



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NOMOR 48 TAHUN 2015

TENTANG

RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2015—2019

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mengoptimalkan perencanaan di bidang Tridharma Perguruan Tinggi serta untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, perlu ditetapkan Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2015—2019;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2015—2019;
- Mengingat :
- 1. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 84; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4219);
 - 2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 - 3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
 - 4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 104; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
 - 5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
 - 6. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2004 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4402);
 - 7. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
 - 8. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 3);
 - 9. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) 2015—2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 860);
 - 10. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 080/O/2002 tentang Statuta Universitas Brawijaya;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR TENTANG RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2015—2019.

Pasal 1

Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2015—2019, yang selanjutnya disebut Renstra Universitas Brawijaya Tahun 2015—2019 adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

Renstra Universitas Brawijaya Tahun 2015—2019 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap semua kebijakan, program, dan kegiatan di Universitas Brawijaya dalam kurun waktu Tahun 2015—2019.

Pasal 3

Renstra Universitas Brawijaya Tahun 2015—2019 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dapat dilakukan perubahan sesuai dengan dinamika pelaksanaan tugas dan fungsi Universitas Brawijaya.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

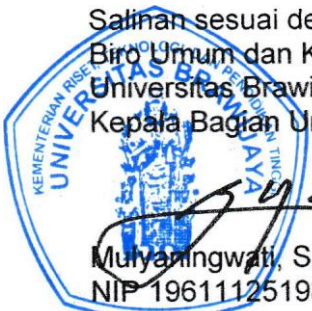
Ditetapkan di Malang
pada tanggal 21 Desember 2015

REKTOR UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

TTD.

MOHAMMAD BISRI

Salinan sesuai dengan aslinya
Biro Umum dan Kepegawaian
Universitas Brawijaya
Kepala Bagian Umum, HTL,



Mulyaningwati, S.Sos., M.A.B.
NIP 196111251985032001
per-2015-048-Renstra UB

LAMPIRAN : PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
NOMOR 48 TAHUN 2015
TANGGAL 21 DESEMBER 2015



RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2015—2019

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015**

PENGANTAR REKTOR

Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2015—2019 pada dasarnya merupakan kelanjutan dari Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2011—2015. Rencana Strategis 2015—2019 ini dibuat berdasar kepada: 1) Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia 2010—2014, 2) Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2010—2014, 3) Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2011—2015, 4) hasil evaluasi diri yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Universitas Brawijaya, 5) Program Kerja para Calon Rektor Universitas Brawijaya 2014—2018 yang dipaparkan pada saat proses pencalonan, dan 6) Milestone Universitas Brawijaya 2005—2025 yang merupakan tahapan pencapaian visi Universitas Brawijaya.

Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2015—2019, merupakan arah pengembangan Universitas Brawijaya sampai dengan 2019, untuk digunakan sebagai dasar penyusunan Program Kerja Tahunan Rektor, Renstra Fakultas, Jurusan dan Unit-Unit lain di lingkungan Universitas Brawijaya.

Malang, 21 Desember 2015

Rektor,

ttd.

Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S.
NIP 195811261986091001

DAFTAR ISI

Pengantar Rektor.....	ii
Daftar Isi	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II FALSAFAH, NILAI, PRINSIP DASAR, VISI, MISI, TUJUAN, SASARAN, DAN MOTO	2
A. Landasan Filosofis	2
B. Nilai-Nilai Utama.....	2
C. Prinsip Dasar.....	2
D. Visi	2
E. Misi	2
F. Tujuan.....	2
G. Sasaran.....	3
H. Moto.....	3
BAB III EVALUASI DIRI	4
A. Pendidikan	4
a) Kekuatan	4
b) Kelemahan	5
c) Peluang	5
d) Ancaman	6
B. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.....	6
a) Kekuatan	6
b) Kelemahan	7
c) Peluang	7
d) Ancaman	7
C. Kemahasiswaan dan Alumni	8
a) Kekuatan	8
b) Kelemahan	8
c) Peluang	8
d) Ancaman	8
D. Kelembagaan dan kerjasama	8
a) Kekuatan	8
b) Kelemahan	9
c) Peluang	9
d) Ancaman	9
BAB IV ISU STRATEGIS	11
a) Peningkatan kualitas pendidikan	11
b) Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	11
c) Peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni	12
d) Peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama	12

BAB V ARAH, KEBIJAKAN STRATEGIS DAN PROGRAM 2015—2019	13
A. Arah Pengembangan	13
B. Kebijakan Strategis 2015—2019	14
C. Program 2015—2019	14
I. Peningkatan akses dan pemerataan pendidikan	14
II. Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	15
III. Peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni	15
IV. Peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama	15
BAB VI ROADMAP DAN INDIKATOR CAPAIAN PROGRAM 2015—2019.....	17
Tabel 1. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Pendidikan.....	20
Tabel 2. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat	21
Tabel 3. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Kemahasiswaan dan Alumni	27
Tabel 4. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Kelembagaan	29

BAB I PENDAHULUAN

Universitas Brawijaya (UB), merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri terkemuka di Indonesia yang didirikan pada tahun 1963 dengan kampus utamanya terletak di kota Malang, Jawa Timur. Sesuai amanat Undang-Undang Pendidikan Tinggi (UUPT) No. 12 tahun 2012, Universitas Brawijaya mempunyai kewajiban melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang memiliki daya saing baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional. Untuk mengimplementasikan amanat UUPT 12 tahun 2012, Universitas Brawijaya telah berperan aktif dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta mempunyai andil besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, mengatasi berbagai persoalan bangsa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memelihara kelestarian lingkungan dan budaya. Universitas Brawijaya juga telah banyak menjalin kerjasama dengan berbagai institusi di dalam maupun luar negeri dalam upaya mewujudkan visi dan misi yang diembannya. Demikian pula, prestasi UB di tingkat nasional dan tingkat internasional telah banyak diraih. Pada tahun 2014, Universitas Brawijaya adalah memperoleh akreditasi A untuk standar AIPT 2014, menduduki ranking Internasional dan Nasional yang baik yaitu pada tahun 2014 termasuk dalam 700+ dunia dan 251-300 Asia berdasarkan *QS Stars Asia* menduduki ranking 1110 dunia dan rangking 4 Indonesia untuk *Webometrics*; dan menduduki rangking 796 *University Web Ranking*, serta rangking 4 Indonesia untuk *International Colleges & Universities (4-ICU)*.

Namun demikian, Universitas Brawijaya dituntut untuk selalu memperbaiki kualitas proses pendidikannya disertai dengan upaya peningkatan relevansinya dalam rangka persaingan global. Untuk mencapai visi jangka panjang di tahun 2025, Universitas Brawijaya pada tahun 2005 telah menyusun tahapan pencapaian visi yaitu: (1) memiliki daya saing di tingkat NASIONAL pada tahun 2010, (2) memiliki daya saing di tingkat ASEAN di tahun 2015, (3) memiliki daya saing di tingkat ASIA di tahun 2020, dan (4) memiliki daya saing global di tahun 2025. Dengan demikian di tahun 2025 Universitas Brawijaya diharapkan telah menjadi sebuah Perguruan Tinggi dengan predikat *World Class Entrepreneurial University* yang sanggup mensejajarkan dirinya dengan universitas terkemuka di dunia baik dari segi mutu lulusan maupun mutu proses penyelenggaraan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga dapat mengangkat martabat dan harkat bangsa Indonesia.

Untuk mewujudkan visi dan misi yang diembannya, Universitas Brawijaya telah membuat program jangka waktu 5 tahun ke depan dalam suatu dokumen Rencana Strategis Universitas Brawijaya (Renstra-UB) 2015-2019. Di tahun 2019 diharapkan Universitas Brawijaya telah memiliki daya saing di tingkat Asia dalam segi mutu lulusan maupun mutu proses penyelenggaraan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga baik sarana dan prasarana maupun *mindset* sivitas akademika serta tenaga kependidikan dalam periode 2015-2019 harus ditingkatkan untuk mencapai dayasaing Asia, dengan *action research* kearifan lokal.

Penyusunan Rencana Strategis Universitas Brawijaya telah didasarkan kepada (1) Keselarasan dengan RPJMN Kementerian Pendidikan, (2) Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2011-2015, (3) Hasil evaluasi diri yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Universitas Brawijaya, (4) *Milestone* Universitas Brawijaya 2005–2025 yang merupakan tahapan pencapaian visi Universitas Brawijaya; dan (5). Program kerja Rektor Universitas Brawijaya 2015-2019.

Penyusunan Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2015-2019 diawali dengan evaluasi diri untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kemudian digunakan dalam menyusun isu strategis. Ada empat isu utama dalam Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2015-2019, yaitu: (1) peningkatan kualitas pendidikan, (2) peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, (3) peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni, dan (4) peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama. Untuk setiap isu strategis kemudian ditetapkan indikator kinerja utama yang diikuti dengan standar mutu UB pada setiap indikator. Indikator kinerja utama diharapkan menjadi bagian dari evaluasi keberhasilan implementasi Rencana Strategis sehingga Indikator Kinerja Utama tersebut sudah selayaknya dijabarkan menjadi program dan kegiatan dalam Program Kerja Tahunan Rektor dan Renstra Fakultas atau Jurusan.

BAB II

FALSAFAH, NILAI, PRINSIP DASAR, VISI, MISI, TUJUAN, SASARAN, DAN MOTO

A. Landasan Filosofis

Universitas Brawijaya sebagai lembaga pendidikan tinggi menyelenggarakan kegiatan pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bertujuan untuk mengisi kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan cita-cita nasional untuk meningkatkan mutu kehidupan serta martabat manusia yang berkarakter mulia berlandaskan iman dan taqwa.

Dalam melaksanakan fungsinya Universitas Brawijaya berdasarkan pada Pancasila sebagai falsafah bangsa dan ideologi negara.

B. Nilai-Nilai Utama

Dalam melaksanakan kegiatannya sivitas akademika dan tenaga kependidikan wajib menjunjung tinggi dan mengamalkan nilai-nilai sebagai berikut:

1. Ketuhanan yang Maha Esa.
2. Etika moral, keadilan, kejujuran, kearifan dan pengabdian terbaik.
3. Keunggulan, kreativitas, inovatif, dinamis serta efisien.
4. Kepeloporan, kemandirian, dan bertanggung jawab.
5. Keterbukaan, manusiawi, berwawasan nasional dan berdaya saing global.

C. Prinsip Dasar

Sebagai perguruan tinggi negeri yang bersifat nirlaba, Universitas Brawijaya dikembangkan berdasar prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

1. Aktualisasi nilai-nilai filosofis Pancasila, UUD 1945 serta hakikat penyelenggaraan pendidikan tinggi yang dilandasi ilmu yang amaliah;
2. Mengacu pada prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan otonom melalui program-program yang berkelanjutan, transparan, akuntabel dan mampu meningkatkan kesejahteraan serta daya saing bangsa.

D. Visi

Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

E. Misi

1. Menyelenggarakan proses pendidikan agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan/atau profesional yang berkualitas serta berjiwa dan berkemampuan entrepreneur.
2. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

F. Tujuan

1. Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan yang luas, memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi tenaga akademis dan profesional yang tangguh dan berdayasaing di tingkat internasional.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni guna mendorong pengembangan budaya, sehingga tercipta insan-insan yang sadar bahwa setiap kehidupan mempunyai hak untuk dihargai dan bermanfaat.
3. Mempunyai kemampuan dalam pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan konsep pemecahan masalah dengan menggunakan metode ilmiah.

G. Sasaran

1. Tersedianya lulusan yang mampu bekerja sebagai ilmuwan yang profesional dan mampu mengkaji dan menganalisis secara kritis berbagai permasalahan tingkat internasional.
2. Terwujudnya kemampuan sivitas akademika yang mandiri (*independent*), memiliki otonomi (*autonomous*) dan mampu mengarahkan dirinya (*self-directed*).
3. Adanya kerjasama ditingkat ASEAN, ASIA dan daya saing Global.
4. Terwujudnya Sistem Tata Kelola dan Kelembagaan yang akuntabel.
5. Adanya Sarana Prasarana yang memenuhi standar mutu perguruan tinggi.

H. Moto

"Building-up noble future"

BAB III EVALUASI DIRI

Pada awal pengembangannya, Universitas Brawijaya merupakan universitas pendidikan (*Education/Teaching University*) dengan misi yang ditekankan pada pendidikan untuk menghasilkan sarjana sampai sebelum tahun 1996. Perkembangan dunia pendidikan kemudian mendorong untuk melakukan perubahan menjadi universitas riset (*Research University*) sejak tahun 1996 bersamaan dengan pembukaan program pascasarjana. Dalam waktu yang tidak terlalu lama sesuai dengan perkembangan pendidikan di dunia, evolusi kedua terjadi dengan perubahan menjadi *entrepreneurial university* yang bertaraf internasional (*World Class Entrepreneurial University* atau *WCEU*), ditetapkan pada 2 Juni 2007 dalam rapat senat.

Berikut ini merupakan penjabaran dari kekuatan, kelemahan yang dimiliki Universitas Brawijaya saat ini, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi Universitas Brawijaya di masa mendatang pada empat kelompok, yaitu kelompok pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan dan alumni, serta kelembagaan dan kerjasama. Tujuan dari evaluasi diri adalah untuk menentukan posisi Universitas Brawijaya dalam empat bidang tersebut berdasarkan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) terutama yang berkaitan dengan visi dan misi yang diembannya. Fokus utama *SWOT* (*strength, weakness, opportunity, dan threat*) adalah posisi saat ini dikaitkan dengan status menuju *WCEU*.

Hasil gambaran *SWOT* kemudian digunakan untuk pembuatan program kegiatan untuk mencapai visi ke depan secara bertahap dalam rentang waktu sampai dengan 2019. Keberhasilan program dievaluasi secara berkala berdasarkan indikator kinerja utama yang telah ditentukan besarnya.

A. Pendidikan

a) Kekuatan

1. Merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang sangat diminati oleh lulusan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA).
2. Variasi fakultas dan program studi cukup beragam. Terdapat 16 fakultas, 1 Program Pascasarjana dengan 64 Program studi (Prodi) S1, 15 Program Spesialis (Sp-1), 39 Prodi S2 dan 14 Prodi S3, dan 3 Prodi Diploma-3, yang mampu mengakomodasi variasi kebutuhan masyarakat akan berbagai jenis dan jenjang pendidikan tinggi.
3. Empat Program Studi telah terakreditasi internasional yaitu: (i) Akreditasi internasional *The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, 21st Century Organization* (ABEST-21) untuk PS Magister Manajemen dan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) pada tahun 2012 dan ini yang pertama di Indonesia, (ii) *Akreditasi International Food Technologist* (ITF) Amerika Serikat, untuk Program studi (PS) S-1 Ilmu dan Teknologi Pangan FTP Fakultas Teknologi Pertanian (FTP), pada tahun 2012 dan merupakan PS kedua di Indonesia yang mendapat akreditasi ini, (iii) Akreditasi Internasional *Asian Association of Schools Business International* (AASBI) untuk PS S-1 Administrasi Bisnis FIA pada tahun 2014.
4. Universitas Brawijaya (UB) pada tahun 2014 telah menjadi Associate Member di organisasi *ASEAN University Network for Quality Assurance* (AUN-QA).
5. Mampu membangun fasilitas untuk perkuliahan, laboratorium, laboratorium lapang dengan dana mandiri (PNBP).
6. Adanya sistem penjaminan mutu akademik yang berorientasi pada ISO 9001:2008, BAN PT, Pelayanan Prima, dengan dikendalikan oleh PJM, GJM, dan UJM.
7. Peningkatan jumlah koleksi pustaka per tahun, adanya *digital library*, dan transaksi perpustakaan *online* bukan saja meningkatkan kemudahan informasi bagi segenap mahasiswa dan dosen tetapi juga bagi komunitas ilmiah di luar kampus.
8. Universitas Brawijaya terus meningkatkan kemampuan mahasiswa untuk menguasai bahasa asing dan teknologi informasi serta memberikan fasilitas laboratorium dan kursus tambahan pada kedua bidang tersebut.

9. Manajemen pengelolaan yang terbuka dan progresif dari tingkat Universitas sampai Jurusan baik untuk mahasiswa, dosen, karyawan dan masyarakat umum.
10. Universitas Brawijaya sebagai PTN otonom (BLU).

b) Kelemahan

1. Rasio dosen dan mahasiswa belum ideal, secara keseluruhan 1 : 28,12. Rasio dosen pada ilmu eksakta 1 : 26, dan ilmu sosial 1 : 33.
2. Proporsi guru besar belum ideal, yaitu masih 6.42 %, dan dosen bergelar doktor masih kurang yaitu hanya 29,72% dari total keseluruhan dosen.
3. Rasio input *output* mahasiswa pada program studi kurang berimbang pada semua jenjang prodi (terutama S1).
4. Fasilitas sarana pembelajaran terutama untuk Fakultas Eksakta (Laboratorium dll.) masih belum terpenuhi karena banyaknya mahasiswa dan prioritas pemenuhan yang belum diutamakan baik dari sisi konsepsi secara integrasi maupun kesesuaian pendanaan.
5. Beberapa fasilitas masih dalam tahapan pengembangan, dan tidak bisa diselesaikan dalam waktu yang singkat (gedung perkuliahan, laboratorium, dan gedung parkir).
6. Masih sedikitnya Prodi yang telah memperoleh nilai akreditasi BAN-PT "A" sejumlah 37 PS, "B" sejumlah 37 PS, dan "C" sejumlah 29 PS.
7. Semakin meningkatnya jumlah dosen yang memasuki masa pensiun dan semakin meningkatnya pengangkatan dosen Non PNS sehingga meningkatkan belanja pegawai dari sumber PNBK.
8. Kurang transparannya manajemen keuangan sehingga dapat menjadi pintu masuk bagi terjadinya penyalahgunaan oleh pejabat formal atau salah jalur dalam pemanfaatannya.
9. Proses pendidikan hanya berfokus pada upaya peningkatan kecerdasan intelektual (*intellectual intelligence*).
10. Pola pikir pendidikan yang berorientasi pada pencarian lapangan kerja, bukan pada penciptaan lapangan kerja.
11. Belum ada proses pendidikan yang secara khusus diciptakan untuk menghasilkan alumni yang berjiwa wirausaha (*entrepreneur*).
12. Kurikulum belum berorientasi pada kebutuhan pasar kerja, masih berorientasi pada keilmuan, sehingga berpengaruh pada daya saing lulusan terhadap kebutuhan pasar kerja.
13. Kemauan dosen menulis buku ajar atau *E-book* untuk referensi mahasiswa masih rendah.

c) Peluang

1. Kondisi kota Malang yang sejuk, kota pendidikan, dan kota pariwisata sangat diminati sebagai tempat belajar.
2. Anggaran Pendidikan dari pemerintah yang semakin meningkat sesuai dengan amanat Undang Undang.
3. Institusi pendidikan dan riset regional maupun internasional, seperti SEAMEO, ICRAF, serta LIPI dan BPPT dapat dimanfaatkan bagi pengembangan pendidikan dan riset Universitas Brawijaya.
4. Jumlah lulusan SMU/SLTA yang potensial dan siswa yang berprestasi dalam olimpiade nasional/internasional untuk menjadi calon mahasiswa terus meningkat
5. Demografi, geografi, dan potensi daerah Jawa Timur dan Indonesia bagian timur cukup besar untuk bersinergi dalam pengembangan daerah.
6. Lapangan kerja yang luas dan terbuka bagi para alumni yang dapat diakses secara terbuka baik langsung maupun kerjasama secara melembaga.

7. Banyak lembaga internasional baik Perguruan Tinggi maupun industri yang memungkinkan adanya peluang kerjasama untuk pengembangan fasilitas pendidikan, pertukaran dosen dan mahasiswa.
8. Minat Mahasiswa asing untuk studi di Indonesia semakin meningkat.

d) Ancaman

1. Tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan industri akan lulusan dan produk teknologi yang tinggi melalui riset.
2. Semakin banyaknya jumlah universitas di Indonesia sehingga dituntut untuk bisa menghasilkan lulusan dengan daya saing tinggi.
3. Persaingan kerja lulusan yang semakin ketat terutama pada era global, bukan hanya dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga dengan tenaga kerja asing.
4. Globalisasi dan perdagangan bebas sangat membutuhkan kreativitas Universitas Brawijaya untuk meningkatkan nilai jualnya di pasar bebas.
5. Peraturan sistem pendidikan yang diberlakukan oleh Dikti, sering berubah tanpa adanya evaluasi terhadap sistem yang sedang berjalan sehingga berdampak pada perubahan kurikulum secara mendasar.

B. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

a) Kekuatan

1. Mempunyai Rencana Induk Penelitian (RIP) dengan predikat mandiri dan didukung oleh Badan Pertimbangan Penelitian yang terdapat di masing-masing fakultas (14 Fakultas dan Program) dan didukung oleh 10 Pusat Penelitian dari berbagai bidang ilmu, satu sentra HaKI, 3 pusat layanan dan 2 pusat kajian.
2. Telah memiliki payung penelitian dan tenaga dosen yang bergelar Doktor/Sp. 2 sebanyak 535 orang.
3. Telah memiliki tiga jurnal internasional yang terindeks dan bereputasi dan 3 jurnal terakreditasi nasional.
4. Jumlah artikel dosen UB yang dipublikasikan di jurnal internasional terindeks SCOPUS mengalami peningkatan sejak 2010-2014 hingga mencapai 462 artikel.
5. Beberapa penelitian dilakukan dengan kualitas yang tinggi dan berpotensi memiliki nilai tawar yang tinggi dalam melakukan kerjasama penelitian dengan pihak lain baik dengan dalam negeri maupun dengan luar negeri.
6. Telah memiliki Laboratorium Sentral Ilmu Hayati (LSIH) yang telah memperoleh sertifikat ISO-17025:2005, serta mempunyai Laboratorium Sentral Sain dan Rekayasa (LSSR) dengan dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai untuk kegiatan penelitian dosen dan laboratorium-laboratorium yang ada di tiap-tiap fakultas/ program sebanyak 189 (Sesuai dengan SK Rektor UB).
7. Dukungan Universitas kepada para dosen untuk mempresentasikan hasil penelitian pada pertemuan ilmiah internasional dan Jurnal International bereputasi.
8. Keanggotaan UB dalam APUCEN (*Asia-Pasific University-Community Engagement Network*) sebagai *council member*.
9. Terdapat banyak dosen yang telah mengikuti pelatihan dan pendampingan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat untuk meningkatkan kapasitas dosen sebagai peneliti maupun pelaksana pengabdian kepada masyarakat.
10. Terdapat cukup banyak kerjasama dengan berbagai pemberi dana, antara lain: DIKTI, LIPI, Kementerian RISTEK, Kementerian Keuangan, Kementerian Pertanian, Kementerian Perindustrian, Pertamina, PGN, dan swasta.
11. Terdapat cukup banyak MoU dengan Pemerintah Daerah, baik di tingkat Provinsi maupun di tingkat Kabupaten/ Kota.
12. Jumlah paten yang dihasilkan oleh sivitas akademika.

b) Kelemahan

1. Minat dosen untuk menekuni bidang penelitian masih sangat rendah.
2. Jumlah perolehan paten masih belum berorientasi kepada kebutuhan masyarakat.
3. Publikasi ilmiah, dan tulisan dalam bentuk buku atau E-book masih rendah.
4. Kondisi fasilitas laboratorium/bengkel dan laboratorium lapangan untuk penelitian dosen sangat terbatas.
5. Proporsi dana dari Universitas dan/atau fakultas untuk penelitian sangat kecil.
6. Sinergi integrasi penelitian-penelitian unggul dari masing-masing fakultas belum menjadi daya tarik peneliti terbaik dunia untuk datang ke Universitas Brawijaya.
7. Belum mandirinya pendanaan pada pusat-pusat penelitian dan pusat pelayanan sesuai dengan yang diharapkan.
8. Terbatasnya dana pendamping penelitian dari Universitas Brawijaya.
9. Belum terkoordinasinya kegiatan penelitian di fakultas dengan LPPM Universitas Brawijaya.
10. Lemahnya organisasi database hasil-hasil penelitian yang dipublikasi secara nasional atau internasional serta hasil-hasil riset yang telah mendapatkan paten yang terorganisir dengan baik dalam satu pusat database yang mudah diakses.
11. Terbatasnya pengetahuan para peneliti untuk mengimplementasikan RIP UB.

c) Peluang

1. Kerjasama penelitian dan pengabdian dengan institusi luar negeri masih terbuka lebar.
2. Institusi pemerintah dan swasta masih sangat mempercayai kemampuan Universitas Brawijaya dalam menghasilkan penelitian yang berkualitas.
3. Banyak institusi internasional menawarkan dana penelitian
4. Banyaknya tawaran publikasi ilmiah baik untuk buku ajar (penerbitan) atau jurnal ilmiah.
5. Terbukanya pertemuan ilmiah baik tingkat nasional maupun internasional untuk menyampaikan hasil penelitian atau konsepsi berupa seminar, workshop, kongres, dll.
6. Banyak industri maupun pemangku kepentingan (*stakeholders*) di Indonesia tertarik terhadap hasil-hasil riset unggulan yang telah dipatenkan dan siap dipasarkan.

d) Ancaman

1. Dana hibah kompetitif untuk penelitian dan pengabdian pada masyarakat dari Dikti dan institusi dalam negeri lainnya semakin ketat persyaratan yang harus dipenuhi untuk berkompetisi mendapatkannya.
2. Industri di Indonesia belum berorientasi pada riset, sehingga kurang bisa memanfaatkan hasil paten para peneliti di Indonesia.
3. Beberapa universitas negeri dan swasta telah lebih banyak dalam publikasi hasil-hasil penelitian dan paten serta memiliki sarana lebih baik untuk penelitian dibandingkan Universitas Brawijaya.
4. Beberapa universitas negeri dan swasta telah memiliki pusat riset unggulan yang membuat mereka lebih dikenal di dunia dan bahkan menjadi daya tarik peneliti asing untuk datang.
5. Adanya regulasi dari pemerintah bahwa hanya dosen yang bergelar S3 yang dapat mengikuti hibah kompetisi penelitian Unggulan PT, sehingga banyak dosen S2 yang tidak dapat memenuhi persyaratan mengikuti Hibah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi.

C. Kemahasiswaan dan Alumni

a) Kekuatan

1. Penerima beasiswa yang tinggi baik berasal dari PNPB maupun APBN (total beasiswa Rp 60,3 M) dengan jumlah penerima sebanyak 8.128 mahasiswa S1 (atau 15% dari mahasiswa S1).
2. Prestasi mahasiswa cukup tinggi terutama dalam tingkat nasional (tiga kali Juara Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional) dan selalu masuk 5 besar PIMNAS dalam 10 tahun terakhir.
3. Mempunyai beberapa organisasi kemahasiswaan tingkat internasional, dan beberapa aktivitas pertukaran mahasiswa, magang kerja, dan kejuaraan tingkat internasional telah diraih mahasiswa dan alumni Universitas Brawijaya.
4. Memiliki *Job Placement Center* yang telah bekerjasama dengan banyak instansi pemerintah dan swasta dalam penempatan alumni.
5. Keterbukaan dosen sebagai pembina dunia kemahasiswaan, khususnya yang berpengalaman baik nasional maupun internasional.

b) Kelemahan

1. Beasiswa belum dapat menutupi biaya hidup minimal di Malang, sehingga mereka yang masuk melalui jalur beasiswa khusus (bidikmisi) masih perlu tambahan dana dari sumber lain, ada sekitar 1200 mahasiswa bidikmisi per tahunnya.
2. Alumni yang berhasil berwirausaha masih sedikit jumlahnya.
3. Pertukaran mahasiswa asing masih terkendala dana yang rendah.
4. Fasilitas kegiatan kemahasiswaan yang masih kurang.
5. Belum ada alumni yang menonjol sebagai entrepreneur, pejabat, dan ilmuwan.

c) Peluang

1. Banyaknya tawaran pertukaran mahasiswa dari institusi luar negeri.
2. Banyak PT di Asia mengakui Universitas Brawijaya selaku partner yang sejajar dengan adanya program *Join Degree* dan kerja sama.
3. Berkembangnya isu sosial baik secara nasional maupun internasional yang memungkinkan terbukanya lapangan kerja baru.

d) Ancaman

1. Perguruan tinggi negeri dan swasta terus meningkatkan mutunya untuk terus bersaing dengan Universitas Brawijaya dalam hal peluang kerja dan kerja sama internasional.
2. Adanya budaya luar yang mengancam budaya lokal kegiatan kemahasiswaan.
3. Berita di media massa sering bias dan belum memasukkan Universitas Brawijaya dalam kelompok universitas yang diunggulkan.
4. Stigma masyarakat yang sudah terbentuk dengan kuat bahwa hanya beberapa universitas atau institut di Indonesia yang unggul.

D. Kelembagaan dan kerjasama

a) Kekuatan

1. Komitmen manajemen dan budaya organisasi untuk kemajuan sangat tinggi dibuktikan dengan berbagai inovasi produk maupun kelembagaan.
2. Nilai *Surveillance* Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) BAN-PT pada tahun 2014 adalah A (sangat baik).
3. Universitas Brawijaya telah mendapatkan Ranking Internasional dan Nasional yang baik (tahun 2014, The QS: 700+ Dunia, 251-300 Asia; Webometrics: 1.110 dunia, 6 Indonesia; 4ICU: 796 Univ Web Ranking, 4 Indonesia).
4. Sertifikat ISO 9001:2008 untuk semua fakultas, lembaga, dan seluruh unit di Universitas Brawijaya

5. Terpilih sebagai Perguruan Tinggi dengan Pelayanan Prima Terbaik (Ranking-I) pada tahun 2011-2012.
 6. Adanya *International Office* yang telah berdiri di Universitas Brawijaya meningkatkan kepercayaan pihak luar negeri terutama dalam mendukung peningkatan jumlah mahasiswa internasional dan *visiting professor* dari universitas negara lain.
 7. Pendapatan berasal dari PNBPN dan APBN cukup tinggi, total hampir mencapai Rp.1,2 Trilyun, dapat digunakan untuk mendukung kemandirian anggaran.
 8. Memiliki unit layanan yang telah membangun sistem informasi manajemen yang mencakup hampir semua aspek manajemen perguruan tinggi.
- b) Kelemahan
1. *Ranking The QS Star Asia* tahun 2014 menurun dari tahun sebelumnya.
 2. Ketergantungan pada pendapatan yang berasal dari mahasiswa masih cukup tinggi (59%) dari total pendapatan.
 3. Tata organisasi terutama mekanisme unit usaha dan pemanfaatan aset masih belum mapan secara internal.
 4. Belum transparansinya alokasi dana pendidikan baik di tingkat universitas maupun fakultas.
 5. Aturan pemberian penghargaan untuk berbagai unggulan dari sivitas akademik dari pihak universitas belum seragam penerapannya di setiap unit.
 6. Penggunaan anggaran universitas dan fakultas masih kurang berdaya guna.
 7. Belum optimalnya peran international office Universitas Brawijaya dalam melakukan mediasi terbentuknya jalinan kerjasama dengan *internasional agencies* dan koordinasi dengan unit-unit di universitas, fakultas, lembaga ataupun pusat studi/riset, dalam memperoleh dana-dana internasional dari berbagai *International Agencies*.
- c) Peluang
1. Kebijakan pemerintah agar perguruan tinggi bersifat otonom telah memberi peluang bagi Universitas Brawijaya untuk berkembang secara mandiri.
 2. Tawaran kerja sama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam kerangka *networking, benchmarking, twinning, sister university, serta double degree*.
 3. Sumberdaya manusia dan sumber dana dari dalam dan luar negeri dari internasional agencies belum banyak digali untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin.
 4. Akses informasi yang tak terbatas dan mudah dijangkau dengan semakin pesatnya teknologi informasi.
 5. Reformasi perguruan tinggi, terutama dalam kebijakan anggaran kompetisi dan anggaran berbasis kinerja memberikan peluang bagi Universitas Brawijaya bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.
 6. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan, dan produk-produk hukum dan perundangan pemerintah akan mengubah secara mendasar struktur, manajemen, dan etos kerja, sehingga akan menjadikan Universitas Brawijaya lebih profesional ke depan.
 7. Peningkatan kepercayaan publik nasional atau internasional menyebabkan terjadi peningkatan kerjasama pada berbagai lembaga, pusat studi/pusat kajian, ataupun laboratorium di tingkat universitas/fakultas/lembaga/unit secara komprehensif.
 8. Adanya regulasi tentang kewenangan untuk mengelola keuangan lebih fleksibel dan mengangkat pegawai tetap non-PNS sebagai bagian dari kewenangan PTN BLU sesuai dengan PP 23 Tahun 2005.
- d) Ancaman
1. Tuntutan Pemerintah bagi perguruan tinggi di jajarannya untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui *increased workplace productivity* berpotensi untuk bersaing tidak sehat antar perguruan tinggi.

2. Semakin banyak perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia yang tumbuh lebih profesional dan mengembangkan program studi yang kompetitif.

Hasil analisis kualitatif SWOT, Universitas Brawijaya masih mempunyai kekuatan lebih besar dari kelemahannya dilihat dari segi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan dan alumni serta kelembagaan. Demikian juga SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Universitas Brawijaya selama ini telah menggunakan kekuatan internalnya dalam rangka memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Universitas Brawijaya telah melakukan perluasan pasar dengan melakukan perluasan area kampus yang secara progresif sudah dilakukan sejak tiga tahun yang lalu. Universitas Brawijaya juga telah melakukan diversifikasi produk untuk memanfaatkan peluang eksternal dengan cara memperbanyak pembukaan program studi baru.

Fokus utama strategi pencapaian daya saing adalah dengan peningkatan kualitas atau mutu di mata stakeholder, pemerintah, dunia usaha dan kancah internasional. Strategi ini dipilih untuk terus menaikkan citra dan daya saing sehingga secara bertahap akan mencapai cita-citanya untuk menjadi WCEU. Apabila dicermati hasil SWOT yang hanya berkaitan dengan daya saing Asia, Universitas Brawijaya masih harus bekerja keras untuk mengejar ketertinggalannya. Oleh karena itu ada empat isu strategis untuk segera mencapai daya saing ASIA sampai tahun 2019 yaitu peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni, serta peningkatan kualitas kelembagaan.

BAB IV ISU STRATEGIS

Ada empat isu strategis dalam menaikkan citra dan daya saing Universitas Brawijaya sampai dengan tahun 2019 berdasarkan SWOT yang telah dilakukan pada Bab Evaluasi Diri yaitu:

- a) Peningkatan kualitas pendidikan
 - Peningkatan kualitas pendidikan dilakukan mulai dari status akreditasi Program Studi (nasional dan internasional), standar internasional untuk mutu proses pembelajaran, standar internasional sarana pendukung pembelajaran, standar nasional dan internasional untuk jumlah dan kualitas dosen serta penambahan Program Studi pascasarjana dan mahasiswa asing melalui peningkatan kinerja dan interaksi Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) dan Kantor Internasional (*International Office*).
 - Fasilitas praktikum baik skala laboratorium, rumah kaca maupun lapangan perlu diupayakan menjadi skala prioritas agar supaya *soft skill* mahasiswa bertambah.
 - Meningkatkan jumlah dosen yang mengajar dan menguji di Perguruan Tinggi Luar Negeri (PT LN) dan jumlah dosen PT LN yang mengajar di UB.
 - Peningkatan Program Hibah Kompetisi (PHK) Universitas Brawijaya (Tema A1, A2, B1, B2 dan B3) untuk meningkatkan kualitas PS di lingkungan UB.
 - *e-Modul* kuliah diperbanyak agar mudah diakses oleh mahasiswa dan sivitas akademika yang lain. *e-Modul* ini didukung oleh SK rektornya selama ini perlu ditingkatkan peranannya dan diberikan penghargaan yang lebih baik kepada para dosen.
- b) Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
 - Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan banyak memanfaatkan dana dari universitas dan dana kerja sama baik dari dalam maupun luar negeri. Publikasi internasional dan paten terus akan ditingkatkan. Layanan masyarakat mulai dari inkubator bisnis, komersialisasi hasil penelitian dan pusat-pusat penelitian dan layanan masyarakat bertaraf internasional akan ditingkatkan jumlahnya. Sarana dan prasarana penunjang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat juga akan didorong agar bertaraf internasional termasuk di dalamnya memperbanyak jumlah penerbitan jurnal internasional serta publikasi di *international journal* yang bereputasi.
 - Untuk mempertahankan dan meningkatkan kontinuitas (*istiqamah*) riset dosen perlu adanya stimulus berupa alokasi dana bagi penelitian, khususnya para Guru Besar yang diberi dana Kompetensi dalam bidangnya sehingga kompetisi tidak terjadi dan yang akan terjadi adalah profesionalisme penelitian itu sendiri.
 - Dalam rangka peningkatan kualitas hasil penelitian dan pengabdian tersebut maka secara bertahap diagendakan terbitnya jurnal ilmiah terakreditasi, baik tingkat nasional maupun internasional yang harus dimiliki oleh masing-masing PS.
 - Untuk mengembangkan hasil karya dosen maupun mahasiswa baik pemikiran (konsepsi) maupun hasil penelitian, maka publikasi ilmiah dalam buku ajar, monograf, atau sejenisnya akan dikembangkan terus dengan meningkatkan produktivitas UB-Press atau kerjasama dengan penerbit lain sehingga hasil karya dosen dapat diakses secara luas.
 - Hasil penelitian dosen yang sudah ada hendaknya diangkat menjadi proyek berskala nasional baik dengan dana sendiri atau kerjasama dengan instansi lain yang kompeten sehingga produknya dapat segera dinikmati oleh masyarakat luas. Untuk ini segera dilakukan inventarisasi dan dibuat *team work* yang terpadu.
 - Peningkatan publikasi internasional dosen dan jumlah dosen yang mengikuti seminar internasional, melalui Unit Peningkatan Publikasi Internasional Karya Ilmiah Dosen (PPIKID).

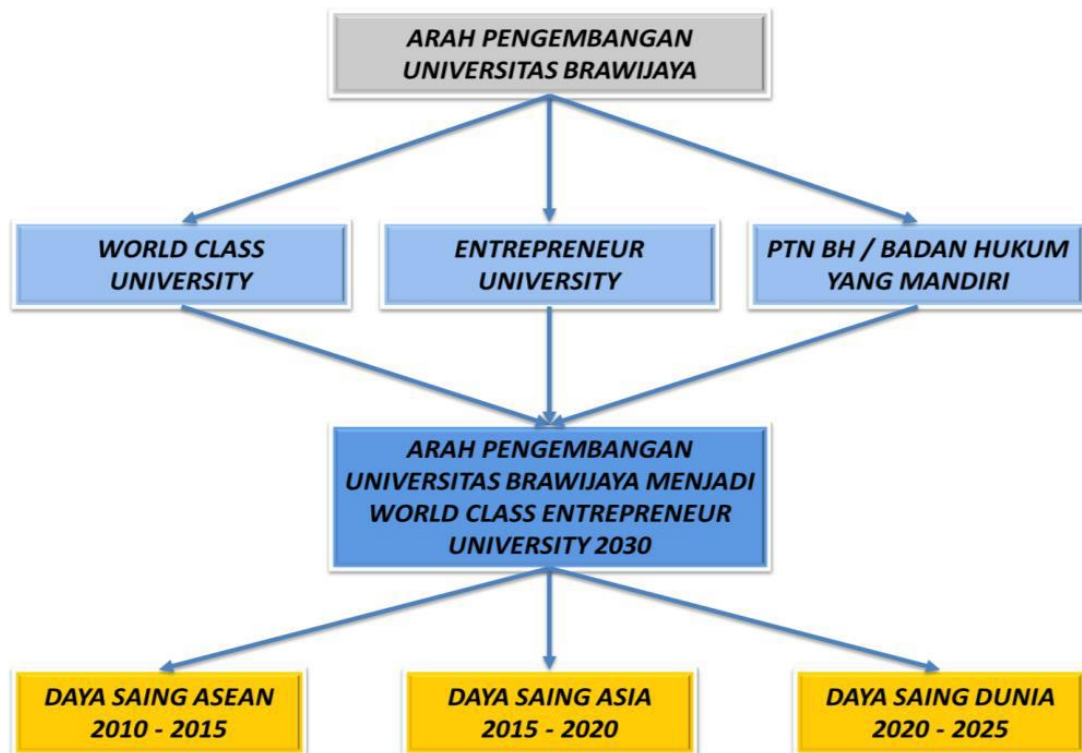
- Pengabdian kepada masyarakat akan dikembangkan dengan memperluas dan memperdalam bahan kajian pada daerah atau desa tertinggal dengan pendekatan *Participation Action Research* yang dapat diakses oleh dosen dan mahasiswa sehingga bersifat *multi-years*. Hasil penelitian ini akan menjadi bahan masukan Universitas Brawijaya bagi pemerintah pusat maupun daerah tertentu sebagai model pembangunan daerah tertentu.
- c) Peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni
- Peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni dimaksudkan untuk meningkatkan jumlah dan mutu prestasi mahasiswa di tingkat nasional dan internasional, meningkatkan jumlah dan mutu mahasiswa yang berwirausaha, dan peningkatan jumlah mahasiswa yang mengikuti pertukaran mahasiswa asing. Selain itu, didorong juga agar mutu alumni menjadi lebih baik dengan memperpendek masa studi dan masa tunggu untuk bekerja.
 - Perlu dikembangkan lebih jauh kompetisi bakat dan minat kemahasiswaan secara internal dan bagi yang berprestasi diberi kesempatan untuk pengembangan kariernya dengan menjalin kerjasama dengan lembaga atau instansi kompeten.
 - Pengembangan karakter bangsa untuk semua unsur sivitas akademika.
- d) Peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama
- Peningkatan kualitas kelembagaan untuk meningkatkan citra dan daya saing tingkat internasional khususnya Asia dengan terus mengupayakan pelayanan dengan standar internasional kepada mahasiswa dan alumninya.
 - Telah banyak dibuka akses kerjasama dengan lembaga atau perguruan tinggi, di dalam dan luar negeri namun perlu diteruskan dengan pelaksanaan lapangannya, sehingga menjadi medium yang subur dan luas bagi pengembangan kelembagaan Universitas Brawijaya.

BAB V

ARAH, KEBIJAKAN STRATEGIS DAN PROGRAM 2015-2019

A. Arah Pengembangan

Universitas Brawijaya saat ini telah menjadi salah satu perguruan tinggi dengan status BLU dan pernah pada tahun 2010 dipromosikan oleh Dikti untuk menjadi universitas kelas dunia. Di samping itu untuk lebih meningkatkan perannya pada pembangunan nasional telah dicanangkan pula menjadi universitas berkarakter kewirausahaan (*Entrepreneurial University*). Oleh karena itu arah pengembangan ke depan perlu diarahkan menjadi *World Class Entrepreneurial University* (WCEU) dengan status otonom. Berdasarkan arah pengembangan ini diharapkan Universitas Brawijaya memiliki daya saing tinggi serta mampu berkompetisi secara sehat dengan perguruan - perguruan tinggi lainnya di dunia. Upaya menuju Universitas Brawijaya–WCEU diharapkan mulai terealisasi pada tahun 2025, sementara usaha-usaha sudah selayaknya harus dimulai dari sekarang. Secara rinci arah pengembangan ke depan disajikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Arah Pengembangan Universitas Brawijaya

Arah pengembangan Universitas Brawijaya pada tahun 2015-2019 merupakan tahapan menuju arah jangka panjang di tahun 2025, sehinggamenjadi *World Class Entrepreneurial University*(WCEU) yang mendapai pengakuan pada level dunia. Berdasarkan capaian prestasi saat ini, dan mengacu pada visi serta isu strategis, maka pengembangan Universitas Brawijaya pada tahun 2015-2019 diarahkan pada menuju Daya Saing Asia.

Indikator daya saing Asia dapat dideskripsikan:

1. Daya saing diartikan mempunyai keunggulan yang berstandar internasional dalam bidang pendidikan, penelitian, dan penyebarluasan lpteks.
2. Level Asia dimaksudkan posisi sekurang-kurangnya berada pada ranking <600 universitas terkenal di Asia.

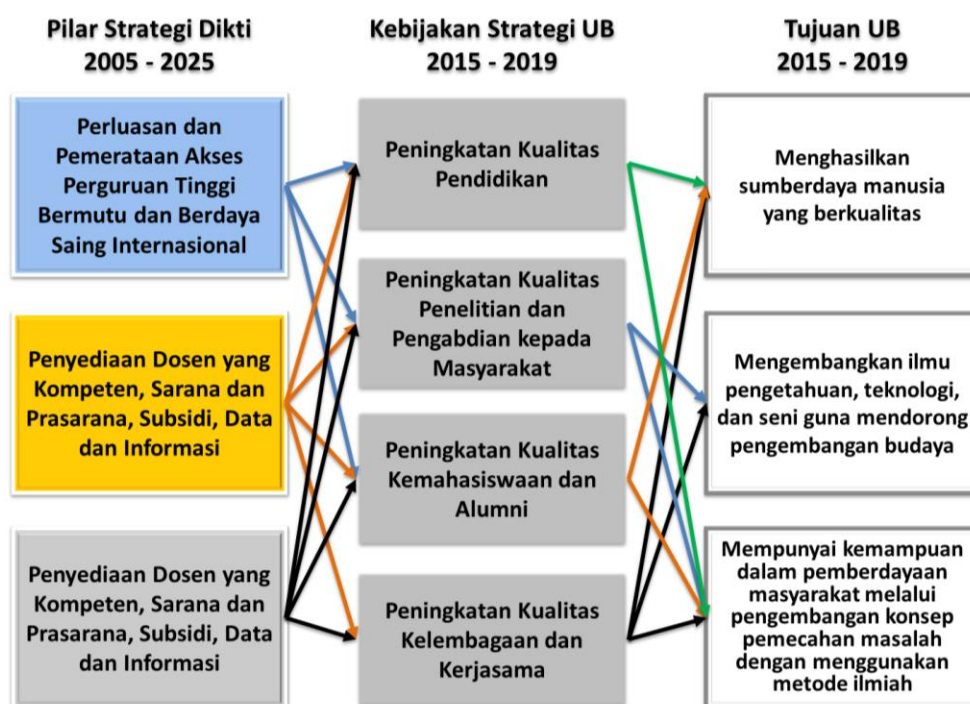
B. Kebijakan Strategis 2015-2019

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa daya saing pada level Asia meliputi bidang pendidikan, penelitian, dan penyebaran IPTEKS. Semua ini memang selaras dengan misi dan tujuan Universitas Brawijaya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diperlukan kebijakan strategis yang bersinergi dengan kebijakan yang dilakukan oleh Dikti. Dikti dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005-2025 telah mempunyai Pilar Strategi yang meliputi : (1) perluasan dan pemerataan akses perguruan tinggi bermutu dan berdayasaing internasional; (2) penyediaan dosen kompeten, sarana dan prasarana, subsidi, data dan informasi; (3) peningkatan kualitas pengelolaan perguruan tinggi.

Kebijakan strategis untuk mencapai tujuan Universitas Brawijaya sesuai dengan isu strategis adalah :

1. Peningkatan kualitas pendidikan.
2. Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni.
4. Peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama.

Keterkaitan kebijakan strategis Universitas Brawijaya dengan pilar strategi Dikti dan Tujuan Universitas Brawijaya disajikan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Keterkaitan Kebijakan Strategis dan Tujuan Universitas Brawijaya dengan Pilar Strategi Dikti

C. Program 2015-2019

Rumusan kebijakan strategis untuk mencapai tujuan Universitas Brawijaya tersebut, selanjutnya dijabarkan dalam bentuk program. Secara rinci program tersebut diuraikan sebagai berikut :

- I. Peningkatan akses dan pemerataan pendidikan,
 1. Peningkatan akses dan mutu calon mahasiswa
 2. Peningkatan kualitas program studi
 3. Pembukaan program studi baru
 4. Perbaikan nisbah mahasiswa/dosen
 5. Perbaikan sarana dan prasarana PBM termasuk layanan disabilitas
 6. Penyelesaian pembangunan Rumah Sakit Pendidikan dan Poliklinik UB
 7. Pengembangan Kampus UB di luar kampus utama.

8. Pengembangan sarana dan prasarana Kampus UB menuju Green Campus
 9. Pengembangan prasarana laboratorium lapang UB
 10. Peningkatan sumber dan media pendidikan
 11. Peningkatan kualitas dosen
 12. Pengembangan pendidikan berkarakter dan kewirausahaan
 13. Pemantapan implementasi kurikulum KBK berstandar KKNI
 14. Pendirian dan pengembangan technopark di UB
 15. Peningkatan daya saing lulusan
 16. Peningkatan daya saing internasional
 17. Peningkatan efisiensi proses PBM
 18. Peningkatan sistem informasi untuk layanan akademik pascasarjana
 19. Peningkatan kualitas dosen
 20. Percepatan guru besar
- II. Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
1. Peningkatan kapasitas sumberdaya untuk penelitian
 2. Peningkatan kapasitas kelembagaan penelitian di universitas (LPPM) dan fakultas
 3. Pembinaan dan peningkatan mutu penelitian
 4. Peningkatan kerjasama penelitian
 5. Peningkatan jumlah publikasi di jurnal nasional terakreditasi dan internasional yang berreputasi
 6. Pengembangan penerbit jurnal nasional yang terakreditasi
 7. Peningkatan kualitas publikasi
 8. Peningkatan publikasi internasional
 9. Penumbuhan dan pengembangan pusat penelitian taraf internasional
 10. Pensinergian penelitian-penelitian unggulan fakultas bercorak lokal dalam satu unit bertaraf internasional yang mampu menarik peneliti dunia
 11. Penumbuhan dan pengembangan penerbit jurnal internasional
 12. Kerjasama dengan lembaga internasional
 13. Peningkatan nilai guna penelitian
 14. Peningkatan jumlah kegiatan pengabdian pada masyarakat
 15. Peningkatan sosial kemasyarakatan
 16. Pengembangan entrepreneurship masyarakat
- III. Peningkatan kualitas kemahasiswaan dan alumni
1. Peningkatan prestasi mahasiswa
 2. Pencitraan kegiatan kemahasiswaan di tingkat internasional
 3. Pengembangan karir mahasiswa
 4. Pembentukan jatidiri lulusan
 5. Peningkatan inovasi dan kreativitas mahasiswa
 6. Peningkatan jiwa kewirausahaan mahasiswa
 7. Peningkatan daya saing global lulusan
 8. Peningkatan peran kegiatan di internasional
 9. Peningkatan partisipasi mahasiswa dalam asosiasi mahasiswa internasional sesuai dengan bidang studi/profesi yang terkait.
 10. Peningkatan sarana dan prasarana kemahasiswaan
 11. Pembentukan inovasi dan kreativitas mahasiswa
- IV. Peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama
1. Peningkatan kualitas daya tampung
 2. Pengembangan ragam dan akses layanan pendidikan
 3. Peningkatan kemandirian anggaran
 4. Pengembangan menjadi Universitas Berbadan Hukum
 5. Pengembangan kualitas akreditasi institusi

6. Peningkatan daya saing kelembagaan di tingkat internasional
7. Peningkatan kerjasama internasional untuk pendidikan dengan *model sister university* dalam bentuk *lecturer and/or student exchange, double degree, sandwich program* atau program lain yang representatif
8. Peningkatan dana riset dari *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan BUMN/swasta/PMA untuk peneliti dosen muda dan mahasiswa pascasarjana
9. Peningkatan dana-dana riset internasional dari *international agencies*.

BAB VI

ROADMAP DAN INDIKATOR CAPAIAN PROGRAM 2015-2019

Universitas Brawijaya saat ini sudah termasuk kelompok perguruan tinggi yang telah memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan dukungan infrastruktur yang memadai, hanya saja riset yang dikembangkan oleh sivitas akademik belum optimal dan merata disemua bidang studi. Universitas Brawijaya sebagai suatu perguruan tinggi yang unik, otonom dan akuntabel selalu membuka peluang '*academic freedom*' kepada seluruh sivitas akademik untuk berkreasi, berinovasi dan berprestasi. Kebebasan yang diberikan adalah kebebasan yang bertanggung jawab yang membutuhkan kebijakan finansial, jaminan mutu terhadap kualitas pendidikan dan pemerintahan yang sehat dengan dengan manajemen yang benar.

Universitas Brawijaya telah menjadi institusi yang dipilih oleh masyarakat dengan semakin meningkatnya calon mahasiswa S1 yang mendaftar. Untuk menunjang kualitas pendidikan masih diperlukan perbaikan di semua lini. Nisbah dosen terhadap mahasiswa masih belum merata, beberapa program studi lama telah memenuhi standar, bahkan jauh lebih baik dari standar seharusnya. Akan tetapi banyaknya program studi baru dan fakultas baru yang menyebabkan peningkatan jumlah mahasiswa tanpa diikuti dengan penambahan dosen yang sudah master atau doktor, menyebabkan rasio dosen:mahasiswa menjadi kurang ideal, dan mahasiswa pascasarjana masih dibawah optimal. Langkah tepat yang perlu ditetapkan oleh Universitas Brawijaya adalah penataan jumlah mahasiswa untuk PBM yang ideal sehingga bisa ditetapkan jumlah mahasiswa strata-1 yang ideal, dan saat bersamaan perlu peningkatan jumlah mahasiswa pascasarjana. Peningkatan jumlah mahasiswa pascasarjana akan signifikan bila Universitas Brawijaya menetapkan keunikan pusat studi riset yang terpadu dengan *roadmap* dan strategi pencapaian yang didasari pada kreativitas dan inovasi yang unik serta khas untuk Universitas Brawijaya. Selain itu, sistem promosi untuk program pascasarjana perlu diperbaiki dengan model promosi yang komprehensif seperti bekerjasama dengan perusahaan untuk penyaluran CSR, untuk beasiswa selain dari DIKTI, mengadakan kelas eksklusif untuk beberapa bidang studi kedokteran, manajemen, administrasi dan ekonomi.

Dalam rangka mewujudkan visi Universitas Brawijaya, maka dilakukan program atau kegiatan secara bertahap dan terarah dengan indikator capaian yang jelas dan terukur. Indikator capaian dan ukurannya disusun berdasarkan standar dari Dikti, internasional, dan ketentuan dari Universitas Brawijaya berdasarkan pengalaman yang lalu. Tentu saja indikator dan ukuran ideal tidak harus dicapai pada periode 2015-2019 karena sangat tergantung pada kinerja yang telah dicapai.

Sesuai arah pengembangan Universitas Brawijaya menuju *World Class Entrepreneurial University (WCEU)*, maka ada tiga macam indikator yang digunakan dalam melihat capaian program, yakni : (1) Indikator standar pengelolaan Perguruan Tinggi, (2) indikator *World Class University/internasionalisasi*, dan (3) indikator *entrepreneurial university*.

Indikator standar pengelolaan perguruan tinggi:

1. Keketatan mutu mahasiswa baru
2. Jumlah PS terakreditasi A
3. Rasio mahasiswa S1, S, S3/dosen
4. Rasio mahasiswa Pasca/dosen
5. Persen mahasiswa pascasarjana
6. Rasio ruang kuliah/mahasiswa
7. Rasio laboratorium/mahasiswa
8. Jumlah pustaka (texbook, e-book, journal)
9. Persen dosen bergelar doktor
10. Sertifikasi dosen dan tenaga kependidikan
11. Persen guru besar
12. Persen kuliah berbasis learning outcome
13. Modul kuliah
14. Persen lulusan tepat waktu

15. Persen lulusan IPK > 3
16. Lama tunggu mahasiswa mencari kerja < 6 bulan
17. Persen lulusan TOEFL > 500 untuk S1 dan > 500 untuk pascasarjana
18. Angka Efisiensi Edukasi
19. Alokasi anggaran untuk penelitian
20. Alokasi anggaran penelitian per dosen
21. Jumlah pusat penelitian unggulan universitas
22. Payung penelitian oleh Guru Besar berbasis pada Rencana Induk Penelitian
23. Dana penelitian kompetitif nasional atau dari *international agency*
24. Jumlah kerjasama penelitian
25. Jumlah publikasi
26. Jumlah penerbit
27. Jumlah HAKI
28. Jumlah riset yang didanai industri untuk pengembangan lebih lanjut
29. Jumlah produk riset yang memiliki paten dan telah terjual ke industri atau pihak terkait
30. Jumlah buku yang diterbitkan dari hasil penelitian
31. Jumlah pengabdian masyarakat
32. Jumlah desa/kelompok binaan UB
33. Jumlah prestasi mahasiswa tingkat nasional
34. Jumlah pelatihan karir bagi mahasiswa
35. Jumlah pelatihan untuk pembentukan jati diri
36. Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam lomba inovasi dan kreativitas mahasiswa
37. Jumlah sarana dan prasarana kemahasiswaan
38. Jumlah unit kegiatan mahasiswa
39. Status organisasi UB
40. Nilai Akreditasi Insitusi

Indikator capaian untuk internasionalisasi:

1. Jumlah PS akreditasi International
2. Jumlah kelas international
3. Jumlah program magister/Ph.D berbasis pada *course only*, *research only* atau *course-research*
4. Jumlah mahasiswa asing (Asia-Pasific)
5. Jumlah laboratorium bersertikat ISO
6. Jumlah publikasi internasional di jurnal bereputasi
7. Jumlah pusat penelitian taraf internasional
8. Jumlah penerbit Jurnal internasional yang bereputasi
9. Jumlah kerjasama internasional
10. Jumlah partisipasi dosen dan mahasiswa dalam pertemuan internasional
11. Jumlah *visiting professor* di universitas negara lain
12. Jumlah sitasi per paper
13. Jumlah paten internasional
14. Jumlah prestasi mahasiswa tingkat internasional
15. Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam lomba inovasi dan kreativitas mahasiswa tingkat internasional
16. Jumlah mahasiswa terlibat dalam pertukaran mahasiswa asing
17. Frekuensi kegiatan lintas budaya dan internasional di UB
18. Jumlah mahasiswa yang terlibat asosiasi student international sesuai dengan bidang studi atau profesi
19. Jumlah organisasi profesi internasional di UB
20. QS WU Rank
21. *Webometrics World rank*

Indikator capaian untuk entrepreneurial university:

1. Persentasi lulusan yang berwirausaha/sudah dilatih kewirausahaan
2. Persen anggaran dari usaha dan kerjasama
3. Jumlah UMKM yang diinkubasi
4. Hasil IPTEks yang dikomersialkan
5. Jumlah UMKM yang diinkubasi

Roadmap/indikator program secara keseluruhan disajikan dalam Tabel 1, 2, 3 dan 4.

Tabel 1. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Pendidikan

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Peningkatan akses dan mutu calon mahasiswa	1	Keketatan mutu mahasiswa baru	Mhs diterima/pendaftar S1	>1: 5	1:11	1:11	1:11	1:11	1:11	1:11	1:11
				Mhs diterima/pendaftar Pascasarjana	>1,5 (standar BAN PT)	-	>1,1	>1,2	>1,3	>1,4	>1,5	>1,5
2	Peningkatan mutu program studi	2	Jumlah PS terakreditasi	% PS	> 75 %	31,34	40	45	50	55	60	75
3	Pembukaan program studi baru	3	Jumlah PS Baru	PS			6	12	2	2	2	2
4	Perbaiki Nisbah Mahasiswa/Dosen	4	Rasio mahasiswa S1/dosen	Mhs/dosen	> 75 %	31,34	40	45	50	55	60	75
		5	Persen mhs pascasarjana	% mhs	1:25	1:28	27	26	25	25	25	25
		6	Rasio Ruang kuliah/mahasiswa	M ² /mhs	2 m2	0,65	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2
5	Perbaiki sarana dan prasarana PBM	7	Rasio Ruang kuliah/mahasiswa	M ² /mhs	2 m2	0,65	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2
6	Penyelesaian pembangunan Rumah Sakit Pendidikan	8	Persentase Penyelesaian Fisik	%	100%	33,33%	39%	44,45%	50,01%	55,57%	61,12%	66,68%

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
7	Pengembangan Kampus UB di luar kampus utama	9	Persentase fungsi kampus di luar kampus utama	% fungsi bangunan dari target rencana	80%		30%	40%	50%	60%	70%	80%
8	Pengembangan sarana dan prasarana Kampus UB menuju Green Campus	10	Jumlah unit gedung dengan sar/pras. Smart Building	unit	-	0	1	2	3	4	5	6
		11	Persentase unit sar/pras. Pengelolaan Limbah dan Air Terintegrasi termasuk kegiatan perencanaan	%	85%		30%	45	55	65	75	85%
		12	Jumlah unit gedung dengan sistem efisiensi energi listrik	unit		0	1	2	3	4	5	6
9	Pengembangan prasarana laboratorium lapang dan technopark UB	13	Persentase fungsi laboratorium lapang dan technopark	%	100%							
		14	Rasio Laboratorium/ mahasiswa	M ² /mhs	2m2	1,36	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2
10	Peningkatan sumber dan media pendidikan	15	Jumlah pustaka (texbook)	Tambahan buku	> 5% /th	2,40%	2,5	3	3,5	4	4,5	5
		16	Jumlah pustaka (e-book)	Tambahan e-book	> 5% /th	2,40%	2,5	3	3,5	4	4,5	5
		17	Jumlah pustaka (e-journal)	Tambahan e-journal	> 5% /th	2,40%	2,5	3	3,5	4	4,5	5

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
		18	Jumlah alat peraga pendidikan	Tambahan Alat Peraga	> 5% /th	2,40%	2,5	3	3,5	4	4,5	5
11	Peningkatan kualitas Dosen	19	Persen dosen bergelar Doktor	% dosen	> 40 %	29,72	30	32,5	35	37,5	40	45
		20	Persen guru besar	% dosen	> 20 %	6,42	7	9	12	15	17	20
12	Pengembangan pendidikan kewirausahaan	21	Modul spesifik sesuai fakultas	buah	Sesuai jml fakultas	1	5	10	15	17	17	20
13	Pengembangan pendidikan Vokasi	22	Jumlah mahasiswa	buah	-	1.014	1.050	1.100	1.100	1.150	1.200	1.200
		23	Jumlah Prodi	Buah	-	4	4	5	5	6	7	8
14	Pemantapan implementasi kurikulum KBK berstandar KKNI	24	Persen kuliah berbasis learning outcome	% mata kuliah	> 75 %	N/A	25	30	40	60	75	100
15	Peningkatan daya saing lulusan	25	Persen lulusan Tepat waktu	% lulusan	> 50 %	35	42,5	45	47,5	50	52,5	55
		26	Persen lulusan IPK > 3	% lulusan	> 50 %	45	50	60	70	80	80	90
		27	Lama tunggu mahasiswa mencari kerja <6 bulan	% lulusan	> 50 %	38	40	50	60	70	80	90
		28	Persen lulusan S1 TOEFL > 450 atau TOEIC > 500	% lulusan	> 50 %	25	25	30	35	40	45	50
		29	Persen lulusan S2 dan S3 TOEFL > 500 atau TOEIC > 600	% lulusan	> 50 %	25	25	30	35	40	45	50

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Targe					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
16	Peningkatan Daya Saing internasional	30	Jumlah PS terakreditasi/ tersertifikasi International	%PS	>30%	2,88	5	10	15	20	25	30
		31	Jumlah kelas Internasional/ Berbahasa Inggris	Kelas	15	3	4	6	8	10	12	15
		32	Jumlah mahasiswa asing	%Mhs	10%	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5
		33	Jumlah laboratorium bersertikat ISO	Lab	> 10 %	1	2	3	4	5	6	7
17	Peningkatan sistem informasi untuk layanan akademik pascasarjana	34	% Fungsi Penggunaan	%	100%	20%	50%	100%	100%	100%	100%	100%
18	Peningkatan kualitas dosen	35	Jumlah dosen yang bersertifikat profesi dosen (SerDos)	Dosen			1500	1525	1550	1575	1600	1625
19	Percepatan guru besar	36	Persen guru besar	% dosen	> 20 %	6,42	7	9	12	15	17	20
20	Peningkatan efisiensi proses PBM	37	AEE S1	%	25%	16	20	21	22	23	24	25
		38	AEE S2	%	50%	28	30	35	40	45	50	50
		39	AEE S3	%	35%	20	25	27,5	30	32,5	35	35
		40	Jumlah PS S3	PS	20	14	16	17	18	19	20	20
		41	Jumlah PS S2	PS	45	39	40	42	44	45	45	45
		42	Jumlah PS Sp. 1	PS	20	15	16	17	18	18	18	20

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
		43	Jumlah PS S1	PS	80	64	74	74	75	76	76	76
21	Implementasi Pendidikan Jarak Jauh (PJJ)	44	Jumlah modul pembelajaran	buah	250	250	300	350	400	450	500	550
		45	Jumlah MK dengan PJJ	buah	10	10	15	20	25	30	35	40
		46	Jumlah PS dgn PJJ	buah	2	2	4	8	12	16	20	20
		47	Persentase proses pengadaan fisik dan sarana prasarana PJJ	%	100%	25	40	60	75	90	100	100

Tabel 2. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Peningkatan kapasitas sumberdaya untuk penelitian	48	Alokasi anggaran untuk penelitian	% anggaran penelitian	30%	2	5	10	15	20	25	30
		49	Alokasi anggaran penelitian per dosen	Rp. Juta /dosen /tahun	Rp 18 juta (Dosen PS S3)	5	5	7.5	10	12.5	15	17.5
2.	Peningkatan kapasitas kelembagaan	50	Jumlah pusat penelitian unggulan universitas	Jumlah riset grup		10	15	20	25	30	35	40
3.	Pembinaan dan Peningkatan Mutu penelitian	51	Payung penelitian oleh Guru Besar	Jumlah riset payung	sesuai jumlah Guru	135	135	140	145	150	155	160
4.	Pembinaan dan Peningkatan Mutu penelitian	52	Payung penelitian oleh Guru Besar	Jumlah riset payung	sesuai jumlah Guru	2	135	140	145	150	155	160

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
5.	Pengembangan penelitian multi disiplin dgn paradigma baru	53	Jumlah penelitian terpadu	Jumlah riset terpadu	10	2	2	4	6	8	10	12
6.	Peningkatan kerjasama penelitian dalam negeri	54	Jumlah kerjasama penelitian	Buah/tahun	2 buah/fakultas /tahun	20	25	50	75	100	125	150
7.	Peningkatan jumlah Publikasi	55	Jumlah publikasi per dosen	Artikel/dosen	1 artikel/dosen/tahun	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
8.	Pengembangan Penerbit Jurnal nasional yang terakreditasi	56	Jumlah penerbit jurnal	Buah	1 penerbit/fakultas	3	4	5	6	7	8	9
9.	Peningkatan kualitas publikasi	57	Jumlah Sitasi per paper	Sitasi/paper	1 sitasi per paper/tahun	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
10.	Peningkatan publikasi internasional	58	Jumlah publikasi internasional	Artikel/Guru Besar	1 artikel/Guru Besar/tahun	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
11.	Penumbuhan dan Pengembangan Pusat penelitian taraf internasional	59	Jumlah Pusat penelitian taraf internasional	Buah	1 pusat penelitian/ 2 tahun	1	1	2	3	4	5	6
12.	Penumbuhan dan pengembangan Penerbit Jurnal internasional	60	Jumlah Penerbit Jurnal internasional	Buah	1 penerbit/ 2 tahun	3	4	6	8	10	12	14

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
13.	Pengembangan Kerjasama dengan lembaga internasional dibidang Riset	61	Jumlah kerjasama	Buah/tahun	1 buah/fakultas /tahun	1	2	3	4	5	6	7
14.	Peningkatan nilai guna penelitian	62	Jumlah HAKI	Paten	1 paten/fakultas/ tahun	10	15	20	25	30	35	40
		63	Persentase Jumlah buku yang diterbitkan dari hasil penelitian	%	> 20 % dari total penelitian	5	5	10	15	20	25	30
15.	Peningkatan jumlah kegiatan pengabdian pada masyarakat	64	Persentase Jumlah pengabdian masyarakat per dosen	%	1 pengabdian/dosen / tahun	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
16.	Peningkatan kegiatan sosial kemasyarakatan	65	Jumlah desa binaan UB	Buah	1 desa/jurusan	2	2	4	6	8	10	12
17.	Pengembangan entrepreneurship masyarakat	66	Jumlah UMKM yang diinkubasi	buah	30 UMKM /tahun	5	5	10	15	20	25	30
18.	Pengembangan kegiatan kaji-tindak lpteks dan sosial yang berdaya guna	67	Jumlah Kaji Tindak	buah	1 riset / fakultas	5	5	10	15	20	25	30

Tabel 3. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Kemahasiswaan dan Alumni

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Peningkatan jumlah mahasiswa penerima beasiswa	68	Persentase jumlah penerima beasiswa total mahasiswa S-1	%	30%	15	16	17	18	19	20	25
		69	Persentase jumlah penerima beasiswa dengan kemampuan akademik tinggi dari kalangan ekonomi lemah	%	5%	2,8 (Bidik Misi)	2,9	3	3,5	3,7	3,8	5
2.	Peningkatan prestasi mahasiswa	70	Jumlah prestasi mahasiswa tingkat nasional dan internasional	Buah	Minimal 1 prestasi/ fakultas	11	14	17	20	23	27	30
3.	Pencitraan kegiatan kemahasiswaan di internasional	71	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam lomba inovasi dan kreativitas mahasiswa tingkat internasional	Mhs	Minimal 1 Mhs/ fakultas	3	5	7	9	11	13	15
4.	Pengembangan karir mahasiswa	72	Jumlah pelatihan Karier bagi mahasiswa	Kali/tahun	2 kali /tahun	2	2	2	4	4	6	8
5.	Pembentukan Jatidiri mahasiswa	73	Jumlah Pelatihan untuk pembentukan jati diri mahasiswa	Kali/tahun	2 kali/tahun	2	2	2	4	4	6	8

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
6.	Peningkatan inovasi dan kreativitas mahasiswa	74	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam lomba inovasi dan kreativitas mahasiswa tingkat nasional	Mhs	Minimal 1 Mhs/ fakultas	7	7	9	11	13	15	17
7.	Peningkatan jiwa kewirausahaan mahasiswa	75	Persentasi lulusan yang sudah dilatih	%	20% dari yang dilatih	5	5	10	15	20	25	30
8.	Peningkatan daya saing lulusan	76	Jumlah mahasiswa terlibat dalam pertukaran mahasiswa asing	Mhs	Minimal 1 Mhs/ fakultas	5	7	9	11	13	15	17
9.	Peningkatan peran kegiatan di internasional	77	Frekuensi kegiatan lintas budaya dan internasional di UB	Kali/tahun	1 kali/tahun		1	2	2	3	3	4
10.	Peningkatan partisipasi mahasiswa dalam Asosiasi Profesi internasional	78	Jumlah mahasiswa yg terlibat Asosiasi Profesi internasional	Mhs	10 mhs/fakultas	20	20	30	40	50	60	70
11.	Peningkatan sarana dan prasarana kemahasiswaan	79	Jumlah tambahan sarana dan prasarana kemahasiswaan	Buah	Ada 2 buah/ tahun	6	8	12	14	16	18	20
12.	Pembentukan inovasi dan kreativitas mahasiswa	80	Jumlah Unit Kegiatan Mahasiswa	Buah	Sesuai kebutuhan	30	32	34	36	38	40	45

Tabel 4. Indikator Kinerja Capaian Peningkatan Kualitas Kelembagaan

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Peningkatan kualitas dan kuantitas daya tampung	81	Jumlah Mahasiswa S1	Ribu Mhs	Maks 50 ribu	61	59	56	53	50	50	50
		82	Jumlah mahasiswa S2/S3	%	25% dari S1	7,02	9	12	15	18	20	25
		83	Jumlah PS terakreditasi	%	100%	59	60	70	80	90	100	100
2.	Peningkatan pemerataan kesempatan mendapatkan pendidikan tinggi bagi masyarakat	84	Jumlah kampus di luar domisili	Buah	5	2	2	3	3	3	4	4
3.	Pengembangan ragam dan akses layanan pendidikan	85	Jumlah PS S1	PS	Memenuhi rasio ideal	64	74	75	75	75	75	75
		86	Jumlah PS S2 dan S3	PS	Sama dengan PS S1	53	71	71	71	71	71	71
4.	Peningkatan kemandirian anggaran dari kerjasama dan unit usaha	87	Persen anggaran dari kerjasama (akademik dan non akademik)	%	BAN PT > 30%	5	5	10	15	20	25	30

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
5.	Pengembangan unit layanan penunjang Entrepreneurial University	88	Persentase pembangunan gedung Lab Biosains	%	-	0	10	50	100	-	-	-
		89	Persentase Pembangunan gedung Entrepreneur	%	-	0	70	90	100	-	-	-
		90	Persentase Pembangunan gedung layanan bersama	%	-	0	10	40	50	60	70	90
6.	Pengembangan menjadi Universitas Berbadan Hukum	91	Status Organisasi UB	otonomi	PTN BH	BLU	BLU	BLU	BLU	BLU	BLU	BLU
7.	Pengembangan kualitas Akreditasi Institusi	92	Akreditasi Intitusi	Peringkat	A	A	A	A	A	A	A	A
8.	Peningkatan Daya saing di tingkat Internasional	93	QS World University Ranking	Peringkat	<600+	701+	701+	675+	650+	625+	625+	600+
		94	Webometrics World Rangkaing	Peringkat	<1000	1100	1090	1080	1060	1040	1020	1000
9	Peningkatan kerjasama internasional untuk pendidikan dengan model sister university dalam bentuk lecturer	95	Jumlah Kerjasama	Jumlah Kerjasama			40	41	42	43	44	45

No.	Program	No.	Indikator	Ukuran	Standar Ideal	Base-line	Target					
							2015	2016	2017	2018	2019	2020
	and/or student exchange, double degree, sandwich program atau program lain yang representatif											
10	Peningkatan dana dari Corporate Social Responsibility (CSR) perusahaan BUMN/swasta/PMA	96	Jumlah Dana (dalam juta rupiah)	Rp	2.000		1.500	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000
11	Peningkatan dana riset internasional dari international agencies.	97	Jumlah Dana (dalam juta rupiah)	Rp	100.000		25.000	40.000	55.000	70.000	85.000	100.000