universitas Airlangga. Pada tahun 1963 keluar kebijakan untuk menyatukan beberapa FKIP dan Institut Pendidikan Guru (IPG) menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP).

Pada hari Selasa, 20 Mei 1964, dilangsungkan Upacara Peresmian IKIP Malang yang berarti pula lepas dari Universitas Airlangga. IKIP Malang memiliki empat fakultas: (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Keguruan Sastra dan Seni (FKSS), (3) Fakultas Keguruan Ilmu Sosial (FKIS), dan (4) Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta (FKIE). Menteri PTIP pada tahun 1964 mengeluarkan SK nomor 35 tahun 1964 tentang cabang-cabang IKIP Malang yakni Surabaya, Madiun, Singaraja, Jember dan Kupang. Berdasar SK Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi nomor 176 tanggal 30 Desember 1967 IKIP Malang ditetapkan sebagai IKIP Pembina.

Seiring dengan dinamika sosial yang sangat pesat terjadi perubahan-perubahan kelembagaan dari IKIP Malang menjadi Universitas Negeri Malang (UM). Pada tanggal 4 Agustus 1999 lahir Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 yang ditandatangani Presiden Bacharuddin Jusuf Habibie tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) menjadi Universitas. Konsideran dari Kepres tersebut antara lain adalah upaya peningkatan mutu, relevansi, efisiensi, pemerataan dan akuntabilitas pendidikan tinggi secara nasional perlu ditingkatkan kinerjanya, khususnya menyangkut IKIP. Kepres tersebut secara formal menjadi dasar perubahan IKIP Malang menjadi Universitas Negeri

Malang (UM). UM menerima perluasan mandat dengan tugas pokok yang diemban adalah menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau pendidikan profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu. Namun UM tetap mengemban tugas pokok mengembangkan ilmu pendidikan, ilmu keguruan, serta mendidik tenaga akademik yang profesional dalam bidang kependidikan.

Pada tahun 2008, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 279/KMK.05/2008, UM ditetapkan sebagai perguruan tinggi yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) dengan status BLU penuh. Dengan sistem tata kelola ini, UM memiliki otonomi pengelolaan sumber daya keuangan yang lebih fleksibel, tanpa mengesampingkan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Status BLU yang disandang UM saat ini diharapkan akan mampu menjadi landasan bagi perubahan UM yang mandiri. Dengan status BLU, UM dapat mengembangkan diri menjadi universitas yang unggul sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan. Salah satu hasil dari status tersebut, pada tahun 2014 berdasarkan keputusan BAN PT nomor 250/SK/BAN-PT/Akred/PT/VII/2014, UM memperoleh peringkat akreditasi institusi A. Pada masa yang akan datang, dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan serta memperkuat kemandirian, UM mempersiapkan diri menuju status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum sesuai dengan UU nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Jumlah fakultas di UM mengalami penambahan, menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Pada saat perluasan mandat tahun 1999 fakultas yang ada di UM meliputi (1) Fakultas Ilmu Pendidikan, (2) Fakultas Sastra, (3) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, (4) Fakultas Ekonomi, dan (5) Fakultas Teknik, serta Pascasarjana. Berdasarkan surat izin Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 846/D/T/2008 tanggal 13 Maret 2008 disetujui Pendirian Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK). Selanjutnya, berdasarkan surat Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 1336/D/2009 tanggal 10 Agustus 2009 disetujui Pendirian Fakultas Ilmu Sosiasl (FIS). Jumlah fakultas di UM terus berkembang dengan adanya Surat Persetujuan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi nomor 58/E/C/2012 tanggal 10 Januari 2012 tentang pendirian Fakultas Pendidikan Psikologi (FPPsi). Berdasarkan surat persetujuan tersebut, dikeluarkan SK Rektor nomor 141 tahun 2012 tanggal 2 Februari 2012 tentang pendirian FPPsi. Dengan demikian, pada tahun 2014 UM telah memiliki delapan fakultas terdiri atas 29 Jurusan dan Pascasarjana, dengan rincian 70 program studi kependidikan (37 program sarjana, 20 program magister, 13 program doktor) dan 34 program nonkependidikan (11 program Diploma III, 20 program sarjana, dan 3 program magister). UM juga menyelenggarakan program-program khusus, antara lain Program Pengajaran Bahasa Indonesia bagi Orang Asing, Kursur bahasa Inggris bagi yang akan melanjutkan studi keluar negeri (*Predeparture English Training Course/PDETC*), program penyetaraan Diploma II, dan penyetaraan Diploma III.

B. Visi, Misi, dan Tujuan

Visi, misi, dan tujuan UM sebagaimana tertuang dalam Statuta UM tahun 2012 dirumuskan sebagai berikut.

1. Visi

Menjadi perguruan tinggi unggul dan menjadi rujukan dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

2. Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi yang berpusat pada peserta didik, menggunakan pendekatan pembelajaran yang efektif, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi.
- b. Menyelenggarakan penelitian dalam ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga yang temuannya bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat.
- c. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat melalui penerapan ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga.
- d. Menyelenggarakan tata pamong perguruan tinggi yang otonom, akuntabel, dan transparan yang menjamin peningkatan kualitas berkelanjutan.

3. Tujuan

- a. Menghasilkan lulusan yang cerdas, religius, berakhlak mulia, mandiri, dan mampu berkembang secara profesional.
- b. Menghasilkan karya ilmiah dan karya kreatif yang unggul dan menjadi rujukan dalam ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga.
- c. Menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu sosial budaya, seni, dan/atau olahraga untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera.
- d. Menghasilkan kinerja institusi yang efektif dan efisien untuk menjamin pertumbuhan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang berkelanjutan.

C. Prinsip Pengembangan

Pengembangan UM didasarkan pada lima prinsip sebagai berikut. (1) Pola pikir sistem (*system thinking*), yaitu sebuah kerangka pikir yang memberi kesempatan kepada semua pihak di lingkungan UM untuk belajar bahwa UM merupakan satu kesatuan yang terdiri atas objek yang berbeda-beda. (2) *Kependekaran* personal (*personal mastery*), yaitu komitmen setiap individu terhadap proses belajar sehingga setiap personal mempunyai kemampuan yang andal dalam bidang yang ditekuninya. (3) Model mental (*mental models*), yaitu asumsi-asumsi, prinsip-prinsip, dan generalisasi yang saling terikat kuat yang dipegang teguh oleh setiap individu dan organisasi yang berpengaruh terhadap cara memahami UM. (4) Visi bersama (*shared vision*), yaitu penyamaan pola pikir, sikap, dan pola tindak demi tercapainya visi bersama yang mampu menciptakan identitas bersama dalam suasana kebersamaan. (5) Pembelajaran tim (*team learning*), yaitu akumulasi dari pembelajaran individual yang menjiwai semua anggota tim dalam mengembangkan komunikasi terbuka serta berbagi makna dan pemahaman.

Untuk mewujudkan lima prinsip tersebut, UM mengembangkan lingkungan organisasi yang menguntungkan bagi pembelajaran semua level, bagi kebangkitan dan

stimulasi kekuatan belajar semua sivitas akademika, dan bagi pemanfaatan pembelajaran mutakhir yang diciptakan dalam rangka memperoleh hasil yang memberi manfaat maksimum bagi universitas. Ini berarti bahwa keterlibatan semua unsur dalam sistem organisasi itu mengedepankan aspirasi, pengembangan kepedulian, dan pengembangan kapabilitas bersama sehingga sistem organisasi universitas dan unsur-unsurnya dapat membelajarkan satu sama lain.

BAB III

KINERJA UM TAHUN 2014

Universitas Negeri Malang merupakan salah satu perguruan tinggi negeri berstatus BLU yang telah berkembang pesat dan dinamis. Perkembangan tersebut menuntut perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi, serta pertanggungjawaban pengelolaan yang akuntabel dan akurat. Pengelolaan tersebut tetap memperhatikan dinamika perubahan yang terjadi di masyarakat. Pada bab ini, secara garis besar diuraikan kinerja UM tahun 2014 yang meliputi program penyediaan layanan akademik program studi, program penyediaan dosen dan tenaga kependidikan bermutu, program penyediaan layanan kelembagaan, program pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya.

A. Penyediaan Layanan Akademik Program Studi

Pada dasarnya pusat kegiatan pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi adalah program studi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pengelolaan program pendidikan dan pembelajaran di tingkat program studi menjadi perhatian utama. Berbagai kegiatan program studi telah diarahkan untuk memberikan layanan secara maksimal sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Berikut ini disajikan capaian kegiatan yang dilakukan untuk memberikan layanan akademik program studi sampai dengan tahun 2014.

1. Pembukaan Program Studi Baru

Peningkatan daya tampung dilakukan melalui peningkatan jumlah program studi yang sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja. Pembukaan program studi baru dilakukan didasarkan pada hasil analisis SWOT dengan tetap mengedepankan aspek kualitas dan kuantitas. Sejak tahun 2012, UM menerapkan 3 jalur penerimaan mahasiswa baru, yaitu jalur SNMPTN, SBMPTN, dan Seleksi Mandiri. Jika dibandingkan tahun 2013, jumlah calon mahasiswa peminat jalur SNMPTN pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 105,92% (dari 29.297 peminat di tahun 2013 menjadi 60.329 peminat di tahun 2014). Sementara itu, jumlah calon mahasiswa peminat jalur SBMPTN dan Seleksi Mandiri mengalami penurunan, jalur SBMPTN dari 28.196 orang pada tahun 2013 menjadi 25.875 orang pada tahun 2014 (turun 8,23%), sedangkan jalur Seleksi Mandiri dari 25.213 orang pada tahun 2013 menjadi 19.686 orang pada tahun 2014 (turun 21,92%). Hal ini menunjukkan animo masyarakat untuk masuk UM melalui jalur SNMPTN semakin meningkat. Jika ditinjau dari semua jalur masuk UM, tingkat persaingan masuk SBMPTN tahun 2014 telah mengalami penurunan, dari 8 : 1 (tahun 2013) menjadi 5 : 1. Target UM, rata-rata tingkat persaingan masuk UM adalah 8 : 1. UM juga menggunakan jalur prestasi dengan memberikan kesempatan kepada lulusan Sekolah Menengah Atas yang mencapai nilai ranking I, II, dan III pada ujian nasional untuk kelompok IPA, IPS, dan Bahasa di tingkat Jawa Timur untuk menjadi mahasiswa UM tanpa melalui ujian seleksi serta dibebaskan dari semua jenis biaya pendidikan di UM selama satu tahun akademik.

Pada tahun 2014 fakultas di lingkungan UM sebanyak delapan fakultas dan satu Pascasarjana. Jumlah program di UM sampai tahun 2014 sebanyak 105 program studi

terdiri dari 69 program studi kependidikan, 27 program studi studi nonkependidikan, 1 program profesi dan 8 program studi yang masih memperoleh pertimbangan/mandat dari Dikti (Program Profesi Akuntansi, D3 Mesin Otomotif, S1 Ilmu Perpustakaan, S1 Teknik Informatika, S1 Teknik Mesin, S1 Teknik Elektro, S2 Pendidikan Seni, S2 Fisika, dan S2 Pendidikan Bahasa Arab).

2. Pengembangan Kurikulum Berbasis Kualifikasi Kompetensi Nasional Indonesia (KKNI)

Peningkatan daya saing lulusan, evaluasi dan penyempurnaan kurikulum berbasis kompetensi telah dilakukan secara berkala dan terprogram. Kurikulum tersebut mampu menggambarkan kompetensi unggulan yang ditawarkan prodi dengan harapan lulusan yang dihasilkan mempunyai keunggulan bersaing dibanding lulusan prodi sejenis di luar UM. Selain itu, pengembangan kompetensi lulusan untuk semua jenjang pendidikan (D-III sampai dengan S3) dan semua bidang (akademik, vokasi, dan profesi) telah diselelarkan dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).

Kebijakan pengembangan kurikulum dituangkan dalam Renstra Bisnis UM 2012—2015 yang menekankan relevansi kurikulum program studi secara periodik dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Untuk itu, pada tahun 2014 sebanyak 74 kurikulum program studi telah direvisi dan sebanyak 38 kurikulum program studi sedang direvisi. Kecukupan kompetensi dikenakan pada setiap kategori program studi (akademik atau profesi) dan jenjang program studi Diploma, Sarjana (S1), Magister (S2), atau Doktor (S3). Sistem penghargaan kompetensi dan matakuliah mengikuti sistem penghargaan satuan kredit semester (sks).

3. Pengukuran Indeks Kepuasan Pengguna

Dalam rangka evaluasi perbaikan layanan UM, maka diperlukan pengukuran tingkat keberhasilan layanan berupa indeks kepuasan pengguna Universitas Negeri Malang. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah survei indeks kepuasan pengguna sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan yang ada di UM. Survei indeks kepuasan pengguna dilaksanakan secara berkala dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja layanan di UM sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya.

Hasil survei digunakan untuk perbaikan mutu pengelolaan SDM dan pelayanan terhadap dosen dan tenaga kependidikan. Hasil survei digunakan sebagai dasar bagi pimpinan dalam pengambilan kebijakan terkait dengan peningkatan pengelolaan dan layanan institusi, baik bagi dosen maupun bagi tenaga kependidikan UM. Dengan hasil survei tersebut, kebijakan yang diputuskan dalam pengelolaan pegawai, baik SDM dosen maupun SDM tenaga kependidikan menjadi lebih tepat dan lebih akurat. Kebijakan yang demikian itu sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM dalam rangka peningkatan kapasitas institusi di UM, termasuk kapasitas unit-unit kelebagaannya, seperti peningkatan kapasitas yang terkait pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, pembinaan dalam rangka pengembangan karier, penghargaan yang diperlukan, penempatan tempat kerja lebih lanjut, dan spesialisasi keahlian atau keterampilan.

4. Peningkatan Jumlah Mahasiswa Asing

Sebagai salah satu perguruan tinggi besar, UM secara terus-menerus dan terprogram berupaya meningkatkan citranya, baik di kancah nasional maupun internasional. Walaupun sebagian besar prodi belum memenuhi kualifikasi bertaraf internasional, namun UM mempunyai potensi untuk menarik mahasiswa asing menempuh pendidikan di perguruan tinggi ini. Pada tahun 2013 jumlah mahasiswa asing yang terdaftar sebanyak 25 orang dan pada tahun 2014 meningkat menjadi 29 orang. Berbagai program pendidikan yang diikuti oleh mahasiswa asing ini di antaranya adalah program reguler, program dharmasiswa, program kemitraan negara berkembang (S2 KNB), *Critical Language Scholarship (CLS)*, dan *incountry program*. Jika dilihat dari asal negaranya, mahasiswa asing di UM berasal dari Rumania, Thailand, Venezuela, Madagaskar, Laos, Kamboja, Papua Nugini, Gambia, Ethiopia, Korea, Kenya, Timor Leste, dan India. Untuk lebih meningkatkan jumlah mahasiswa asing yang berminat belajar di UM dilakukan upaya peningkatan kualitas prodi dengan penguatan sistem pendidikan dan pengajaran dengan karakteristik unik yang mampu menunjukkan *competitive advantage* prodi.

5. Peningkatan Kualitas Proses Penjaminan Mutu Akademik yang Berkelanjutan

Satuan Penjaminan Mutu (SPM) berfungsi sebagai pengendali setiap kegiatan akademik agar berjalan pada jalur yang telah ditetapkan. Secara periodik, SPM melakukan audit akademik untuk mengetahui keterlaksanaannya standar mutu yang telah ditetapkan. Selain itu, audit akademik dilakukan untuk mengetahui faktor yang menjadi pendorong dan kendala prodi/unit dalam melakukan kebijakan akademik.

Dalam melaksanakan tugasnya, SPM telah mengembangkan berbagai instrumen, baik yang terkait dengan bidang akademik (Monitoring dan Evaluasi Pembelajaran/Monev dan Audit Internal Mutu Akademik/AIMA) maupun yang terkait dengan bidang nonakademik, yaitu terkait dengan kepuasan layanan kepada pengguna. Instrumen akademik yang dikembangkan oleh SPM mengacu pada instrumen akreditasi yang dikembangkan oleh BAN-PT. Pada tahun 2014 UM memiliki 105 program studi, termasuk program studi di Pascasarjana. Dari 105 program studi yang mendapatkan nilai akreditasi A 30 prodi, nilai akreditasi B 49 prodi, nilai akreditasi C 2 prodi, 7 program studi sementara masih dalam proses akreditasi ulang, 8 program studi baru dan 9 prodi baru mendapatkan pertimbangan/mandat dari Dikti.

6. Pengembangan Peta Kompetensi Keahlian Dosen

Untuk meningkatkan kualitas program studi dilakukan peningkatan peran Kelompok Bidang Keahlian (KBK) dosen. Peta KBK dosen harus digunakan sebagai dasar untuk pemberian tugas dan peningkatan profesionalitas dosen pada bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sehingga mampu menciptakan pakar-pakar di berbagai bidang ilmu/kajian. Kepakaran dosen diharapkan mampu meningkatkan kualitas tridharma PT sehingga dapat merealisasikan visi UM sebagai lembaga yang unggul dan menjadi rujukan.

7. Pembinaan dan Pengembangan Bakat, Minat, dan Potensi Mahasiswa

Peningkatan prestasi mahasiswa diupayakan melalui pembinaan dan pengembangan kemahasiswaan melalui pengembangan minat, bakat, keorganisasian, dan penalaran

mahasiswa. Pengembangan kemahasiswaan UM dilakukan dengan tiga strategi, yaitu (1) percepatan adaptasi, (2) peningkatan perolehan prestasi bagi mahasiswa tahun II, III, dan IV, serta (3) pendekatan dunia kerja bagi mahasiswa tahun IV dan semester akhir dengan program Workshop/Pelatihan Memasuki Dunia Kerja dan Kewirausahaan. Di tingkat universitas selama tiga tahun terakhir tampak keaktifan dalam mengikuti program pengembangan mahasiswa. Data di universitas menunjukkan bahwa berturut-turut tahun 2013 dan 2014 sebanyak 37 dan 187 proposal PKM yang didanai oleh Dikti.

8. Peningkatan Sarana dan Prasarana Pembelajaran

Selama tahun 2014 telah dilakukan upaya peningkatan prasarana perkuliahan, melalui pembangunan gedung baru dan perbaikan gedung lama, baik untuk kegiatan perkuliahan, laboratorium, maupun untuk kegiatan layanan akademik lainnya. Dari prasarana pendidikan yang disediakan, luas ruang belajar yang dicapai sampai dengan tahun 2014 adalah 25.198,56 m², luas ruang dosen adalah 4.837,30 m², luas laboratorium adalah 12.277,98 m², luas ruang serbaguna 18.293,23 m².

Selain prasarana pembelajaran, peralatan perkuliahan yang berupa multimedia (*notebook* dan *LCD*) terus dikembangkan dan ditingkatkan, baik kuantitas maupun kualitasnya. Mengingat hampir 100% dosen telah memiliki *notebook* pribadi, maka upaya yang dilakukan oleh prodi adalah menyiapkan media *LCD* di setiap ruang kuliah serta peralatan pembelajaran lainnya. Saat ini di tiap ruang perkuliahan di tiap-tiap fakultas telah terpasang *LCD* secara permanen. Pada tahun 2014, sarana akses internet (*wireless* dan kabel) disediakan untuk dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan dengan kapasitas bandwidth 310 Mbps dan terpasang di 17 titik. Akses internet juga telah banyak digunakan oleh dosen untuk mengembangkan *e-learning*. Khusus untuk program studi kependidikan, beberapa fakultas telah mengembangkan laboratorium *micro teaching* untuk memberikan layanan kepada mahasiswa calon pendidik melakukan latihan mengajar.

9. Pengembangan Produk Unggulan Prodi dan Unit

Pengembangan produk unggulan setiap prodi/unit, telah dilakukan secara terprogram dan terus dilakukan penyempurnaan kualitas produknya. Bagi prodi/unit yang belum mengembangkan, harus melakukan pengidentifikasian, perumusan, dan penciptaan produk unggulan yang mencerninkan karakteristik prodi sesuai dengan visi dan misinya. Tahun 2014 jumlah prodi yang berhasil mengembangkan produk unggulan sebanyak 18 (22%). Walaupun jumlah ini masih jauh lebih kecil dibanding dengan jumlah prodi yang ada di UM, namun dengan arah kebijakan yang jelas diharapkan di masa mendatang program ini akan mampu mewujudkan UM sebagai universitas rujukan untuk bidang pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

B. Penyediaan Dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu

Beberapa kegiatan yang telah dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas dan kuantitas dosen dan tenaga kependidikan bermutu hingga tahun 2014 sebagai berikut.

1. Penetapan Standar Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Dosen dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan perekrutan dan seleksi dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang ditindaklanjuti dengan program kerja bidang kepegawaian UM dan analisis jabatan yang

dilakukan oleh masing-masing unit kerja untuk menentukan jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan. Kebutuhan tenaga di setiap unit kerja diusulkan ke Biro Umum dan Keuangan dengan mengisi format Permintaan Kebutuhan SDM. Berdasarkan analisis kebutuhan tenaga tersebut, UM mengirimkan daftar kebutuhan tenaga ke Biro Kepegawaian Kemendikbud untuk mendapatkan formasi, baik formasi Dosen maupun formasi Tenaga Kependidikan. Berdasarkan formasi dosen dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan itu, pengumuman UM yang terintegrasi dengan pengumuman Kemendikbud disampaikan secara terbuka kepada publik dalam bentuk leaflet dan diunggah di Web UM dengan alamat www.um.ac.id. Kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru Dosen, sedangkan kualifikasi tenaga kependidikan minimal disesuaikan dengan kebutuhan di setiap unit kerja.

Seleksi tenaga dosen PNS dilakukan melalui 4 tahap, yaitu (1) seleksi administrasi, (2) tes tulis, (3) tes praktik mengajar, dan (4) wawancara (Surat Edaran Menpan dan reformasi Birokrasi RI nomor: B/2215/M.PAN-RB/2013 tentang Reformasi Sistem Pengadaan CPNS). Mulai tahun 2013 tahapan wawancara dosen PNS dilakukan dengan menggunakan bahasa Inggris, sebagai realisasi kebijakan UM yang mewajibkan dosen muda dan dosen baru untuk meningkatkan kualifikasi di perguruan tinggi yang kredibel di luar negeri. Seleksi tenaga kependidikan dilakukan melalui 3 tahap, yaitu (1) seleksi administrasi, (2) tes tulis, dan (3) wawancara. Khusus untuk tenaga teknis materi seleksi ditambah dengan tes praktik sesuai keahliannya.

2. Penetapan Standar Mutu Minimal Calon Dosen dan Tenaga Kependidikan

Jumlah tenaga kependidikan yang direkrut sebagai PNS selama tahun 2014 sebanyak 89 orang terdiri atas 29 dosen PNS, 6 tenaga kependidikan PNS, dan 54 dosen kontrak. Dengan demikian, jumlah tenaga kependidikan yang direkrut menjadi PNS sudah mencapai target yang ditentukan dari Kemendikbud. Rekrutmen dosen dilakukan sesuai dengan ketentuan Kemendikbud, yakni kualifikasi akademik calon dosen minimal lulusan program S2. Formasi rekrutmen didasarkan pada kebutuhan dari masing-masing prodi atau jurusan dengan memperhatikan kompetensi keilmuan sesuai dengan KBK. Rekrutmen dosen yang dilakukan pada tahun 2014 sebanyak 62 orang.

3. Melakukan Evaluasi Beban Kerja Dosen (BKD)

Beban kerja dosen (BKD) yang meliputi kegiatan tridharma dan kegiatan penunjang serta kegiatan wajib bagi guru besar didasarkan pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP No 37 Tahun 2009 tentang Dosen, dan PP No. 41 Tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru dan Dosen. Dalam pelaksanaan kegiatan tridharma, seorang dosen wajib melaksanakan kegiatan pendidikan dan penelitian minimal 9 sks dan tugas pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang minimal 3 sks. Indikator hasil evaluasi beban kinerja dosen adalah jumlah evaluasi BKD yang dilaksanakan oleh setiap fakultas dalam satu tahun. Seluruh fakultas melaksanakan evaluasi BKD sehingga jumlah evaluasi yang dilakukan pada tahun 2014 sebanyak 14 kali atau sesuai dengan target (100%).

Evaluasi pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran dilaksanakan oleh Satuan Penjaminan Mutu (SPM) berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Unit

Penjaminan Mutu di tingkat fakultas dan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Gugus Penjaminan Mutu (GPM) di tingkat jurusan. Evaluasi ini dilakukan pada setiap akhir semester.

4. Pelaksanaan *In Service Training*, *Lesson Study*, dan Kegiatan Sejenis untuk Meningkatkan Profesionalisme Dosen

Upaya peningkatan profesionalisme dosen dalam bidang pendidikan dan pembelajaran telah dilakukan melalui berbagai kegiatan, di antaranya *lesson study*, *applied approach*, pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Kegiatan peningkatan profesionalisme ini ditujukan untuk dosen tetap berpangkat asisten ahli yang pada tahun 2014 jumlahnya mencapai 124 orang. Peserta kegiatan peningkatan profesionalisme pada tahun 2014 berjumlah 125 orang. Dengan demikian, capaian target kinerja peningkatan profesionalisme dosen adalah 100,8%. Peningkatan profesionalisme juga dilakukan melalui program percepatan guru besar bagi dosen yang telah berpendidikan S3 dan berpangkat lektor kepala atau lektor. Pada tahun 2014 terdapat 157 dosen yang telah berpendidikan doktor dan belum memperoleh jabatan fungsional guru besar. Sementara itu, program percepatan guru besar diikuti oleh 13 orang sehingga capaian kerjanya adalah 8,28%.

5. Penugasan dan Penyediaan Bantuan Biaya Studi Lanjut S2/S3 ke Luar Negeri atau Dalam Negeri

Setiap dosen dalam rangka peningkatan kewenangan akademik, harus melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Jumlah dosen UM yang menempuh studi lanjut S2 ke luar negeri sebanyak 4 orang dan S3 sebanyak 33 orang. Jumlah dosen berpendidikan S1 yang diangkat mulai tahun 2005 sampai 2007 sebanyak 59 orang. Sejak tahun 2008 kualifikasi pendidikan untuk menjadi dosen ditingkatkan dari semula minimal S1 menjadi minimal S2. Jumlah dosen berpendidikan S2 yang diangkat setelah tahun 2008 yang menandatangani kesanggupan studi lanjut ke luar negeri sebanyak 52 orang. Dengan demikian, capaian kinerja untuk program dosen studi lanjut S2 ke luar negeri adalah 6,78% (4 dari 59). Sementara itu, jumlah dosen yang melaksanakan studi lanjut S3 ke luar negeri sebanyak 33 orang. Capaian kinerja program dosen studi lanjut S3 ke luar negeri adalah 63,46% (33 dari 52). Sedangkan jumlah dosen UM yang menempuh studi lanjut S2/S3 luar negeri sebanyak 28 dosen

Mayoritas studi lanjut ke luar negeri dibiayai oleh beasiswa, baik dari pemerintah Republik Indonesia maupun dari luar negeri. Meskipun jumlah beasiswa yang disediakan semakin meningkat, terutama dari pemerintah, sebagian besar beasiswa yang diperoleh tidak dapat mencukupi seluruh kebutuhan selama studi sehingga perlu tambahan biaya yang ditanggung sendiri oleh dosen. Oleh karena itu, perlu bantuan biaya dari UM untuk menutup kekurangan biaya pendidikan studi atau bahkan memberikan beasiswa untuk studi ke luar negeri. Untuk dosen UM yang menempuh studi dalam negeri secara umum mendapatkan beasiswa dari pemerintah (BPPS-Dikti). Sampai tahun 2014, UM belum menyediakan bantuan biaya bagi dosen yang studi baik dalam maupun luar negeri. Penugasan dosen studi ke luar negeri sangat bergantung biaya studi pada beasiswa dari Dikti/Kemendiknas atau beasiswa luar negeri yang harus diupayakan sendiri oleh dosen

dengan tingkat persaingan yang sangat ketat. Dengan demikian, tidak ada capaian kinerja untuk program bantuan biaya studi ke luar negeri.

6. Evaluasi Kinerja Tenaga Kependidikan

Kinerja tenaga kependidikan yang dievaluasi pada tahun 2014 meliputi jajaran jabatan struktural, mulai dari kepala biro sampai dengan kepala subbagian administrasi (kasubag). Evaluasi yang dilakukan meliputi uraian pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsi, serta waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan tersebut. Sampai dengan tahun 2014 jumlah, pejabat struktural tenaga kependidikan terdiri atas 2 kepala biro, 13 kepala bagian, dan 51 kepala subbagian. Jumlah pejabat yang menduduki jabatan tersebut adalah 66. Pada tahun 2014 evaluasi kinerja tenaga kependidikan dilakukan terhadap 61 pejabat struktural. Dengan demikian, evaluasi kinerja tenaga kependidikan mencapai 92,42%. Beberapa pejabat struktural tidak melengkapi dokumen evaluasi yang diberikan.

7. Pengikutsertaan Tenaga Kependidikan dalam Berbagai Program Sertifikasi Bidang Keahlian yang Relevan

Perolehan sertifikat keahlian sangat penting dalam kaitannya dengan kelancaran pelaksanaan tugas dan kewenangan pekerjaan. Sertifikat keahlian diperoleh melalui pelatihan, penataran, atau pendidikan nongelar yang diselenggarakan oleh institusi yang berwenang melaksanakannya. Kegiatan sertifikasi yang diikuti oleh tenaga kependidikan selama tahun 2014 sebanyak 98 kali. Target kerja pengembangan tenaga kependidikan melalui sertifikasi keahlian sampai saat ini belum ada sehingga kinerjanya belum dapat dievaluasi.

8. Pengiriman Dosen yang Berstatus Mahasiswa Mengikuti Program *Sandwich* dan Pendampingan Calon Peserta Program *Sandwich*

Peningkatan mutu lulusan yang memiliki daya saing tinggi harus terus dipacu dan digalakkan untuk menwujudkan visi dan misi UM. Program *sandwich* merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas lulusan, baik S1, S2 maupun S3. Kegiatan strategis yang dilakukan dalam rangka peningkatan penyelenggaraan program *sandwich* bagi mahasiswa S1, S2, dan S3, serta dosen adalah memberikan pendampingan calon peserta program, peningkatan kuantitas peserta, dan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program.

9. Pemfasilitasian Calon Peserta *Scheme for Academic Mobility and Exchange (SAME)* dan Diseminasi Hasil *SAME*

Kegiatan PAR berupa kegiatan magang penelitian atau kegiatan ilmiah lainnya di perguruan tinggi luar negeri. Dengan kegiatan ini para dosen dapat memperoleh pengembangan ilmu, kemampuan ilmiah, dan lain-lain yang akan dideseminasikan di prodi atau jurusan masing-masing sekembalinya dosen itu mengikuti program tersebut. Jumlah peserta PAR pada tahun 2011 sebanyak 12 orang yang dikirimkan ke berbagai perguruan tinggi di luar negeri, namun hanya ada 2 kegiatan deseminasi (16,67%) yang dilaksanakan.

C. Pengembangan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat merupakan tridharma perguruan tinggi yang dilaksanakan UM. Kegiatan penelitian dan pengabdian UM tahun 2014

mencakup kegiatan peningkatan sinergi penelitian, pengabdian, dan pengembangan pembelajaran; peningkatan publikasi ilmiah nasional dan internasional; peningkatan pengelolaan jurnal ilmiah terakreditasi nasional maupun internasional; peningkatan perolehan HKI; peningkatan pengalokasian dana internal untuk penelitian, PkM, dan pengembangan pembelajaran; peningkatan layanan akses internet, *e-journal* dan *e-book*; peningkatan program kreativitas mahasiswa (PKM); serta peningkatan fungsi laboratoris sekolah laboratorium.

1. Pengembangan Tema Penelitian yang Sinergis dengan Kegiatan Pengabdian dan Pengembangan Pembelajaran

LP2M menyusun Rencana Induk Penelitian (RIP) UM 2010–2014. RIP UM tersebut menetapkan tema dengan tiga bidang unggulan, yaitu (1) pendidikan dan pembelajaran karakter berbasis nilai-nilai kebangsaan dan kearifan lokal; (2) pendidikan dan pembelajaran yang inovatif bidang MIPA, teknologi, dan sosial humaniora; dan (3) pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, dan humaniora untuk peningkatan daya saing bangsa. Tema-tema unggulan dirumuskan berdasarkan visi dan misi Universitas Negeri Malang dan penelurusan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh dosen/peneliti UM, serta memperhatikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan isu-isu strategis nasional, agar aspek kebaruan dan orisinalitas hasil dapat dipenuhi.

Tema penelitian dosen pada tahun 2014, belum bersinergi dengan kegiatan pengabdian masyarakat dan pengembangan pembelajaran. Walaupun UM telah memiliki dua lembaga, yaitu Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) dan Lembaga Pengembangan Pendidikan, dan Pembelajaran (LP3), sinergi kedua lembaga ini sampai pada tahun 2014 belum kelihatan dampaknya, padahal sangat diperlukan agar hasil-hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengabdian kepada masyarakat secara luas.

2. Pelaksanaan Penelitian untuk Meningkatkan Kualitas Perkuliahan

Pada tahun 2014, terdapat 159 judul penelitian dosen UM yang didanai eksternal, yakni dari DP2M Dikti. Pendanaan tersebut bersumber dari beberapa skema penelitian, yaitu hibah disertasi doktor, hibah fundamental, hibah bersaing, hibah pascasarjana, hibah pekerti, hibah strategi nasional, hibah kompetensi, dan hibah unggulan perguruan tinggi. Secara garis besar, kegiatan penelitian yang dilakukan sivitas akademika UM mencakup dua tema besar, yaitu bidang kependidikan dan nonkependidikan dengan jumlah penelitian relatif seimbang. Penelitian kependidikan, secara umum, terkait dengan pengembangan, pengkajian, evaluasi terhadap prinsip, konsep, pengetahuan dalam pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian nonkependidikan secara umum bertujuan untuk pemutakhiran bidang keilmuan di luar masalah pendidikan.

Pelaksanaan penelitian dosen UM dalam kaitannya peningkatan kualitas perkuliahan tidak terbatas hanya pada kategori penelitian bidang kependidikan saja, namun pada kategori penelitian bidang nonkependidikan secara umum yang terkait dengan penelitian murni dalam upaya pemutakhiran bidang keilmuan.

3. Pelaksanaan Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat Berbasis Hasil Penelitian

Dilihat dari fungsi penelitian yang dilakukan oleh dosen UM dibagi menjadi dua kategori, yaitu penelitian murni dan penelitian terapan. Hasil penelitian terapan dosen UM inilah yang memiliki potensi besar untuk pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Pada tahun 2014 terdapat 116 pelaksanaan kegiatan kepada masyarakat dengan komposisi 13 kegiatan yang pendanaannya bersumber dari DP2M Dikti dan 103 kegiatan yang bersumber dari swadana. Dari keseluruhan pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat hanya sekitar 15% yang berbasis hasil penelitian.

4. Pelatihan dan Pendampingan Penulisan Publikasi Ilmiah Tingkat Nasional dan Internasional

Publikasi ilmiah merupakan sarana diseminasi hasil penelitian agar dapat dimanfaatkan secara luas. Publikasi ilmiah merupakan salah satu tolok ukur kualitas dan kemajuan penyelenggaraan pendidikan sebuah perguruan tinggi.

Upaya yang telah dilakukan oleh UM Dalam peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi ilmiah para dosennya adalah meningkatkan kemampuan dan kapasitas penulisan artikel ilmiah melalui workshop yang diselenggarakan oleh LP2M dan fakultas.

Pada tahun 2014, LP2M telah menyelenggarakan workshop terkait penulisan artikel ilmiah yang ditujukan untuk semua dosen UM. Untuk lebih memantapkan pemahaman dosen UM terkait penulisan artikel ilmiah, beberapa fakultas menyelenggarakan workshop yang ditujukan untuk dosen di lingkup fakultas.

5. Penulisan Buku Referensi, Monograf, dan Bahan Ajar Berbasis Hasil Penelitian dan/atau Pengabdian kepada Masyarakat

Secara umum, kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen UM didanai oleh DP2M Dikti. DP2M Dikti menargetkan beberapa luaran penelitian seperti buku referensi, monograf dan bahan ajar. Pada tahun 2014 jumlah luaran penelitian dan pengabdian masyarakat masih terbilang sedikit.

6. Peningkatan Publikasi Karya Ilmiah Nasional dan Internasional

Upaya yang telah dilakukan dirasa belum cukup memadai untuk meningkatkan jumlah publikasi dosen UM. Pada tahun 2014 diperoleh jumlah publikasi dosen UM 69 artikel pada jurnal terakreditasi nasional dan 18 artikel pada jurnal bereputasi internasional. Jumlah ini tergolong sangat minim jika dibandingkan jumlah dosen. Ke depannya diperlukan beberapa upaya untuk meningkatkan produktifitas dosen dalam penulisan artikel ilmiah.

7. Pemfasilitasian Penelitian yang Berpotensi Memperoleh HKI

Upaya yang dilakukan UM untuk memfasilitasi penelitian yang berpotensi HKI adalah dengan membentuk Sentra HKI di bawah Kepala Pusat PPSTI LP2M. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh Sentra HKI dalam memfasilitasi dosen adalah dengan membuat workshop terkait sosialisasi dan pendampingan.

Pada tahun 2014, ada dua dosen UM dari Jurusan Biologi FMIPA memperoleh paten. Selain itu ada beberapa karya dosen yang termasuk kriteria HKI yang telah didaftarkan oleh UM, yaitu merek dagang berupa logo UM, hak cipta berupa hymne UM, seni tari dan program komputer. Ada 3 sampai 5 karya yang siap untuk didaftarkan paten

dan 15 karya yang masih dalam bentuk draf paten yang masih dalam proses review Sentra HKI UM.

8. Penyelenggaraan Program Kreativitas Mahasiswa

Pada tahun 2014 jumlah PKM mahasiswa adalah 187 judul. Dibandingkan dengan jumlah mahasiswa UM, keterlibatan mahasiswa UM dalam kegiatan PKM masih perlu ditingkatkan. Selain PKM, tercatat 65 prestasi membanggakan mahasiswa UM dalam bidang penalaran, seni, olahraga dan keagamaan, di antaranya adalah pada Pekan Seni Mahasiswa Regional (Peksiminal). Selain memperoleh beberapa juara pada beberapa kategori, mahasiswa UM berhasil meraih juara I pada kategori *seriosa putri*, *vocal group*, komik strip, dan seni lukis. Selain itu, pada bidang keagamaan, MTQ mahasiswa se Jatim, mahasiswa UM berhasil meraih juara pada beberapa kategori dan Juara I pada kategori *hifdzil qur'an putra*, *khatil qur'an*, *qiro'ah sabah putri*, karya tulis ilmiah Al-Qur'an, debat bahasa Arab beregu, dan debat bahasa Inggris beregu. Masih pada tahun 2014, mahasiswa UM berhasil meraih medali emas pada Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (Pimnas) untuk kategori PKMM. Pada ajang internasional *The 17th Asean University Games* yang diselenggarakan di Palembang, Sumatera Selatan, mahasiswa UM berhasil menjadi *runner up* untuk kategori *Man's Group*.

9. Peningkatan Fungsi Sekolah Laboratorium sebagai Laboratorium Pendidikan

UM sebagai lembaga pendidik tenaga kependidikan sangat penting memiliki laboratorium kependidikan. Keberadaan sekolah laboratorium bagi UM sangat penting sebagai tempat uji coba penerapan teori-teori dan hasil-hasil pengembangan bidang kependidikan. Pada sekolah laboratorium tersebut, UM dapat melaksanakan praktik pengalaman lapangan bagi mahasiswa, penelitian implementasi model/metode pembelajaran, dan penerapan inovasi dan teknologi pembelajaran. Sampai saat ini UM telah memiliki 7 laboratorium pendidikan, yaitu PAUD/KB, TK, Sekolah Autis, SD, SMP, SMP Internasional, dan SMA. Keberadaan sekolah-sekolah laboratorium tersebut telah digunakan sebagai tempat penelitian oleh dosen dan mahasiswa UM. Pada tahun 2014 UM telah mencapai target penyediaan sekolah laboratorium dari tingkat PAUD sampai dengan SMA. Saat ini terdapat 2 SMP, yaitu SMP reguler dan Rintisan SMP Bertaraf Internasional.

10. Peningkatan Partisipasi Dosen dan Mahasiswa UM yang Melakukan Kajian Pembelajaran di Laboratorium Pendidikan

Pada tahun 2014 jumlah dosen yang melakukan kajian pembelajaran di laboratorium pendidikan UM belum begitu banyak. Penelitian yang umum dilakukan adalah terkait penelitian skripsi yang dilakukan oleh mahasiswa. Tahun 2014 terdapat satu kegiatan penelitian yang dilakukan di SMP dan SMA Laboratorium yang bekerja sama dengan dosen dari Saga University Jepang.

11. Pengembangan Inovasi Pembelajaran untuk Jenjang Pendidikan Prasekolah, Dasar, Menengah, dan Pendidikan Luar Biasa

UM sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) memiliki tugas menyiapkan tenaga pendidik yang profesional sehingga memiliki komitmen selalu terdepan dalam hal inovasi pembelajaran. Dari 187 kegiatan penelitian dosen UM yang

didanai DP2M Dikti, terdapat 61 penelitian atau sekitar 32% penelitian terkait pengembangan inovasi pembelajaran untuk jenjang pendidikan prasekolah, dasar, menengah, dan pendidikan luar biasa.

12. Pengembangan Teknologi Tepat Guna

Keberhasilan UM menghasilkan karya ilmiah berupa teknologi tepat guna merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan UM dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian/kajian tentang kebutuhan praktis masyarakat perlu dilakukan agar teknologi tepat guna yang dihasilkan memenuhi sasaran. Penelitian pengembangan teknologi tepat guna harus ditingkatkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Pada tahun 2014 LP2M telah meningkatkan jumlah penelitian teknologi tepat guna dengan tetap mengacu pada tema unggulan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, hasil penelitian tersebut telah diimplementasikan dan disebarluaskan kepada masyarakat sehingga hasil penelitian bermanfaat bagi masyarakat.

13. Pembinaan kepada Masyarakat

Jumlah masyarakat dan/atau kelompok masyarakat binaan merupakan salah satu indikator UM dalam mengemban tridharma PT. Pada tahun 2014 masyarakat dan/atau kelompok masyarakat binaan terus ditingkatkan. Peningkatan itu dilakukan melalui peningkatan jumlah tim pengabdian kepada masyarakat dan melalui perluasan khalayak sasaran pengabdian. Jumlah tim pengabdian terus ditingkatkan dengan cara merekrut tenaga-tenaga (dosen-dosen) melalui pelatihan pengabdian kepada masyarakat.

14. Penyelenggaraan Kemitraan dengan Satuan Pendidikan

UM selama ini dikenal sebagai LPTK yang memiliki kedekatan hubungan dengan satuan pendidikan. Oleh sebab itu, kedekatan hubungan tersebut harus terus dibina dan ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya. Tahun 2014, LP3 terus meningkatkan kapasitasnya untuk menjalin kemitraan dengan satuan pendidikan. Peningkatan jumlah kemitraan menjadikan UM sebagai lembaga rujukan bidang pendidikan. Selain itu, peningkatan jumlah mitra satuan pendidikan tersebut akan memudahkan mahasiswa dalam melaksanakan praktik lapangan.

D. Penyediaan Layanan Kelembagaan

Layanan kelembagaan merupakan salah satu pilar penting dalam mencapai misi UM sebagai perguruan tinggi yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Layanan kelembagaan diarahkan pada penguatan kapasitas UM melalui pengembangan mekanisme layanan untuk mewujudkan organisasi pendidikan tinggi yang sehat dan mandiri.

1. Kerja Sama dengan Perguruan Tinggi dan Lembaga Dalam Negeri maupun Luar Negeri

Jalinan kerjasama dengan lembaga-lembaga baik kependidikan maupun nonkependidikan dalam negeri yang dimiliki UM sampai dengan tahun 2014 sebanyak 76 dan lembaga luar negeri sebanyak 26. Sampai kurun waktu 2014, kerja sama dengan perguruan tinggi nasional yang masih efektif sebanyak 18 di berbagai bidang yang terkait dengan tridharma perguruan tinggi.

2. Kerjasama dengan Dunia Usaha dan Industri Dalam dan Luar Negeri

Peningkatan kerja sama dengan lembaga mitra meliputi berbagai kegiatan kerja sama di antaranya adalah peningkatan sistem jaringan kerja sama berskala nasional dan internasional, serta penguatan jaringan alumni melalui peningkatan konsolidasi kelembagaan Ikatan Keluarga Alumni (IKA) UM. Kerja sama dengan instansi non-PT dalam negeri (Pemda, Lembaga, DU/DI, sekolah, NGO, atau lainnya) sebanyak 58 macam dan 26 kerjasama dengan berbagai lembaga di luar negeri.

3. Pembentukan Badan Usaha

Pengelolaan aset yang berpotensi sebagai *income generating* ini meliputi beberapa kegiatan, di antaranya, pembentukan badan usaha dan penyelenggaraan kerja sama saling menguntungkan dengan investor. Pada tahun 2014 terdapat peleburan Yayasan Penerbit dan Percetakan Universitas Negeri Malang ke dalam Pusat Bisnis Universitas Negeri Malang. Investor yang telah bekerja sama dengan UM sebanyak 11 buah yang terdiri atas Telkomsel, PT BNI Tbk., PT Bank Mandiri Tbk., Kantor Pos, PT BRI Tbk., PT Properti Plus Indonesia, PT Bursa Berjangka, PT BTN, PT Indomobil Tbk., PT Pertamina Persero, dan PT Suzuki International Tbk. Kerja sama dengan investor ini perlu terus digalakkan pada masa mendatang mengingat masih banyaknya aset UM yang berpotensi mendatangkan *income generating*.

4. Penggalian Sumber Dana Beasiswa Melalui Kegiatan Kerja Sama

Sumber dana beasiswa selama tahun 2014 terdiri atas beberapa pendonor. Penyalurannya dalam bentuk pemberian beasiswa dan bantuan skripsi/tugas akhir. Jumlah pendonor UM tahun 2014 terdiri atas 18 lembaga dan/atau yayasan, di antaranya berasal dari DU/DI, seperti Pertamina, BI, Djarum, Astra, Supersemar.

5. Penyaluran Beasiswa dari Sumber Dana Pemerintah, Dunia Usaha, dan Lembaga Donor

Pemberian beasiswa dan bantuan skripsi/tugas akhir dari dana pemerintah di tahun 2014 mencapai 5.523 mahasiswa. Dibandingkan dengan jumlah mahasiswa UM tahun 2014 sebanyak 30.496 mahasiswa, maka pemberian beasiswa jenis ini mencapai 18,11%. Sementara itu, pemberian beasiswa dari sumber dana DU/DI atau donor mencapai 272 mahasiswa atau sebesar 0,89%. Jika dijumlahkan, penerima beasiswa di UM tahun 2014 sebesar 4.497 mahasiswa atau sebesar 19,00%. Jumlah ini relatif besar, namun dalam rangka peningkatan layanan kelembagaan, jumlah ini perlu terus ditingkatkan di tahun-tahun mendatang.

6. Pengembangan Sistem dan Aplikasi Layanan Akademik dan Nonakademik Berbasis TIK

Kegiatan optimalisasi pengembangan TIK dalam rangka pemberian layanan kelembagaan tahun 2014 ini di antaranya adalah peningkatan kapasitas Pusat TIK dalam bentuk peningkatan *bandwidth* dan pengembangan berbagai program layanan.

Gedung-gedung yang dilayani dengan infrastruktur *fiber optic* tahun 2014 sebanyak 13 dengan rincian, 6 gedung di fakultas dan 7 gedung di Pascasarjana, LP3, LP2M, Perpustakaan, BUK, dan BAKPIK. Sistem layanan yang berbasis TIK terealisasi 14 macam. Jumlah dosen, staff, dan mahasiswa angkatan 2014 yang menggunakan email

sebagai saluran komunikasi akademik sebanyak 9.092. Penambahan *bandwidth* di masa mendatang akan menunjang penggunaan *email* UM sebagai saluran komunikasi akademik.

7. Pelibatan Alumni dan Ikatan Alumni

UM memiliki alumni yang tersebar di seluruh tanah air bahkan di luar negeri. Para alumni ini diurus oleh organisasi alumni yang disebut Ikatan Alumni Universitas Negeri Malang (IKA UM) yang kepengurusannya terdiri atas Pengurus Pusat dan Pengurus Wilayah. Dari sekian banyak kegiatan alumni yang diselenggarakan di wilayah, pada tahun 2014 UM memberikan penghargaan kepada pengurus wilayah yang paling aktif dan produktif, yakni Pengurus Wilayah Ibu Kota Jakarta dan sekitarnya yang diwakili oleh Ketua Pengurus Wilayah, Bapak Bambang Mudjiono.

8. Pembinaan dan Pendampingan Mahasiswa yang Berpotensi untuk Berkompetisi Tingkat Nasional dan Internasional

Kegiatan pendampingan mahasiswa yang berpotensi untuk berkompetisi tingkat nasional dan internasional telah dilakukan. Prestasi-prestasi penting yang pada tahun 2010–2014 dapat disampaikan sebagai berikut: juara umum Peksiminal 2010, delegasi dalam *Encompass Journey of Understanding* di Scotlandia, delegasi Indonesia dalam *World University Debating Championship* di Antalya, Turki, dan juara umum Kontes Jembatan Indonesia. Selain itu, terdapat juga mahasiswa yang lolos seleksi *AUPAIR* di Jerman, program gelar ganda di *Konstanz University*, dan *Japan East Asia Network of Exchange for Student and Youth* di Jepang. Pembinaan ini juga telah mengantarkan mahasiswa UM menjadi juara umum MTQMN di Padang dan mengantarkan mahasiswa mampu mempublikasikan artikelnya pada jurnal internasional, *Internasional Journal of Engineering and Research Technology*. Pada akhir tahun 2014, mahasiswa UM berhasil meraih juara II beregu putra dan juara III beregu putri di ajang *The 17th Asean University Games*, di Palembang. Di Ajang Pekan Seni Mahasiswa Tingkat Nasional (Peksiminas), mahasiswa UM berhasil meraih juara III tangkai lomba cerpen, juara II tangkai lomba seni lukis, juara harapan II komik strip, dan juara harapan I tangkai seriosa. Selain itu, dalam ajang Pekan Ilmiah Nasional (Pimnas), mahasiswa UM berhasil meraih juara I (medali emas) PKMM dan juara II (medali perak). Perolehan dua juara pada ajang Pimnas ini berhasil mengantarkan UM pada posisi 7 tingkat nasional.

9. Pengikutsertaan Sivitas Akademika dalam Ajang Kompetisi Iptek, Seni, dan Olahraga Tingkat Nasional, dan Internasional

Kegiatan untuk mengikutsertakan sivitas akademika dalam kompetisi iptek, seni, dan olahraga tingkat nasional dan internasional terwujud dalam beberapa bentuk: keikutsertaan dosen Prodi TEP dalam *Research Fellowship* dari UNESCO untuk melakukan penelitian Hiroshima, Jepang; Pengiriman dosen ke *Walailak University*; dan pengiriman dosen MIPA untuk pengembangan *Lesson Study* di Jepang.

10. Pameran Produk Ilmiah, Seni, dan Teknologi

Penyelenggaraan pameran produk ilmiah, seni, dan teknologi pada tahun 2014 dilakukan di berbagai tempat yaitu, Graha Cakrawala UM, GOR Jombang, dan Istora Senayan Jakarta.

11. Pengelolaan Persuratan dan Kearsipan dengan Sistem Digital

Kelancaran administrasi persuratan dan kearsipan merupakan faktor penunjang penting dalam suatu organisasi. Optimalisasi program SIKD untuk menunjang kelancaran administrasi persuratan dan kearsipan meliputi kegiatan pengelolaan persuratan dan kearsipan dengan sistem digital, peningkatan kualitas SDM ketatausahaan, dan peningkatan jumlah unit yang dilayani. Selama tahun 2014 terdapat satu kegiatan yang dilakukan UM dalam rangka mengembangkan sistem kearsipan digital, yaitu peningkatan kualitas 28 SDM ketatausahaan. Dari kegiatan ini dihasilkan SDM yang terampil mengelola ketatausahaan secara elektronik (SKID) yang memberikan dukungan terhadap layanan kelembagaan UM. Unit yang terlibat dalam peningkatan mutu layanan ketatausahaan dan kearsipan ini sebanyak 18 unit.

12. Pengelolaan Kegiatan Manajemen dan Administrasi Berbasis Sistem Elektronik (*e-office*)

Kegiatan manajemen dan administrasi pada tahun 2014 telah didukung penyematan 22 program aplikasi di laman um.ac.id. Aplikasi ini meliputi laman seleksi mahasiswa baru secara *online*, registrasi mahasiswa baru (termasuk penentuan UKT, registrasi ulang mahasiswa, KRS, kuesioner), daftar hasil studi, perwalian dan pemrosesan nilai, dan sistem entri nilai PPL secara *online* untuk guru pembimbing dan dosen pembimbing PPL.

Di samping itu, manajemen juga didukung dengan *decision support system* (DSS). Yang paling tampak dalam hal DSS ini adalah adanya fitur bagi pemegang simpul-simpul organisasi bidang akademik untuk melihat kondisi *real time* para mahasiswa dan sebagian informasi performa dosen dalam bentuk hasil penilaian kinerja dosen dalam mengajar oleh mahasiswa. Informasi-informasi ini dapat diakses oleh pemegang simpul manajemen yang relevan dan berwenang. Misalnya, Dekan dan Wakil Dekan I dapat sewaktu-waktu melihat rekaman status semua mahasiswa di lingkungan fakultasnya yang meliputi, histori registrasi mahasiswa, penyelesaian studi, dan lain-lain.

13. Peningkatan Citra UM di Tingkat Nasional dan Internasional melalui Kompetisi Bidang Ipteks dan Olahraga

Peningkatan citra UM di tingkat nasional dan internasional dapat terlaksana melalui bidang ipteks dan olah raga. Peningkatan ini sangat terkait dengan pembinaan dan pendampingan terhadap mahasiswa, keikutsertaan dalam kompetisi, dan pemberian penghargaan. Pembinaan dan pendampingan mahasiswa yang telah dilaksanakan dan berpotensi untuk berkompetisi tingkat nasional dan internasional selama tahun 2014 telah menghasilkan prestasi dan penghargaan kepada 65 mahasiswa, dengan rincian 57 prestasi regional, 6 prestasi nasional dan 3 prestasi internasional. Prestasi ini telah melewati target sebesar 56 mahasiswa (116,07%) yang telah ditentukan oleh UM. Hasil ini mengindikasikan pentingnya meningkatkan pembinaan dan pendampingan terhadap mahasiswa.

14. Promosi ke Dalam dan Luar Negeri

Beberapa kegiatan penting yang terkait dengan promosi ini adalah kegiatan promosi UM ke sekolah dan institusi, DU/DI dalam negeri, pameran UM di dalam negeri, promosi UM ke luar negeri, pameran UM ke luar negeri, dan pameran produk ilmiah, seni, dan teknologi. Realisasi promosi UM ke sekolah dan institusi serta DU/DI dalam negeri

sebanyak 2 kali atau 200% dari target. Jumlah promosi ini mengindikasikan bahwa UM telah mengoptimalkan promosinya ke sasaran tersebut. Jumlah promosi ke luar negeri selama tahun 2014 hanya satu kali. Hal ini dirasa penting untuk ditingkatkan, mengingat arti pentingnya kerja sama dengan luar negeri. Promosi *inbound*, yang berupa kunjungan sekolah-sekolah ke UM sebanyak 51 kali, mengindikasikan tingginya animo masyarakat untuk melanjutkan studi di UM.

E. Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis

Dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis diarahkan pada penguatan kapasitas UM untuk mendukung tata kelola UM yang sehat, terbuka, dan akuntabel. Strategi yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan-kegiatan yang terkait dengan penyediaan dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya meliputi pengembangan sistem pengendalian internal UM sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP, pengembangan satuan pengawasan internal (SPI), penyampaian laporan kinerja unit dan laporan keuangan secara periodik, pembuatan kontrak kinerja pejabat baru di awal masa jabatan, dan kontrak kinerja unit di awal tahun anggaran, pengembangan sistem manajemen berbasis ISO 9001:2008, perencanaan program dan anggaran tahun yang akan datang, penerapan sistem penilaian berbasis kinerja, peningkatan disiplin kerja pegawai, implementasi SABMN, penataan pengelolaan badan usaha, optimalisasi implementasi SAP dan SAK, serta peningkatan dan penguatan produk hukum. Kinerja tahun 2014 tentang program penyediaan dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis dikemukakan sebagai berikut.

1. Penyusunan Pedoman Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal UM merupakan bagian penting yang harus dilakukan agar produk UM dapat dimanfaatkan oleh konsumennya. Beberapa indikator penting yang terkait dengan sistem pengendalian internal ini adalah Peraturan Rektor tentang Sistem Pengendalian Internal UM, dokumen Sistem Pengendalian Internal UM, dan dokumen hasil monitoring dan evaluasi implementasi sistem pengendalian internal. Selama tahun 2014 sistem pengendalian internal belum diimplementasikan secara optimal sehingga ketiga indikator belum dapat dihitung. Standar operasional prosedur (SOP) yang merupakan bagian dari sistem masih belum dirumuskan. Peraturan Rektor tentang SPIP masih belum dibuat dan dokumen yang tersedia masih bersifat parsial yang belum mencerminkan sistem pengendalian internal sebagaimana ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP.

2. Pengendalian Perencanaan Program dan Anggaran Secara Periodik

Pengendalian perencanaan program dan anggaran secara periodik dilakukan mulai proses pengajuan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) unit kerja, penyusunan TOR, penyusunan proyeksi penerimaan anggaran, penghitungan rasio mahasiswa tiap fakultas dan pascasarjana, penentuan proporsi anggaran untuk universitas dan unit kerja, penentuan alokasi anggaran tiap unit kerja, dan penetapan tarif-tarif melalui peraturan Rektor.

Penyusunan RBA dilakukan setiap tahun dengan mekanisme *bottom up*, yakni tiap unit kerja pengguna anggaran membuat usulan rencana kegiatan sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) Bisnis unit dan Kebijakan Tahunan UM. Penyusunan RBA di tingkat

unit kerja dilakukan dengan mempertimbangkan prioritas program yang ditetapkan oleh unit kerja. Usulan RBA tiap unit kerja selanjutnya dikompilasi dalam bentuk Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang diajukan ke Kementerian untuk digunakan sebagai bahan penyusunan RKA-K/L.

Penentuan besarnya alokasi dana tiap unit kerja dilakukan di bawah koordinasi Wakil Rektor II. Pembahasan alokasi dana tersebut dilakukan secara transparan. Setiap unit kerja dapat mengetahui alokasi dana untuk semua unit kerja yang ada di lingkungan UM. Finalisasi alokasi dana tiap unit kerja dilakukan melalui Rapat Pimpinan di tingkat Universitas.

Pada tahap implementasi, dilakukan evaluasi secara periodik untuk monev kemajuan pelaksanaan kegiatan dan keterserapan anggaran yang telah direncanakan. Evaluasi ini dimaksudkan untuk menginventarisasi kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan, memberikan menentukan strategi untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, serta melakukan revisi RKA-K/L apabila memungkinkan.

3. Penyusunan Pedoman Satuan Pengawasan Internal

Pada tahun 2014, Satuan Pengawasan Internal (SPI) telah melakukan kegiatan pengawasan di lingkungan UM. SPI telah melaporkan hasil kegiatannya setiap bulan, triwulan, semester, dan tahunan kepada Rektor. Hal yang sama juga dilakukan kepada pihak eksternal antara lain kepada KPK, Dinas P & K Jawa Timur, Dirjen Dikti, Kemenkeu, Kemendikbud, dan melaporkan pada Webb lapker Dikti (dilakukan setiap saat ada transaksi).

4. Rintisan Pengembangan Sistem Manajemen Berbasis ISO 9001:2008

Rintisan pengembangan sistem manajemen berbasis ISO 9001:2008 secara bertahap telah diawali dengan diperolehnya sertifikat oleh Fakultas Ekonomi.

5. Pengajuan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Sistem manajemen berbasis ISO:2008 menjadi andalan dalam rangka memberikan dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis untuk mencapai visi dan misi UM sebagai perguruan tinggi yang berstatus badan layanan umum (BLU). Indikator penting dalam pengembangan sistem manajemen berbasis ISO:2008 terdiri atas jumlah unit kerja yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu dan jumlah unit kerja yang memperoleh Sertifikat ISO 9001:2008. Pemerolehan sertifikasi ISO 9001:2008 pada tahun 2014 masih tetap terbatas pada Manajemen Akademik di Fakultas Ekonomi.

6. Penyusunan Pedoman Sistem Penilaian Berbasis Kinerja

UM sebagai lembaga publik berusaha memenuhi harapan masyarakat, yakni sebagai lembaga pendidikan yang baik dan bersih. Untuk itu, UM mengembangkan dan menerapkan sistem pertanggungjawaban yang jelas, tepat, teratur, dan efektif yang dikenal dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Tujuan penerapan sistem ini adalah agar penyelenggaraan layanan pendidikan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bertanggung jawab, serta bebas dari praktik-praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Pada tahun 2014 UM telah menerapkan sistem penilaian berbasis kinerja. Seiring dengan dikembangkannya sistem perencanaan kegiatan dan anggaran, pengukuran keberhasilan juga melihat tingkat penyerapan dana.

7. Pengintegrasian Penyusunan Perencanaan Program dengan Perencanaan Anggaran

Pengintegrasian penyusunan perencanaan program dan perencanaan anggaran telah dilakukan dengan disusunnya rencana strategis bisnis lima tahunan yang dituangkan dalam RBA tahunan. Integrasi ini telah membantu memastikan tingkat keterserapan dana. Dan pada tahun 2014 juga telah dikembangkan kebijakan urutan prioritas penyelesaian pembangunan gedung dengan pendanaan saling silang dari unit yang berbeda, misal dalam penyelesaian pembangunan sarana kantor dan perkuliahan di FIS.

8. Penetapan Pakta Integritas Kinerja oleh Para Pejabat Baru

Kontrak kinerja pejabat baru di awal masa kerja telah dilakukan oleh pimpinan UM dengan mengacu pada ketentuan perundangan yang berlaku. Demikian juga, kontrak kinerja unit di awal tahun anggaran. Indikator utama yang digunakan untuk pencapaian target adalah keberadaan dokumen program kerja dan target kinerja pejabat baru, pakta integritas pejabat baru, dan pakta integritas pimpinan unit kerja. Selama tahun 2014 telah dilaksanakan ketentuan perundangan yang berlaku tentang pemberlakuan pakta integritas sebagaimana ketentuan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004. Sistem kontrak kinerja semacam ini sebagai cerminan penerapan sistem manajemen yang mengedepankan akuntabilitas dan sistem pengendalian internal sebagai prasyarat tercapainya misi dan tujuan UM sebagai perguruan tinggi pengelola keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU).

9. Penerapan Sistem Pengelolaan Badan Usaha Berbasis Manajemen Korporasi

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berstatus BLU, UM diberikan keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum. Beberapa aset UM yang mempunyai potensi mendatangkan *income generating* telah dikelola dengan menerapkan praktik bisnis untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat, di antaranya adalah Penerbit UM, Gedung Graha Cakrawala, Gedung Sasana Krida, Gedung Sasana Budaya, kolam renang, lapangan tenis, dan sebagainya.

10. Penyusunan Sistem Akuntansi Aset, Sistem Akuntansi Biaya, dan Sistem Akuntansi Keuangan

Sebagai PT BLU, UM bertanggung jawab kepada 2 (dua) kementerian yang berbeda, yaitu Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi serta Kementerian Keuangan yang menerapkan dua sistem akuntansi yang berbeda, yaitu Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP). Tahun 2014 Bagian Keuangan UM telah mengembangkan Pedoman Akuntansi BLU sebagai acuan untuk penyusunan laporan keuangan. Namun demikian, pedoman yang ada perlu dilakukan evaluasi dan diimplementasikan di setiap unit terkait. Selain itu, upaya pemenuhan kualifikasi pengelola keuangan telah dilakukan melalui rekrutmen tenaga baru dengan kualifikasi pendidikan minimal D-III bidang Akuntansi.

11. Laporan Kinerja Unit dan Laporan Keuangan

Laporan kinerja unit dan laporan keuangan merupakan dokumen penting yang akan digunakan oleh pimpinan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan strategis maupun teknis. Indikator penting yang digunakan untuk mengukur ketercapaian target kegiatan ini adalah keberadaan dokumen laporan kinerja dan keuangan triwulanan dari setiap unit kerja dan dokumen laporan hasil Monev atas laporan kinerja dan keuangan unit kerja. Selama tahun 2014 masih belum dibuat laporan kinerja dan keuangan serta laporan hasil Monevnya. Laporan keuangan yang telah disajikan masih berupa daya serap penggunaan dana sesuai dengan RBA yang telah dibuat di masing-masing unit. Seberapa jauh target outputnya tercapai dan bagaimana kaitannya dengan dana yang terserap untuk masing-masing kegiatan belum dibuat laporannya sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang PK BLU. Hal ini terjadi karena unit-unit dalam menyusun RBA belum sepenuhnya diorientasikan pada Renstra Bisnis UM.

12. Perencanaan Program dan Anggaran Tahun yang Akan Datang

Perencanaan yang matang akan memudahkan pelaksanaan dan pencapaian target yang telah ditentukan. Demikian juga, perencanaan dan anggaran tahun yang akan datang yang dibuat dengan baik akan memudahkan capaian kinerja secara optimal. Indikator penting dalam kaitan dengan perencanaan program dan anggaran tahun yang akan datang ini adalah tersedianya dokumen hasil evaluasi ketercapaian kinerja tahun TS-1 dan dokumen rencana program dan anggaran UM tahun TS+1. Pada tahun 2014 belum dibuat dokumen hasil evaluasi ketercapaian kinerja tahun 2013. Namun, untuk dokumen rencana program dan anggaran tahun 2014 berupa RBA 2014 telah dibuat di tahun 2013.

13. Disiplin Kerja Pegawai

Peningkatan status UM sebagai BLU memerlukan motivasi dan semangat yang kuat dari sivitas akademika untuk meningkatkan kualitas layanannya kepada masyarakat. Untuk itu perlu dikuatkan budaya disiplin kerja di lingkungan UM dengan aturan formal yang mengikat pelakunya. Pada tahun 2011 telah diterbitkan peraturan Rektor tentang disiplin pegawai di UM. Keberadaan aturan ini dimaksudkan agar tercipta budaya disiplin kerja para pegawai. Pengendalian dan evaluasi aturan ini dilakukan oleh pimpinan tiap unit kerja dengan variasi yang tinggi.

14. Implementasi SABMN

Implementasi SABMN telah diterapkan UM sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan No.120/PMK.06/2007 tentang Penatausahaan Barang Milik Negara (BMN) dan peraturan menteri keuangan No 102/PMK 05/2009 tentang Tata Cara Rekonsiliasi Barang Milik Negara. Tahun 2011 UM telah melaksanakan sistem administrasi BMN dengan baik. Dokumen Laporan pengadaan barang, gedung, dan bangunan dari setiap unit kerja telah terealisasi 84%, telah ada 1 dokumen Standar Kompetensi Pengelola BMN, sedangkan jumlah personil BMN telah ada 49 orang dari 40 orang yang ditargetkan.

15. Produk Hukum

Berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaan dihasilkan dalam bentuk produk hukum agar memberikan kekuatan hukum yang jelas. Pada tahun 2011 telah dihasilkan 121 (seratus dua puluh satu) produk hukum di tingkat universitas, meliputi Peraturan

Rektor dan Surat Keputusan Rektor dalam bidang tata kelola, kelembagaan, keuangan, sarana-prasarana, dan lain-lain.

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN

A. ANALISIS SWOT

Penyusun Renstra Bisnis UM 2015–2019 memerlukan analisis objektif tentang lingkungan internal dan eksternal UM sampai dengan tahun 2014. Kinerja UM yang merupakan gambaran internal telah disajikan pada Bab III. Pada sisi lain kondisi lingkungan eksternal yang mencerminkan keseluruhan aspek di luar UM yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan UM akan diidentifikasi dan dianalisis pada bab ini bersama-sama dengan analisis internalnya.

Analisis terhadap kedua lingkungan tersebut ditujukan untuk memperoleh gambaran seobjektif mungkin tentang UM sehingga dapat menunjukkan posisi UM yang sebenarnya. Posisi tersebut akan menjadi dasar utama dalam menentukan strategi yang paling sesuai bagi UM untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis yang direncanakan dalam kurun 5 (lima) tahun yang akan datang.

Analisis lingkungan internal ditujukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UM, sedangkan analisis lingkungan eksternal ditujukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh UM. Analisis lingkungan pada bab ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, dengan didasarkan pada pembobotan setiap aspek dan penilaian kinerja untuk setiap aspek yang disajikan. Bobot dari setiap aspek mencerminkan arti penting atau besarnya pengaruh aspek tersebut terhadap keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis UM. Penilaian kinerja untuk lingkungan internal menunjukkan seberapa baik kinerja UM pada aspek tersebut, sementara penilaian kinerja untuk lingkungan eksternal mencerminkan seberapa baik UM merespon dan atau mengantisipasi aspek eksternal tersebut.

Dengan menggunakan analisis SWOT (*strengthnesses, weaknesses, opportunities, and threats*), analisis lingkungan ini akan menempatkan UM pada suatu posisi yang menjadi dasar dalam menyusun strategi pencapaian tujuan dan sasaran strategisnya untuk 5 (lima) tahun yang akan datang. Berikut adalah aspek-aspek internal dan eksternal yang diidentifikasi sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan dan sasaran strategis UM.

1. Kekuatan

a. Akreditasi Institusi

Keberhasilan UM dalam memperoleh status akreditasi institusi dengan nilai “A” menjadi kekuatan yang cukup berarti untuk mendukung pengembangan institusi mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan. Nilai akreditasi “A” ini, memberikan banyak kesempatan bagi UM untuk dapat memanfaatkan berbagai peluang yang disediakan oleh pemerintah dan lembaga-lembaga mitra dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan manajemen kelembagaan.

- b. Status BLU Penuh
Pada tahun 2008 UM secara resmi berstatus sebagai Badan Layanan Umum (BLU), yang ditetapkan dalam SK Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2008 tanggal 24 September 2008, dengan status BLU Penuh. Berdasarkan SK tersebut, UM memiliki keleluasaan yang lebih besar dalam hal pengelolaan keuangan guna meningkatkan kapasitas dan kapabilitas institusi.
- c. Sarana Teknologi Informasi Komunikasi
Informasi dan data di UM telah dikelola dengan menggunakan sistem basis data yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Basis data yang telah dikembangkan meliputi basis data mahasiswa, basis data akademik, basis data keuangan, basis data sumber daya manusia (kepegawaian), dan basis data aset (inventaris), serta *e-library*. Basis data-basis data tersebut terintegrasi satu dengan yang lainnya sehingga duplikasi data dapat dihindarkan. Selanjutnya sistem basis data mendukung sistem informasi yang menganalisis dan menyajikan data sesuai dengan kebutuhan. Sampai saat ini *bandwidth* UM sebesar 600 Mbps. Dan kuota akses 10 mbps per pengguna (sivitas akademika).
- d. Citra Lembaga/Institusi UM sebagai Pencetak Tenaga Pendidik
Sebagai perluasan mandat dari IKIP Malang, UM sampai saat ini tetap memiliki reputasi yang telah diakui oleh masyarakat, khususnya kalangan pendidikan sebagai perguruan tinggi yang baik dalam mencetak tenaga pendidik. Citra positif ini menjadi aset tak berwujud yang cukup berarti bagi UM dalam upaya terus meningkatkan kapabilitas kelebagaannya.
- e. Jumlah Lembaga Mitra
Kerja sama merupakan salah satu bentuk implementasi dari penerapan bidang ilmu yang dimiliki oleh sivitas akademika UM kepada masyarakat sebagai pengguna eksternal. Beberapa dampak atas terwujudnya kerja sama adalah meningkatnya citra positif UM sebagai lembaga perguruan tinggi yang tetap konsisten dalam bidang pendidikan, teraplikasikannya hasil-hasil penelitian dosen, dan aktifnya tenaga dosen UM dalam menyebarkan dan menginformasikan program pemerintah ke berbagai lembaga. Sampai akhir tahun 2014, UM telah menjalin 137 kerjasama dalam negeri (BUMN, Instansi Pemerintah, dan Swasta) dan 37 luar negeri di bidang pendidikan.
- f. Kelengkapan Organ Kelembagaan
Kelengkapan organ kelembagaan di UM sangat menjangkau dan mendukung kelancaran dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan. Kelembagaan UM tertuang dalam dua peraturan, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 30 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja UM dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 71 Tahun 2012 tentang Statuta UM. Dalam dua peraturan ini, organ-organ UM meliputi (1) Unsur Pimpinan (Rektor dan Wakil Rektor), (2) Dewan Pengawas, (3) Senat, (4) Satuan Pengawasan Internal, (5) Dewan Pertimbangan, (6) Pelaksana Akademik (Fakultas, Jurusan, dan

Program Studi), (7) Pelaksana Administrasi di bawah dua biro, yakni Biro Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan, Informasi, dan Kerja Sama (BAKPIK) dan Biro Umum dan Keuangan (BUK), (8) Lembaga Penyelenggara Perencanaan dan Pengembangan Tridharma (LP2M dan LP3), serta (9) Satuan Penjaminan Mutu.

- g. Aset Tanah, Gedung, dan Bangunan
Sarana yang dikelola UM dimanfaatkan dan digunakan seoptimal mungkin dalam rangka mendukung keberhasilan kinerja menuju visi, misi, dan tujuan, hal ini tampak dari efektivitas pemanfaatan atas sarana dimiliki. Sarana yang dimiliki UM, meliputi: (1) Aset tanah: (a) Kampus I, Jl. Semarang 5, Malang, Jawa Timur, (b) Kampus II, Jl. Ki Ageng Gribig 45, Malang, (c) Kampus III, Jl. Mayjend Sungkono 3, Blitar, (d) Gedung sekolah, Jl. Bromo 16, Malang, (e) Wisma Ringgit, Jl. TGP 9 dan Jl. TGP 11 Malang, (f) Wisma Tumapel, Jl. Tumapel 1 Malang, Rumah Dinas Rektor, Jl. Wilis 31 Malang, (2) Gedung dan bangunan: (a) Gedung Rektorat, (b) Gedung FIP, FIS, FIK, FE, FS, PPG, FMIPA, (c) Gedung Graha Cakrawala, (d) Gedung Rusunawa Putra, (e) Gedung Rusunawa Putri, (f) Stadion, Kolam Renang Pendidikan, (g) Gedung Parkir, (h) Gedung Laboratorium, dan (i) Lapangan Tenis *Indoors*.
- h. Kompetensi Tenaga Dosen
UM memiliki tenaga pendidik sebanyak 907 dosen menangani 103 prodi yang terbagi dalam 69 prodi kependidikan dan 34 nonkependidikan. Kompetensi dosen UM dari tahun ke tahun mengalami peningkatan baik dari kualifikasi pendidikan maupun jabatan akademik. Hal ini tampak dosen yang mencapai gelar Master/Magister dan Doktor mengalami kenaikan 6,61% dari tahun 2009/2010. Bila dibandingkan dengan jumlah dosen secara keseluruhan, dosen yang mencapai gelar Master/Magister dan Doktor pada tahun 2013 mencapai 92,50% (meningkat 1,86% dibanding tahun yang lalu). Di samping itu, pada tahun 2013/2014 ini dosen yang sedang studi program Master/Magister dan Doktor mencapai 12,46%. Sampai dengan tahun 2013/2014 jumlah dosen golongan III (50,61%) dan dosen golongan IV (49,39%). Sedangkan dosen yang memiliki jabatan Profesor pada tahun 2013/2014 naik 16,95% dibanding pada tahun 2009/2010. Peningkatan kompetensi ini merupakan tren positif yang dapat digunakan sebagai modal dasar peningkatan citra dan pencapaian visi, misi, dan tujuan.
- i. Prestasi Mahasiswa
Tren prestasi mahasiswa UM dalam kegiatan UKM mengalami peningkatan yang menjanjikan. Hal ini tampak dari banyaknya proposal PKM mahasiswa UM yang didanai Dikti. Terekam dalam tiga tahun terakhir data pada tahun 2010 sebanyak 105 proposal, tahun 2011 sebanyak 106 proposal dan tahun 2012 sebanyak 106 proposal PKM yang didanai Dikti. Selain itu, Kejuraan Robotika tingkat Nasional dan Lomba Konstruksi Jembatan tingkat Nasional juga memperoleh hasil yang menggembirakan. Hasil ini memberikan motivasi pada bidang-bidang lain untuk

memicu dan mamacu kreatifitas mahasiswa agar lebih dikenal di tingkat nasional dan internasional.

- j. Sarana Laboratorium Pendidikan di Semua Jenjang
Sampai saat ini UM telah memiliki 7 laboratorium pendidikan, yaitu PAUD/KB, TK, Sekolah Autis, SD, SMP, SMP Internasional, dan SMA. Keberadaan sekolah-sekolah laboratorium tersebut telah digunakan sebagai tempat penelitian oleh dosen dan mahasiswa UM, serta mengaplikasikan berbagai hasil penelitian dan metode-metode pembelajaran yang mutakhir. Pada tahun 2014 UM telah mencapai target penyediaan sekolah laboratorium dari tingkat PAUD sampai dengan SMA. Saat ini terdapat 7 sekolah laboratorium (ada 2 SMP, yaitu SMP reguler dan Rintisan SMP Bertaraf Internasional).

2. Kelemahan

- a. Rasio Dosen dengan Mahasiswa
Mahasiswa yang dilayani UM sebanyak 24.482 mahasiswa, yang meliputi 828 mahasiswa jenjang Diploma atau 3,4%, 23.392 mahasiswa jenjang Sarjana atau 95,6%, dan 262 mahasiswa Magister dan Doktor atau 1%. Sedangkan tenaga pengajar yang dimiliki UM sebanyak 907 dosen, dengan demikian rasio dosen dengan mahasiswa adalah 1 : 27. Ini berarti seorang dosen rata-rata melayani 27 mahasiswa. Kondisi seperti ini tentunya kurang ideal untuk suatu perguruan tinggi kelas UM. Dampak ketidakidealan ini akan sedikit menghambat upaya ketercapaian visi, misi, dan tujuan.
- b. Kelengkapan Produk Hukum UM Pendukung Tata Pamong
Perlunya regulasi yang mendukung tata pamong, karena yang ada saat ini belum memenuhi kebutuhan yang diharapkan. Seperti: (a) pelaksanaan kerjasama yang dilakukan dosen harus selalu dalam koordinasi lembaga, (b) pengelolaan akreditasi baik prodi maupun institusi yang meliputi kewajiban berbagai unit, dan (c) pemanfaatan aset, seperti pengelolaan laboratorium dalam rangka optimalisasi pemanfaatan dan peningkatan *income generating*.
- c. Kompetensi Tenaga Kependidikan
Tenaga kependidikan merupakan bagian integral yang mendukung terlaksananya kegiatan tridharma perguruan tinggi. Oleh karena itu, kompetensi tenaga kependidikan sangat menopang keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi. Tenaga kependidikan yang dimiliki UM sampai dengan bulan Desember 2014 sebanyak 684 orang dengan kualifikasi pendidikan SD 5,85%; SMTP 4,82%; SMTA 51,02%; Sarjana Muda 7,89%; Sarjana 27,05%; Magister/Master 3,22%; dan Doktor 0,15%. Melihat kondisi ini, keberadaan tenaga kependidikan UM perlu ditingkatkan baik dari segi kualifikasi akademik maupun kompetensinya dalam rangka menuju visi yang diimpikan.
- d. Optimalisasi Penggunaan Sarana Prasarana
Dilihat persarana dan prasarana yang dimiliki UM dan jumlah mahasiswa dan dosen sebanyak 25.389 seharusnya sarana dan prasarana sangat mencukupi untuk

melayani semua sivitas akademika. Hal yang menjadi kendala terhadap layanan ini adalah kurangnya kompetensi tenaga kependidikan yang mendukung dan efektifitas penggunaan sarana prasarana yang kurang optimal.

e. Sumber Alternatif Pembiayaan

Sumber dana UM berasal dari Rupiah Murni dan BLU. Dana Rupiah Murni berasal dari pemerintah yang digunakan untuk belanja pegawai, belanja operasional, belanja bantuan sosial, serta belanja modal. Dana BLU berasal dari dana masyarakat (PNBP) meliputi biaya pendidikan mahasiswa, pendapatan operasional BLU, dan kerjasama dengan lembaga mitra. Kedua jenis dana tersebut dimasukkan ke dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Dengan hanya dua sumber DIPA ini, UM merasa kurang mencukupi untuk pengembangan diri, hal ini tampak dari tren kompetensi tenaga kependidikan yang kurang cepat, produktivitas artikel ilmiah dosen kurang, dan lain-lain. Oleh karena itu, perlu dan sewajarnya dipikirkan sumber alternatif pembiayaan yang lain. Seperti optimalisasi penggunaan Gedung Graha Cakrawala, Gedung Sasana Krida, dan Gedung Sasana Budaya.

f. Publikasi Ilmiah Internasional

Publikasi ilmiah dalam bentuk artikel internasional bagi dosen UM tercatat masih rendah, yakni sebanyak 52 artikel internasional dari 475 dosen dengan jabatan Lektor Kepala atau Guru Besar (keseluruhan 907 dosen). Kondisi ini memacu dosen untuk lebih aktif meningkatkan karya ilmiah dan mengembangkan serta menenukan berbagai ilmu terbaru sehingga mampu mewujudkan visi menjadi perguruan tinggi yang “GURU” (ungGUI dan RUjukan).

g. Optimalisasi Fungsi Organ Kelembagaan

Kelengkapan kelembagaan UM yang meliputi sembilan unsur kelembagaan yang dimulai dari unsur pimpinan (Rektor dan Wkilor Rektor) sampai dengan Satuan Penjaminan Mutu (SPM) merupakan modal untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang diinginkan. Dalam pelaksanaannya masih banyak kelembagaan yang kurang dilengkapi dengan devisi yang mendukung dalam rangka melaksanakan beban tugas yang diemban. Oleh karena itu, perlu pengembangan organ kelembagaan yang mendukung tugas, pokok, dan fungsinya.

h. Program/Produk Unggulan Setiap Unit Kerja yang Menjadi Kekhasan Unit Kerja dan UM

Pengembangan produk unggulan setiap prodi atau unit belum dilakukan secara optimal oleh UM, hal ini tampak dari perkembangan hingga tahun 2011 jumlah prodi yang berhasil mengembangkan produk unggulan sebanyak 18 (22%). Data ini menunjukkan bahwa jumlah ini masih jauh lebih kecil dibanding dengan jumlah prodi yang ada di UM. Oleh karena itu, perlu arah kebijakan yang jelas di masa mendatang agar program ini mampu mewujudkan UM sebagai universitas rujukan untuk bidang pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

i. Atmosfir Kampus sebagai *The Learning University*

Jati diri UM sebagai *the learning university* merupakan semangat yang luar biasa sebagai pusat pengembangan pembelajaran baik dari segi kualitas produk pembelajaran maupun sivitas akademika dan sarana prasarana yang mendukung. Semangat ini memerlukan dukungan dari semua organ kelembagaan UM dalam rangka menciptakan atmosfir kampus menuju *the learning university*. Walaupun semua organ lembaga telah berupaya mencapai semangat tersebut melalui implementasi kegiatan secara terjadwal, pengerahan sumber daya, baik sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), sumber daya dana, dan sumber daya sarana dan prasarana, melaksanakan monitoring dan evaluasi, serta tindak lanjut untuk perbaikan, tetapi hasil yang dicapai belum memuaskan. Untuk itu perlu dioptimalkan kegiatan yang sudah ada dan juga dikembangkan pendekatan-pendekatan baru untuk mempercepat terwujudnya semangat *the learning university*.

Tabel 4.1: EVALUASI FAKTOR INTERNAL

No	Aspek	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Kekuatan			
a	Akreditasi Institusi	0,12	3,6	0,43
b	Status BLU Penuh	0,09	3,35	0,30
c	Sarana Teknologi Informasi Komunikasi	0,08	2,85	0,23
d	Citra lembaga/institusi UM sebagai pencetak tenaga pendidik	0,08	2,6	0,21
e	Jumlah Lembaga Mitra	0,1	2,85	0,29
f	Kelengkapan Organ Kelembagaan	0,07	3,4	0,24
g	Aset tanah, gedung dan bangunan	0,1	2,9	0,29
h	Kompetensi tenaga dosen	0,11	2,9	0,32
i	Prestasi mahasiswa	0,08	2,72	0,22
j	Sarana Laboratorium Pendidikan di semua jenjang	0,07	2,6	0,18
k	Kualitas proses pendidikan dan pembelajaran	0,1	3,35	0,34
		1		3,04
2	Kelemahan			
a	Rasio Dosen dengan Mahasiswa	0,12	2,16	0,26
b	Kelengkapan Produk Hukum UM Pendukung Tata Pamong	0,12	1,8	0,22
c	Kompetensi Tenaga Kependidikan	0,11	2,14	0,24
d	Optimalisasi Penggunaan Sarana Prasarana	0,13	2	0,26
e	Sumber Alternatif Pembiayaan	0,1	2,6	0,26
f	Publikasi Ilmiah Internasional	0,11	3,3	0,36
g	Optimalisasi Fungsi Organ Kelembagaan	0,1	2,8	0,28
h	Program/Produk Unggulan Setiap Unit Kerja yang Menjadi Kekhasan Unit Kerja dan UM	0,1	2,2	0,22
i	Atmosfir Kampus sebagai <i>The Learning University</i>	0,11	2,4	0,26
		1		2,36
			S/W:	0,7

3. Peluang

a. UU Guru dan Dosen, Pendidikan Profesi Guru

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen, memberikan peluang yang cukup besar bagi UM untuk mengambil peran dan berkontribusi untuk mewujudkan sebagaimana amanat UU tersebut. Peluang ini khususnya yang berkaitan dengan penyelenggara Pendidikan Profesi Guru (PPG). Hingga saat ini kebijakan pemerintah masih memberikan mandat penyelenggara PPG adalah Perguruan Tinggi Negeri eks IKIP. Ini peluang besar bagi UM, dan sampai saat ini juga UM memiliki reputasi yang baik sebagai penyelenggara PPG, mencetak tenaga pendidik, dan pendidikan latihan yang diarahkan untuk peningkatan kompetensi guru.

b. Undang Undang PTN Badan Hukum

UU No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 65 (1) menyatakan “Penyelenggaraan otonomi Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 64 dapat diberikan secara selektif berdasarkan evaluasi kinerja oleh Menteri kepada PTN dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum atau dengan membentuk PTN Badan Hukum untuk menghasilkan Pendidikan Tinggi bermutu”. Dengan status UM yang saat ini menjadi PK BLU penuh, UM berpeluang untuk dapat meningkatkan statusnya menjadi PTN Badan Hukum. Dalam rentang periode renstra ini, UM berupaya menyiapkan diri menuju status PTN Badan Hukum. Dengan status PTN Badan Hukum banyak peluang pengembangan yang bisa dilakukan oleh UM untuk meningkatkan kualitas akademik dan kelembagaannya.

c. Lembaga Mitra Penyedia Dana

Sebagaimana telah disebutkan di analisis internal, sampai saat ini UM telah menjalin kerja sama dengan 137 lembaga mitra, yang terdiri dari BUMN, instansi pemerintah dan swasta dalam negeri, dan 37 lembaga mitra Luar Negeri dalam bidang pendidikan. Dari sejumlah lembaga mitra tersebut adalah mitra UM yang berpeluang sebagai penyedia dana untuk mendukung pengembangan kelembagaan maupun mutu pendidikan tinggi di UM.

Selain lembaga/institusi pemerintah dan swasta yang secara formal telah menjalin kerjasama tersebut, UM terus berupaya untuk meningkatkan jumlah jalinan kerjasama dengan berbagai lembaga.

d. Otonomi Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, yang di dalamnya banyak memberikan keleluasan kepada pemerintah daerah untuk mengembangkan potensi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, berdampak pada keberadaan perguruan tinggi. Dampak tersebut adalah munculnya berbagai kebijakan pemerintah daerah dalam rangka pengembangan daerah yang banyak melibatkan pihak perguruan tinggi. Perkembangan ini tentu menjadi hal positif yang perlu direspon oleh UM guna meningkatkan partisipasi dan kontribusi UM dalam pengembangan daerah khususnya di bidang pendidikan.

- e. Program-Program Kementerian yang Berkaitan dengan Pengembangan TIK
- Roadmap* pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) nasional menjadi landasan utama dalam pengembangan TIK di Indonesia. Secara regional, kesenjangan digital menjadi tantangan di negara-negara ASEAN. Upaya integrasi dan pemanfaatan sumber daya secara optimal serta penerapan langkah-langkah yang paling efektif untuk menjangkau dan menyediakan akses TIK, menjadi agenda penting dalam pembangunan TIK termasuk di Indonesia.
- Secara nasional, sepanjang tahun 2011 sampai dengan 2012, Indonesia mengalami perkembangan dalam jumlah pelanggan selular dan pelanggan internet dengan angka yang cukup signifikan. Peningkatan ini didukung oleh pembangunan infrastruktur tersedianya berbagai variasi layanan yang disediakan oleh penyedia jasa layanan. Pelanggan selular di Indonesia hingga tahun 2011 mencapai 249,80 juta pelanggan atau terjadi peningkatan sebesar 18,23% dari tahun sebelumnya. Pesatnya pertumbuhan pelanggan selular menunjukkan tingginya kebutuhan masyarakat terhadap layanan komunikasi seluler di Indonesia. Penetrasi pelanggan telepon seluler mencapai lebih dari 100%. Sementara pelanggan *fixed wireless access* (FWA) mengalami penurunan sebesar 8,02% pada tahun 2011 dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah pelanggan seluler di tahun 2012 juga mengalami persentase peningkatan sebesar 12,87%, sementara untuk FWA mengalami kenaikan sebesar 1,16% dan untuk PSTN mengalami penurunan 11,37%. Pengguna internet di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan penggunaan. Kenaikan yang cukup tajam terjadi dalam kurun waktu tahun 2010 sampai dengan 2011, dan proyeksi APJII pada tahun 2015, pengguna internet akan mencapai 139 juta orang. (Komunikasi dan Informatika Indonesia - Buku Putih 2013).
- Dengan perkembangan tersebut di atas, sangat dimungkinkan munculnya berbagai program kementerian saat ini semua akan berbasis pada TIK. Upaya membangun program aplikasi khususnya yang berkaitan dengan pendidikan juga semakin penting bagi seluruh instansi pendidikan. UM, yang saat ini memiliki *hardware* dan *software* yang cukup baik, didukung dengan kepemilikan *basic* pengembangan pendidikan dan pembelajaran yang baik, kondisi ini menjadi peluang yang sangat berarti untuk ikut serta dalam peningkatan kualitas pendidikan yang berbasis TIK di beberapa wilayah Indonesia.
- Selain peluang untuk berkontribusi pada tingkat daerah dan juga nasional dalam peningkatan mutu pendidikan berbasis TIK, program-program kementerian dalam pengembangan juga bisa menjadi peluang yang harus dimanfaatkan UM untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian, dan tata kelola kelembagaan. Beberapa program TIK yang telah dikembangkan oleh kementerian dapat dioptimalkan UM untuk penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, baik dengan mengadopsi program maupun mengadaptasikan lagi sesuai kebutuhan UM.

f. Kebijakan Pemerintah tentang HKI

Masalah hak cipta di Indonesia masih menjadi permasalahan yang kompleks. Nilai-nilai falsafah yang mendasari pemilikan individu terhadap suatu karya cipta manusia baik dalam bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra adalah yang menjelma dalam sistem hukumnya. Hak cipta tersebut berasal dari nilai-nilai barat yang menjelma dalam sistem hukum keperdataannya sehingga kadangkala pemberlakuan hak tersebut dalam masyarakat menimbulkan pertentangan dengan nilai-nilai budaya tradisional yang telah melembaga dalam kehidupan masyarakat. Artinya ada perbuatan yang dikualifikasikan sebagai pelanggaran hak cipta menurut ketentuan undang-undang akan tetapi dalam nilai-nilai budaya masyarakat tersebut tidak dianggap sebagai pelanggaran hak cipta.

Sekalipun perlindungan terhadap hak cipta bukan berasal dari nilai-nilai bangsa Indonesia namun Indonesia terikat oleh ketentuan Internasional yakni *Berne Convention*, dimana Indonesia menjadi anggotanya melalui Keppres No. 8 Tahun 1997 dan ketentuan dalam *The Agreement on Trade Related Aspect of International Property Right (TRIPs)*, dan diratifikasi Indonesia melalui UU No. 7 Tahun 1994. Oleh karenanya Indonesia harus menyelaraskan ketentuan hukum nasionalnya dengan perjanjian-perjanjian internasional diatas, yang mengakibatkan perlindungan hak cipta menjadi salah satu agenda kebijakan publik Indonesia. Pada saat ini Indonesia telah memiliki perangkat peraturan perundang-undangan di bidang hak kekayaan intelektual mencakup:

- (a) Undang-undang No. 12 Tahun 1997 tentang Perubahan Undang- undang No. 6 Tahun 1982 tentang Hak Cipta sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 7 tahun 1987 tentang Hak Cipta; dan diubah kembali melalui UU No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta;
- (b) Undang-undang No. 29 Tahun 2000 tentang Perlindungan Varietas Tanaman;
- (c) Undang-undang No. 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang;
- (d) Undang-undang No. 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri;
- (e) Undang-undang No. 32 Tahun 2000 tentang Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu;
- (f) Undang-undang No. 14 Tahun 2001 tentang Paten; dan
- (g) Undang-undang No. 15 Tahun 2001 tentang Merek;

Perguruan tinggi sebagai entitas akademik dengan aktivitas risetnya, berpotensi melahirkan berbagai macam hasil karya cipta baik dalam bidang sains, seni, budaya, olahraga dan humaniora, yang dengan merujuk pada undang-undang yang ada menjadi penting untuk memperoleh perlindungan. UM sebagai salah satu PTN yang dengan segala sumber daya yang dimiliki juga berpotensi untuk memperoleh perlindungan hukum atas berbagai karya yang telah dihasilkan oleh sivitas akademiknya, baik dalam bentuk Hak Cipta, Varietas Tanaman, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu, Paten, maupun Merek. Dengan perlindungan ini, diharapkan bisa menjadi *intangible asset* yang memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan reputasi UM ditingkat nasional dan internasional.

g. Kebijakan Alokasi Anggaran Pendidikan 20% dari APBN

Mahkamah Konstitusi melalui keputusannya No. 026/PUU-III/2005 tertanggal 22 Maret 2006 menyatakan selama anggaran pendidikan belum mencapai 20 persen sebagaimana ditentukan dalam UUD 1945, maka APBN akan selalu bertentangan dengan UUD 1945. UU Sistem Pendidikan Nasional Pasal 49 ayat 1 juga menyebutkan amanat anggaran pendidikan 20 persen dari APBN tersebut tidak termasuk gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan.

Tahun 2014, pemerintah menetapkan alokasi anggaran pendidikan sebesar Rp 368,899 triliun atau 20 persen dari total anggaran belanja negara sebesar Rp 1.842,495 triliun. Sekadar diketahui, Anggaran Pendapatan Negara Tahun Anggaran 2014 adalah Rp1.667,140 triliun atau defisit Rp175,355 triliun (1,69 persen). Penetapan ini ditandatangani oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pada 14 November 2013 dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2013 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun Anggaran 2014.

Anggaran belanja pendidikan ini, terdiri atas anggaran pendidikan melalui belanja pemerintah pusat Rp 130,279 triliun (tersebar di Kemdikbud Rp 80,661 triliun, Kemenag Rp 42,566 triliun, dan 16 Kementerian/Lembaga Rp 7,051 triliun), anggaran pendidikan melalui transfer ke daerah sebesar Rp 238,619 triliun. Dalam anggaran pendidikan melalui transfer ke daerah itu tercantum anggaran untuk Bagian Anggaran Pendidikan yang diperkirakan dalam Dana Bagi Hasil (DBH) Rp 982,4822 miliar.

Kemudian Dana Alokasi Khusus (DAK) Pendidikan Rp 10,041 triliun, Bagian Anggaran yang diperkirakan dalam Dana Alokasi Umum (DAU) Rp 135,644 triliun, Dana Tambahan Penghasilan Gurus (DTPG) PNS Daerah Rp 1,853 triliun. Selanjutnya, tunjangan Profesi Guru Rp 60,540 triliun, Bagian Anggaran dalam Otonomi Khusus Rp 4,094 triliun, Dana Insentif Daerah (DID) Rp1,387 triliun, dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Rp 24,074 triliun.

Tahun 2015, Presiden SBY menyebutkan anggaran pendidikan direncanakan sebesar Rp 404 triliun, sebagaimana disampaikan pada pidato kenegaraan dalam rangka penyampaian Rancangan Undang-Undang tentang APBN 2015, serta nota keuangan dan dokumen pendukungnya pada sidang bersama DPR RI dan DPD RI tanggal 15 Agustus 2014) lalu. Anggaran ini diprioritaskan untuk meningkatkan akses, kualitas, relevansi, dan daya saing pendidikan melalui peningkatan dan pemerataan layanan pendidikan, termasuk untuk peningkatan akses pendidikan untuk daerah terpencil, terluar, dan tertinggal, serta peningkatan penyediaan bantuan siswa miskin (BSM) dan beasiswa bagi mahasiswa miskin atau yang dikenal dengan Bidikmisi.

Dengan kebijakan alokasi anggaran pendidikan tersebut diatas, UM yang telah memiliki cukup banyak pengalaman dalam pengembangan pendidikan, banyak memberikan peluang untuk memanfaatkan dana tersebut dalam rangka meningkatkan mutu dan perluasan akses pendidikan tinggi. Peluang juga bisa diambil melalui kerjasama dengan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah guna meningkatkan mutu pendidikan di semua jenjang pendidikan yang ada di beberapa wilayah Indonesia.

- h. Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Dalam Negeri dan Luar Negeri
Sampai dengan tahun 2014, UM telah menjalin kerjasama dengan 42 Perguruan Tinggi, baik di Dalam Negeri maupun Luar Negeri. Kerja sama dengan puluhan perguruan tinggi tersebut ditujukan untuk meningkatkan sinergitas keunggulan yang sama-sama dimiliki, sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan maupun mutu manajemen kelebagaannya. Khusus untuk peningkatan mutu pendidikan, kerja sama ini akan memberikan peluang bagi UM untuk melakukan berbagai program yang mencakup *joint degree*, *double degree*, *joint research* dan publikasi, pertukaran dosen, pertukaran mahasiswa, *detasering*, dosen tamu, magang. Khusus untuk kerja sama dengan perguruan tinggi, peluang yang diharapkan bisa dimanfaatkan selain beberapa program tersebut, adalah peluang pembukaan prodi-prodi kekhasan Indonesia di luar negeri, seperti Bahasa Indonesia dan Seni Tari.

4. Ancaman

- a. Globalisasi Pendidikan Tinggi
Era globalisasi tidak hanya hanya menyangkut bidang ekonomi dan teknologi. Globalisasi telah menjadi keniscayaan kehidupan di semua bidang pada era sekarang, termasuk di dalamnya adalah pendidikan. Globalisasi ini selain memberikan peluang, pada sisi lain juga memberikan ancaman yang harus disikapi oleh UM. Ancaman tersebut berkaitan dengan murahnya biaya pendidikan luar negeri, baik yang beroperasi di luar negeri maupun yang menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi di Indonesia dan beroperasi di Indonesia. Ancaman lain dari globalisasi ini adalah kecenderungan komersialisasi pendidikan oleh lembaga pendidikan tinggi.
Dengan alasan utama untuk memenuhi standar global agar bisa berdaya saing internasional, instrumen utama yang dimainkan adalah aspek pembiayaan. Kondisi tersebut bisa menjadi ancaman serius bagi pendidikan tinggi, termasuk UM. Globalisasi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi menuntut setiap satuan pendidikan tinggi harus dapat menyesuaikan sebagian besar sumber daya yang dimiliki dengan tuntutan global, termasuk sumber daya finansial.
- b. Meningkatkan Kualitas PTN/PTS
Dalam konteks persaingan antarsatuan pendidikan tinggi di Indonesia, termasuk lulusannya, secara komparatif PTN dinilai relatif lebih baik. Namun secara kompetitif tidak selamanya keunggulan komparatif tersebut menjamin adanya keunggulan kompetitif bagi PTN yang bersangkutan. Harus dipahami bersama bahwa banyak PTS sekarang yang mampu bersaing dengan sangat baik, bahkan secara ranking dapat mengungguli PTN-PTN yang ternama.
Dengan merujuk pada hasil pemeringkat *Webometrics*, meskipun tidak secara langsung berkaitan dengan mutu pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan, tetapi peringkat ini bisa menjadi indikasi bagi seluruh pihak manajemen perguruan tinggi bahwa persaingan memang semakin ketat. UM yang pada tahun 2013 berada pada peringkat 12 nasional, tahun 2014 harus turun

pada peringkat 23. Pada urutan tersebut terdapat delapan PTS yang rankingnya di atas UM. Ini menjadi indikasi ancaman bagi UM dalam bersaing dengan seluruh perguruan tinggi yang ada di Indonesia, baik PTN maupun PTS.

Berdasarkan pemeringkat 4ICU (*4International Colleges and Universities*) tahun 2013, menempatkan UM pada posisi 28 dari 383 Perguruan Tinggi yang dinilai. Peringkat ini menjadi ancaman bagi UM jika tidak melakukan pembenahan-pembenahan pada aspek krusial dalam penyelenggaraan manajemen perguruan tingginya.

c. Bertambahnya PTN Baru

Sampai dengan tahun 2014, jumlah PTN yang berada di dalam naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi) sebanyak 131 PTN, baik dalam bentuk universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, atau akademi. Sedangkan jumlah PTN dari keseluruhan kementerian dan lembaga negara sampai saat ini sebanyak 312 PTN. Khusus di Jawa Timur terdapat 20 PTN yang dibawah Kemendikbud.

Dengan perkembangan jumlah PTN tersebut, UM yang sampai saat ini mahasiswanya mayoritas dari wilayah Jawa Timur, jelas menjadi tantangan yang harus disikapi dengan baik. Dipastikan setiap PTN akan merancang strategi sebaik mungkin untuk bisa memberikan mutu layanan terbaik, dan bersaing untuk memperoleh input calon mahasiswa yang terbaik.

d. Bertambahnya Lembaga Pendidikan Vokasi

Dari 130 PTN sebagaimana disebutkan di atas, terdapat 42 PTN berbentuk politeknik, dan 8 akademi. Selain PTN tersebut masih cukup banyak perguruan tinggi swasta yang didesain sebagai pendidikan vokasi, termasuk perguruan tinggi yang berada dalam naungan kementerian lain, yang dalam penyelenggaraanya lebih menekankan pada peningkatan kompetensi teknis. Keberadaan lembaga pendidikan vokasi ini bisa menjadi ancaman bagi UM karena mereka memiliki orientasi membentuk lulusan yang siap pakai di dunia kerja, sementara lulusan dari pendidikan akademik banyak yang mengistilahkan lulusan yang siap latih. Dengan kondisi ini, menjadi tugas bagi UM untuk menata sedemikian rupa kurikulum di seluruh program studi yang ditawarkan, agar lulusan UM tidak kalah dalam bersaing dengan mereka yang dari lulusan pendidikan vokasi.

e. Tingginya Tuntutan Masyarakat Terhadap Kompetensi Alumni

Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pendidikan, berdampak kepada minat masyarakat yang semakin tinggi pula untuk bisa masuk ke jenjang pendidikan tinggi. Namun yang perlu disadari oleh seluruh pihak manajemen pendidikan tinggi, termasuk UM adalah ekspektasi masyarakat terhadap kompetensi lulusan pendidikan tinggi juga semakin tinggi. *Passing grade* kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan dunia kerja pun meningkat, seiring dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat. Dengan demikian, menjadi keharusan bagi UM untuk menetapkan standar kompetensi lulusan yang akan dihasilkan, dengan disesuaikan tuntutan kebutuhan masyarakat pengguna lulusan.

Meningkatnya tuntutan kompetensi alumni pendidikan tinggi juga tertuang di dalam UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Permendikbud Nomor 73 tahun 2013 tentang Penerapan KKNI di PT, Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi Peraturan Presiden No. 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), harus menjadi acuan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, agar lulusannya benar-benar memiliki kompetensi sebagaimana tuntutan masyarakat. Fenomena yang masih banyak ditemui adalah lulusan perguruan tinggi menjadi tenaga operator di beberapa instansi, lembaga atau perusahaan. Hal ini tentu tidak sesuai dengan KKNI yang menempatkan lulusan perguruan tinggi (S1, D-III/IV, Profesi) sebagai tenaga teknisi/analisis. Tuntutan kualifikasi inilah yang menjadi ancaman bagi UM.

f. **Dinamika Regulasi Penyelenggaraan PT**

Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (2005—2014), jika dicermati begitu banyak regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Mulai dari PK BLU, melalui Peraturan Pemerintah No 23 tahun 2005, yang disempurnakan dengan PP No 74 Tahun 2012, Badan Hukum Milik Negara (BHMN), (rancangan) Badan Hukum Pendidikan (BHP), dan terakhir UU No 12 tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi, yang di dalamnya memberikan peluang bagi PTN untuk menjadi PTN Badan Hukum. Mencermati perkembangan tersebut, khususnya UU no 12 tahun 2012, di sisi lain memang menjadi peluang bagi UM untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kelembagaannya, tapi dinamika regulasi ini bisa menjadi tantangan jika UM tidak menyiapkan perangkat kelembagaannya sebaik mungkin. Hal ini dikarenakan setiap regulasi baru tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi memiliki implikasi yang besar pada tuntutan kesiapan sumber daya internal perguruan tinggi. Fleksibilitas dan kecepatan adaptasi terhadap perubahan regulasi menjadi sangat penting.

Tabel 4.2: EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL

No	Aspek	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
3	Peluang			
a	Kebijakan alokasi anggaran pendidikan 20% dari APBN	0,16	3,15	0,50
b	Kebijakan tentang penyelenggara Pendidikan Profesi Guru	0,14	3,47	0,49
c	Kerjasama dengan PT DN dan LN	0,14	3,00	0,42
d	UU Pendidikan Tinggi	0,13	3,33	0,43
e	Lembaga mitra penyedia dana	0,13	3,08	0,40
f	Otonomi Daerah	0,12	2,90	0,35
g	Program-program kementerian yang berkaitan dengan pengembangan TIK	0,11	2,94	0,32
h	Kebijakan pemerintah tentang HKI	0,07	1,87	0,13
		1		3,04

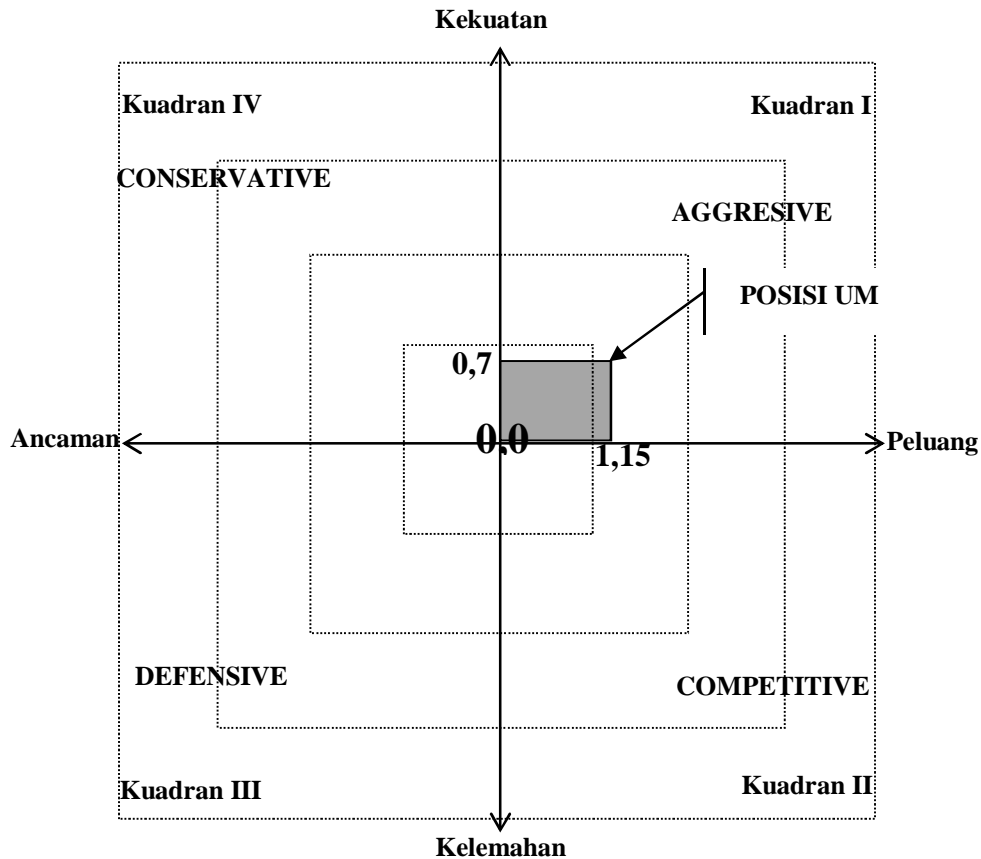
No	Aspek	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
4	Ancaman			
a	Tuntutan globalisasi dan regionalisasi terhadap pendidikan tinggi	0,18	2,36	0,43
b	Dinamika regulasi penyelenggaraan PT	0,18	1,96	0,35
c	Meningkatnya kualitas PTN/PTS	0,17	1,78	0,30
d	Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan tinggi	0,17	1,81	0,31
e	Bertambahnya PTN-PTN baru	0,16	1,46	0,23
f	Bertambahnya pendidikan vokasi	0,14	1,96	0,27
		1		1,90
			O/T:	1,15

Keterangan:

- Bobot menunjukkan besarnya pengaruh aspek tersebut terhadap keberhasilan UM dalam mencapai tujuan dan sasaran startegisnya.
- Nilai pada bagian peluang menunjukkan seberapa baik UM saat ini telah berupaya untuk memperoleh peluang tersebut, dengan interval nilai 1 (sangat tidak baik) sampai dengan 4 (sangat baik). Untuk nilai pada bagian kelemahan kategori nilai sebaliknya, nilai 1 (sangat baik) dan 4 (sangat tidak baik).
- Peluang–Ancaman, jumlah rata-rata tertimbang peluang dikurangi rata-rata tertimbang ancaman.

B. Posisi dan Pilihan Strategi

Berdasarkan hasil analisis lingkungan dengan menggunakan metode analisis SWOT sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.1 dan Tabel 4.2, posisi UM dapat digambarkan sebagai berikut.



Bagan 4.1 Posisi UM Berdasarkan Hasil Analisis SWOT

Bagan di atas menunjukkan UM berada pada posisi yang memungkinkan untuk mengambil langkah-langkah strategis yang lebih bersifat *agresif*. Dengan kekuatan yang dimiliki, meskipun tidak berada pada kekuatan yang cukup besar (0,7), beberapa langkah strategis yang mencerminkan agresivitas UM dalam kurun waktu 2015-2019 antara lain:

- a) Penetrasi
Penetrasi yang lebih diartikan sebagai usaha menguasai segmen pasar dengan menekan harga serendah mungkin, dapat dilakukan UM dengan tetap menjaga tingkat biaya pendidikan yang menjadi beban calon mahasiswa (Uang Kuliah Tunggal) pada kisaran yang relatif lebih rendah dari PTN dan PTS lain. Beberapa kegiatan yang memiliki nilai “memasarkan” UM kepada masyarakat juga bisa dilakukan, baik dalam konteks pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat, yang diselenggarakan oleh UM sendiri ataupun kerja sama dengan pemerintah daerah dan atau lembaga lain.
- b) Pengembangan, diversifikasi
Pengembangan dilakukan oleh UM dengan meningkatkan mutu di semua bidang layanan yang saat ini sudah dijalankan oleh UM, meningkatkan kapasitas jaringan kerja sama, perluasan wilayah asal mahasiswa.
- c) Strategi integrasi baik yang bersifat *backward, forward, horizontal*
Backward integration, dilakukan UM dengan meningkatkan jalinan kerja sama dengan semua *stakeholders* yang dapat mendukung atau memperoleh input proses manajemen

UM yang lebih baik. Input di sini dapat berupa calon mahasiswa, bantuan/hibah pendanaan, dan pengadaan barang dan jasa sehingga diperoleh nilai keekonomisan dalam perolehan barang dan jasa.

Forward integration, dilakukan UM dengan meningkatkan jalinan kerja sama dengan *stakeholders* yang diorientasikan untuk meningkatkan daya keberterimaan lulusan UM. Strategi juga dapat dilakukan dengan membentuk unit-unit layanan fungsional yang ditujukan kepada lulusan untuk membekali mereka sebelum masuk ke dunia kerja.

Horizontal intergration, dilakukan UM dengan meningkatkan jalinan kerja sama dengan lembaga pendidikan tinggi lain, sebagai mitra kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan pendidikan dan layanan lain kepada masyarakat secara umum. Dengan konsep sinergi antarlembaga pendidikan tinggi, UM akan dapat berpeluang lebih besar mengembangkan sayapnya untuk menjadi perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan.

BAB V

PROGRAM PENGEMBANGAN TAHUN 2015—2019

Program pengembangan yang akan dilaksanakan UM dalam kurun waktu 2015—2019 dirumuskan sebagai Visi Strategis “GURU”. Visi strategis lima tahun tersebut diterjemahkan sebagai akronim dari ‘ung-GU-lan’ dan ‘RU-jukan’, yang mengacu pada visi strategis UM sebagai perguruan tinggi unggul dan menjadi rujukan. Selain sebagai akronim, kata “GURU” juga memiliki makna yang sangat mendalam dan strategis baik ditinjau dari mandat, *name logo*, maupun dari visi dan arah pengembangan UM. Terkait dengan perannya sebagai LPTK, kata “GURU” sangat sejalan dengan mandat UM untuk mendidik guru. Dalam hubungannya dengan *name-logo* UM, istilah “GURU” dapat dimaknai sebagai salah satu pilar dari *The Learning University*, yakni UM sebagai *learning resource*. Sedangkan dalam perspektif visi dan arah pengembangannya, menjadikan UM sebagai unggulan dan rujukan dapat pula diartikan menjadikan UM sebagai tempat **berguru**. Terdapat empat hal yang dapat dijadikan dasar pemikiran dalam mengoperasionalkan “GURU”: (1) kriteria universal keunggulan institusi perguruan tinggi, (2) tujuan strategis pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia, (3) tahapan pembangunan pendidikan nasional, dan (4) capaian UM terhadap indikator kinerja utama perguruan tinggi.

Visi strategis lima tahun tersebut harus mampu mengakselerasi perkembangan UM menuju peningkatan daya saing internasional dengan memanfaatkan segala peluang dan potensi yang dimiliki UM saat ini. Akselerasi harus dilaksanakan dengan pentahapan yang tepat, mulai dari penguatan daya saing nasional, regional, dan kemudian internasional. Pada masa kepemimpinan empat tahun kedepan, sasaran minimal yang harus dicapai adalah mantapnya daya saing UM pada tingkat nasional dan regional. Pada tahun 2019 UM harus menjadi rujukan dan unggulan Indonesia dan kawasan Asia Tenggara. Dengan kata lain, visi UM periode 2015—2019 harus mampu ‘*Mewujudkan UM sebagai “GURU” Indonesia dan Asia Tenggara*’.

Visi strategis UM 2015—2019 diterjemahkan ke dalam empat misi strategis yang meliputi:

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tinggi untuk mengembangkan potensi dan kepribadian mahasiswa yang unggul secara nasional dan regional.
- b. Menyelenggarakan penelitian yang berkualitas tinggi untuk memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendapatkan pengakuan nasional dan internasional.
- c. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas tinggi sebagai pengamalan dan pembudayaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- d. Menyelenggarakan tata pamong yang tangguh, akuntabel, dan transparan dalam pengelolaan tridharma perguruan tinggi serta memperkuat kemitraan dalam rangka meningkatkan kualitas berkelanjutan.

A. TUJUAN, SASARAN, KEGIATAN, DAN INDIKATOR KINERJA

Tujuan, sasaran, kegiatan, dan indikator kinerja dalam kurun waktu lima tahun mendatang dipaparkan sebagai berikut.

1. Misi Strategis 1: menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tinggi untuk mengembangkan potensi dan kepribadian mahasiswa yang unggul secara nasional dan regional

a. Tujuan

- 1) Meningkatkan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran yang unggul.
- 2) Menghasilkan lulusan yang unggul dengan akseptabilitas tinggi secara nasional dan regional.

b. Sasaran Strategis

- 1) Penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran yang unggul.
- 2) Pencapaian lulusan yang unggul, relevan, dan keberterimaan tinggi secara nasional dan regional.

c. Kegiatan

Kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mendukung strategi tersebut sebagai berikut.

- 1) Peningkatan kualitas pembelajaran
 - a) Peningkatan jumlah dan kualitas pelatihan/workshop pengelolaan pembelajaran berkualitas.
 - b) Peningkatan jumlah dan kualitas buku teks untuk setiap matakuliah.
 - c) Peningkatan strategi pembelajaran inovatif.
 - d) Peningkatan pembelajaran berbasis laboratorium.
 - e) Pengembangan pembelajaran berbasis kehidupan.
 - f) Pengembangan pembelajaran berbasis hasil penelitian.
 - g) Peningkatan bahan ajar/*hand-out* dan media pendukung pembelajaran.
 - h) Peningkatan kualitas penilaian pembelajaran.
 - i) Peningkatan jumlah program studi.
- 2) Peningkatan kualitas dosen
 - a) Peningkatan kualifikasi dosen.
 - b) Peningkatan keterlibatan dosen dalam kegiatan ilmiah nasional dan regional.
- 3) Peningkatan kualitas kemahasiswaan
 - a) Peningkatan daya saing (*soft skill*) mahasiswa.
 - b) Peningkatan partisipasi mahasiswa pada kegiatan ekstrakurikuler.
 - c) Peningkatan partisipasi dan kualitas kegiatan penalaran dan keilmuan mahasiswa.
 - d) Peningkatan kapasitas manajerial dan kepemimpinan mahasiswa.
 - e) Peningkatan kewirausahaan mahasiswa.
 - f) Peningkatan karakter dan kualitas kehidupan beragama, berbangsa, dan

- bernegara bagi mahasiswa.
- g) Peningkatan kepedulian mahasiswa pada kehidupan sosial/masyarakat.
 - h) Peningkatan partisipasi dan kualitas pengembangan minat, bakat, dan kegemaran mahasiswa.
- 4) Peningkatan relevansi lulusan
- a) Peningkatan penerimaan mahasiswa baru yang berkualitas, transparan, dan akuntabel.
 - b) Pengembangan/rekonstruksi kurikulum program studi sesuai Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan KKNI secara teratur.
 - c) Peningkatan jumlah pengguna lulusan yang memesan/menerima alumni
 - d) Pengembangan pusat karir mahasiswa
 - e) Peningkatan jumlah lulusan yang diterima dan berbeasiswa yang disediakan oleh LPDP, Beasiswa Unggulan, mitra UM (baik sponsor pemerintah daerah, lembaga, perusahaan, maupun negara sahabat).
 - f) Peningkatan jumlah mahasiswa yang diterima kegiatan magang/prakerin di instansi pemerintah, DU/DI pada perusahaan multinasional dan regional.
 - g) Pemendekan masa tunggu lulusan.

d. Indikator Kinerja

Keberhasilan strategi dan kegiatan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tinggi untuk mengembangkan potensi dan kepribadian mahasiswa yang unggul secara nasional dan regional diukur dengan indikator kinerja berikut.

Tabel 5.1: Indikator Kinerja Misi Strategis 1

Indikator	Baseline 2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
IPK Lulusan	3.234	3.273	3.3	3.33	3.35	3.37
Jumlah judul bahan ajar cetak	43504	50537	68000	73000	78000	83000
Jumlah <i>hand-out</i> perkuliahan	n/a	n/a	n/a	930	1860	2730
Jumlah buku teks karya dosen	n/a	n/a	n/a	930	1860	2790
Jumlah bahan ajar <i>online</i>	1027	3072	4101	5127	6159	7182
Persentase dosen berkualifikasi S3	32%	34%	39%	43%	48%	54%
Jumlah dosen bergelar S3	300	312	358	395	440	495
Jumlah Guru Besar	77	80	84	90	101	110
Jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan ilmiah internasional	40	158	179	196	211	229
Jumlah karya mahasiswa disajikan dalam kegiatan ilmiah internasional	19	46	50	56	60	68
Jumlah mahasiswa peraih penghargaan dalam bidang akademik (mewakili UM)	600	821	864	904	946	986
Jumlah proposal PKM yang didanai	187	192	380	485	600	750

Indikator	Baseline 2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Jumlah proposal PKM yang lolos Pimnas	10	36	43	50	55	62
Jumlah karya mahasiswa disajikan dalam kegiatan ilmiah nasional (selain Pimnas)	33	53	69	83	107	130
Jumlah mahasiswa yang mengikuti pelatihan pengembangan karakter	726	900	1090	1765	1840	1925
Jumlah mahasiswa peraih penghargaan dalam minat dan bakat (mewakili UM)	150	295	334	369	408	468
Jumlah proposal kewirausahaan yang lolos Kewirausahaan Awards	0	5	10	17	19	24
Persentase jumlah prodi dengan akreditasi A	29%	38%	47%	57%	66%	76%
Jumlah prodi dengan akreditasi internasional	0	0	0	1	3	5
Jumlah prodi dengan kurikulum yang sesuai dengan SNPT dan KKNI	32	65	66	69	70	105
Jumlah lembaga pengguna lulusan	47	125	145	169	187	204
Sistem informasi kebutuhan dunia kerja	0	1	1	1	1	1
Jumlah Prodi Menyelenggarakan Sistem Penjaminan Mutu Pembelajaran	65	74	78	82	90	105
Jumlah Prodi Penyelenggara Pembelajaran Kelas Internasional	1	1	1	7	9	11
Jumlah prodi S1	52	55	57	60	60	60
Jumlah prodi S2	23	27	27	31	35	35
Jumlah prodi S3	13	13	13	17	20	20
Masa tunggu lulusan (bulan)	4.8	4.63	4.375	4.2	4.12	3.96

2. Misi Strategis 2: Menyelenggarakan penelitian untuk memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendapatkan pengakuan nasional dan internasional

a. Tujuan

- 1) Meningkatkan publikasi karya akademik dosen dan mahasiswa yang bereputasi nasional dan internasional.
- 2) Meningkatkan perolehan HKI dosen.

b. Sasaran strategis

- 1) Peningkatan jumlah publikasi nasional dan internasional dosen dan mahasiswa.
- 2) Peningkatan pemerolehan HKI.

c. Kegiatan

Kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mendukung strategi tersebut sebagai berikut.

- 1) Peningkatan kualitas proses dan hasil penelitian dosen dan mahasiswa
 - a) Peningkatan relevansi *roadmap* penelitian.
 - b) Pengembangan komunitas riset berbasis KBK.
 - c) Peningkatan produktivitas penelitian dosen dan mahasiswa.
 - d) Peningkatan kualitas hasil penelitian dosen dan mahasiswa.
 - e) Peningkatan penjaminan mutu penelitian dosen dan mahasiswa.
- 2) Peningkatan kapabilitas peneliti
 - a) Peningkatan kapabilitas dosen, tenaga fungsional, tenaga kependidikan, dan mahasiswa secara berkelanjutan dalam bidang penelitian/pengembangan dan publikasi.
 - b) Pengembangan jejaring kerja sama penelitian antaruniversitas, lembaga, atau asosiasi profesi pada tingkat nasional dan internasional, baik oleh dosen maupun mahasiswa.
- 3) Peningkatan kualitas publikasi karya ilmiah dosen dan mahasiswa
 - a) Peningkatan intensitas dan kualitas pendampingan penulisan karya ilmiah.
 - b) Peningkatan layanan/fasilitas dosen/tenaga fungsional untuk publikasi/pameran.
 - c) Penguatan/peningkatan kualitas penerbitan ilmiah di internal UM.
 - d) Peningkatan kualitas artikel karya dosen baik yang dipublikasikan di dalam negeri maupun di luar negeri.
- 4) Peningkatan pemerolehan HKI
 - a) Pendampingan pengembangan dokumen HKI.
 - b) Fasilitasi pemerolehan HKI.

d. Indikator Kinerja

Keberhasilan strategi dan kegiatan dalam menyelenggarakan penelitian untuk memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendapatkan pengakuan nasional dan internasional diukur dengan beberapa indikator kinerja sebagai berikut.

Tabel 5.2: Indikator Kinerja Misi Strategis 2

Indikator	Baseline 2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Dokumen roadmap penelitian dosen	0	1	1	1	1	1
Jumlah diskusi rutin kelompok bidang (melibatkan dosen dan mahasiswa dari berbagai jenjang)	20	25	31	35	40	45
Jumlah karya ipteks yang dipamerkan	8	10	12	15	20	25
Jumlah buku ajar karya dosen yang diterbitkan pada penerbit nasional (ber-ISBN)	40	60	80	100	110	120
Dokumen sistem penyelenggaraan penelitian/pengembangan	0	1	1	1	1	1

Indikator	Baseline 2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Dokumen rencana strategis penelitian	0	1	1	1	1	1
Jumlah kerja sama penelitian dengan pemerintah/lembaga	17	33	43	50	59	67
Jumlah kerja sama penelitian dengan universitas di dalam negeri	5	16	26	32	37	43
Jumlah kerja sama penelitian dengan universitas di luar negeri	1	2	4	5	7	8
Jumlah penelitian yang dilakukan dengan asosiasi profesi	2	5	8	10	10	12
Jumlah penelitian yang dilakukan dengan DU/DI	13	16	27	30	33	36
Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks	121	147	300	500	700	970
Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi	50	70	80	120	150	180
Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional	100	200	400	500	600	700
Jumlah kegiatan ilmiah tingkat nasional	62	62	67	67	69	69
Jumlah kegiatan ilmiah tingkat internasional	5	11	12	13	15	17
Jumlah jurnal nasional yang dilanggan	9	27	27	29	33	37
Jumlah jurnal internasional yang dilanggan	15	22	28	39	41	43
Jumlah <i>e-journal</i> yang dilanggan	25	420	525	630	735	840
Jumlah jurnal ilmiah internal UM yang terakreditasi	10	8	8	10	12	15
Jumlah buku referensi/monograf yang diterbitkan tingkat nasional	35	74	94	105	114	119
Jumlah dokumen usulan HKI	70	80	90	100	105	110
Jumlah HKI	51	70	70	81	86	90

3. Misi Strategis 3: Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat sebagai pengamalan dan pembudayaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa

a. Tujuan

Meningkatnya kualitas pengabdian kepada masyarakat yang berbasis pada hasil-hasil kajian dan penelitian untuk mendukung pengembangan pendidikan, memajukan kesejahteraan masyarakat, dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

b. Sasaran strategis

Peningkatan kualitas pengabdian kepada masyarakat yang berbasis pada hasil-hasil kajian dan penelitian untuk mendukung pengembangan pendidikan, memajukan kesejahteraan masyarakat, dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

c. Kegiatan

Kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mendukung strategi tersebut sebagai berikut.

- 1) Peningkatan kualitas dan produktivitas pengabdian di sekolah binaan:
 - a) Pengembangan konsep/naskah akademik pendidikan/sekolah unggul
 - b) Pendampingan manajemen sekolah binaan.
- 2) Peningkatan kualitas dan produktivitas pengabdian kepada masyarakat kampus dan luar kampus baik oleh dosen maupun mahasiswa atau kerjasama dosen-mahasiswa:
 - a) Penyusunan dokumen pengembangan arah kebijakan program pengabdian kepada masyarakat.
 - b) Peningkatan kualitas kerja sama dengan instansi pemerintah dan swasta untuk meningkatkan pelayanan pendidikan masyarakat.
 - c) Peningkatan relevansi pengabdian kepada masyarakat.
 - d) Peningkatan kualitas pengabdian kepada masyarakat oleh dosen, mahasiswa, dan dosen-mahasiswa.
 - e) Peningkatan produktivitas pengabdian kepada masyarakat oleh dosen, mahasiswa, dan dosen-mahasiswa.
- 3) Peningkatan partisipasi alumni dalam pengembangan kampus.

d. Indikator Kinerja

Keberhasilan strategi dan kegiatan dalam menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat sebagai pengamalan dan pembudayaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa diukur dengan beberapa indikator kinerja sebagai berikut.

Tabel 5.3: Indikator Kinerja Misi Strategis 3

Indikator	Baseline 2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Jumlah konsep/naskah akademik sekolah unggul yang dikembangkan	20	22	27	32	36	38
Jumlah satuan pendidikan binaan	34	50	58	68	77	84
Dokumen sistem penjaminan mutu penyelenggaraan pengabdian	0	1	1	1	1	1
Jumlah payung kegiatan pengabdian kepada masyarakat	3	3	4	4	5	5
Jumlah kerjasama dengan pemerintah	73	81	92	103	111	118
Jumlah kerjasama dengan swasta	91	116	136	157	181	200
Jumlah dosen yang melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang didanai dan/atau mandiri	274	346	378	413	449	481
Jumlah publikasi karya inovatif dosen	31	48	59	70	86	100

4. Misi Strategis 4: Menyelenggarakan tata pamong yang tangguh, akuntabel, dan transparan dan memperkuat kemitraan dalam rangka meningkatkan kualitas berkelanjutan

a. Tujuan

- 1) Memperkuat kapasitas kelembagaan dalam menunjang penyelenggaraan layanan tridharma perguruan tinggi
- 2) Meningkatkan kapasitas kelembagaan dalam mengelola asset sebagai *income generator*.
- 3) Meningkatkan status kelembagaan menjadi PTN Badan Hukum dan reputasi institusi pada skala nasional dan internasional.

b. Sasaran strategis

- 1) Penguatan kapasitas kelembagaan dalam penyelenggaraan layanan tridharma perguruan tinggi.
- 2) Penguatan kapasitas kelembagaan dalam mengelola asset sebagai *income generator*.
- 3) Meningkatnya status kelembagaan menjadi PTN Badan Hukum dan reputasi institusi pada skala nasional dan internasional.

c. Kegiatan

Kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mendukung strategi tersebut sebagai berikut.

- 1) Penetapan seluruh dokumen standar pendidikan (standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar dosen dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pendanaan, dan standar penilaian)
 - a) Pengembangan kebijakan relevansi kurikulum.
 - b) Pengembangan standar-standar pembelajaran.
 - c) Pemutakhiran pedoman akademik yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi.
- 2) Penetapan dokumen standar kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan
 - a) Pengembangan kualifikasi dan kompetensi bidang keahlian dosen.
 - b) Pengembangan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan.
- 3) Penetapan Standar Pelayanan Minimal dan standar audit mutu layanan
 - a) Pengembangan standar pelayanan pendukung pembelajaran.
 - b) Pengembangan standar pelayanan kepegawaian.
 - c) Pengembangan standar pelayanan kemahasiswaan.
 - d) Pengembangan standar pelayanan publik.
 - e) Peningkatan standar audit mutu layanan akademik.
 - f) Peningkatan standar audit mutu layanan nonakademik.
 - g) Peningkatan standar audit kinerja institusi.
- 4) Penetapan pedoman pengelolaan penelitian, pengabdian kepada masyarakat
 - a) Pengembangan sistem tata kelola penelitian yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi.
 - b) Pengembangan sistem pembinaan, pembiayaan, penghargaan publikasi ilmiah.

- c) Pengembangan sistem tata kelola pengabdian kepada masyarakat yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi.
- 5) Pemutakhiran data dan pengembangan aplikasi sistem informasi
 - a) Pemutakhiran data aktivitas akademik, penelitian dan pengabdian, kemahasiswaan, kepegawaian, dan aktivitas operasional lainnya.
 - b) Pengembangan aplikasi sistem informasi kearsipan, persuratan, dan kepegawaian.
 - c) Pengembangan aplikasi sistem informasi akademik dan kemahasiswaan.
 - d) Pengembangan aplikasi sistem informasi keuangan, sarana prasarana/ BMN.
- 6) Peningkatan kapasitas lembaga dalam pengelolaan aset sebagai *income generator*
 - a) Penetapan aset yang dapat menjadi *income generator* UM.
 - b) Penyusunan pedoman operasional pusat bisnis sebagai unit pengelola aset *income generator*.
 - c) Penyusunan sistem akuntansi pusat bisnis.
 - d) Penyusunan pedoman penggunaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan aset yang menjadi *income generator*.
 - e) Penyusunan pedoman pemanfaatan SDM UM oleh pihak luar.
- 7) Peningkatan jalinan kerja sama
 - a) Peningkatan kerja sama dengan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri.
 - b) Peningkatan kerja sama dengan lembaga riset di dalam dan luar negeri.
 - c) Peningkatan kerja sama dengan dunia industri/dunia usaha di dalam dan luar negeri.
 - d) Peningkatan kerja sama dengan lembaga pemerintah pusat dan daerah.
 - e) Peningkatan kerja sama dengan ikatan alumni.
- 8) Peningkatan status menjadi PTN Badan Hukum dan reputasi institusi
 - a) Penyiapan naskah akademik menuju PTN Badan Hukum
 - b) Penyiapan rencana peralihan status.
 - c) Implementasi rencana peralihan.
 - d) Internalisasi *brand name* UM sebagai *the Learning University*.
 - e) Pemutakhiran isi website um.ac.id dan sub domainnya.
 - f) Pemutakhiran sistem promosi.
 - g) Internasionalisasi institusi.
- 9) Peningkatan kesejahteraan bagi mahasiswa.
- 10) Peningkatan keefektifan tata pamong dalam bidang kemahasiswaan.

d. Indikator Kinerja

Keberhasilan strategi dan kegiatan dalam menyelenggarakan tata pamong yang tangguh, akuntabel, dan transparan dan memperkuat kemitraan dalam rangka meningkatkan kualitas berkelanjutan diukur dengan beberapa indikator kinerja berikut.

Tabel 5.4: Indikator Kinerja Misi Strategis 4

Indikator	Baselin e2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Dokumen pedoman akademik	1	1	1	1	1	1
Dokumen pedoman pengembangan kurikulum	0	1	1	1	1	1
Dokumen standar mutu pembelajaran dan mutu lulusan	na	0	1	1	1	1
Dokumen sistem penjaminan mutu pembelajaran dan mutu lulusan	na	na	1	1	1	1
Jumlah prodi yang memenuhi standar mutu pembelajaran dan mutu lulusan	na	0	80	100	106	106
Jumlah Kelompok Bidang Keahlian dosen	na	na	228	235	240	250
Jumlah dosen yang sudah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi KBK	na	na	930	1008	1108	1218
Dokumen standar kualifikasi dan kompetensi jabatan/pekerjaan tenaga kependidikan	na	na	1	1	1	1
Dokumen standar pelayanan pendukung pembelajaran	0	0	1	1	1	1
Dokumen standar layanan kepegawaian	0	0	1	1	1	1
Dokumen standar layanan kemahasiswaan	0	1	1	1	1	1
Dokumen standar layanan publik	0	1	1	1	1	1
Dokumen standar audit mutu layanan akademik	0	1	1	1	1	1
Dokumen standar audit mutu layanan nonakademik	0	1	1	1	1	1
Dokumen standar audit kinerja institusi	0	1	1	1	1	1
Dokumen pedoman tata kelola penelitian, pengembangan, dan pengabdian kepada masyarakat	0	1	1	1	1	1
Dokumen pedoman pembinaan, pembiayaan, penghargaan publikasi ilmiah	0	0	0	1	1	1
Dokumen tahun terakhir tentang aktivitas akademik, penelitian dan pengabdian, kepegawaian, dan aktivitas operasional lainnya	1	1	1	1	1	1
Aplikasi sistem informasi kearsipan, persuratan, dan kepegawaian	0	3	3	3	3	3
Aplikasi sistem informasi akademik dan kemahasiswaan	1	2	2	2	2	2
Aplikasi sistem informasi keuangan, sarana prasarana/BMN	2	2	2	2	2	2
Dokumen pedoman operasional Pusat Bisnis	0	0	1	1	1	1
Dokumen sistem akuntansi Pusat Bisnis	0	0	1	1	1	1

Indikator	Baseline 2014	Target Kinerja				
		2015	2016	2017	2018	2019
Dokumen pedoman penggunaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan asset yang menjadi <i>income generator</i>	0	0	1	1	1	1
Dokumen pedoman pemanfaatan SDM UM oleh pihak luar	0	0	1	1	1	1
Jumlah kerja sama dengan PT D/N	48	115	123	130	137	149
Jumlah kerja sama dengan PT L/N	28	43	48	52	57	63
Jumlah kerja sama dengan lembaga riset D/N	45	51	57	73	85	96
Jumlah kerjasama dengan lembaga riset L/N	31	36	40	43	47	52
Jumlah kerjasama dengan DUDI D/N	75	184	191	198	205	212
Jumlah kerjasama dengan DUDI L/N	0	3	7	11	13	16
Jumlah kerja sama dengan lembaga pemerintah pusat	17	20	24	26	30	33
Jumlah kerja sama dengan lembaga pemerintah daerah	25	30	34	40	42	45
Jumlah kerja sama dengan ikatan alumni	9	13	16	18	22	25
Dokumen naskah akademik usulan menjadi PTN Badan Hukum	0	0	1	1	0	0
Dokumen peraturan peralihan menjadi PTN Badan Hukum	0	0	1	1	1	0
Dokumen pedoman tata kelola kelembagaan PTN Badan Hukum	0	0	1	1	1	1
Jumlah kegiatan dalam rangka internalisasi <i>brand name UM</i> sebagai <i>the Learning University</i>	na	na	10	10	8	8
Jumlah kegiatan yang diikuti dan atau diselenggarakan UM dalam rangka internasionalisasi institusi	0	0	1	2	2	2

B. PROYEKSI KEUANGAN

Dalam Renstra Bisnis UM 2015—2019 telah dirumuskan visi, misi, tujuan strategis, sasaran strategis, kegiatan, dan indikator capaian kinerja. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sebagaimana ditentukan perlu dukungan keuangan yang memadai.

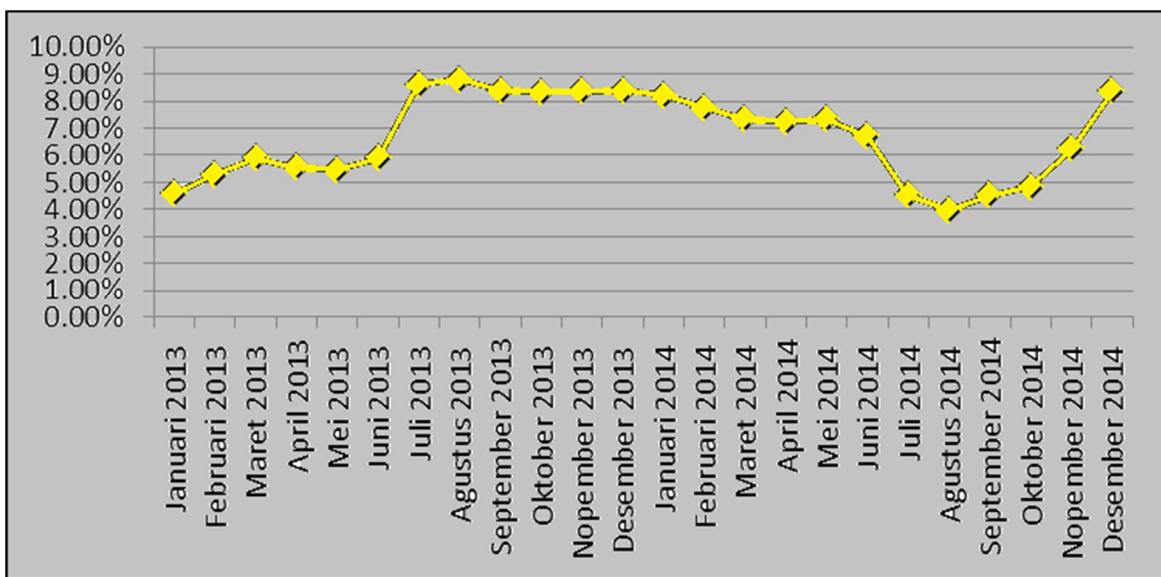
Berikut dipaparkan mengenai proyeksi keuangan untuk empat tahun ke depan (2015—2019). Proyeksi keuangan ini akan menggambarkan daya dukung keuangan dalam rangka mencapai tujuan Renstra Bisnis UM. Paparan proyeksi keuangan berisi tentang (1) asumsi dasar, (2) proyeksi pendapatan operasional, (3) proyeksi arus kas, dan (4) proyeksi neraca. Secara rinci strategi pengelolaan keuangan sebagaimana dimaksud di atas dapat diuraikan berikut.

1. Asumsi Dasar

Sebagaimana layaknya suatu proyeksi, proyeksi keuangan UM tentu didasarkan pada asumsi-asumsi dari proyeksi yang dimaksud. Asumsi ini dibedakan atas dua hal, yaitu faktor makro dan faktor mikro.

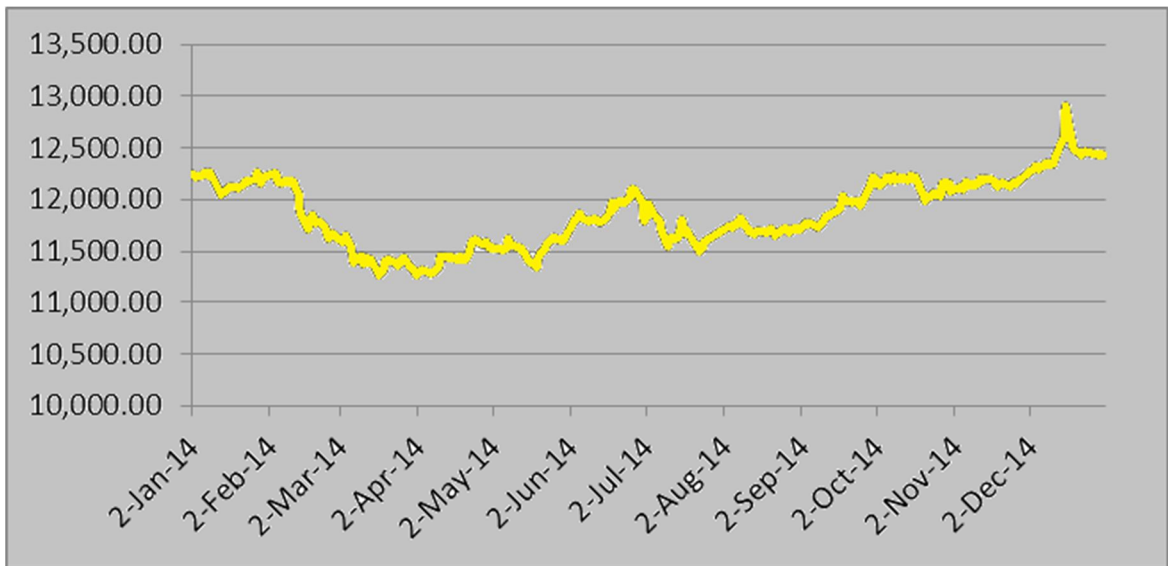
a. Faktor Makro

Asumsi makro meliputi inflasi, kurs rupiah, suku bunga SBI, cadangan devisa, pertumbuhan penduduk, dan pertumbuhan ekonomi. Tingkat inflasi berdasarkan perhitungan inflasi tahunan, indeks harga konsumen tahun 2013—2014 memiliki tingkat inflasi pada kisaran sebesar 6,5% pertahun (Bank Indonesia, 2014) dan hal tersebut berada di bawah capaian dari target inflasi yang direncanakan, yaitu berada pada rentang 3,5%-5,5% (OECD, 2012), atau sesuai dengan Permenkeu 66/PMK.011/2012 tentang sasaran inflasi tahun 2013, 2014, dan 2015 adalah berada pada posisi 4,5% untuk tahun 2013 dan 2014, dan berada pada posisi 4% untuk tahun 2015 dengan deviasi sebesar 1%. Tingkat inflasi merupakan salah satu indikator yang mencerminkan stabilitas perekonomian dari nilai daya beli mata uang dan tingkat kepercayaan masyarakat. Tingkat inflasi di Indonesia tidak memiliki pola teratur yang menunjukkan bahwa perekonomian banyak dipengaruhi baik oleh faktor-faktor internal dari dalam negeri maupun oleh faktor-faktor eksternal dari luar negeri. Tingkat inflasi 2013—2014 disajikan pada gambar berikut ini.



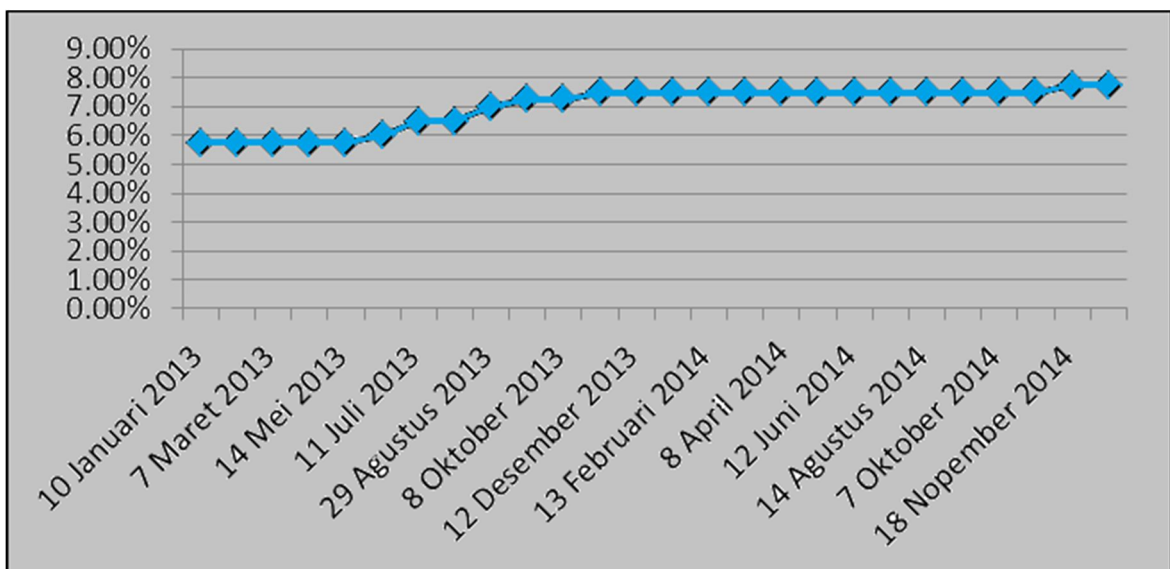
Gambar 5.1 Tingkat Inflasi (2013—2014)

Kurs referensi nilai tukar mata uang rupiah terhadap dolar berdasarkan *Jakarta Interbank Spot Dollar Rate (JISDOR, USD – IDR)* memiliki kisaran nilai tukar sebesar Rp 12.000 per dolar US (Bank Indonesia, 2014), dengan kecenderungan stabil pada nilai tersebut. Nilai kurs referensi menjadi salah satu indikator yang mencerminkan stabilitas perekonomian yang banyak terlibat pada perdagangan internasional dan tidak lagi dapat menghindarkan diri dari perekonomian yang semakin terbuka dan mengglobal. Nilai tukar untuk periode Januari—Desember 2014 disajikan sebagai berikut.



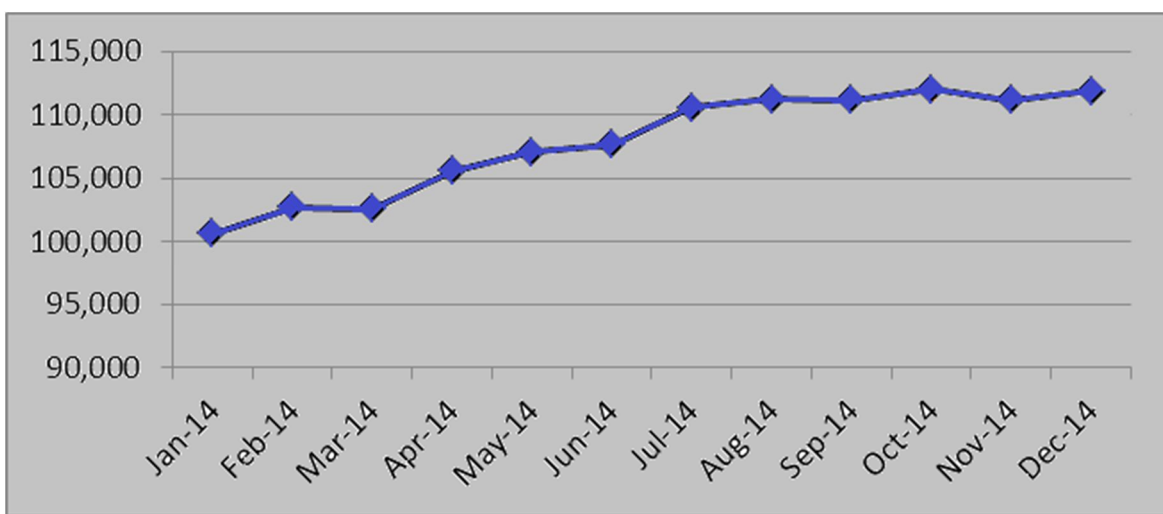
Gambar 5.2 Nilai Tukar Rupiah terhadap Dolar (US)

Tingkat suku bunga acuan Bank Indonesia (BI Rate) sebagai instrumen kebijakan untuk stabilitas ekonomi periode 2013-2014 dengan kecenderungan terakhir berada pada kisaran 7,50% dengan kecenderungan stabil. Dengan suku bunga acuan pada kisaran tersebut dipandang bahwa perekonomian agak *overheating*. Semakin tinggi tingkat suku bunga acuan menjadi indikator bahwa perekonomian semakin memanas dan banjir peredaran uang. Dalam periode bulanan Bank Indonesia meninjau dan menyesuaikan tingkat suku bunga acuan untuk menjamin tidak terjadinya gejolak ekonomi dengan menjaga pada nilai yang tetap, menaikkan atau menurunkannya pada besaran 0,25%. BI Rate untuk periode 2013-2014 disajikan sebagai berikut.



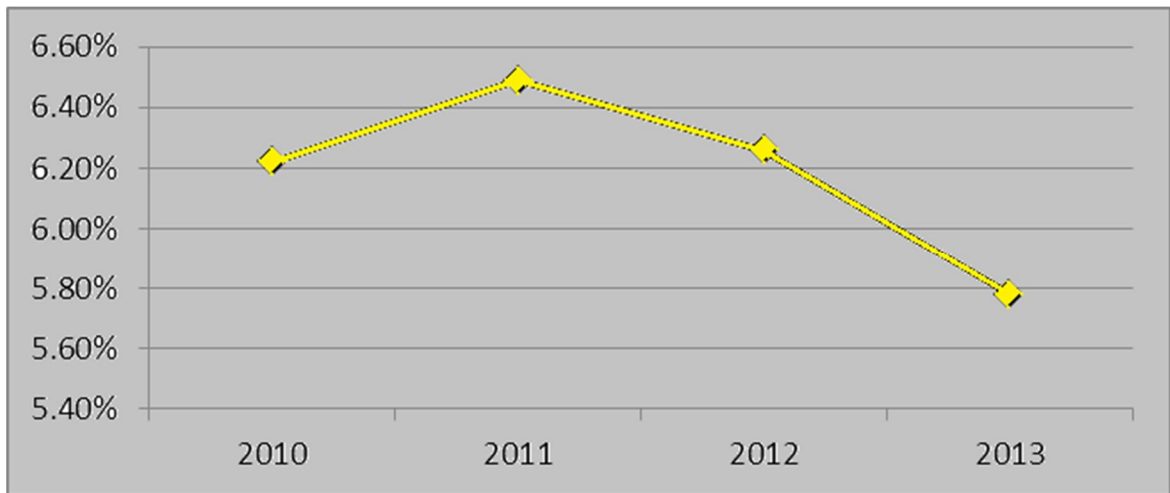
Gambar 5.3 Tingkat Suku Bunga Acuan (BI Rate) 2013-2014

Tingkat cadangan devisa menjadi salah satu indikator yang mencerminkan tingkat kestabilan atau kerentanan ekonomi suatu negara terutama dengan banyaknya ketergantungan perekonomian pada luar negeri dan keterlibatan dalam perdagangan internasional yang tidak mungkin lagi dihindarkan. Besarnya cadangan devisa yang tidak fluktuatif lebih memberi jaminan terhadap kestabilan ekonomi pada saat terjadi gejolak perekonomian yang berasal dari faktor eksternal. Berdasarkan data Bank Indonesia (2014), pada bulan Desember 2014, nilai cadangan devisa Indonesia mencapai 111 milyar dolar. Secara rerata tingkat cadangan devisa Indonesia untuk kurun waktu tahun 2014 (Januari-Desember) berada pada kisaran 108 milyar dolar dengan kecenderungan yang semakin meningkat atau membaik. Untuk kurun waktu Januari—Desember 2014, tingkat cadangan devisa Indonesia disajikan pada gambar berikut ini.



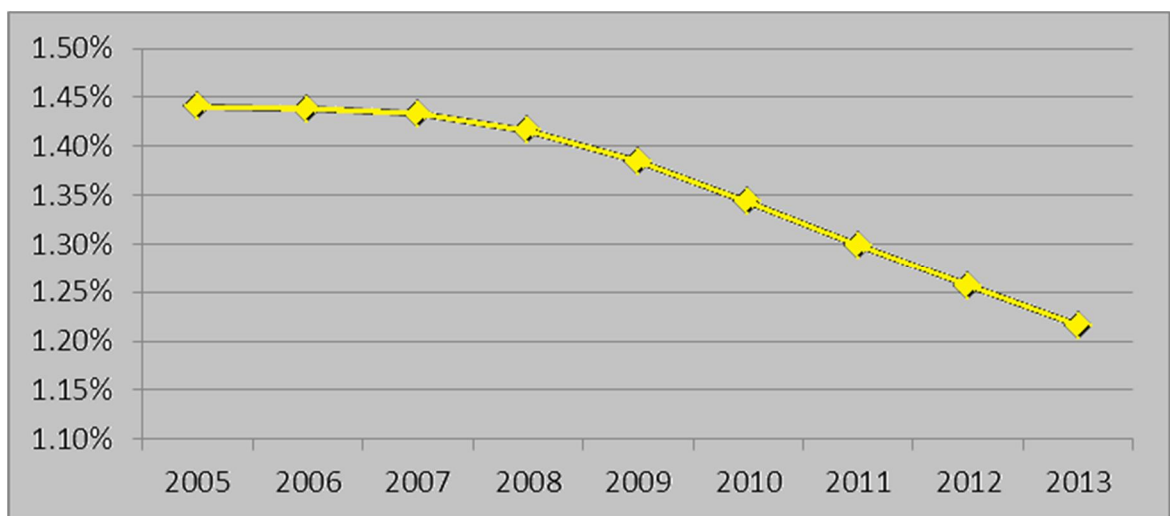
Gambar 5.4 Tingkat Cadangan Devisa (2014)

Sesuai dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu mencapai posisi pada peringkat 10 dengan perekonomian terbesar di dunia pada tahun 2025. Tujuan tersebut dapat dicapai bilamana pemerintah mampu mewujudkan tingkat pertumbuhan ekonomi sebesar 7%-8% per-tahun (OECD, 2012). Tingkat pertumbuhan ekonomi menjadi salah satu indikator penting yang menunjukkan perbaikan perekonomian negara dan kemakmuran masyarakat. Berdasarkan data BPS (2014), sampai dengan akhir tahun 2013, capaian rata-rata tingkat pertumbuhan produk domestik bruto 2010—2013 adalah berada pada kisaran 6% per-tahunnya, tercermin adanya kecenderungan menurun, dan tidak seperti yang diharapkan, sebagaimana disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 5.5 Tingkat Pertumbuhan PDB 2010-2013

Berdasarkan publikasi Bank Dunia (<http://data.worldbank.org>), total populasi penduduk di Indonesia pada akhir tahun 2004 adalah sebesar 221.293.797 jiwa dan di akhir tahun 2013 adalah sebesar 249.865.631 jiwa, dengan rata-rata pertumbuhan penduduk per-tahun dari 2005—2013 adalah berada pada kisaran sebesar 1,30% dengan kecenderungan yang semakin menurun sebagaimana disajikan pada gambar berikut ini. Tingkat pertumbuhan tersebut menunjukkan kondisi yang semakin baik.



Gambar 5.6 Tingkat Pertumbuhan Penduduk 2005-2013

Berdasarkan basis data 2014, asumsi makro yang diproyeksikan untuk lima tahun ke depan (2015—2019) sebagai landasan penyusunan Renstra Bisnis UM adalah sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.5 Asumsi Dasar Faktor Makro

No.	Aspek Asumsi	Satuan	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Inflasi	%	6,50	6,00	5,50	5,00	5,00	5,00
2.	Kurs rupiah terhadap \$ US	Rp	12.000	12.000	12.000	11.500	11.500	11.000
3.	Suku bunga acuan BI	%	7,50	7,75	7,50	7,25	7,00	7,00
4.	Tingkat cadangan Devisa	US \$ (milyar)	111	113	116	120	124	130
5.	Pertumbuhan penduduk	%	1,36	1,30	1,25	1,22	1,22	1,22
6.	Pertumbuhan ekonomi	%	6,0	6,50	6,50	7,00	7,00	7,00

Asumsi makro ekonomi sebagaimana pada tabel di atas dengan basis tahun 2014 didasarkan pada optimisme kondisi pertumbuhan dan stabilitas perekonomian dengan kecenderungan yang bersifat konservatif, yaitu perubahan-perubahan yang tidak fluktuatif atau menghindari terjadinya kejutan perubahan indikator perekonomian dalam jangka pendek. Terjadinya penguatan atau pelemahan mendadak dalam jangka pendek akan sangat mengganggu kestabilan perekonomian yang membangkitkan gejolak dan kegiatan-kegiatan yang bersifat spekulatif, dan oleh karenanya sangat dihindarkan. Stabilitas perekonomian menjadi asumsi dasar yang dipergunakan dalam penyusunan Renstra Bisnis UM 2015—2019.

b. Faktor Mikro

Asumsi faktor mikro yang digunakan untuk menyusun proyeksi keuangan UM adalah berasal dari kondisi internal, meliputi tingkat keketatan persaingan penerimaan mahasiswa baru, tarif yang mendasari penentuan besaran Uang Kuliah Tunggal, dan selanjutnya dipergunakan untuk melakukan proyeksi pendapatan-beban tahun 2015—2019. Keketatan masuk UM pada tahun terakhir 2014 dari tiga jalur masuk, yaitu SNMPTN, SBMPTN, dan Mandiri memiliki rata-rata keketatan sebesar 1 : 10 dari keseluruhan program studi. Hal demikian menunjukkan bahwa perbandingan antara banyaknya calon mahasiswa yang berkeinginan melanjutkan studi di UM yang tinggi dibanding dengan ketersediaan daya tampung program studi yang relatif terbatas.

Penambahan kapasitas UM untuk meningkatkan daya tampung penerimaan mahasiswa dilakukan dengan pembukaan lima program studi baru yang terdiri dari S1 Perpustakaan, S1 Teknik Informatika, S1 Teknik Mesin, S1 Teknik Elektro, dan S1 Sosiologi. Untuk mendukung tambahan daya tampung mahasiswa, juga dilakukan penambahan kapasitas ruang-ruang belajar, laboratorium, dan peningkatan jumlah dan kualifikasi tenaga dosen. Selain itu, penambahan mahasiswa untuk pascasarjana dilakukan baik untuk program studi yang telah ada maupun dilakukan melalui pembukaan program studi baru baik untuk jenjang magister dan doktor.

Asumsi tarif yang mendasari penentuan besaran Uang Kuliah Tunggal untuk proyeksi penerimaan anggaran UM adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menggantikan biaya SPP dan SPSA, semenjak tahun anggaran 2012 UM telah memberlakukan sistem Uang Kuliah Tunggal (UKT). Setiap mahasiswa memiliki nilai besaran UKT yang sama per semester sesuai yang telah ditetapkan untuk mahasiswa yang bersangkutan, dan besaran UKT tersebut berlaku selama yang bersangkutan mulai menempuh hingga menyelesaikan studi di UM.
- 2) Pertambahan mahasiswa baru setiap tahun untuk jenjang S1 didasarkan pada kebutuhan pengguna, dan penambahan lima program studi baru prioritas untuk periode 2015—2019. Sedangkan untuk jenjang S2 dan S3 secara berkelanjutan dilakukan penambahan kapasitas penerimaan mahasiswa baru baik untuk program studi yang telah ada, maupun dengan pembukaan ijin operasional program studi baru. Hal demikian akan berpengaruh pada kenaikan nilai pendapatan yang diperoleh dari UKT.
- 3) Penyesuaian tarif UKT dilakukan secara berkala sesuai dengan asumsi makro dan mikro sebagaimana disebutkan di atas. Penyesuaian tersebut dilakukan untuk menjaga tingkat operasional kelembagaan hingga mampu mempertahankan kondisi terkini yang telah mencapai posisi baik dan menjamin terjadinya proses peningkatan kualitas hingga sesuai dengan target mampu mencapai posisi yang lebih baik secara berkelanjutan.
- 4) Proyeksi pelaporan dengan mempergunakan basis akrual. Kondisi keuangan yang dilaporkan di arus kas, neraca, bukan berdasarkan penerimaan kas melainkan berdasarkan penetapan tarif UKT pada setiap mahasiswa. Oleh karenanya, besaran UKT dapat berbentuk piutang karena belum dipenuhinya kewajiban pembayaran oleh mahasiswa, namun sudah dicatat sebagai jumlah penerimaan.

c. Proyeksi Pendapatan dan Beban

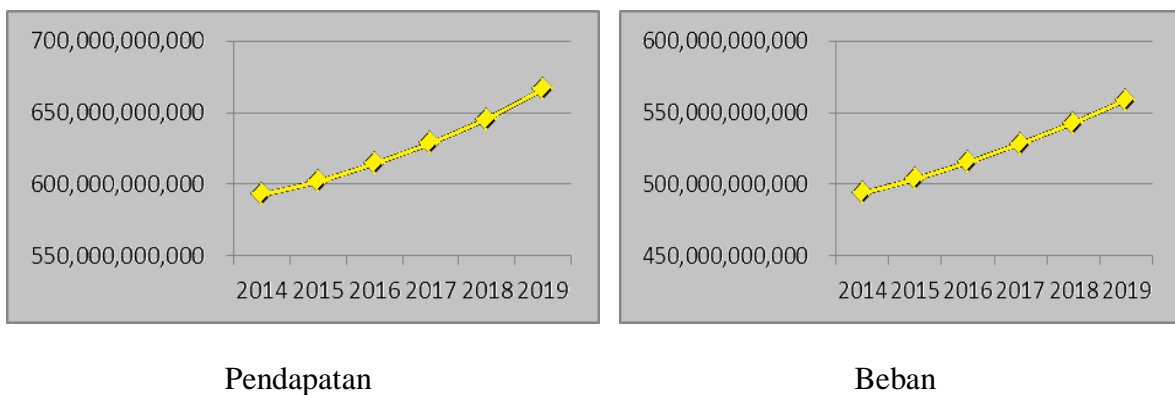
Proyeksi pendapatan baik berupa Jasa Layanan Akademik dan Nonakademik, dan penerimaan berupa Rupiah Murni selama 4 tahun kedepan untuk periode 2015—2019, dengan mempergunakan tahun 2014 sebagai *baseline*. Pendapatan pada *baseline* yaitu sebesar Rp 592 milyar dan diproyeksikan secara konservatif dengan tingkat pertumbuhan rata-rata berkisar pada 3,5% untuk periode 2015—2019, sehingga proyeksi capaian pendapatan pada tahun 2019 adalah sebesar Rp 666 milyar. Namun demikian khusus untuk pendapatan yang berasal dari APBN, sesuai dengan kecenderungan penerimaan sebelumnya, peningkatan hanya berkisar pada besaran 1% pertahunnya. Secara keseluruhan proyeksi pendapatan dan biaya periode 2015—2019 disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6 Proyeksi Pendapatan dan Biaya Tahun 2015—2019

URAIAN	Baseline 2014	Proyeksi Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
PENDAPATAN						
Pendapatan Jasa Pelayanan Pendidikan	164,438,940,000	167,727,718,800	172,759,550,364	178,806,134,627	185,958,380,012	195,256,299,012
Pendapatan Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lainnya	3,476,353,000	3,545,880,060	3,652,256,462	3,780,085,438	3,931,288,855	4,127,853,298
Pendapatan Hibah Tidak Terikat Dalam Negeri	2,000,000,000	2,040,000,000	2,101,200,000	2,174,742,000	2,261,731,680	2,374,818,264

URAIAN	Baseline 2014	Proyeksi Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
Pendapatan Hasil Kerja Sama Lembaga/Badan Usaha	60,866,256,807	62,083,581,943	63,946,089,401	66,184,202,530	68,831,570,632	72,273,149,163
Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU	4,000,000,000	4,080,000,000	4,202,400,000	4,349,484,000	4,523,463,360	4,749,636,528
Pendapatan APBN	277,499,238,000	280,274,230,380	283,076,972,684	285,907,742,411	288,766,819,835	291,654,488,033
Pendapatan Di Luar DIPA UM	80,626,873,270	82,239,410,735	84,706,593,057	87,671,323,814	91,178,176,767	95,737,085,605
Total Pendapatan	592,907,661,077	601,990,821,919	614,445,061,968	628,873,714,820	645,451,431,141	666,173,329,904
BEBAN-BEBAN						
Beban Layanan Akademik	352,719,324,702	359,773,711,196	367,868,619,698	377,065,335,190	387,434,631,908	399,057,670,865
Beban Umum dan Administrasi	140,783,648,320	143,599,321,286	146,830,306,015	150,501,063,666	154,639,842,917	159,279,038,204
Beban NonOperasional	570,588,463	582,000,232	595,095,237	609,972,618	626,746,865	645,549,271
Total Beban	494,073,561,485	503,955,032,715	515,294,020,951	528,176,371,475	542,701,221,690	558,982,258,341
Surplus/Defisit	98,834,099,592	98,035,789,204	99,151,041,018	100,697,343,346	102,750,209,451	107,191,071,564

Gambar berikut ini menyajikan mengenai proyeksi pendapatan dan beban sebagaimana tercantum pada tabel di atas. Perbedaan antara pendapatan dan beban pengeluaran merupakan surplus yang dipertimbangkan berfungsi sebagai *buffer stock* keuangan yang akan menjaga keberlanjutan kelembagaan menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan tinggi. *Buffer stock* berperan menjaga stabilitas fungsi lembaga pada saat terjadi perubahan mendadak baik yang diakibatkan oleh faktor internal maupun eksternal. Namun demikian penentuan besarnya *buffer stock* tidak boleh terlalu kecil atau terlalu besar. *Buffer stock* yang terlalu kecil memberikan rasa tidak aman, namun *buffer stock* yang terlalu besar juga tidak baik karena berarti terlalu besar dana yang menganggur. Batas aman besaran *buffer stock* adalah pada kisaran 15%. Namun demikian, tidak berarti senantiasa tersedia sejumlah nilai tersebut, melainkan juga ditentukan oleh arus kas. Pada lembaga yang memiliki perputaran tinggi pada arus kas menunjukkan bahwa lembaga tersebut memiliki perkembangan sangat dinamis, dan *buffer stock* memainkan peranan penting. Oleh karena itu, proyeksi beban pengeluaran telah mempertimbangkan pertumbuhan kelembagaan sesuai dengan kapasitas daya dukung sumber daya yang tersedia. Perbandingan antara tingkat pendapatan dan beban periode 2015—2019 disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 5.7. Pendapatan dan Beban (Proyeksi 2015—2019)

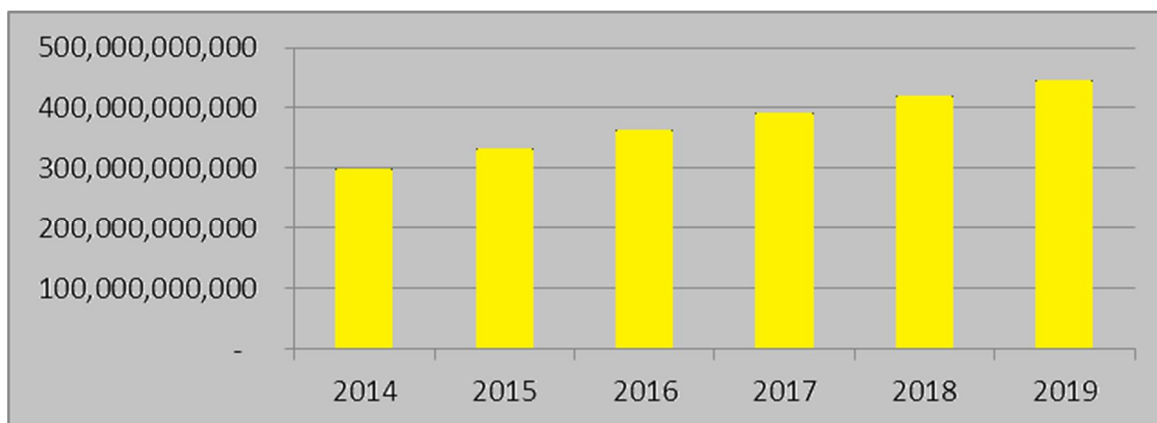
d. Proyeksi Arus Kas

Berdasarkan informasi dari proyeksi pendapatan dan beban sebagaimana di atas, dapat diperhitungkan mengenai proyeksi arus kas UM selama tahun 2015—2019 dengan *baseline* tahun 2014. Proyeksi arus kas menjelaskan tentang arus kas bersih dari aktivitas operasional melalui arus kas operasi, aktivitas investasi melalui arus kas investasi, dan aktivitas pendanaan lainnya. Dalam proyeksi arus kas diketahui saldo kas akhir tahun yang menjadi saldo awal kas pada tahun berikutnya. Saldo kas ini diperoleh dari saldo arus kas bersih operasional setelah memperhitungkan penyusutan ditambah arus kas bersih aktivitas pendanaan, dikurangi arus kas bersih dari aktivitas investasi. Besaran arus kas bersih ini mencerminkan kenaikan atau penurunan besaran kas terkait dengan kebijakan *buffer stock* UM yang dipergunakan untuk mengantisipasi berbagai pengeluaran yang tidak terduga di awal tahun. Saldo kas bersih sebagaimana disebutkan di atas dapat dilihat pada tabel berikut ini yang menyajikan tentang proyeksi arus kas selama periode 2015—2019.

Tabel 5.7. Proyeksi Arus Kas UM tahun 2015—2019

URAIAN	Baseline 2014	Proyeksi Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
Arus Kas Operasi	164,458,902,854	139,669,014,978	141,106,270,308	142,559,225,186	144,028,076,560	145,513,024,284
Arus Kas Investasi	(82,924,707,355)	(107,802,119,562)	(109,958,161,953)	(112,707,116,002)	(115,806,561,692)	(119,280,758,542)
Arus Kas Pembiayaan	-	-	-	-	-	-
Kenaikan/Penurunan Arus Kas Bersih	81,534,195,499	31,866,895,416	31,148,108,355	29,852,109,184	28,221,514,868	26,232,265,742
Saldo Awal Kas	217,137,750,257	298,671,945,756	330,538,841,172	361,686,949,527	391,539,058,711	419,760,573,579
Saldo Akhir Kas	298,671,945,756	330,538,841,172	361,686,949,527	391,539,058,711	419,760,573,579	445,992,839,321

Arus kas memiliki makna penting terkait dengan dinamika perkembangan kelembagaan. Pada periode 2015—2019 terdapat dua hal penting yang menjadi perhatian terkait dengan proyeksi arus kas, yaitu arus kas investasi dan saldo akhir kas. Investasi yang mendukung pelaksanaan program-program tridharma baik fisik maupun nonfisik, termasuk investasi dalam bidang sumber daya manusia seperti peningkatan kualifikasi dosen, ketercukupan sarana-prasarana pembelajaran, ketersediaan bahan rujukan, dan masih banyak lagi bidang-bidang investasi untuk memenuhi standar pendidikan tinggi perlu dilakukan dalam upaya mencapai posisi target kelembagaan yang direncanakan. Hal demikian didukung dengan penentuan tingkat penerimaan pendapatan yang diproyeksikan dengan penyesuaian perkembangan berdasarkan faktor makro dan mikro, baik untuk menjaga capaian kondisi yang ada maupun untuk kepentingan keberlanjutan perkembangan kelembagaan. Selanjutnya, saldo kas akhir sebagai bagian dari aset lancar mencerminkan terjadinya dinamika pertumbuhan atau perkembangan kelembagaan. Proyeksi pertumbuhan tersebut dilakukan dengan dorongan aktivitas melalui kebijakan yang bersifat konservatif, yaitu menghindari gejolak atau fluktuasi terlalu tinggi atau tajam yang tidak diinginkan dan dapat berakibat pada ketidakstabilan. Pertumbuhan kelembagaan dilihat dari perkembangan saldo akhir khas proyeksi periode 2015—2019 dengan *baseline* 2014 disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 5.8. Proyeksi Perkembangan Saldo Kas Akhir

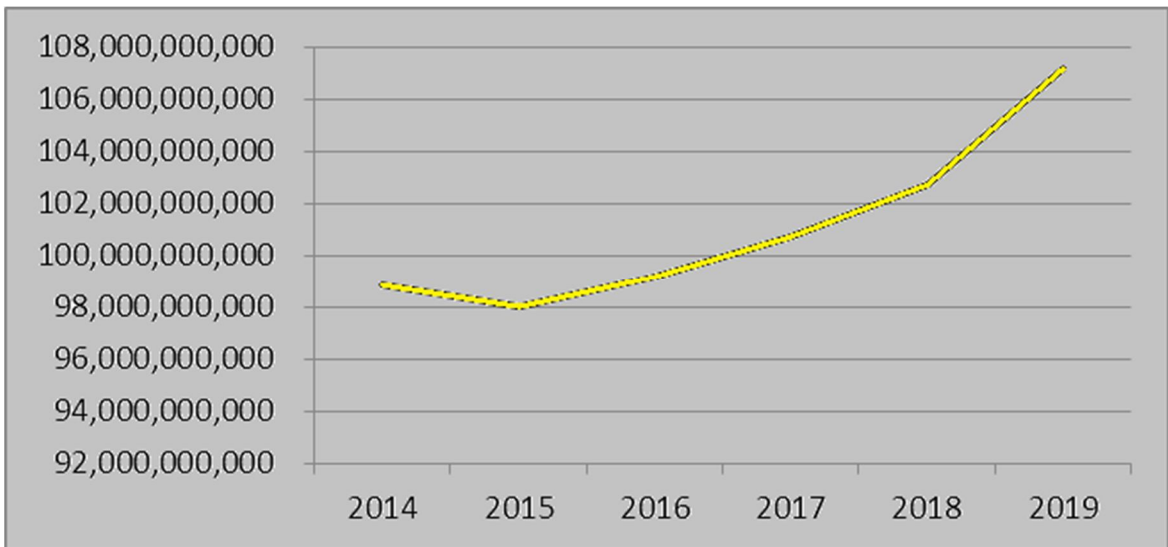
e. Proyeksi Neraca

Berdasarkan proyeksi pendapatan dan beban, dan proyeksi arus kas dengan *baseline* tahun 2014, selanjutnya disusun proyeksi neraca selama tahun 2015—2019 sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.8 Proyeksi Neraca 2015—2019

URAIAN	Baseline 2014	Proyeksi Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
Jumlah Aset Lancar	303,806,686,842	332,903,166,188	373,986,329,848	416,549,885,849	461,140,704,092	510,652,444,851
Nilai Buku Aset Tetap	762,840,217,721	824,500,548,405	886,777,482,395	949,677,185,725	1,013,205,886,089	1,077,369,873,456
Jumlah Aset Lainnya	631,196,648	675,380,413	722,657,042	773,243,035	827,370,048	885,285,951
Total Aset	1,067,278,101,211	1,158,079,095,006	1,261,486,469,285	1,367,000,314,610	1,475,173,960,228	1,588,907,604,258
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	92,094,991,738	83,131,548,078	85,598,730,400	88,563,461,157	92,070,314,110	96,629,222,948
Ekuitas Awal	597,429,574,859	597,429,574,859	597,429,574,859	597,429,574,859	597,429,574,859	597,429,574,859
Donasi	49,389,950,018	51,118,598,269	52,907,749,208	54,759,520,430	56,676,103,645	58,659,767,273
Surplus Tahun Lalu	229,529,485,004	328,363,584,596	426,399,373,800	525,550,414,818	626,247,758,163	728,997,967,614
Surplus Tahun Berjalan	98,834,099,592	98,035,789,204	99,151,041,018	100,697,343,346	102,750,209,451	107,191,071,564
Total Pasiva	1,067,278,101,211	1,158,079,095,006	1,261,486,469,285	1,367,000,314,610	1,475,173,960,228	1,588,907,604,258

Berdasarkan informasi proyeksi keuangan sebagaimana disajikan di atas dapat dinyatakan bahwa kondisi proyeksi keuangan UM periode 2015—2019 adalah kondusif untuk mendukung perkembangan kelembagaan secara berkelanjutan. Daya dukung keuangan ini berperan dalam mewujudkan pencapaian tujuan kelembagaan sebagaimana diformulasikan dalam Renstra Bisnis UM periode 2015—2019. Hal demikian bermakna bahwa pencapaian tujuan kelembagaan UM dihindarkan dari permasalahan ketersediaan dukungan aspek finansial. Berdasarkan proyeksi pendapatan untuk kepentingan pendanaan operasi, pengeluaran investasi, dan pembiayaan lain bagi pengembangan lembaga sebagaimana ditargetkan dalam Renstra Bisnis dicerminkan dari perkembangan total aset pada periode 2014—2019. Selain itu juga dicerminkan dari keberadaan surplus tahun berjalan yang mengalami perkembangan pada periode 2015—2019 yang diproyeksikan untuk menjaga kesinambungan dan keberlanjutan eksistensi UM kedepan untuk melakukan pengembangan. Perkembangan surplus tahun berjalan periode 2015—2019 dengan *baseline* 2014 disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 5.9. Perkembangan Surplus Tahun Berjalan periode 2015—2019

BAB VI

KERANGKA IMPLEMENTASI

Keberhasilan pengembangan Universitas Negeri Malang (UM) lima tahun yang akan datang sangat tergantung pada bagaimana program kerja yang tertulis dalam Renstra Bisnis UM 2015—2019 tersebut diimplementasikan. Guna mencapai keberhasilan seluruh visi dan misi strategis lima tahun, sasaran strategis, dan kegiatan operasional yang termaktub dalam dokumen ini, perlu dibuat kerangka implementasi yang meliputi: pelebagaan, sumberdaya, koordinasi, tata kelola, sistem informasi, monitoring-evaluasi dan pelaporan, sistem penjaminan dan pengendalian mutu, serta komitmen manajemen puncak.

A. PELEMBAGAAN

Salah satu aspek penting untuk memastikan keberhasilan implementasi Renstra Bisnis UM ini adalah komitmen dan kesadaran seluruh sivitas akademika UM akan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, serta pemahaman peran dan tanggung jawab mereka untuk mengambil bagian dalam melaksanakan segenap program yang direncanakan. Komitmen dan kesadaran sivitas akademika tersebut akan muncul jika mereka mencapai pemahaman terhadap visi, misi, sasaran strategis, kegiatan, dan indikatornya, serta bagaimana Renstra Bisnis UM tersebut harus dilaksanakan.

Untuk membangun pemahaman tersebut perlu dilakukan institusionalisasi atau pelebagaan secara berkelanjutan oleh segenap jajaran pimpinan UM kepada seluruh warga UM secara merata tanpa terkecuali. Proses pelebagaan akan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga setiap tahapan pelaksanaan termasuk juga perubahan yang mungkin terjadi serta langkah-langkah yang akan ditempuh dapat diketahui oleh seluruh warga UM. Agar warga UM mencapai pemahaman yang baik, proses pelebagaan dilaksanakan dengan dukungan data-data empiris yang dapat dipertanggungjawabkan/akuntabel.

Proses pelebagaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik melalui pertemuan-pertemuan formal secara berjenjang, misalnya Rapat Pimpinan (Rapim) Universitas, Rapim Unit Kerja, dan pertemuan-pertemuan lain. Sosialisasi dapat dilakukan dengan bantuan teknologi informasi, khususnya website UM (www.um.ac.id). Selain itu dapat dilakukan juga melalui media-media, baik *online* maupun *offline* yang dihasilkan oleh berbagai unit kerja di UM. Media yang akan digunakan di antaranya adalah website, email, majalah, tabloid, buletin, *leaflet*, brosur, spanduk, poster, baliho, dan reklame.

B. SUMBER DAYA

1. Sumber Daya Manusia

Pada tahun 2015 UM memiliki 918 dosen, 681 karyawan PNS, dan 403 karyawan kontrak, serta sekitar 32.000 mahasiswa. Dari jumlah tersebut, 279 dosen berkualifikasi doktor (28%), dan 77 bergelar professor (8%). Berdasarkan pengalaman, sumber daya

manusia UM memiliki kualifikasi, potensi dan andil yang cukup besar dalam pembangunan dan pengembangan pendidikan dan pembelajaran tingkat nasional. Beberapa dosen menjadi asesor, reviewer, konsultan bidang pendidikan level nasional dan internasional. Pengalaman nasional maupun internasional para sivitas akademika UM tersebut dapat menjadi modal dasar implementasi sasaran strategis dan kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dalam Renstra Bisnis. Sumber daya manusia yang ada di UM ini harus dimobilisasi agar dapat menjadi kekuatan yang besar untuk mewujudkan universitas yang unggul dan menjadi rujukan serta mampu bersaing di skala nasional maupun internasional.

2. Pendanaan

Skenario pendanaan pendidikan tinggi di UM mengacu pada:

- a. UUD RI 1945;
- b. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- c. Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- d. Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- e. Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara; dan
- f. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.74 Tahun 2012 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara disebutkan bahwa proses penganggaran menggunakan pendekatan penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja, dan penganggaran dalam kerangka jangka menengah. Dengan mengacu berbagai peraturan perundangan yang ada diharapkan pendanaan UM mengarah pada pendanaan yang tidak lepas dari tujuan penyelenggaraan pendidikan tanpa meninggalkan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas keuangan. Dengan ditetapkannya UM sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2008 tanggal 24 September 2008, maka pengelolaan PNBPN sepenuhnya akan mengacu pada peraturan tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum.

Sumber dana untuk penyelenggaraan program dan kegiatan di UM secara garis besar bersumber dari:

a. APBN Rupiah Murni

APBN Rupiah Murni terdiri atas Rupiah Murni eks-Rutin dan Rupiah Murni eks-Pembangunan.

- 1) Rupiah Murni eks-Rutin, sebagai sumber dipakai dalam pendanaan Belanja Pegawai dan operasional perkantoran yang terdiri atas: Belanja Gaji dan Tunjangan, Operasional Perkantoran, Pemeliharaan Alat dan Mesin, serta Pemeliharaan Gedung.
- 2) Rupiah Murni eks-Pembangunan/Proyek, sumber ini dipakai dalam pendanaan kegiatan-kegiatan prioritas Pendidikan Tinggi.

b. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

PNBP dikelola dengan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) terdiri atas biaya pendidikan atau SPP (Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan) berupa Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan hasil dari *income generating activities* beberapa aset pusat bisnis di lingkungan UM.

- 1) **Biaya Pendidikan atau SPP.** SPP digunakan untuk: (a) biaya operasional tridharma PT (dibayar setiap semester), (b) biaya operasional pendidikan dan pengembangan program di fakultas, (c) pengadaan bahan praktikum, (d) biaya pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, (e) kegiatan kemahasiswaan, (d) pengembangan SDM, (e) peningkatan kinerja dosen dan karyawan, dan (f) kegiatan pembinaan dan pembekalan bagi mahasiswa baru. Sesuai dengan kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Penerimaan Perguruan Tinggi dari sumber SPP menggunakan pola Uang Kuliah Tunggal yang tidak ada lagi pungutan lain selain SPP. Dalam hal ini, besaran SPP sama untuk tiap semesternya.
- 2) **Pendapatan dari Kerja Sama, Hibah, dan *Income Generating Activities*.** Pendapatan dari kerja sama, hibah, dan jasa layanan, hasil usaha, serta hasil sewa fasilitas yang dimasukkan ke dalam APBN digunakan untuk pengembangan unit kerja yang bersangkutan dan pengembangan universitas. Proporsi sumber pendanaan saat ini masih lebih banyak berasal dari APBN daripada PNBP. Pada tahun mendatang proporsi tersebut secara bertahap akan diseimbangkan. Oleh karena itu, penerimaan dari sumber jasa layanan, hasil usaha, dan hasil sewa fasilitas, serta peraihan dana-dana hibah maupun dana kerja sama akan terus diupayakan peningkatannya di antaranya melalui diversifikasi usaha.

3. Sumber Daya Lain

Sumber daya lain yang berupa fasilitas gedung, jaringan IT, laboratorium meskipun masih terbatas dapat menjadi modal dasar untuk mengimplementasikan rencana strategis yang disusun. Sumber daya lain ini tersebar di seluruh unit kerja di lingkungan UM dan memerlukan pengelolaan lebih lanjut, sehingga dapat dimanfaatkan secara *resource sharing* dan diberdayakan untuk mendukung implementasi program- program pada Renstra Bisnis UM.

C. KOORDINASI

Koordinasi implementasi program dan rencana strategis Universitas Negeri Malang dilakukan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, koordinasi dilakukan dengan melibatkan seluruh organ universitas, seperti Rektor dan jajaran struktural, senat, perwakilan tiap fakultas, Satuan Pengawas Internal, dan Satuan Penjaminan Mutu. Hal ini dimaksudkan untuk menampung aspirasi seluruh warga universitas dan memperoleh perencanaan yang matang sesuai dengan dinamika dan kebutuhan pengembangan universitas.

Pada tahap implementasi program dan kegiatan pada sasaran-sasaran strategis, koordinasi dilakukan secara terus menerus melalui berbagai forum resmi maupun tidak resmi. Forum-forum resmi seperti Rapat Pimpinan (Fakultas dan Universitas) yang

dilaksanakan secara rutin dan Rapat Kerja (jurusan, fakultas, unit kerja, universitas) yang dilaksanakan secara berkala, harus diupayakan agar dapat secara efektif menjadi ajang koordinasi kegiatan. Rapat kerja tingkat universitas digunakan untuk mewadahi keterwakilan seluruh organ yang ada di UM seperti Senat, Badan Pengawas, Satuan Pengawas Internal, dan Satuan Penjaminan Mutu sehingga terbangun kinerja yang sinergis. Selanjutnya, untuk pengejawantahan Renstra Bisnis UM ke dalam program dan kegiatan setiap tahunnya, Rektor dan pimpinan unit kerja atau lembaga akan menandatangani kontrak capaian kinerja pada setiap indikator kegiatan. Selain itu, dilakukan koordinasi dalam bentuk rapat kerja penyusunan rencana kinerja tahunan yang diselenggarakan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan.

Pada tahap evaluasi, koordinasi dilakukan melalui rapat kerja universitas dengan melibatkan seluruh organ universitas. Hal ini dimaksudkan untuk melihat kesesuaian implementasi dengan rencana program dan ketercapaian tujuan.

D. TATA KELOLA

UM merupakan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan secara fungsional dibina oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, UM menetapkan organisasi dan tata kerja dengan struktur posisi Rektor sebagai organ pengelola, Senat Universitas sebagai organ yang menjalankan fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik, Satuan Pengawas Internal sebagai organ yang menjalankan fungsi pengawasan nonakademik. Susunan organisasi terdiri atas Rektor dan Wakil Rektor, Biro, Fakultas, Lembaga, Unit Pelaksana Teknis, dan Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha. Implementasi Renstra Bisnis UM oleh setiap unit kerja sebagai sistem tata kelola dan penataan terhadap tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan program dan kegiatan, telah ditetapkan sejumlah indikator kinerja utama (*main indicators*) dan indikator kinerja antara (*auxiliary indicators*). Kedua indikator tersebut memiliki *baseline* dan target capaian per tahun yang akan ditetapkan sebagai kontrak kinerja antara Rektor dan pimpinan lembaga. Pengembangan sistem tata kelola implementasi Renstra Bisnis mencakup kegiatan penyusunan prosedur operasional baku (POB) dalam penyusunan, sosialisasi, serta pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan yang tertuang dalam Renstra Bisnis UM.

Implementasi Renstra Bisnis UM ini dilakukan oleh segenap sivitas akademika dan tenaga kependidikan di lingkungan UM, dengan pengawalan oleh pimpinan di tingkat universitas hingga fakultas dan program studi. Guna mencapai efektivitas dan efisiensi manajemen, di samping melaksanakan pengendalian umum, Rektor bersama para Dekan dan Direktur Pascasarjana, serta para Ketua Lembaga Universitas Negeri Malang melaksanakan pembedaan ranah kerja sebagai berikut.

1. Bidang Pendidikan dan Pengajaran dikoordinasikan oleh Wakil Rektor I bersama Wakil Dekan I, Wakil Direktur I, Ketua Jurusan dan Ketua Program studi, serta Kepala Biro AKPIK.
2. Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dikoordinasikan oleh Ketua

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) bersama dengan Wakil Rektor I.

3. Bidang Keuangan, Sarana dan Prasarana, dan Kepegawaian yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor II bersama Wakil Dekan II, Wakil Direktur II, Kepala Biro UK.
4. Bidang Kemahasiswaan dan Alumni yang dikordinasikan oleh Wakil Rektor III bersama Wakil Dekan III, Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Alumni, dan organisasi kemahasiswaan (BEM/Ormawa) yang ada di UM.
5. Bidang Pengembangan Kerjasama, Hubungan Masyarakat, Perencanaan, Sistem Informasi dan Hubungan Internasional yang dikoordinasikan oleh Wakil Rektor IV, Direktur Hubungan Internasional, dan Wakil Dekan I.

Untuk memberi jaminan tercapainya mutu yang unggul, dibentuk Satuan Penjaminan Mutu yang memiliki akses yang mudah kepada setiap unit yang ada di universitas guna melakukan pembinaan mutu. Pengembangan universitas dan ketercapaian bidang-bidang tersebut di atas mendapat bantuan dari unit-unit pendukung lainnya.

E. SISTEM INFORMASI

Pesatnya perkembangan teknologi informasi memungkinkan peningkatan kualitas layanan informasi yang lebih baik di UM, yang diwujudkan dalam suatu sistem informasi terpadu yang disebut Sistem Layanan *Online* Universitas Negeri Malang. Pengembangan sistem informasi terpadu ini bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi sehingga UM dapat menyediakan layanan informasi yang lebih baik kepada *stakeholder* baik internal dan eksternal secara transparan dan akuntabel. Sistem informasi terpadu ini diwujudkan dalam bentuk Sistem Informasi Akademik (SIKAD), Registrasi Mahasiswa Baru (Registrasi *online*), Praktek Pengalaman Lapangan (PPL *online*), Sistem Pemesanan dan Peminjaman Bahan Pustaka (SIPADU) Perpustakaan UM, Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEGA), Sistem Penilaian Prestasi dan Perilaku Kerja PNS (PPK-PNS *online*), *Tracer Study online*, Portal Statistik, Seleksi Mahasiswa Baru, Beban Kinerja Dosen (BKD *online*), *E-mail*, *E-Learning*, dan Pendaftaran Beasiswa yang terintegrasi dalam sistem pangkalan data universitas. Pengembangan program dan implementasi rencana kerja dengan sistem dan teknologi informasi terpadu diterapkan dengan berlandaskan pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 99 Tahun 2013 tentang Tata Kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

F. SISTEM PENJAMINAN DAN PENGENDALIAN MUTU

Penjaminan dan pengendalian mutu perlu memperhatikan tujuan, prinsip, ruang lingkup dan pelaksana pemantauan dan pengendalian. Satuan Penjaminan Mutu berfungsi untuk menjamin kualitas kepemimpinan, *good governance*, skala prioritas, kerjasama dan *networking*, keberlangsungan dan akuntabilitas. Penjaminan dan pengendalian mutu harus mencerminkan visi, misi, kompleksitas, keragaman dan struktur universitas.

1. **Tujuan Penjaminan dan Pengendalian Mutu.** Sistem penjaminan dan pengendalian mutu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi Renstra Bisnis UM. Penjaminan mutu dan pengendalian bertujuan untuk mengetahui tingkat

pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dalam Renstra Bisnis UM dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui program dan kegiatan di setiap unit kerja.

2. **Prinsip Penjaminan dan Pengendalian Mutu.** Pelaksanaan penjaminan dan pengendalian mutu dilakukan berdasarkan prinsip: (a) kejelasan tujuan, pelaksanaan, dan hasil yang diperoleh dari penjaminan mutu, (b) pelaksanaan dilakukan secara objektif dan akuntabel, (c) dilakukan oleh petugas yang memahami konsep, teori, proses, serta berpengalaman dalam melaksanakan pemantauan agar hasilnya sah dan andal, (d) pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan) sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui hasil pelaporan melalui berbagai cara, (e) pelaksanaan dapat dipertanggungjawabkan secara internal dan eksternal, (f) dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan, dan (g) berbasis indikator kinerja.
3. **Ruang Lingkup Penjaminan dan Pengendalian Mutu.** Implementasi penjaminan dan pengendalian mutu mencakup bidang akademik dan nonakademik sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan. Penjaminan dan pengendalian mutu dilakukan secara periodik meliputi (a) pemantauan dan pengendalian program bulanan dan triwulanan, (b) evaluasi kinerja tahunan melalui sistem LAKIP, (c) evaluasi kinerja tengah periode Renstra Bisnis, dan (d) evaluasi akhir masa Renstra Bisnis.
4. **Pelaksana Penjaminan dan Pengendalian Mutu.** Penjaminan dan pengendalian mutu dilakukan melalui internal dan eksternal universitas. Secara internal penjaminan dan pengendalian mutu dilakukan oleh Senat, Badan Pengawas, Satuan Pengawas Internal (SPI), dan Satuan Penjaminan Mutu (SPM). Tugas Senat adalah memberi pertimbangan dan pengawasan di bidang akademik. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, Senat melakukan rapat koordinasi secara periodik. SPI memiliki tugas melakukan pengawasan pengelolaan pendidikan bidang nonakademik. Dalam pelaksanaan tugas pengendalian dan pengawasan, SPI melakukan audit reguler dan audit khusus di semua unit kerja. Sementara itu, penjaminan mutu program di setiap unit kerja dilakukan oleh unit penjaminan mutu universitas yang memiliki kepanjangan tangan di unit-unit kerja di bawahnya. Bersama SPI, unit penjaminan mutu melakukan audit di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kemahasiswaan. Sistem pengendalian, pengawasan dan penjaminan mutu internal yang akuntabel dilakukan melalui pengendalian operasional dan finansial, manajemen risiko, sistem informasi manajemen, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
5. **Pengawasan secara eksternal akan dilakukan oleh institusi pengawasan.** Kementerian, seperti Badan Pemeriksa Keuangan, Inspektorat Jenderal, dan lembaga pengawas pemerintah lainnya. Hasil evaluasi digunakan untuk menyusun Renstra/Program berikutnya.

G. KOMITMEN MANAJEMEN PUNCAK

Tantangan terberat dan paling mendasar bagi lembaga pendidikan adalah menciptakan lembaga yang terus belajar bersama untuk memberi nilai tambah kepada *stakeholder*. Untuk mewujudkan tujuan ini diperlukan komitmen manajemen puncak dalam meletakkan fondasi bagi transformasi budaya kerja lembaga secara total. Budaya

kerja dimaksudkan suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam lembaga. Budaya kerja tersebut diaktualisasikan dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja ini bermakna komitmen. Perubahan budaya kerja ini diawali dari pimpinan puncak dengan menggunakan keterlibatan pimpinan di bawahnya dan staf sebagai agen perubahan.

H. SISTEM IMPLEMENTASI KEGIATAN

Dalam implementasi kegiatan yang telah dirancang, UM menetapkan sistem implementasi untuk menjamin pemerintahan yang bersih. Proses implementasi program dimulai dengan menyusun kegiatan yang menyajikan informasi lengkap tentang program: latar belakang (alasan pentingnya program dilaksanakan), tujuan yang akan dicapai, hasil konkret terukur yang diharapkan, kelompok sasaran, kegiatan, waktu, dan rencana anggaran (penghitungan termasuk pajak). Proposal kemudian diserahkan kepada badan pengawas dan/atau pertimbangan untuk memperoleh masukan berupa pertimbangan dan jika masih ada yang perlu diperbaiki dilakukan perbaikan, kemudian memperoleh persetujuan. Dengan persetujuan yang diperoleh, maka pencairan dana dapat dipastikan sehingga segera dilakukan persiapan. Pada tahap persiapan telah dilakukan pemantauan untuk menjamin agar persiapan benar-benar sesuai dengan arah program ke tujuan. Saat pelaksanaan program, dilakukan pengawasan untuk menjamin bahwa pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan sekaligus pemantauan. Maka setelah selesai, disusunlah pelaporan yang akan menjadi dasar untuk melakukan evaluasi. Hasil yang telah dievaluasi dimanfaatkan, dipublikasikan dan ditindaklanjuti.

I. MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN

Untuk memastikan bahwa Renstra Bisnis UM dijalankan dan mencapai hasil sesuai target, maka setiap tahun pelaksanaannya akan dimonitor, dievaluasi, dan dilaporkan. Sistem monitoring, evaluasi, dan pelaporan (monevlap) bagi Renstra Bisnis UM dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut.

- a. Monevlap Renstra Bisnis UM dilakukan periodik satu kali dalam satu tahun.
- b. Monevlap dilakukan oleh Tim Monev Renstra Bisnis UM yang dibentuk oleh Senat UM di bawah koordinasi seorang ketua.
- c. Monevlap dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai:
 - Komitmen pimpinan UM untuk mendukung implementasi Renstra Bisnis 2015—2019 yang tercermin dari keikutsertaan seluruh sivitas akademika dalam melaksanakan program atau memanfaatkan investasi yang telah dilakukan.
 - Persentase kemajuan implementasi program, kesesuaiannya dengan rencana kegiatan, serta pengelolaan program yang diukur pada pencapaian indikator keberhasilan (target kinerja). Penilaian tidak hanya dilakukan pada kegiatan yang menyertakan investasi, tapi juga pada kegiatan yang tidak memerlukan dukungan investasi ataupun kegiatan dalam rangka pemanfaatan investasi. Pengelolaan program juga dinilai dari upaya lembaga dalam mengatasi hambatan sehingga signifikan terhadap kemajuan pencapaian target kinerja yang dinyatakan dalam

- persen (%).
- Masalah-masalah yang dihadapi oleh setiap unit kerja (fakultas, lembaga, UPT, dan Biro), termasuk upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya. Metode penyelesaian masalah dapat menjadi masukan pada implementasi tahap berikutnya.
 - Dampak dan keberlanjutan capaian Renstra Bisnis UM. Penilaian pada aspek ini ditujukan pada kejelasan dampak implementasi dan keberlanjutan capaian target kinerja pada Renstra Bisnis UM.
 - Tingkat keberhasilan pencapaian indikator pada target kinerja yang ditetapkan. Capaian indikator kinerja implementasi Renstra Bisnis UM menggambarkan efektivitas proses dan ditentukan oleh rasio antara jumlah indikator yang mencapai target dengan jumlah indikator yang ditetapkan.

BAB VII

PENUTUP

Rencana Strategis Bisnis UM periode 2015—2019 ini disusun untuk menjadi acuan seluruh unit kerja di UM dalam rangka penyusunan program kegiatan dan anggaran. Seluruh kegiatan harus mencerminkan output yang akan dihasilkan serta mengarah pada pencapaian misi UM.

Renstra Bisnis UM 2015—2019 ini lebih menekankan pada penataan pengelolaan UM sebagai transisi penyiapan perubahan status UM menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN Badan Hukum) dengan segala implikasinya. Penyusunan Renstra Bisnis 2015—2019, seiring dengan penyusunan dan penetapan Organisasi dan Tata Kerja UM beserta Statutanya, jelas membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dalam program, kegiatan, dan mekanisme kerja. Munculnya organ-organ baru dalam tata kelembagaan UM, yaitu Dewan Pengawas, Satuan Pengawasan Internal, Pusat Bisnis, dan penggabungan unit-unit kerja, bertujuan agar kinerja UM lebih efisien. Munculnya organ-organ baru dalam tata kelembagaan UM juga memiliki dampak pada perumusan program, kegiatan, strategi pencapaian, dan mekanisme pembiayaan program.

Renstra Bisnis UM 2015—2019 ini dimungkinkan adanya beberapa penyesuaian terhadap tuntutan eksternal yang belum bisa diprediksi pada saat penyusunan Renstra Bisnis ini. Segala bentuk penyesuaian atas Renstra Bisnis ini akan ditetapkan oleh Rektor setelah dilakukan pembahasan dengan semua unsur pimpinan UM.

MATRIKS URAIAN MISI, TUJUAN, SASARAN STRATEGIS, KEGIATAN, DAN INDIKATOR KEGIATAN RENSTRABISNIS UM 2015-2019

Misi 1 : Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tinggi untuk mengembangkan potensi dan kepribadian mahasiswa yang unggul secara nasional dan regional

Tujuan : 1. Meningkatnya penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran yang unggul
2. Menghasilkan lulusan yang unggul dengan akseptabilitas tinggi secara nasional dan regional

Sasaran Strategis	Kegiatan	Sub-Kegiatan	Indikator	Output RKA-K/L
1.1 Penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran yang unggul	(1) Peningkatan kualitas pembelajaran	1.1.1 Peningkatan jumlah dan kualitas pelatihan/workshop pengelolaan pembelajaran berkualitas	1.1.1.1 Jumlah lokakarya pengembangan media pembelajaran	5742.001/ 5742.007
		1.1.2 Peningkatan jumlah dan kualitas buku teks untuk setiap matakuliah	1.1.2.1 Jumlah materi e-learning yang dimuat dalam SIKAD	5742.001
			1.1.2.2 Jumlah judul bahan ajar cetak	5742.001/ 5742.007
		1.1.3 Peningkatan strategi pembelajaran inovatif	1.1.3.1 IPK Lulusan	5742.001
		1.1.4 Peningkatan pembelajaran berbasis laboratorium	1.1.4.1 Jumlah matakuliah yang memanfaatkan laboratorium	5742.001/ 5742.007
		1.1.5 Pengembangan pembelajaran berbasis kehidupan	1.1.5.1 Jumlah bahan ajar <i>on-line</i>	5742.001/ 5742.007
		1.1.6 Pengembangan pembelajaran berbasis hasil penelitian	1.1.6.1 Jumlah bahan ajar berbasis penelitian (Jumlah judul bahan ajar ber-ISBN berbasis penelitian)	5742.001/ 5742.007
			1.1.6.2 Jumlah media pembelajaran berbasis penelitian	5742.001/ 5742.007
			1.1.6.3 Jumlah strategi pembelajaran hasil penelitian	5742.001/ 5742.007
		1.1.7 Peningkatan bahan dan media pendukung pembelajaran	1.1.7.1 Jumlah media pembelajara elektronik karya dosen	5742.001/ 5742.007
1.1.8 Peningkatan kualitas penilaian pembelajaran	1.1.8.1 Jumlah instrumen penilaian yang divalidasi	5742.001/ 5742.007		
(2) Peningkatan kualitas dosen	1.1.9 Peningkatan kualifikasi dosen	1.1.9.1 Persentase dosen berkualifikasi S2	5742.001	
		1.1.9.2 Persentase dosen berkualifikasi S3	5742.001	
		1.1.9.3 Jumlah dosen bergelar S3	5742.001	
		1.1.9.4 Dosen Penerima Sertifikat Pendidik	5742.001	
		1.1.9.5 Dosen Penerima Beasiswa S2 dan S3 DN	5742.001	
		1.1.9.6 Dosen Penerima beasiswa S2 dan S3 LN	5742.001	

Sasaran Strategis	Kegiatan	Sub-Kegiatan	Indikator	Output RKA-K/L
			1.1.9.7 Dosen Mengikuti Pelatihan Pekerti	5742.001
			1.1.9.8 Jumlah Guru Besar	5742.001
			1.1.9.9 Jumlah dosen mengikuti pelatihan akademik di luar negeri	5742.001
			1.1.9.10 Dosen Mengikuti Program Sandwich LN	5742.001
		1.1.10 Peningkatan keterlibatan dosen dalam kegiatan ilmiah nasional dan regional	1.1.10.1 Jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan ilmiah nasional	5742.001
			1.1.10.2 Jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan ilmiah internasional	5742.001
1.2 Pencapaian lulusan yang unggul, relevan, dan keberterimaan tinggi secara nasional dan regional	(1) Peningkatan kualitas kemahasiswaan	1.2.1 Peningkatan partisipasi dan kualitas kegiatan penalaran dan keilmuan mahasiswa	1.2.1.1 Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan ilmiah nasional	5742.001/ 5742.009
			1.2.1.2 Jumlah karya mahasiswa disajikan dalam kegiatan ilmiah internasional	5742.001/ 5742.009
			1.2.1.3 Jumlah kegiatan ilmiah/penalaran tingkat nasional yang diselenggarakan oleh mahasiswa	5742.001/ 5742.009
			1.2.1.4 Jumlah kegiatan ilmiah/penalaran tingkat internasional yang diselenggarakan oleh mahasiswa	5742.001/ 5742.009
			1.2.1.5 Jumlah karya mahasiswa disajikan dalam kegiatan ilmiah nasional	5742.001/ 5742.009
			1.2.1.6 Jumlah karya tulis mahasiswa yang dimuat di media cetak/elektronik	5742.001/ 5742.009
			1.2.1.7 Jumlah karya mahasiswa disajikan dalam kegiatan ilmiah nasional (selain Pimnas)	5742.001/ 5742.009
		1.2.2 Peningkatan partisipasi mahasiswa dalam kegiatan ekstrakurikuler	1.2.2.1 Jumlah mahasiswa peraih penghargaan dalam bidang akademik (mewakili UM)	5742.001/ 5742.009
			1.2.2.2 Jumlah proposal PKM yang diunggah mahasiswa	5742.001/ 5742.009
			1.2.2.3 Jumlah proposal PKM yang didanai	5742.001/ 5742.009
			1.2.2.4 Jumlah proposal PKM didanai yang lolos Pimnas	5742.001/ 5742.009
		1.2.3 Peningkatan Kewirausahaan mahasiswa	1.2.3.1 Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pelatihan kewirausahaan	5742.001/ 5742.009
			1.2.3.2 Jumlah mahasiswa yang mengajukan proposal kewirausahaan	5742.001/ 5742.009
			1.2.3.3 Jumlah kegiatan kewirausahaan yang didanai oleh Dikti dan pihak-pihak lain.	5742.001/ 5742.009
			1.2.3.4 Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	5742.001/ 5742.009
			1.2.3.5 Jumlah proposal kewirausahaan yang lolos Kewirausahaan Awards	5742.001/ 5742.009

Sasaran Strategis	Kegiatan	Sub-Kegiatan	Indikator	Output RKA-K/L
		1.2.4 Peningkatan daya saing (<i>soft skill</i>) mahasiswa	1.2.4.1 Jumlah medali/penghargaan/prestasi mahasiswa bidang seni/olah raga/karya kreatif tingkat lokal	5742.001/ 5742.009
		1.2.4.2 Jumlah medali/penghargaan/prestasi mahasiswa bidang seni/olah raga/karya kreatif tingkat nasional	5742.001/ 5742.009	
		1.2.4.3 Jumlah medali/penghargaan/prestasi mahasiswa bidang seni/olah raga/karya kreatif tingkat internasional	5742.001/ 5742.009	
		1.2.4.4 Jumlah kegiatan/kontes/lomba/kompetisi yang diikuti mahasiswa	5742.001/ 5742.009	
		1.2.4.5 Jumlah even/kompetisi internasional yang diselenggarakan oleh mahasiswa UM	5742.001/ 5742.009	
		1.2.5 Peningkatan kapasitas manajerial dan kepemimpinan mahasiswa	1.2.5.1 Jumlah mahasiswa mengikuti pertukaran mahasiswa tingkat nasional	5742.001/ 5742.009
		1.2.5.2 Jumlah mahasiswa mengikuti pertukaran mahasiswa tingkat internasional	5742.001/ 5742.009	
		1.2.6 Peningkatan karakter dan kualitas kehidupan beragama, berbangsa, dan bernegara bagi mahasiswa	1.2.6.1 Jumlah karyaseni/karya kreatif mahasiswa yang dipamerkan dalam even nasional	5742.001/ 5742.009
		1.2.6.2 Jumlah karyaseni/karya kreatif mahasiswa yang dipamerkan dalam even internasional	5742.001/ 5742.009	
		1.2.6.3 Jumlah even/ kompetisi nasional yang diselenggarakan oleh mahasiswa UM	5742.001/ 5742.009	
		1.2.6.4 Jumlah mahasiswa yang mengikuti pelatihan pengembangan karakter	5742.001/ 5742.009	
		1.2.7 Peningkatan kepedulian pada kehidupan sosial/masyarakat	1.2.7.1 Jumlah kegiatan bakti sosial yang diselenggarakan mahasiswa	5742.001/ 5742.009
		1.2.7.2 Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan bakti sosial	5742.001/ 5742.009	
	1.2.8 Peningkatan partisipasi dan kualitas pengembangan minat, bakat, dan kegemaran mahasiswa	1.2.8.1 Jumlah mahasiswa peraih penghargaan dalam minat dan bakat (mewakili UM)	5742.001/ 5742.009	
(2) Peningkatan relevansi lulusan	1.2.9 Peningkatan sistem penerimaan mahasiswa baru yang berkualitas, transparan, dan akuntabel	1.2.9.1 Prosedur Operasional Baku (POB) seleksi mahasiswa baru	5742.001	
		1.2.9.2 Instrumen seleksi	5742.001	
		1.2.9.3 Pengumuman seleksi, pendaftaran, dan pengumuman hasil seleksi dilakukan secara on-line	5742.001	
		1.2.9.4 Pelaksanaan ujian berbasis kompetensi	5742.001	
	1.2.10 Rekonstruksi kurikulum program studi sesuai Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan KKNI secara teratur	1.2.10.1 Jumlah prodi dengan kurikulum yang sesuai dengan SNPT dan KKNI	5742.001	
		1.2.10.2 Jumlah kurikulum prodi yang distandarisasi	5742.001	
1.2.10.3 Jumlah kurikulum prodi yang dimiliki asosiasi profesi		5742.001		

Sasaran Strategis	Kegiatan	Sub-Kegiatan	Indikator	Output RKA-K/L
		1.2.11 Peningkatan jumlah pengguna lulusan yang memesan/menerima alumni	1.2.11.1 Jumlah lembaga pengguna lulusan 1.2.11.2 Indeks kepuasan pengguna lulusan 1.2.11.3 Jumlah lulusan yang terserap dunia kerja	5742.001 5742.001 5742.001
		1.2.12 Pengembangan pusat karier	1.2.12.1 Sistem informasi kebutuhan dunia kerja 1.2.12.2 Sistem pengembangan pusat karier 1.2.12.3 Frekuensi penyelenggaraan <i>job/career fair</i> 1.2.12.4 Jumlah mahasiswa yang menggunakan jasa konsultasi karier	5742.001 5742.001 5742.001 5742.001
		1.2.13 Peningkatan jumlah lulusan mahasiswa yang diterima dan ber-beasiswa yang disediakan oleh LPDP, Beasiswa Unggulan, mitra UM (baik sponsor pemerintah daerah, lembaga, perusahaan maupun negara sahabat)	1.2.13.1 Jumlah kegiatan sosialisasi beasiswa pada mahasiswa 1.2.13.2 Jumlah mahasiswa penerima beasiswa 1.2.13.3 Jumlah lembaga/instansi penyedia beasiswa yang diterima mahasiswa 1.2.13.4 Jumlah Prodi Menyelenggarakan Sistem Penjaminan Mutu Pembelajaran 1.2.13.5 Jumlah Prodi Penyelenggara Pembelajaran Kelas Internasional 1.2.13.6 Jumlah prodi dengan akreditasi A 1.2.13.7 Jumlah prodi dengan akreditasi internasional	5742.001 5742.001 5742.001 5742.001 5742.001 5742.001 5742.001
		1.2.14 Peningkatan jumlah mahasiswa yang diterima kegiatan magang/prakerin di instansi pemerintah, DU/DI pada perusahaan multi nasional dan regional	1.2.14.1 Jumlah mahasiswa magang/prakerin di DU/DI pada lembaga dan/atau perusahaan multinasional 1.2.14.2 Jumlah lembaga dan/atau perusahaan tempat magang/prakerin	5742.001 5742.001
		1.2.15 Pemendekan masa studi lulusan	1.2.15.1 Masa tunggu lulusan (bulan)	5742.001

Misi 2 : Menyelenggarakan penelitian untuk memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendapatkan pengakuan nasional dan internasional

Tujuan : 1. Meningkatkan publikasi karya akademik bereputasi nasional dan internasional.
2. Meningkatkan perolehan HKI

Sasaran Strategis	Kegiatan	Sub-kegiatan	Indikator	Output RKA K/L
2.1. Meningkatnya jumlah publikasi nasional dan internasional	2.1.1 Peningkatan kualitas penelitian	(1) Peningkatan relevansi <i>roadmap</i> penelitian	2.1.1.1 Dokumen roadmap penelitian dosen	5742.002
		(2) Pengembangan komunitas riset berbasis KBK	2.1.1.2 Jumlah seminar rutin level jurusan	5742.002
			2.1.1.3 Jumlah diskusi rutin kelompok bidang (melibatkan dosen dan mahasiswa dari berbagai jenjang)	5742.002
		(3) Peningkatan produktivitas penelitian	2.1.1.4 Jumlah judul penelitian yang dilakukan	5742.002
			2.1.1.5 Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan	5742.002
			2.1.1.6 Jumlah karya ipteks yang dipamerkan	5742.002
			2.1.1.7 Jumlah buku ajar karya dosen yang diterbitkan pada penerbit nasional (ber-ISBN)	5742.002
		(4) Peningkatan penjaminan mutu penelitian	2.1.1.8 Dokumen sistem penyelenggaraan penelitian/ pengembangan	5742.002
			2.1.1.9 Dokumen rencana strategis penelitian	5742.002
			2.1.1.10 Dokumen rencana operasional penelitian di semua unit kerja	5742.002
	2.1.2 Peningkatan kapabilitas peneliti		(1) Peningkatan kapabilitas dosen/ tenaga fungsional/tendik secara berkelanjutan dalam bidang penelitian/pengembangan dan publikasi	2.1.2.1 Jumlah karya ilmiah yang didanai untuk dipublikasikan
		2.1.2.2 Jumlah karya ipteks yang didanai untuk dipamerkan		5742.002
		(2) Pengembangan jejaring kerjasama penelitian antaruniversitas, lembaga, atau asosiasi profesi pada tingkat nasional dan internasional	2.1.2.3 Jumlah kerjasama penelitian dengan pemerintah/lembaga	5742.002
			2.1.2.4 Jumlah kerjasama penelitian dengan universitas di dalam negeri	5742.002
2.1.2.5 Jumlah kerjasama penelitian dengan universitas di luar negeri	5742.002			
2.1.2.6 Jumlah penelitian yang dilakukan dengan asosiasi profesi	5742.002			
2.1.2.7 Jumlah penelitian yang dilakukan dengan DU/DI	5742.002			

Sasaran Strategis	Kegiatan	Sub-kegiatan	Indikator	Output RKA K/L
	2.1.3 Peningkatan kualitas publikasi	(1) Peningkatan intensitas dan kualitas pendampingan penulisan karya ilmiah	2.1.3.1 Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks	5742.002
			2.1.3.2 Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi	5742.002
			2.1.3.3 Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional	5742.002
		(2) Peningkatan layanan/fasilitas dosen/tenaga fungsional untuk publikasi/ pameran	2.1.3.4 Jumlah kegiatan ilmiah tingkat nasional	5742.002
			2.1.3.5 Jumlah kegiatan ilmiah tingkat internasional	5742.002
			2.1.3.6 Jumlah pameran ipteks tingkat nasional	5742.002
			2.1.3.7 Jumlah pameran ipteks tingkat internasional	5742.002
			2.1.3.8 Jumlah jurnal nasional yang dilanggan	5742.004
			2.1.3.9 Jumlah jurnal internasional yang dilanggan	5742.004
			2.1.3.10 Jumlah e-journal yang dilanggan	5742.004
		(3) Penguatan/peningkatan kualitas penerbitan ilmiah di internal UM	2.1.3.11 Jumlah jurnal ilmiah internal UM yang terakreditasi	5742.002
			2.1.3.12 Jumlah prosiding kegiatan ilmiah internal UM	5742.002
			2.1.3.13 Jumlah buku referensi/monograf yang diterbitkan tingkat nasional	5742.002
2.2. Meningkatnya pemerolehan HKI	2.2.1 Peningkatan pemerolehan HKI	(1) Pendampingan pengembangan dokumen HKI	2.2.1.1 Jumlah dokumen usulan HKI	5742.002
			2.2.1.2 Jumlah dokumen usulan Paten	5742.002
		(2) Fasilitasi pemerolehan HKI	2.2.1.3 Jumlah HKI	5742.002
			2.2.1.4 Jumlah Paten	5742.002

Misi 3 : Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat sebagai pengamalan dan pembudayaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa

Tujuan : Meningkatkan kualitas pengabdian kepada masyarakat yang berbasis pada hasil-hasil kajian dan penelitian untuk mendukung pengembangan pendidikan, memajukan kesejahteraan masyarakat, dan mencerdaskan kehidupan bangsa

SasaranStrategis	Kegiatan	Sub Kegiatan	Indikator	Output RKAKL
3.1 Peningkatan kualitas pengabdian kepada masyarakat yang berbasis pada hasil-hasil kajian dan penelitian untuk mendukung pengembangan pendidikan, memajukan kesejahteraan masyarakat, dan mencerdaskan kehidupan bangsa.	3.1.1 Peningkatan kualitas pengabdian di sekolah binaan	(1) Pengembangan konsep/naskah akademik pendidikan/sekolah unggul	3.1.1.1 Jumlah konsep/naskah akademik sekolah unggul yang dikembangkan	5742.003/ 5742.010
		(2) Pendampingan manajemen sekolah binaan	3.1.1.2 Jumlah satuan pendidikan binaan	5742.003/ 5742.010
	3.1.2 Peningkatan kualitas pengabdian kepada masyarakat kampus dan luar kampus	(1) Penyusunan dokumen pengembangan arah kebijakan program pengabdian kepada masyarakat	3.1.2.1 Dokumen sistem penjaminan mutu penyelenggaraan pengabdian	5742.003/ 5742.010
			3.1.2.2 Jumlah payung kegiatan pengabdian kepada masyarakat	5742.003/ 5742.010
			3.1.2.3 Jumlah kerjasama dengan pemerintah dalam pelayanan pendidikan masyarakat	5742.003/ 5742.010
			3.1.2.4 Jumlah kerjasama dengan swasta untuk meningkatkan pelayanan pendidikan masyarakat	5742.003/ 5742.010
(3) Peningkatan relevansi pengabdian kepada masyarakat	3.1.2.5 Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang didanai dan/atau mandiri	5742.003/ 5742.010		
	3.1.2.6 Jumlah publikasi karya inovatif dosen	5742.003/ 5742.010		

Misi 4 : Menyelenggarakan tata pamong yang tangguh, akuntabel, dan transparan dan memperkuat kemitraan dalam rangka meningkatkan kualitas berkelanjutan

- Tujuan** :
1. Meningkatkan kapasitas kelembagaan dalam menunjang penyelenggaraan layanan tridharma perguruan tinggi
 2. Meningkatkan kapasitas kelembagaan dalam mengelola asset sebagai *income generator*
 3. Meningkatkan status kelembagaan menjadi PTN BH dan reputasi institusi pada skala nasional dan internasional

SasaranStrategis	Kegiatan	Sub Kegiatan	Indikator	Output RKAKL
4.1 Menguatnya kapasitas kelembagaan dalam penyelenggaraan layanan tridharma perguruan tinggi	4.1.1 Penetapan seluruh dokumen standar pembelajaran dan standar kompetensi lulusan	(1) Pengembangan kebijakan relevansi kurikulum	4.1.1.1 Dokumen pedoman akademik	5742.012
		(2) Pengembangan standar-standar pembelajaran	4.1.1.2 Dokumen pedoman pengembangan kurikulum	5742.012
		(3) Pemutakhiran pedoman akademik yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi	4.1.1.3 Dokumen standar mutu pembelajaran dan mutu lulusan	5742.012
			4.1.1.4 Dokumen sistem penjaminan mutu pembelajaran dan mutu lulusan	5742.012
			4.1.1.5 Jumlah prodi yang sudah memenuhi standar mutu pembelajaran dan mutu lulusan	5742.012
	4.1.2 Penetapan dokumen standar kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	(1) Pengembangan kualifikasi dan kompetensi bidang keahlian dosen	4.1.2.1 Jumlah Kelompok Bidang Keahlian dosen	5742.012
		(2) Pengembangan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan	4.1.2.2 Jumlah dosen yang sudah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi KBK	5742.012
			4.1.2.3 Dokumen standar kualifikasi dan kompetensi jabatan/pekerjaan tenaga kependidikan	5742.012
			4.1.2.4 Jumlah tenaga kependidikan PNS yang sudah sesuai dengan standar kualifikasi dan kompetensi jabatan/pekerjaannya	5742.012
			4.1.2.5 Jumlah tenaga kependidikan non-PNS yang sudah sesuai dengan standar kualifikasi dan kompetensi jabatan/ pekerjaannya	5742.012
	4.1.3 Penetapan Standar Pelayanan Minimal dan standar audit mutu layanan	(1) Pengembangan standar pelayanan pendukung pembelajaran	4.1.3.1 Dokumen standar pelayanan pendukung pembelajaran	5742.012
		(2) Pengembangan standar pelayanan kepegawaian	4.1.3.2 Dokumen standar pelayanan kepegawaian	5742.012
		(3) Pengembangan standar pelayanan kemahasiswaan	4.1.3.3 Dokumen standar pelayanan kemahasiswaan	5742.012
(4) Pengembangan standar pelayanan publik		4.1.3.4 Dokumen standar pelayanan publik	5742.012	
(5) Peningkatan standar audit mutu layanan akademik		4.1.3.5 Dokumen standar audit mutu layanan akademik	5742.012	
(6) Peningkatan standar audit mutu layanan nonakademik		4.1.3.6 Dokumen standar audit mutu layanan nonakademik	5742.012	
		4.1.3.7 Dokumen standar audit kinerja institusi	5742.012	

SasaranStrategis	Kegiatan	Sub Kegiatan	Indikator	Output RKAKL
		(7) Peningkatan standar audit kinerja institusi		
	4.1.4 Penetapan pedoman pengelolaan penelitian, pengabdian kepada masyarakat	(1) Pengembangan sistem tata kelola penelitian yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi (2) Pengembangan sistem tata kelola pengabdian kepada masyarakat yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi (3) Pengembangan sistem pembinaan, pembiayaan, penghargaan publikasi ilmiah	4.1.4.1 Dokumen pedoman tata kelola penelitian, pengembangan, dan pengabdian kepada masyarakat 4.1.4.2 Dokumen pedoman pembinaan, pembiayaan, penghargaan publikasi ilmiah	5742.012 5742.012
	4.1.5 Pemutakhiran data dan Pengembangan aplikasi sistem informasi	(1) Pemutakhiran data aktivitas akademik, penelitian dan pengabdian, kemahasiswaan, kepegawaian, dan aktivitas operasional lainnya (2) Pengembangan aplikasi sistem informasi kearsipan, persuratan, dan kepegawaian (3) Pengembangan aplikasi sistem informasi akademik dan kemahasiswaan (4) Pengembangan aplikasi sistem informasi keuangan, sarana prasarana/BMN	4.1.5.1 Dokumen tahun terakhir tentang aktivitas akademik, penelitian dan pengabdian, kepegawaian, dan aktivitas operasional lainnya 4.1.5.2 Aplikasi sistem informasi kearsipan, persuratan, dan kepegawaian 4.1.5.3 Aplikasi sistem informasi akademik dan kemahasiswaan 4.1.5.4 Aplikasi sistem informasi keuangan, sarana prasarana/BMN	5742.006/ 5742.994 5742.006/ 5742.994 5742.006/ 5742.994 5742.006/ 5742.994
4.2 Meningkatnya kapasitas kelembagaan dalam mengelola asset sebagai <i>income generator</i>	4.2.2 Peningkatan kapasitas lembaga dalam pengelolaan asset sebagai <i>income generator</i>	(1) Penetapan asset yang dapat menjadi <i>income generator</i> UM (2) Penyusunan pedoman operasional pusat bisnis sebagai unit pengelola asset <i>income generator</i> (3) Penyusunan sistem akuntansi pusat bisnis (4) Penyusunan pedoman penggunaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan asset yang menjadi <i>income generator</i> (5) Penyusunan pedoman pemanfaatan SDM UM oleh pihak luar	4.2.2.1 Daftar aset yang menjadi <i>income generator</i> UM 4.2.2.2 Dokumen pedoman operasional pusat bisnis 4.2.2.3 Dokumen sistem akuntansi pusat bisnis 4.2.2.4 Dokumen pedoman penggunaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan asset yang menjadi <i>income generator</i> 4.2.2.5 Dokumen pedoman pemanfaatan SDM UM oleh pihak luar 4.2.2.6 Jumlah kontribusi pada PNBPU	5742.994 5742.994 5742.994 5742.994 5742.994 5742.994
4.3 Meningkatnya status	4.3.1 Peningkatan jalinan	(1) Peningkatan kerjasama dengan perguruan tinggi di dalam dan luar	4.3.1.1 Jumlah kerjasama dengan PT di D/N dan L/N 4.3.1.2 Jumlah kerjasama dengan lembaga riset di D/N dan	5742.001 5742.001

SasaranStrategis	Kegiatan	Sub Kegiatan	Indikator	Output RKAKL
kelembagaan menjadi PTN BH dan reputasi institusi pada skala nasional dan internasional	kerjasama	negeri	L/N	
		(2) Peningkatan kerjasama dengan lembaga riset di dalam dan luar negeri	4.3.1.3 Jumlah kerjasama dengan dunia industri dan dunia usaha di D/N dan L/N	5742.001
		(3) Peningkatan kerjasama dengan dunia industri/dunia usaha di dalam dan luar negeri	4.3.1.4 Jumlah kerjasama dengan lembaga pemerintah pusat dan daerah	5742.001
		(4) Peningkatan kerjasama dengan lembaga pemerintah pusat dan daerah	4.3.1.5 Jumlah kerjasama dengan ikatan alumni.	5742.001
		(5) Peningkatan kerjasama dengan ikatan alumni.		
	4.3.2 Peningkatan status menjadi PTN Badan Hukum dan reputasi institusi	(1) Penyiapan naskah akademik menuju PTN Badan Hukum	4.3.2.1 Dokumen naskah akademik usulan menjadi PTN Badan Hukum	5742.994
	(2) Penyiapan rencana peralihan status	4.3.2.2 Dokumen peraturan peralihan menjadi PTN Badan Hukum	5742.994	
	(3) Implementasi rencana peralihan	4.3.2.3 Dokumen pedoman tata kelola kelembagaan PTN BH UM	5742.994	
	(4) Internalisasi <i>brand name</i> UM sebagai <i>the Learning University</i>	4.3.2.4 Jumlah kegiatan dalam rangka internalisasi <i>brand name</i> UM sebagai <i>the Learning University</i>	5742.994	
	(5) Pemutakhiran isi website um.ac.id dan sub domainnya	4.3.2.5 Jumlah sub domain website um.ac.id dengan isi yang ter-update	5742.994	
(6) Pemutakhiran sistem promosi	4.3.2.6 Jumlah kegiatan dan media promosi	5742.994		
(7) Internasionalisasi institusi	4.3.2.7 Jumlah kegiatan yang diikuti dan atau diselenggarakan UM dalam rangka internasionalisasi institusi	5742.994		