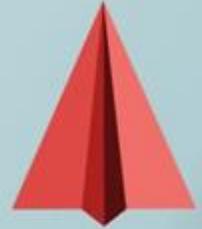


RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP)

FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2020 - 2040



FAKULTAS
KEDOKTERAN

**SALINAN TIDAK
TERKENDALI**



**RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP)
FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA 2020-2040**
dalam Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH)



PERATURAN DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA
NOMOR 5 TAHUN 2021

TENTANG

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG
FAKULTAS KEDOKTERAN
TAHUN 2020—2040

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pembangunan nasional, pengelolaan pendidikan tinggi yang berkualitas serta untuk melaksanakan ketentuan Pasal 28 ayat (1) huruf a Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 58 Tahun 2018 tentang Statuta Universitas Brawijaya, perlu ditetapkan Rencana Pengembangan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran;
- b. bahwa Rencana Pengembangan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Tahun 2020—2040 telah disusun dengan mengacu pada Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Brawijaya Tahun 2019—2039;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Dekan tentang Rencana Pengembangan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Tahun 2020—2040;
- Mengingat : 1. 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);
2. 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);
3. 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);

4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
5. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2013 tentang Pendidikan Kedokteran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 132, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5434);
6. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 148, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6374);
7. 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);
8. 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);
9. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020—2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);
10. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Brawijaya (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 130) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 34 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Brawijaya (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 781);
11. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 58 Tahun 2018 tentang Statuta Universitas Brawijaya (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1578);
12. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 24 Tahun 2016 tentang Tata Naskah Dinas sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 22 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 24 Tahun 2016 tentang Tata Naskah Dinas (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2019 Nomor 22);

13. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 25 Tahun 2020 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2020 Nomor 32) sebagaimana diubah dengan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 73 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 25 Tahun 2020 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (Lembaran Universitas Brawijaya Tahun 2020 Nomor 90);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN DEKAN TENTANG RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG FAKULTAS KEDOKTERAN TAHUN 2020—2040.

Pasal 1

Dalam Peraturan Dekan ini yang dimaksud dengan:

1. Universitas yang selanjutnya disebut UB adalah Universitas Brawijaya.
2. Rektor adalah Rektor UB.
3. Fakultas yang selanjutnya disebut FKUB adalah Fakultas Kedokteran UB.
4. Dekan adalah Dekan FKUB.
5. Rencana Pengembangan Jangka Panjang yang selanjutnya disingkat RPJP adalah rencana pengembangan jangka panjang yang memuat arah pengembangan, strategi pencapaian, dan target strategis untuk kurun waktu 20 (dua puluh) tahun ke depan.

Pasal 2

- (1) RPJP FKUB merupakan acuan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengembangan, dan evaluasi terhadap semua kebijakan, program, dan kegiatan di FKUB dalam kurun waktu Tahun 2020—2040.
- (2) Perubahan RPJP FKUB dapat dilakukan sesuai dengan dinamika pelaksanaan tugas dan fungsi FKUB.
- (3) Perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan Peraturan Dekan.
- (4) RPJP FKUB sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Dekan ini.

Pasal 3

Peraturan Dekan ini mulai berlaku pada tanggal 22 Februari 2021.

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

Ditetapkan di Malang
pada tanggal 23 Maret 2021

DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

ttd.

WISNU BARLIANTO

Diundangkan di Malang
pada tanggal 1 April 2021

plt. KEPALA BIRO UMUM DAN KEPEGAWAIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ttd.

RUJITA

LEMBARAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA TAHUN 2021 NOMOR 19

Salinan sesuai dengan aslinya
Koordinator Bagian Tata Usaha
Fakultas Kedokteran,



Amnanti, SE., M.AP
NIP.196805072005012001

PENGANTAR DEKAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas terselesainya Rencana Pengembangan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya 2020-2040 (RPJP FKUB 2020-2040). RPJP FKUB 2020-2040 merupakan dasar perencanaan pengembangan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya dalam kerangka Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN BH) sampai 2040 yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, dan arah kebijakan sebagai acuan Rencana Strategis (Renstra) 5 tahunan serta Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan Program Kerja Tahunan Fakultas, Jurusan dan Unit-unit lain di lingkungan FKUB untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi FKUB.

Perumusan RPJP FKUB 2020-2040 disusun dengan merujuk pada RPJP UB 2019-2039 serta memperhatikan RPJP pada tingkat nasional untuk mencapai Visi Indonesia 2045. Penyusunan RPJP dimulai dengan pengumpulan data capaian kinerja, kajian penilaian diri yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Fakultas Kedokteran saat Universitas Brawijaya menjadi PTN BH, serta paradigma peran Perguruan Tinggi sebagai agen pengembangan ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi. Keterlibatan semua *stakeholder* menjadi kunci keberhasilan proses panjang ini yang menjadi awal dan arah untuk mencapai Visi FKUB.

Semoga Allah SWT meridhai semua yang telah kita rencanakan dan upayakan dengan sungguh-sungguh, memberi pertolongan dan kekuatan untuk membantu mewujudkan FKUB menjadi institusi pendidikan kedokteran dan kesehatan pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional berbasis budaya dan nasionalisme berdasar Pancasila untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Amin.

Malang, Desember 2020
Dekan,

Dr. dr. Wisnu Barlianto, M.Si.Med., Sp.A
NIP. 197307262005011008

LEMBAR PENGESAHAN

	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	UN10/F08/PR.00.00/001
		Februari 2021
	RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP) FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA 2020-2040	00
		Halaman 8 dari 135

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP) FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA 2020-2040

Proses	Penanggungjawab			Tanggal
	Nama	Jabatan	Tanda tangan	
1. Perumusan	Dr. dr. Wisnu Barlianto, M.Si.Med, SpA.(K)	Dekan	ttd	November 2019
2. Pemeriksaan	Prof. Dr. Titin Andri Wihastuti, S.Kp., M.Kes.	Sekretaris Senat	ttd	Januari 2021
3. Persetujuan	Prof. Dr. dr. Loeki Enggar Fitri, M.Kes., Sp.ParK	Ketua Senat	ttd	Januari 2021
4. Penetapan	Prof. Dr. dr. Loeki Enggar Fitri, M.Kes., Sp.ParK	Ketua Senat	ttd	Februari 2021
5. Pengendalian	Prof. Dr. Titin Andri Wihastuti, S.Kp., M.Kes.	Sekretaris Senat	ttd	Februari 2021

IKHTISAR

Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya (FKUB) merupakan kebijakan yang menyatakan visi, misi, arah kebijakan pembangunan FKUB untuk kurun waktu 20 tahun. Dalam penyusunannya, kondisi perubahan status Universitas Brawijaya (UB) menjadi Perguruan Tinggi Negeri ber Badan Hukum (PTN BH) tentunya memberikan implikasi terhadap penusunan RPJP di tingkat FKUB.

Sampai saat ini FKUB telah memperlihatkan prestasi yang membanggakan. *Times Higher Education (THE) World University Ranking (WUR) 2020* merilis FKUB sebagai salah satu fakultas kedokteran terbaik di Indonesia dengan nilai keseluruhan 17.7–27.7. Seluruh PS pada FKUB mengikuti akreditasi yang dilaksanakan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan Tinggi Kesehatan (LAM-PTKes), dan juga terus meningkatkan jumlah PS yang terakreditasi Internasional. Berdasarkan tahapan pengembangan jangka panjang UB, FKUB memiliki target 85% program studi terakreditasi internasional pada tahun 2035-2040.

Untuk terus meningkatkan prestasi FKUB, pemetaan kondisi lingkungan eksternal dan internal merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategis organisasi. Dari hasil analisis pengaruh kondisi lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa kekuatan FKUB masih lebih tinggi dibandingkan kelemahan. Pada aspek eksternal peluang memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan tantangan. Pemetaan tersebut menempatkan FKUB pada kuadran pertumbuhan dengan tingkat pertumbuhan cepat yang menunjukkan kekuatan yang lebih besar dibandingkan peluang eksternal (*rapid growth strategy*). Pada satu sisi, kondisi ini menunjukkan kemampuan namun harus diwaspai keberlanjutan dan kestabilan pertumbuhannya dalam jangka panjang. Dengan variasi karakteristik organisasi yang terdiri dari 6 jurusan pada lima bidang keilmuan dengan 33 program studi, strategi diversifikasi dan pemecahan unit organisasi dapat menjadi satu pilihan yang akan meningkatkan fokus organisasi dan perluasan dampak.

Selanjutnya beberapa aspek yang terus menjadi fokus pada rencana jangka Panjang FKUB yang sejalan dengan RPJP UB yaitu sistem pengelolaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya keuangan masih menjadi aspek penting yang harus ditingkatkan menyambut status PTN BH. Begitu juga dengan

inovasi sistem dan metoda pembelajaran yang harus selalu diperbarui dan dikembangkan. Dan tidak kalah pentingnya adalah kerjasama dengan pihak dalam dan luar negeri melalui departemen, laboratorium, program studi, kelompok kajian, badan-badan yang ada di lingkungan FKUB.

Untuk itu, dalam RPJP FKUB 2020-2040, visi, misi, tujuan dan sasaran serta arah kebijakan penting untuk dirumuskan. Visi yang disepakati adalah bahwa FKUB akan menjadi institusi pendidikan kedokteran dan kesehatan, pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional berbasis budaya dan nasionalisme berdasar Pancasila untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Empat *milestone* dicanangkan untuk mencapai visi tersebut yaitu penguatan kapasitas internal, pengembangan dan transfer produk inovasi, perluasan inovasi, keunggulan dan dampak, serta pada tahap akhir pemantapan peran sebagai agen pengembangan sosial bagi masyarakat global. Reputasi dan rekognisi pada skala internasional serta kemandirian organisasi menjadi tiga indikator kunci pada RPJP FKUB.

DAFTAR ISI

Cover Depan	1
PENGANTAR DEKAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
IKHTISAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR SINGKATAN	xiii
BAB I LATAR BELAKANG	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Konteks Perubahan PTN menjadi PTN BH.....	4
1.2.1 Posisi FKUB di Iklim Pendidikan Tinggi Tingkat Nasional dan Internasional	6
1.2.2 Tantangan Pengembangan FKUB ke Depan	9
1.3 Kebijakan yang Terkait dengan Pengembangan Pendidikan Tinggi	23
1.3.1 Kebijakan Perguruan Tinggi Badan Hukum di Indonesia	23
1.3.2 Minat dan atensi masyarakat (termasuk calon mahasiswa)	24
BAB II MANDAT, VISI, DAN MISI	26
2.1 MANDAT	26
2.1.1 Visi Pembangunan Pendidikan.....	26
2.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Universitas Brawijaya	28
2.2 VISI, MISI, DAN TUJUAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA	29
2.2.1 Visi.....	29
2.2.2 Misi.....	30
2.2.3 Tujuan	30
2.3 INTEGRASI VISI DAN MISI	31
2.4 INDIKATOR CAPAIAN TUJUAN	34
BAB III SISTEM PENJAMINAN MUTU	35
3.1 Rasionalitas	35
3.2 Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal di Fakultas Kedokteran	36
3.2.1 Dasar Kebijakan Penjaminan Mutu Fakultas Kedokteran.....	36
3.2.2 Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Internal Fakultas Kedokteran	37
3.2.3 Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Eksternal di Fakultas Kedokteran.....	39
3.3 Tata Kelola sistem penjaminan mutu di Fakultas Kedokteran	41
3.4 Prosedur Penjaminan Mutu	43
3.5 Tahapan pemenuhan penjaminan mutu dalam jangka panjang.....	44
BAB IV PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG AKADEMIK YANG MENCAKUP TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI PADA UB/PTN BADAN HUKUM (PTN BH)	47
4.1 Bidang Pendidikan	47
4.1.1 Arah, Kebijakan, dan Kekhasan Pendidikan Kedokteran dan Kesehatan	47

4.1.2	Kebebasan Mimbar	49
4.1.3	Pengembangan Jurusan dan Program Studi Kedokteran dan Kesehatan	52
4.1.4	Kurikulum Program Studi.....	55
4.1.5	Proses Pembelajaran	57
4.2	Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	58
4.2.1	Arah, Kebijakan, dan Peta Jalan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	58
BAB V PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON- AKADEMIK fakultas kedokteran PADA PTN BADAN HUKUM		63
5.1	Bidang Organisasi dan Tata Kelola FKUB	63
5.2	Bidang Pengelolaan dan Pengembangan Sumberdaya FKUB	65
5.2.1	Sumber Daya Manusia	65
5.2.2	Sarana dan Prasarana	69
5.2.3	Sumberdaya keuangan	72
5.2.4	Sumber Daya Informasi.....	85
5.2.5	Kemahasiswaan	89
BAB VI SISTEM AKUNTABILITAS DAN ANALISIS RISIKO PTN BH-UB TERHADAP FKUB.....		95
6.1	Sistem Akuntabilitas PTN Badan Hukum	95
6.1.1	Mandat, Arah & Kebijakan Strategis yang Telah Ditetapkan	95
6.1.2	Mutu Dan Relevansi <i>Output</i>	96
6.1.3	Sistem Penjaminan Mutu.....	96
6.1.4	Akuntabilitas, Transparansi, Efisiensi & Efektivitas Pengelolaan Keuangan ...	97
6.1.5	Manajemen Operasional yang Baik.....	97
6.2	ANALISIS RISIKO PERUBAHAN PTN MENJADI PTN BADAN HUKUM TERHADAP FKUB	98
BAB VII TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG.....		101
7.1	Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang	101

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbedaan antara BLU dan PTN BH.....	5
Tabel 2	Analisis Faktor Eksternal.....	10
Tabel 3	Analisis Faktor Internal.....	12
Tabel 4	Matriks <i>External Factor Analysis Score</i> (EFAS) Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	14
Tabel 5	Matriks <i>Internal Factors Analysis Score</i> (IFAS) Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	16
Tabel 6	Matriks TOWS Strategi Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	20
Tabel 7	Konsekuensi perubahan BLU menjadi PTN BH	23
Tabel 8	Keberlanjutan visi Pendidikan Nasional pada visi Universitas dan Fakultas Kedokteran	29
Tabel 9	Integrasi Visi dan Misi Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya.....	32
Tabel 10	Indikator Capaian Tujuan	34
Tabel 11	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Jaminan Mutu Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	45
Tabel 12	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Pendidikan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	48
Tabel 13	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Kebebasan Mimbar Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	50
Tabel 14	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan Jurusan dan Program Studi Kedokteran dan Kesehatan.....	53
Tabel 15	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Kurikulum Program Studi Universitas Brawijaya	56
Tabel 16	Strategi dan Arah Kebijakan Program Proses Pembelajaran FKUB	57
Tabel 17	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Penelitian dan Pengabdian Fakultas Kedokteran.....	60
Tabel 18	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Brawijaya	65
Tabel 19	Komposisi Tenaga Pendidik FKUB.....	66
Tabel 20	Profil Tenaga Kependidikan Menurut Penempatan dan status kepegawaian.....	67
Tabel 21	Profil Tenaga Kependidikan Menurut Penempatan dan Tingkat Pendidikan.....	69
Tabel 22	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Sumberdaya Manusia.....	69
Tabel 23	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Sarana dan Prasarana Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	71
Tabel 24	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Anggaran Jangka Pendek dan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	73
Tabel 25	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Tarif Setiap Jenis Layanan Pendidikan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	74
Tabel 26	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Penerimaan, Pembelanjaan dan Pengelolaan Uang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	76
Tabel 27	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Investasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya.....	79
Tabel 28	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan Unit Usaha Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	80
Tabel 29	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kerjasama dengan Pihak Lain Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	82
Tabel 30	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Hutang Piutang Jangka Pendek dan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	84
Tabel 31	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Sumber Daya Informasi Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	87

Tabel 32	Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kemahasiswaan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	92
Tabel 33	Tahapan Pengembangan Jangka Panjang FKUB	102
Tabel 34	Indikator dan Target Tahapan Pengembangan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya (2020-2040)	105
Tabel 35	Tahapan Arah Kebijakan Rencana Jangka Panjang FKUB.....	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Posisi Strategis Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya	20
Gambar 2	Karakteristik Pelajar Pancasila.....	26
Gambar 3	Siklus Penjaminan Mutu Internal FKUB	38
Gambar 4	Lingkup dan Proses Audit Internal di Fakultas Kedokteran.....	39
Gambar 5	Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.....	40
Gambar 6	Struktur Organisasi Fakultas Kedokteran.....	42
Gambar 7	Sistem Audit Internal dan Eksternal di Fakultas Kedokteran	43
Gambar 8	Sistem Manajemen mutu di Universitas Brawijaya	44
Gambar 9	Organisasi dan Tata Kelola UB PTN BH.....	64
Gambar 10	Struktur Organisasi Lembaga Kemahasiswaan FKUB.....	91
Gambar 11	Tahapan Pengembangan Jangka Panjang Universitas Brawijaya 2019-2039	101

DAFTAR SINGKATAN

4ICU = 4 *International Colleges & Universities*
ADMISI = laman pendaftaran ulang mahasiswa baru
AHS = *Academic Health System*
AIM = Audit Internal Mutu
AMSA = *Asian Medical Students' Association*
ARMABI = Keluarga Mahasiswa Kebidanan
ASB = Analisis Standar Biaya
ASN = Aparatur Sipil Negara
AUN-QA = *Asean University Network-Quality Assurance*
BAN-PT = Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi
BCR = *Benefit Cost Ratio*
BEM = Badan Eksekutif Mahasiswa
BK = Badan Khusus
BLU = Badan Layanan Umum
BPK = Badan Pemeriksa Keuangan
BPPM = Badan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
BSNP = Badan Standar Nasional Pendidikan
CBT = *Computer Based Test*
CPE = *Continuous Professional Education*
CV = *commanditaire vennootschap*
DPM = Dewan Perwakilan Mahasiswa
DT = Dosen Tetap
DTT = Dosen Tidak Tetap
EFAS = *External Factor Analysis Score*
EOMS = *Education Organization Management System*
FKUB = Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya
Fordi Mapelar = Forum Diskusi Mahasiswa Pengembang Penalaran
Formasi = Forum Mahasiswa Studi Bahasa Inggris
GJM = Gugus Jaminan Mutu
HAKI = Hak atas Kekayaan Intelektual
HIMKAJAYA = Himpunan Mahasiswa Keperawatan Brawijaya
HKI = Hak Kekayaan Intelektual
HMF = Himpunan Mahasiswa Farmasi
IFAS = *Internal Factor Analysis Score*
IKT = Indikator Kinerja Tambahan
Impala = Ikatan Mahasiswa Pecinta Alam
INKAI = Institut Karate Do Indonesia
IOT = *Internet of Things*
IPK = Indeks Prestasi Kumulatif
Iptekdok = Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Kedokteran
Iptekdok Kes = Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Kedokteran dan Kesehatan
IPTEKS = Ilmu Pengetahuan Teknologi dan Seni
Irjen = Inspektorat Jenderal
ISBN = *International Standard Book Number*
ISO = *International Organization for Standardization*
ISSN = *International Standard Serial Number*
IT = Information Technology
KA = Komite Akademik
Kemenristekdikti = Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi
KIP-RI = Komisi Informasi Pusat Republik Indonesia
KKNI = Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
KSR = Korps Suka Rela

KTM = Kartu Tanda Mahasiswa
 LaKesMa = Lembaga Lesehatan Mahasiswa
 LAM-PTKes = Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan Tinggi
 LK = Lektor Kepala
 LPM = Lembaga Pers Mahasiswa
 LPPM = Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
 LSIM = Lembaga Studi Ilmiah Mahasiswa
 LSO = Lembaga Semi Otonom
 Mendiknas = Menteri Pendidikan Nasional
 Menwa = Resimen Mahasiswa
 Monev = Monitoring dan Evaluasi
 MoU = Memorandum of Understanding
 MSCIA = Medical Students' Committee for International Affairs
 MUMF = Musyawarah Umum Mahasiswa FK
 MW = Mahasiswa Wirausaha
 MWA = Majelis Wali Amanah
 OBE = *Outcome Based Education*
 Ordik-ormawa = orientasi pendidikan-orientasi mahasiswa
 ORMAGIKA = Organisasi Mahasiswa Gizi Kesehatan
 OTK = Organisasi dan Tata Kerja
 PDCA = *Plan Do Check Act*
 PDDikti = Pangkalan Data Pendidikan Tinggi
 PDPT = Pangkalan Data Perguruan Tinggi
 Penmas = Pengabdian Masyarakat
 PjK = Professional dengan Perjanjian Kerja
 PJM = Pusat Jaminan Mutu
 PKB = Pengembangan Profesional Berkelanjutan
 PK-BLU = Pola Keuangan Badan Layanan Umum
 PKS = Perjanjian Kerja Sama
 PNBP = Pendapatan Negara Bukan Pajak
 PNS = Pegawai Negeri Sipil
 PP = Peraturan Pemerintah
 PPEPP = Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan standar
 PPPK = Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerj
 PPUK = Program Dokter Spesialis bagi Utusan Khusus/Daerah
 PRN = Prioritas Riset Nasional
 PS = Program Studi
 PSHT = Persaudaraan Setia Hati Terate
 PSIK = Pengelola Sistem Informasi dan Kehumasan
 PT = Perseroan Terbatas
 PT BHP-P = Perguruan Tinggi Badan Hukum Pendidikan Pemerintah
 PTN = Perguruan Tinggi Negeri
 PTN BH = Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum
 PTN-BLU = Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum
 R-KIM = Riset dan Karya Ilmiah
 RBA = Rencana Bisnis Anggaran
 RENSTRA = Rencana Strategis
 RI = Republik Indonesia
 RIP = Rencana Induk penelitian
 RIRN = Rencana Induk Riset Nasional
 RKA = Rencana Kerja Anggaran
 ROI = *Return of Investment*
 RPJP = Rencana Pengembangan Jangka Panjang
 RPJPN = Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
 RPL = Rekognisi Pembelajaran Lampau

RSGMUB = Rumah Sakit Gigi Mulut Universitas Brawijaya
 RSUB = Rumah Sakit Universitas Brawijaya
 SA = Senat Akademik
 SAF = Senat Akademik Fakultas
 SAK = Standar Akuntansi Keuangan
 SAKIP = Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
 SAP = Standar Akuntansi Pemerintah
 SDM = Sumber Daya Manusia
 SELMA = Seleksi Masuk Universitas Brawijaya
 SIADO = Sistem Informasi Dosen
 SIAKAD = Sistem Informasi Akademik
 SIAM = Sistem Informasi Akademik Mahasiswa
 SIAPDOK = Sistem Informasi Persuratan dan Dokumen
 SIMBA = Sistem Informasi Berbasis Akreditasi
 SIMKEU = Sistem Informasi Keuangan
 SIMPEG = Sistem Informasi Kepegawaian
 SIMPEL = Sistem Informasi Pelaporan Elektronik
 SINTA = Science and Technology Index
 SISTER = Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi
 SIUDA = Sistem Informasi Wisuda
 SN Dikti = Standar Nasional Pendidikan Tinggi
 SNPT = Standar Nasional Perguruan Tinggi
 SOP = Standard Operating Procedure
 SPI = Satuan Pengawas Internal
 SPM = Satuan Penjaminan Mutu
 SPME = Siklus Penjaminan Mutu Eksternal
 SPMI = Siklus Penjaminan Mutu Internal
 Tendik = Tenaga Kependidikan
 THE = *Times Higher Education*
 TKT = Tingkat Kesiapan Teknologi
 TUPOKSI = Tugas Pokok dan Fungsi
 TUSI = tugas dan fungsi
 UAB = Unit Aktifitas Band
 UAKB = Unit Aktivitas Keagamaan Budha
 UAKI = Unit Aktivitas Keagamaan Islam
 UAKK = Unit Aktivitas Keagamaan Kristen
 UAKKat = Unit Aktivitas Keagamaan Katholik
 UAPKM = Unit Aktivitas Pers Kampus Mahasiswa
 UB = Universitas Brawijaya
 UGM = Universitas Gadjah Mada
 UKMPPD = Uji Kompetensi Mahasiswa Program Profesi Dokter
 UKPA = Unit Kerja Pelaksana Akademik
 UKPPA = Unit Kerja Penunjang Pelaksana Akademik
 UKT = Uang Kuliah Tunggal
 UNIKAHIDA = Unit Aktivitas Keagamaan Hindu Dharma
 UNITANTRI = Unit Aktifitas Karawitan dan Tari
 UNPAD = Universitas Padjadjaran
 UPT = Unit Pelaksana Teknis
 WFME = *World Federation for Medical Education*
 WR = Wakil Rektor
 WTP = Wajar Tanpa Perkecualian
 WUR = *World University Ranking*
 YME = Yang Maha Esa

BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 LATAR BELAKANG

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya (FKUB) merupakan satu dari 16 Fakultas di Universitas Brawijaya (UB) yang menyelenggarakan program studi (PS) pada bidang kesehatan tingkat sarjana, profesi, pasca sarjana dan spesialis. Saat ini Fakultas Kedokteran menaungi 6 Jurusan yaitu Kedokteran dan Spesialis, Keperawatan, Gizi, Kebidanan, serta Farmasi. Secara keseluruhan dengan keenam jurusan tersebut terdapat 33 Program Studi (PS) di FKUB, yang terdiri dari 10 PS sarjana dan profesi, 5 PS pasca sarjana, dan 18 PS pendidikan dokter spesialis. Jumlah program studi tersebut mencerminkan 19% dari 176 PS di UB, yang tentunya menuntut pengelolaan dan perencanaan jangka panjang yang tepat.

Untuk melakukan pengelolaan pendidikan tinggi yang berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan, Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya (FKUB) perlu membangun sistem perencanaan yang komprehensif dan terintegrasi. Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) FKUB merupakan kebijakan yang menyatakan visi, misi, arah kebijakan pembangunan FKUB untuk kurun waktu 20 tahun. Rencana Pengembangan Jangka Panjang FKUB merupakan panduan penyusunan prioritas program dan kegiatan pembangunan dalam kurun waktu yang lebih pendek (5 tahun) yang akan diwujudkan sebagai Rencana Strategis (RENSTRA) FKUB untuk kemudian menjadi dasar penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang menuangkan program dan anggaran dalam kurun waktu 1 tahun. Secara utuh, RPJP FKUB menjadi pedoman bagi setiap Dekan terpilih untuk mengelola FKUB selama periode 4 tahun, yang menjadi bagian dalam proses pencapaian tujuan jangka panjang institusi.

Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) FKUB disusun untuk periode tahun 2020-2040 menyesuaikan dengan RPJP UB 2019 – 2039 sebagai periode pertama perencanaan jangka panjang UB sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN BH). Sebagai pedoman pengelolaan fakultas maka RPJP FKUB memuat arah pengembangan, strategi pencapaian, dan target strategis yang dirumuskan berdasar pada analisis evaluasi terhadap kondisi internal existing FKUB. Lebih lanjut, RPJP FKUB dirumuskan berdasar pada

analisis peluang dan tantangan yang ada saat ini. Untuk itu, analisa terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal FKUB masa sekarang menjadi sangat penting sebagai dasar pertimbangan perumusan arah perkembangan FKUB di masa akan datang.

Sebagai bagian dari Pembangunan Nasional RPJP FKUB juga harus memperhatikan RPJPN. Pada Tahap pertama RPJP UB merupakan tahap akhir RPJPN (2005-2025), dengan mengusung Visi Indonesia 2025 yaitu Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Kemandirian mengandung arti kesejajaran dengan bangsa lain di dunia dengan mengandalkan pada kemampuan dan kekuatan sendiri. Konsep tersebut sejalan dengan arah pengembangan UB. Dalam RPJPN tahap selanjutnya telah ditetapkan Visi Indonesia 2045, dengan empat pilar yaitu: 1) pembangunan SDM dan penguasaan Iptek, 2) perkembangan ekonomi berkelanjutan, 3) pemerataan pembangunan, dan 4) ketahanan nasional dan tatakelola pemerintahan. Fakultas Kedokteran mempunyai peran penting pada pilar pertama mewujudkan Generasi Emas 2045 melalui pendidikan dan pembangunan kesehatan.

Kesehatan yang merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia, kali ini menghadapi tantangan yang tidak mudah. Di tengah-tengah masalah *Non-Communicable Diseases* yang beranjak meningkat, dunia menghadapi kembali masalah *Communicable Diseases* dengan Pandemi sebagai puncaknya. Ketersediaan berkesinambungan tenaga kesehatan yang berintegritas serta pengembangan teknologi kesehatan yang efisien menjadi keharusan saat ini dan masa mendatang guna menghadapi masalah-masalah kesehatan tersebut. Integritas yang bercirikan kejujuran dan keterbukaan (akuntabilitas) dibutuhkan setiap orang dalam mengembangkan kompetensi dan memahami batasan-batasan wewenangnya. Capaian atau karakteristik ini lazim didefinisikan sebagai profesionalitas.

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya yang tumbuh dan berkembang dalam naungan Tri Dharma Perguruan Tinggi, merasa bertanggung jawab untuk terlibat aktif dalam melahirkan tenaga-tenaga kesehatan yang berintegritas serta terus berinovasi mengembangkan teknologi-teknologi kedokteran berbasis riset yang tepat guna dalam membangun kesehatan masyarakat dunia.

Era keterbukaan informasi dan kemudahan komunikasi yang menghubungkan setiap titik-titik di dunia, sudah seharusnya dijadikan pemicu dan pemacu bagi FKUB untuk meningkatkan kemampuan literasi data dan teknologi menjadi tantangan khusus dunia pendidikan dengan peningkatan kemampuan literasi sumberdaya manusia universitas serta tetap menjaga akhlak dan nilai-nilai luhur budaya bangsa Indonesia. Oleh karena itu FKUB selalu berupaya memberikan yang terbaik bagi masyarakat dunia.

Tekad Universitas Brawijaya menjadi perguruan tinggi otonom sesuai PP 60 dan PP 61 Tahun 1999, telah di persiapkan sejak tahun 2000 dan puncaknya, UB mendapat surat persetujuan Dirjen Dikti untuk menjadi perguruan tinggi yang otonom pada tanggal 29 November 2007. Berdasar target UB menjadi PT BHP-P (Perguruan Tinggi Badan Hukum Pendidikan Pemerintah) pada tahun 2012, Rapat Pleno Senat UB pada 17 Maret 2008, menetapkan UB untuk membuat usulan menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Status tersebut sudah mendapatkan persetujuan Mendiknas melalui surat Nomor: 147/MPN/KU/2008 tanggal 6 Oktober 2008, disusul dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 55 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimum BLU UB. Penetapan tersebut sebagai dasar pengesahan status UB menjadi instansi pemerintah yang menerapkan Pola Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) yang telah disahkan Menteri Keuangan melalui ketetapannya nomor: 361/KMK.05/2008 tanggal 17 Desember 2008.

Langkah berikutnya UB menuju kemandirian yang lebih tinggi sebagai Badan Hukum. Langkah tersebut diawali dengan peresmian tim persiapan PTN BH (Berbadan Hukum) melalui penerbitan SK Nomor 414/2016 tentang Pembentukan Tim Persiapan PTN BH. SK tersebut berlaku mulai 1 November 2016 hingga 31 Oktober 2017. Selain itu, persiapan lain juga dilakukan meliputi usaha peningkatan profit unit-unit usaha yang dapat menunjang ketersediaan dana, transparansi keuangan, pembangunan infrastruktur, serta fasilitas penunjang akademik. Pengembangan kemandirian sebagai PTN BH memerlukan perencanaan jangka panjang dalam penentuan langkah strategis yang terstruktur dan sistematis. Untuk menyusun perencanaan pengembangan tersebut serta memperhatikan peluang dan tantangan masa depan, maka sangat perlu di susun Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) FKUB. Pengembangan RPJP

menjadi dasar dalam menentukan arah rencana pengembangan, tata kelola keuangan, pembangunan infrastruktur, serta fasilitas penunjang akademik.

1.2 KONTEKS PERUBAHAN PTN MENJADI PTN BH

Perubahan status UB menjadi PTN BH tentunya memberikan implikasi peraturan dan kebijakan di tingkat fakultas termasuk FKUB. Tabel 1 menggambarkan aspek-aspek perbedaan antara BLU dan PTN BH. Transisi status pengelolaan UB dari BLU menjadi PTN BH membawa perubahan pada beberapa aspek. Pada PTN BH penetapan status UB ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Perubahan status ini akan memberikan otonomi yang lebih luas lagi selain otonomi keuangan, otonomi UB menjadi di segala aspek antara lain akademik, Sumber Daya Manusia, dan aset. Otonomi ini memberikan UB kewenangan untuk mengangkat pegawai sendiri, tidak perlu melalui Kementrian. Status kepemilikan aset-aset di lingkungan UB akan terpisah, ada aset yang milik UB sendiri, dan juga ada aset milik pemerintah seperti tanah. Ketentuan perpajakan juga berubah untuk PTN BH maka UB yang selama ini bukan subjek pajak menjadi subjek pajak. Tarif layanan di lingkungan UB akan ditetapkan oleh Rektor. Hal penting lainnya yaitu mengenai pembukaan atau penutupan Program Studi dan Fakultas akan menjadi wewenang perguruan tinggi. UB juga mempunyai wewenang untuk membuka unit usaha yang berbadan hukum seperti Perseroan Terbatas (PT) atau CV (*commanditaire vennootschap*). Konsekuensinya pegawai akan terpisah yaitu pegawai unit usaha dan pegawai perguruan tinggi. Wakil kepemilikan PTN BH adalah Majelis Wali Amanat (MWA), yang sebelumnya dalam BLU adalah Dewan Pengawas. Untuk pengangkatan pegawai, UB dapat mengangkat pegawainya sendiri, namun sampai saat ini belum ada sistem yang jelas untuk dipakai dalam pengangkatan pegawai.

Penetapan struktur organisasi dan juga remunerasi menjadi kewenangan perguruan tinggi PTN BH. Standar pelaporan keuangan PTN BH menggunakan Standar Akuntansi Keuangan dengan otoritas mengembangkan sendiri sistem akuntansi di lingkungan perguruan tinggi. Pada sistem keuangan PTN BH, perguruan tinggi dapat memiliki dana abadi. Sedangkan Audit internal dan eksternal tidak ada perubahan antara BLU dan PTN BH. Audit eksternal akan dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan kantor akuntan publik, sedangkan Audit Internal akan dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) dan

Inspektorat Jenderal (Irjen). Perubahan tersebut tentunya berimplikasi pada fakultas yang ada di lingkungan Universitas Brawijaya termasuk FKUB yang merupakan Fakultas dengan jumlah PS dan mahasiswa terbesar di Universitas Brawijaya.

Tabel 1 Perbedaan antara BLU dan PTN BH

No	Aspek	BLU	PTN BH
1	Penetapan status	Peraturan Menteri Keuangan	Peraturan Pemerintah
2	Arah otonomi yang diberikan	Otonomi keuangan sebagai bagian dari pengelolaan keuangan negara	Otonomi lebih luas sebagai Badan Hukum pada semua aspek (akademik, SDM, aset, dan keuangan)
3	Status Kepemilikan	Kekayaan Negara Tidak Dipisahkan – Keuangan wajib terkonsolidasi ke Kementerian	Kekayaan Negara Dipisahkan – Keuangan terpisah dengan keuangan negara (kecuali Tanah)
4	Ketentuan Perpajakan	Bukan merupakan Subjek Pajak Badan (surplus operasional tidak dikenakan pajak)	Merupakan Subjek Pajak Badan (surplus operasional dikenakan pajak)
5	Tarif Layanan	Ditetapkan oleh Menteri	Ditetapkan oleh Rektor
6	Pembukaan Fakultas	Ijin Menteri (masuk dalam Permen OTK)	Kewenangan PTN
7	Pembukaan Program Studi	Ijin menteri	Kewenangan PTN
8	Pembukaan Unit Usaha	Dapat dilakukan, namun bukan Badan Hukum	Dapat membentuk anak perusahaan (PT/CV)
9	Organ PTN Wakil Pemilik Pengelola Pengawasan Internal	Dewan Pengawas Rektor dan Jajarannya SPI	Majelis Wali Amanat Rektor dan Jajarannya SPI
10	Pengangkatan Pegawai	- Aparat Sipil Negara (ASN) baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) - Non ASN (Pegawai BLU)	- ASN (PNS dan PPPK) (belum jelas) - Non ASN (Pegawai PTN BH)
11	Penetapan Struktur Organisasi	Diatur Peraturan Menteri	Kewenangan PTN dengan mengacu PP Statuta
12	Remunerasi	Ditetapkan oleh Menteri Keuangan	Ditetapkan oleh PTN
13	Standar Pelaporan Keuangan	Standar Akuntansi Pemerintah (SAP)	Standar Akuntansi Keuangan (SAK)
14	Sistem Akuntansi	Turunan/Penjabaran Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat	Dikembangkan sendiri sebagai Sistem Akuntansi PTN BH

No	Aspek	BLU	PTN BH
15	Audit Eksternal	BPK dan Kantor Akuntan Publik	BPK dan Kantor Akuntan Publik
16	Audit Internal	SPI dan Inspektorat Jenderal	SPI dan Inspektorat Jenderal
17	Keuangan	Tidak ada dana Abadi	Dapat membentuk dana abadi

1.2.1 Posisi FKUB di Iklim Pendidikan Tinggi Tingkat Nasional dan Internasional

Pemeringkatan FKUB

Universitas Brawijaya terus memantapkan posisi dan keunggulan untuk mampu berperan sebagai agen perubahan sosial dan ekonomi. Pada tahun 2015 dan 2017 Universitas Brawijaya (UB), meraih peringkat I berdasarkan Peringkat Keterbukaan Informasi Badan Publik dari Komisi Informasi Pusat Republik Indonesia (KIP-RI). Pada Januari 2017, UB dinobatkan sebagai PTN-BLU dengan Rapor Terbaik ke-1 dalam Pelaksanaan Program, Kegiatan, Anggaran Semester II Tahun 2016. Pada akhir 2017 Universitas Brawijaya meraih peringkat 5 dari 500 PTN seluruh Indonesia berdasarkan *Webometrics (Ranking Web of Universities)*, peringkat 7 dari 500 PTN seluruh Indonesia berdasarkan *4 International Colleges & Universities (4ICU)*, peringkat 7 dari seluruh PTN Indonesia berdasarkan *UI Green Metric*. Selain itu berdasarkan kualitas SDM, kualitas manajemen, kualitas penelitian dan publikasi, hingga kualitas kegiatan mahasiswa, Universitas Brawijaya merupakan kampus terbaik ke 8 se-Indonesia yang ditetapkan Kemenristek Dikti pada tahun 2017 dan peringkat 4 menurut QS tahun 2017. Pada Januari 2018, Universitas Brawijaya juga meraih Peringkat I Kategori *Website* dan Peringkat II Kategori *Publisitas* dan Peringkat dalam Anugerah Humas PTN & KOPERTIS tahun 2017 serta peringkat ke 2 Nasional untuk bidang kemahasiswaan tahun 2018 menurut Kemeristekdikti.

Tentunya hasil pemeringkatan UB ini juga merupakan usaha bersama fakultas-fakultas di dalamnya. *Times Higher Education (THE) World University Ranking (WUR) 2020* merilis FK UB sebagai salah satu fakultas kedokteran terbaik di Indonesia dengan nilai keseluruhan 17.7–27.7. Secara rinci pada nilai pada kategori pengajaran: 28.3, penelitian: 41.8, kutipan (*citations*): 25.9, pendapatan industri: 7.8, dan pandangan internasional: 13.8. Skor tersebut menempatkan

FKUB pada ranking 601+ bidang *Clinical, Pre-Clinical, and Health* bersama dengan Universitas Gadjah Mada (UGM) dan Universitas Padjadjaran (UNPAD).

Di tingkat Nasional, sebetulnya tidak ada pemeringkatan untuk Fakultas Kedokteran di seluruh Indonesia. Salah satu yang bisa menjadi acuan pemeringkatan adalah peringkat kelulusan Uji Kompetensi Mahasiswa. Rerata kelulusan uji kompetensi pendidikan profesi dan spesialis di FKUB adalah 89% yang telah memenuhi kriteria unggul (80%). Disamping persentase kelulusan perlu dicermati fakta pemeringkatan Uji Kompetensi Mahasiswa Program Profesi Dokter (UKMPPD), salah satu profesi PS pertama di FKUB, yang menduduki 10 besar nasional selama tahun 2017, 15 besar pada tahun 2018 dan menduduki peringkat 20 pada 2020. Data tersebut menunjukkan semakin ketatnya persaingan kualitas pendidikan profesi dokter di Indonesia, yang saat ini diselenggarakan oleh 91 PS pada Universitas negeri dan swasta yang terdaftar pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-Dikti).

Akreditasi FKUB

Seluruh PS pada FKUB mengikuti akreditasi yang dilaksanakan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan Tinggi Kesehatan (LAM-PTKes). Khusus untuk Program Studi Sarjana Kedokteran dan Program Studi Profesi Dokter serta spesialis (*Post Graduate in Medical Education*), akreditasi LAM-PTKes sudah mengacu kepada standar akreditasi *World Federation for Medical Education (WFME)* yang merupakan standar akreditasi internasional pendidikan kedokteran. Sistem akreditasi ini menekankan pada proses yang berkelanjutan dan *outcome* serta membutuhkan data yang akurat yang sesuai dengan kebutuhan data pada beberapa sistem pendataan secara elektronik yang berlaku di kementerian pendidikan maupun di Universitas. Untuk itu Fakultas harus memperbarui data secara terus menerus dan terprogram. Meskipun standar pada PS non Jurusan Kedokteran belum dinyatakan mengacu pada WFME, namun standar yang diacu telah disesuaikan.

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya berupaya meningkatkan akreditasi di tingkat Internasional, yaitu dengan adanya 2 Program Studi yang mengikuti *Asean University Network-Quality Assurance (AUN-QA)* yaitu Program Studi Sarjana Kedokteran dan Program Studi Magister Ilmu Biomedik. Hal ini sesuai dengan *milestone* FKUB, bahwa sasaran strategis tahun 2016 – 2020 adalah pencapaian daya saing Asia, yang meliputi bidang pendidikan, penelitian, dan penyebarluasan IPTEKS. Meskipun demikian menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) Tahun 2020, sertifikasi AUN-QA tidak termasuk akreditasi tingkat Internasional. Untuk itu kedepannya Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya mempunyai target untuk mengikuti akreditasi Internasional sesuai dengan badan akreditasi internasional yang direkomendasikan Kemendikbud. Secara filosofis, program lebih ditekankan pada membangun budaya mutu internal serta menyelaraskan luaran dengan standar nasional dan internasional melalui *benchmarking*.

Berdasarkan tahapan pengembangan jangka panjang UB, Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya memiliki target 85% program studi terakreditasi internasional pada tahun 2034-2039. Salah satu syarat yang ditetapkan di Universitas Brawijaya untuk dilakukan akreditasi internasional yaitu program studi telah terakreditasi dengan peringkat unggul. Upaya yang perlu dilakukan oleh

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya untuk pencapaian target akreditasi internasional adalah dengan implementasi SPMI dengan pendekatan PPEPP yaitu Penetapan standar, Pelaksanaan standar, Evaluasi pelaksanaan standar, Pengendalian pelaksanaan standar, dan Peningkatan standar. Tantangan ini juga senada untuk di tingkat internasional, peringkat UB di QS WUR jika kita lihat merupakan sumbangsih besar dari Fakultas Pertanian. Harapan ke depan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya dapat memberikan sumbangsih ini, dan dapat terekognisi pada skala internasional di bidang kedokteran dan kesehatan.

1.2.2 Tantangan Pengembangan FKUB ke Depan Eksternal dan Internal Mapping

Pemetaan kondisi lingkungan eksternal dan internal merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategis organisasi. Analisis tersebut penting dilakukan untuk mengukur pengaruh lingkungan eksternal dan kemampuan internal sebagai dasar dalam menentukan arah dan tahapan pengembangan organisasi dalam jangka panjang.

Analisis faktor eksternal dilakukan dengan mengukur dan mengidentifikasi perkembangan lingkungan eksternal berdasarkan perkembangan regulasi dan kebijakan, aspek hukum, perkembangan sosial ekonomi, dan intensitas kompetisi dari organisasi sejenis. Sumber data adalah dokumen regulasi nasional pada bidang Pendidikan dan Kesehatan, data Universitas Brawijaya, data laporan perkembangan internasional, nasional, propinsi serta wilayah. Data tersebut menjadi bahan kajian tim dalam mengidentifikasi isu eksternal yang mempengaruhi organisasi. Tabel 2 menyajikan hasil identifikasi faktor lingkungan eksternal yang telah dikelompokkan berdasarkan aspek politik, ekonomi, sosial, legal, teknologi, dan lingkungan.

Tabel 2 Analisis Faktor Eksternal

Aspek Lingkungan Eksternal	Isu Strategis
	<p>Peluang <i>Research and Development</i> sesuai dengan prioritas pembangunan</p> <p>Fokusnya penggunaan produk inovasi perguruan tinggi melalui prioritas riset nasional RI 2020-2024</p> <p>Banyaknya peluang kerjasama nasional dan internasional dalam pengembangan kompetensi SDM</p> <p>Target pemerintah untuk menjadi PTN BH belum disertai konsistensi fasilitasi pengembangan perguruan tinggi</p> <p>Arah pengembangan pendidikan tinggi nasional untuk membangun sistem pendidikan alternatif (berbasis teknologi) memberikan peluang untuk pengembangan sistem pembelajaran yang lebih efisien sumber daya</p> <p>Penerapan monev Standar Nasional PT dalam Sistem Penjaminan Mutu Eksternal sebagai dasar evaluasi ijin program studi</p> <p>Perubahan kebijakan Pemerintah tentang pengelolaan Perguruan Tinggi, termasuk kebijakan penganggaran</p>
	<p>Pola pengembangan PTN BH dalam pengembangan aset yang terintegrasi dan fleksibel dalam pola kerjasama</p> <p>Besarnya peluang kerjasama nasional dan internasional sebagai institusi PTN BH</p> <p>FKUB dijadikan sebagai elemen utama pembentuk citra kota dan penggerak perekonomian wilayah</p> <p>Meningkatnya tawaran kerjasama dalam bentuk beasiswa dan sponsorship pendidikan</p> <p>Dampak situasi ekonomi nasional menurunkan tingkat kemampuan masyarakat meneruskan ke pendidikan tinggi, lesunya pengembangan industri, dsb.</p> <p>Masyarakat Ekonomi Asean dan Globalisasi</p> <p>Meningkatnya jumlah dan insentif publikasi dosen pada perguruan tinggi lain</p> <p>Standarisasi kebutuhan sarana-prasarana yang belum efektif dalam memenuhi kebutuhan pendidikan dan penelitian</p>
	<p>Kecerdasan masyarakat untuk memilih perguruan tinggi berkualitas</p> <p>Akses ke dalam dan ke luar Kota Malang semakin baik</p> <p>Biaya hidup di Kota Malang relatif terjangkau</p> <p>Ketidaksiapan masyarakat Indonesia (termasuk kampus) dalam pemanfaatan teknologi (Literasi Informasi)</p> <p>Meningkatnya keketatan persaingan kualitas perguruan tinggi, dengan pembukaan universitas luar negeri di Indonesia</p>

TEKNOLOGI	Perkembangan teknologi canggih yang mendukung pengembangan sistem pembelajaran, penelitian dan penmas yang lebih efisien
	Adanya kelompok kajian dan laboratorium di FKUB sebagai sarana pengembangan keilmuan dan inovasi
	Potensi pembelajaran jarak jauh (merdeka belajar) dengan semakin berkembangnya teknologi informasi
	Tingginya minat kolaborasi riset dan publikasi dari universitas dan badan lain melalui kerjasama penelitian, pendidikan, dan publikasi ilmiah
	Perkembangan teknologi informasi digital yang mendukung proses integrasi sistem keuangan dengan cepat, akurat, dan efisien
	Ketergantungan pada produk luar negeri dalam updating teknologi
	Persyaratan organisasi donor untuk menginstall teknologi yang dimiliki pada institusi memberikan ketergantungan pada keberlanjutan
	Era <i>disruption technology</i> menuntut updating cepat inovasi industri
	Perubahan UB menjadi PTN BH memerlukan sistem teknologi informasi yang menjamin akuntabilitas & transparansi informasi terhadap semua stakeholders
	Semakin ketatnya regulasi pemerintah berkaitan dengan aspek perpajakan dan pengawasan transaksi keuangan baik organisasi maupun individu
	Tingginya minat studi masyarakat pada bidang kesehatan
	Semakin ketatnya persaingan prestasi mahasiswa baik nasional maupun internasional
	Perubahan tuntutan masyarakat terhadap produk bisnis perguruan tinggi sebagai agen transfer budaya, teknologi, dan pengetahuan serta agen pembangunan ekonomi
	Perkembangan pesat keunikan/daya saing produk/bidang usaha sejenis dapat mengancam keberadaan unit usaha yang dikembangkan FKUB

Pemetaan kondisi internal organisasi dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja organisasi sesuai dengan indikator strategis yang ditetapkan yaitu pada bidang akademik (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat) serta non-akademik termasuk pengelolaan organisasi. Sumber data yang digunakan adalah Perencanaan Strategis FKUB 2016-2020, Laporan Kinerja FKUB tahun 2016-2019, Perencanaan Strategis dan RPJP UB. Tabel 3 menyajikan asesmen kondisi internal organisasi yang dikelompokkan sesuai bidang atau lingkup operasional fakultas sebagai institusi pendidikan tinggi.

Tabel 3 Analisis Faktor Internal

Pendidikan	Tingginya Jumlah PS Akreditasi A
	Tingginya Jumlah Mahasiswa Berprestasi
	Tingginya Kegiatan Mahasiswa di Luar Negeri
	Tingginya % Lulusan yang Langsung Bekerja
	Tingginya Jumlah Kerjasama Nasional
	Rasio Jumlah Mahasiswa S1:S2 yang ideal
	Tersedianya PS dengan Bidang Ilmu yang beragam
	Kelulusan Uji Kompetensi Profesi belum mencapai 100%
	Rendahnya Kegiatan Mahasiswa Asing di FKUB
	Rendahnya Jumlah Dosen Asing/Visiting Profesor
	Rendahnya peminatan pada beberapa Program Studi
	Kurangnya penerapan kurikulum berbasis kewirausahaan
	Sudah ada PS dengan Sertifikasi internasional
	Terpenuhinya Dana Operasional Pendidikan S1/S2/S3
	Tingginya jumlah Hak Cipta yang didaftarkan
	Tingginya penyelenggaraan seminar internasional
	Rendahnya penerbit jurnal internasional Fakultas
	Belum meratanya jumlah publikasi internasional
	Belum meratanya jumlah sitasi karya ilmiah
	Rendahnya jumlah jurnal bereputasi terindeks nasional
	Adanya Pusat Studi, Laboratorium Terpadu dan RSUB sebagai sarana pengembangan keilmuan dan inovasi
	Tingginya jumlah publikasi buku
	Rendahnya jumlah Prototipe <i>Research & Development</i> dan Produk Inovasi
	Rendahnya jumlah kerjasama internasional
	Kurangnya perkembangan kerjasama riset internasional
	Belum meratanya jumlah publikasi oleh Doktor
	Belum meratanya jumlah publikasi oleh Profesor
	Belum meratanya kemampuan dosen untuk publikasi jurnal internasional
	Belum meratanya rerata dana penelitian dosen s2
	Rendahnya jumlah penelitian yang berorientasi HAKI dan produk
	Rencana Induk Penelitian belum sepenuhnya mencerminkan kekhasan ilmiah FKUB
	Rendahnya % inovasi yang digunakan industri
	Belum efektifnya sistem monitoring dan reward produktivitas publikasi
	Tingginya jumlah Mahasiswa yang berwirausaha
	Rendahnya erarta dana Penmas Dosen
	Tingginya dana PNBP yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat capaian Penelitian & Penmas

	Terpenuhinya rerata dana Penelitian per Dosen S1
	Terpenuhinya akuntabilitas laporan keuangan
	Tersedianya infrastruktur pendukung pengembangan IT
	Baiknya kualitas lingkungan FKUB
	Sudah diberlakukannya remunerasi berdasarkan kontrak kinerja
	Adanya unit usaha potensial sebagai <i>income generator</i>
	Cukup besarnya jumlah SDM tendik
	Cukup tersedianya infrastruktur pendidikan yang mutakhir
	Rendahnya persentase Doktor
	Rendahnya persentase Lektor Kepala
	Rendahnya persentase Guru Besar
	Belum meratanya jumlah Dosen yang mengikuti konferensi internasional
	Rendahnya rasio penerimaan Non PNBP
	Rendahnya jumlah pendapatan yang bersumber dari pengelolaan aset
	Rendahnya modernisasi pengelolaan keuangan
	Belum meratanya informasi implementasi mekanisme pengajuan dan pertanggungjawaban dana penelitian
	Belum kuatnya sistem jaminan kerjasama yang dapat menurunkan minat mitra kerjasama internasional
	Belum tercapainya target capaian dalam sistem monev internal
	Rendahnya tingkat efisiensi pengelolaan tenaga kependidikan
	Belum efektifnya sistem informasi terpadu
	Lambatnya pembaruan infrastruktur dan peralatan laboratorium
	Kurangnya kapasitas layanan infrastruktur pendukung kegiatan mahasiswa
	Tingginya inefisiensi anggaran untuk belanja pegawai
	Belum efektifnya sistem informasi dan monev monitoring kerjasama
	Belum efektifnya unit usaha potensial sebagai <i>income generator</i>
	Belum meratanya kualifikasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi pada Dosen dan Tenaga Kependidikan
	Belum tersedianya <i>masterplan</i> pengembangan SDM
	Belum efektif dan efisienya pemanfaatan ruangan dan aset
	Belum tersedianya aplikasi keuangan yang terintegrasi untuk mendukung layanan yang efektif dan efisien

Selanjutnya melalui *brainstorming* team perumus kondisi strategi lingkungan tersebut dikelompokkan sebagai peluang (*opportunity*), tantangan (*thread*), serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Kondisi lingkungan eksternal didefinisikan sebagai peluang jika kondisi tersebut dipandang dapat dimanfaatkan atau menguntungkan bagi perkembangan organisasi. Tantangan

didefinisikan sebagai kondisi eksternal yang harus mampu dikelola atau diatasi organisasi agar dapat mencapai tujuan. Kekuatan didefinisikan sebagai keunggulan atau kemampuan lebih organisasi dalam capaian indikator tersebut, sedangkan kelemahan ditetapkan berdasarkan indikator yang belum tercapai.

Penetapan posisi strategis organisasi dilakukan melalui penilaian bobot pengaruh masing-masing kondisi pada pencapaian organisasi. Penilaian dilakukan oleh semua *stakeholder* internal dan eksternal yang dilakukan melalui survei *online* menggunakan *Googleform*. Perwakilan seluruh *stakeholder* internal dan eksternal yang terdiri dari Seluruh Pejabat di FKUB, Perwakilan Alumni, Perwakilan Mahasiswa, Perwakilan Pengguna Lulusan dan Mitra Kerjasama Nasional. Pada survei tersebut ditanyakan seberapa besar pengaruh dan atau peranan masing-masing faktor terhadap pencapaian visi dan misi FKUB menggunakan skala Likert 1 – 5. Hasil pilihan responden di sebut *rating*. Masing-masing faktor juga diberikan bobot yang telah ditentukan sama sebelumnya dalam satu kriteria Kekuatan/Kelemahan/Peluang/Tantangan dengan total bobot 1. Skor diperoleh dengan mengalikan *rating* dengan bobot yang terinci pada Tabel 4 dan 5.

Tabel 4 Matriks *External Factor Analysis Score (EFAS)* Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	SKOR
Opportunity			
Perkembangan teknologi canggih yang mendukung pengembangan sistem pembelajaran, penelitian dan penmas yang lebih efisien	0.06	4.35	0.26
Pola pengembangan PTN BH dalam pengembangan aset yang terintegrasi dan fleksibel dalam pola kerjasamanya	0.06	4.23	0.25
Besarnya peluang kerjasama nasional dan internasional sebagai institusi PTN BH	0.06	4.36	0.26
Peluang <i>Research and Development</i> sesuai dengan prioritas pembangunan	0.06	4.34	0.26
Tingginya Minat Studi masyarakat pada bidang Kesehatan	0.06	4.35	0.26
Kecerdasan masyarakat untuk memilih perguruan tinggi berkualitas	0.06	4.29	0.25
FKUB dijadikan sebagai elemen utama pembentuk citra Kota dan penggerak perekonomian wilayah	0.06	4.29	0.25
Akses ke dalam dan ke luar Kota Malang semakin baik	0.06	4.40	0.26
Biaya hidup di Kota Malang relatif terjangkau	0.06	4.29	0.25
Adanya kelompok kajian dan laboratorium di FKUB sebagai sarana pengembangan keilmuan dan inovasi	0.06	4.45	0.26

Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	SKOR
Potensi pembelajaran jarak jauh (merdeka belajar) dengan semakin berkembangnya teknologi informasi	0.06	4.34	0.26
Meningkatnya tawaran kerjasama dalam bentuk beasiswa dan sponsorship pendidikan	0.06	4.44	0.26
Fokusnya penggunaan produk inovasi perguruan tinggi melalui prioritas riset nasional RI 2020-2024	0.06	4.32	0.25
Tingginya minat kolaborasi riset dan publikasi dari universitas dan badan lain melalui kerjasama penelitian, pendidikan, dan publikasi ilmiah	0.06	4.39	0.26
Banyaknya peluang kerjasama nasional dan internasional dalam pengembangan kompetensi SDM	0.06	4.40	0.26
Penataan dan peningkatan efektivitas struktur organisasi pada masa transisi UB menjadi PTN BH	0.06	4.18	0.25
Perkembangan teknologi informasi digital yang mendukung proses integrasi sistem keuangan dengan cepat, akurat, dan efisien	0.06	4.42	0.26
Total	1.0	73.8	4.34
Threat			
Target pemerintah untuk menjadi PTN BH belum disertai konsistensi fasilitasi pengembangan perguruan tinggi	0.06	4.01	0.22
Arah pengembangan pendidikan tinggi nasional untuk membangun sistem pendidikan alternatif (berbasis teknologi) memberikan peluang untuk pengembangan sistem pembelajaran yang lebih efisien sumber daya	0.06	3.99	0.22
Penerapan monev Standar Nasional PT dalam Sistem Penjaminan Mutu Eksternal sebagai dasar evaluasi ijin program studi	0.06	4.05	0.23
Dampak situasi ekonomi nasional menurunkan tingkat kemampuan masyarakat meneruskan ke pendidikan tinggi, lesunya pengembangan industri, dsb.	0.06	3.97	0.22
Masyarakat Ekonomi ASEAN dan Globalisasi	0.06	4.01	0.22
Perubahan tuntutan masyarakat terhadap produk bisnis perguruan tinggi sebagai agen transfer budaya, teknologi, dan pengetahuan serta agen pembangunan sosial ekonomi	0.06	3.94	0.22
Ketergantungan pada produk luar negeri dalam pembaruan teknologi	0.06	3.91	0.22
Persyaratan organisasi donor untuk menggunakan teknologi yang dimiliki pada institusi memberikan ketergantungan pada keberlanjutan	0.06	3.87	0.22
Ketidaksiapan masyarakat Indonesia (termasuk kampus) dalam pemanfaatan teknologi (Literasi Informasi)	0.06	4.04	0.22
Meningkatnya keketatan persaingan kualitas perguruan tinggi, dengan pembukaan universitas luar negeri di Indonesia	0.06	4.10	0.23
Semakin ketatnya persaingan prestasi mahasiswa baik nasional maupun internasional	0.06	4.14	0.23
Era <i>disruption technology</i> menuntut pembaruan pesat inovasi industri	0.06	4.22	0.23

Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	SKOR
Inkonsistensi kebijakan Pemerintah tentang pengelolaan Perguruan Tinggi, termasuk kebijakan penganggaran	0.06	4.14	0.23
Meningkatnya jumlah dan insentif publikasi dosen pada perguruan tinggi lain	0.06	4.06	0.23
Standarisasi kebutuhan sarana-prasarana yang belum efektif dalam memenuhi kebutuhan pendidikan dan penelitian	0.06	4.09	0.23
Semakin ketatnya regulasi pemerintah berkaitan dengan aspek perpajakan dan pengawasan transaksi keuangan baik organisasi maupun individu	0.06	3.96	0.22
Perkembangan pesat keunikan/daya saing produk/ bidang usaha sejenis dapat mengancam keberadaan unit usaha UB	0.06	3.91	0.22
Perubahan UB menjadi PTN BH memerlukan sistem teknologi informasi yang menjamin akuntabilitas & transparansi informasi terhadap semua <i>stakeholders</i>	0.06	4.14	0.23
Total	1.0	72.6	4.03

Tabel 5 Matriks *Internal Factors Analysis Score* (IFAS) Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Faktor Strategis IFAS (internal)	BOBOT	RATING	SKOR
<i>Strength</i>			
Tingginya jumlah PS Akreditasi A	0.04	4.52	0.20
Sudah ada PS dengan Sertifikasi internasional	0.04	4.27	0.19
Tingginya penyelenggaraan Seminar Internasional	0.04	4.09	0.18
Tingginya jumlah Mahasiswa yang berwirausaha	0.04	3.81	0.17
Tingginya jumlah Mahasiswa berprestasi	0.04	4.38	0.19
Tingginya Kegiatan Mahasiswa di Luar Negeri	0.04	4.08	0.18
Tingginya % Lulusan yang langsung bekerja	0.04	4.32	0.19
Tingginya jumlah Hak Cipta yang didaftarkan	0.04	3.97	0.17
Tingginya jumlah Kerjasama Nasional	0.04	4.43	0.19
Terpenuhinya Akuntabilitas Laporan Keuangan	0.04	4.09	0.18
Terpenuhinya Dana Operasional Pendidikan S1/S2/S3	0.04	4.29	0.19
Terpenuhinya Rerata Dana Penelitian per Dosen S1	0.04	4.25	0.18
Rasio Jumlah Mahasiswa S1:S2 yang ideal	0.04	4.01	0.17

Faktor Strategis IFAS (internal)	BOBOT	RATING	SKOR
Tersedianya infrastruktur pendukung pengembangan IT	0.04	4.40	0.19
Tingginya dana PNBPN yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat capaian Penelitian & Penmas	0.04	4.17	0.18
Baiknya kualitas lingkungan FKUB	0.04	4.36	0.19
Sudah diberlakukannya remunerasi berdasarkan kontrak kinerja	0.04	4.10	0.18
Pengembangan kelompok kajian dan RS Pendidikan (RSUB sebagai Sarana pengembangan keilmuan dan inovasi)	0.04	4.32	0.19
Adanya unit usaha potensial sebagai income generator	0.04	3.87	0.17
Tersedianya PS dengan Bidang Ilmu yang beragam	0.04	4.23	0.18
Tingginya jumlah publikasi buku	0.04	4.16	0.18
Kapasitas dan kapabilitas SDM tendik	0.04	3.99	0.17
Ketersediaan infrastruktur pendidikan yang mutakhir	0.04	4.26	0.19
Total	1.0	96.38	4.19
Weakness			
Rendahnya Penerbit Jurnal Internasional Bereputasi di Fakultas	0.02	3.70	0.09
Kelulusan Uji Kompetensi Profesi belum mencapai 100%	0.02	3.75	0.09
Rendahnya Kegiatan Mahasiswa Asing di FKUB	0.02	3.65	0.09
Rendahnya Persentase Doktor	0.02	3.96	0.09
Rendahnya Persentase Lektor Kepala	0.02	3.99	0.09
Rendahnya Persentase Guru Besar	0.02	4.09	0.10
Rendahnya Jumlah Dosen yang mengikuti konferensi internasional	0.02	3.71	0.09
Belum Meratanya Jumlah Publikasi Internasional	0.02	4.03	0.10
Belum meratanya Jumlah Sitasi Karya Ilmiah	0.02	3.96	0.09
Belum Tercapainya Target Jumlah Jurnal Bereputasi Terindeks Nasional	0.02	3.61	0.09
Rendahnya Jumlah Prototipe <i>Research & Development</i> dan Produk Inovasi	0.02	3.70	0.09
Rendahnya Jumlah Kerjasama Internasional	0.02	3.78	0.09

Faktor Strategis IFAS (internal)	BOBOT	RATING	SKOR
Kurangnya perkembangan kerjasama riset internasional	0.02	3.81	0.09
Belum meratanya Jumlah Publikasi oleh Doktor	0.02	3.92	0.09
Belum meratanya Jumlah Publikasi oleh Profesor	0.02	3.83	0.09
Rendahnya kemampuan dosen untuk publikasi jurnal internasional	0.02	3.73	0.09
Rendahnya Jumlah Dosen Asing/Visiting Profesor	0.02	3.71	0.09
Rendahnya Rasio Penerimaan Non PNB	0.02	3.65	0.09
Rendahnya Jumlah Pendapatan yang bersumber dari Pengelolaan Aset	0.02	3.66	0.09
Belum kuatnya Modernisasi Pengelolaan Keuangan	0.02	3.69	0.09
Belum Meratanya Rerata Dana Penelitian Dosen S2	0.02	3.60	0.09
Rendahnya Rerata Dana Penmas Dosen	0.02	3.57	0.09
Rendahnya peminatan pada beberapa PS (Program Studi)	0.02	3.26	0.08
Kurangnya penerapan kurikulum berbasis kewirausahaan	0.02	3.29	0.08
Kesulitan (fleksibilitas dan kompatibilitas) mekanisme pengajuan dan pertanggungjawaban dana penelitian	0.02	3.49	0.08
Belum kuatnya sistem jaminan dalam kerjasama yang dapat menurunkan minat mitra kerjasama internasional	0.02	3.78	0.09
Rendahnya jumlah penelitian yang berorientasi HAKI dan produk	0.02	3.79	0.09
Rencana Induk Penelitian FKUB belum sepenuhnya mencerminkan kekhasan ilmiah FKUB	0.02	3.81	0.09
Lemahnya implementasi dan tindak lanjut mekanisme monitoring dan evaluasi internal	0.02	3.58	0.09
Rendahnya tingkat efisiensi pengelolaan tenaga kependidikan	0.02	3.65	0.09
Belum efektifnya sistem informasi terpadu	0.02	3.86	0.09
Lambatnya pembaruan infrastruktur dan peralatan laboratorium	0.02	3.90	0.09

Faktor Strategis IFAS (internal)	BOBOT	RATING	SKOR
Kurangnya Kapasitas layanan infrastruktur pendukung kegiatan mahasiswa	0.02	3.75	0.09
Tingginya inefisiensi anggaran untuk belanja pegawai	0.02	3.64	0.09
Belum efektifnya sistem informasi dan money monitoring kerjasama	0.02	3.79	0.09
Belum efektifnya unit usaha potensial sebagai <i>income generator</i>	0.02	3.66	0.09
Rendahnya % inovasi yang digunakan industri	0.02	3.65	0.09
Belum efektifnya sistem monitoring dan <i>reward</i> produktivitas publikasi	0.02	3.90	0.09
Belum meratanya kualifikasi dan internalisasi nilai2 organisasi pada Dosen dan Tendik (Admin)	0.02	3.78	0.09
Belum tersedianya masterplan pengembangan SDM	0.02	3.78	0.09
Belum efektif dan efisiennya pemanfaatan ruangan dan aset	0.02	3.40	0.08
Belum tersedianya aplikasi keuangan yang terintegrasi untuk mendukung layanan yang efektif dan efisien	0.02	3.58	0.09
Total	1.0	156.44	3.72

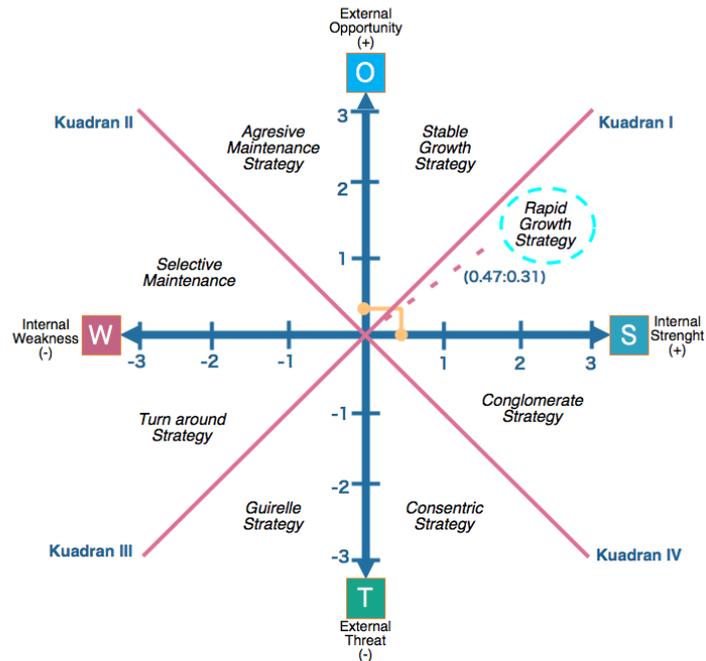
Hasil analisis pengaruh kondisi lingkungan internal dan eksternal tersebut selanjutnya ditempatkan dalam peta strategis (Gambar 1). Analisis menunjukkan bahwa kekuatan organisasi masih lebih tinggi dibandingkan kelemahan. Pada aspek eksternal peluang memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan tantangan. Pemetaan tersebut menempatkan FKUB pada kuadran pertumbuhan dengan tingkat pertumbuhan cepat yang menunjukkan kekuatan yang lebih besar dibandingkan peluang eksternal (*rapid growth strategy*). Pada satu sisi, kondisi ini menunjukkan kemampuan namun harus diwaspai keberlanjutan dan kestabilan pertumbuhannya dalam jangka panjang. Dengan variasi karakteristik organisasi yang terdiri dari 6 jurusan pada lima bidang keilmuan dengan 33 program studi, strategi diversifikasi dan pemecahan unit organisasi dapat menjadi satu pilihan yang akan meningkatkan fokus organisasi dan perluasan dampak.

$$X = \text{Strength} - \text{Weakness}$$

$$= 4.19 - 3.72 = \mathbf{0.47}$$

$$Y = \text{Opportunity} - \text{Threat}$$

$$= 4.34 - 4.03 = 0,31$$



Gambar 1 Posisi Strategis Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Arah strategi FKUB disusun berdasarkan identifikasi strategi dengan pendekatan matriks TOWS. Strategi dikelompokkan menjadi SO strategi yaitu menangkap peluang dengan kekuatan organisasi untuk mencapai visi, WO yaitu memperbaiki kelemahan untuk menghadapi tantangan, ST yaitu menggunakan kekuatan untuk mengelola tantangan, dan WT yaitu memperbaiki kelemahan untuk mengatasi tantangan (Tabel 6).

Tabel 6 Matriks TOWS Strategi Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

STRENGTH - OPPORTUNITY	WEAKNESS - OPPORTUNITY
SO (menangkap/memanfaatkan peluang dengan memaksimalkan kekuatan internal)	WO (memperbaiki kelemahan supaya dapat memanfaatkan peluang)
Mengoptimalkan luaran keragaman PS dan tata kelola organisasi untuk mendukung pembangunan wilayah, sehingga memperkuat posisi FKUB sebagai <i>center of development</i> dalam konteks Academic Health System (AHS)	Menggunakan kerjasama untuk meningkatkan rekognisi internasional

STRENGTH - OPPORTUNITY	WEAKNESS - OPPORTUNITY
Memperkuat jejaring alumni untuk mengembangkan Lembaga Layanan dan Produk Unggulan yang bermanfaat untuk pengembangan Kota Malang	Merencanakan keuangan dengan fokus utama peningkatan jurnal bereputasi, peningkatan kualitas publikasi dan peningkatan serta pemerataan insentif citasi dan publikasi
Membangun integrasi penelitian Dosen dan Mahasiswa dalam kerangka <i>roadmap</i> penelitian, penmas yang terintegrasi dengan pendidikan	Memanfaatkan kerjasama riset untuk mendukung pendanaan dan sarana disertai dengan pengembangan sistem perencanaan dan <i>road map</i> penelitian yang berorientasi pada produk atau HAKI
Meningkatkan akuntabilitas sistem pengelolaan keuangan yang bersifat Badan Usaha (selain yang berbasis mahasiswa) sehingga dapat memperhitungkan pengembalian investasi untuk mendukung kemandirian sebagai PTN BH	Meningkatkan jumlah dan memperbaiki sistem kerjasama internasional ke arah pengembangan riset dan teknologi yang mendukung perkembangan IPTEKDOKes
Meningkatkan kemampuan Tendik untuk menguasai Teknologi Informasi	Memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk meningkatkan jumlah dan memperbaiki sistem manajemen kerjasama internasional
Memanfaatkan infrastruktur dan IT sesuai dengan perkembangan TI spesifik untuk masing-masing pelaksanaan Tri Darma PT	Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan dan perencanaan strategis yang mendukung pengembangan wilayah
Meningkatkan luaran kualitas kerjasama nasional dan internasional untuk perkembangan institusi	Menggunakan pengembangan riset dan teknologi informasi untuk mengoptimalkan fungsi dan luaran unit layanan yang berpotensi <i>income generating</i>
	Memanfaatkan fasilitas dan hasil studi banding dari kerjasama pendidikan dan riset pada tingkat lokal, nasional dan internasional untuk membuat <i>Master Plan</i> pengembangan SDM dan meningkatkan kualitas Tendik
	Membuat program pengembangan SDM dan peningkatan kualitas Tendik yang berfokus pada peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi
	Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi untuk memperkuat sistem monitoring dan evaluasi sumberdaya (keuangan dan sarana prasarana)
	Mengoptimalkan fasilitas dan aktivitas kerjasama riset tingkat lokal dan internasional untuk meningkatkan publikasi internasional dosen secara merata sehingga dapat mempercepat peningkatan kualifikasi jabatan fungsional

STRENGTH – THREAT	WEAKNESS -THREAT
ST strategi: menggunakan kekuatan untuk mengelola tantangan	WT strategi: mengatasi kelemahan untuk menghadapi tantangan

STRENGTH – THREAT		WEAKNESS -THREAT	
Mengoptimalkan kualitas adaptasi dan literasi luaran keragaman PS		Meningkatkan rekognisi internasional untuk meningkatkan daya saing di tingkat lokal hingga global	
Meningkatkan kualitas mahasiswa dan lulusan yang sesuai dengan mutu PT		Meningkatkan kualitas inovasi publikasi yang didukung insentif sehingga memperkuat daya saing institusi untuk memanfaatkan pendanaan pada Tingkat Nasional dan Global	
		Mengoptimalkan perencanaan dan pendanaan penelitian yang terstruktur dan berorientasi produk atau HAKI untuk mempercepat adaptasi	
Mengarahkan Sistem Insentif Kinerja pada Kemampuan Adaptasi dan Literasi sivitas akademika		Meningkatkan jumlah dan sistem manajemen kerjasama internasional untuk meningkatkan mutu/kualitas dan daya saing PT pada tingkat lokal, nasional dan global	
Memanfaatkan kualitas lingkungan dan infrastruktur pendidikan dan IT yang berkembang untuk meningkatkan pertumbuhan dan kualitas PT agar dapat bersaing pada tingkat lokal, nasional dan global		Meningkatkan jumlah dan sistem manajemen kerjasama internasional untuk mempercepat adaptasi dan literasi sivitas akademika	
Mendorong <i>output</i> Hak Cipta menjadi produk inovasi yang mendukung kemandirian institusi		Mengembangkan kurikulum berbasis <i>outcome</i> sesuai dengan kekhasan dan perencanaan strategis yang mengakomodasi capaian rekognisi pembelajaran lampau (RPL) untuk meningkatkan akses, pemenuhan kebutuhan dan kompetensi professional kesehatan, mutu/kualitas PS dan daya saing PS pada tingkat lokal, nasional dan global	
Mempertahankan luaran Tridharma dalam bentuk publikasi dan hak cipta yang memiliki daya saing pada tingkat lokal, nasional dan global		Optimalisasi fungsi dan luaran unit layanan yang berpotensi <i>income generating</i> untuk mendukung kemandirian, meningkatkan mutu/kualitas dan daya saing PT pada tingkat lokal, nasional dan global	
		Membuat masterplan pengembangan SDM dan meningkatkan kualitas Tendik untuk mempercepat adaptasi dan literasi serta meningkatkan mutu/kualitas dan daya saing PT pada tingkat lokal, nasional dan global	
		Meningkatkan sistem monitoring dan evaluasi sumberdaya (keuangan dan sarana prasarana) untuk meningkatkan mutu/kualitas dan daya saing PT pada tingkat lokal, nasional dan global	
		Meningkatkan kualifikasi jabatan fungsional dan pemerataan publikasi internasional dosen untuk meningkatkan mutu/kualitas dan daya saing PT pada tingkat lokal, nasional dan global	
Arah Pengembangan			
1	Penguatan kapabilitas, inovasi, agilitas sumberdaya manusia untuk membangun daya saing sehingga mendukung efisiensi, akuntabilitas dan capaian kinerja organisasi bagi pembangunan dan masyarakat global		

STRENGTH – THREAT		WEAKNESS -THREAT	
2	Pengembangan sistem manajemen operasional organisasi berbasis sistem dan teknologi informasi untuk membangun tata kelola organisasi yang baik		
3	Integrasi pendidikan-penelitian dan pengabdian masyarakat yang berbasis teknologi dan sistem informasi dengan, organisasi pelayanan kesehatan, industri, dan pemerintah untuk memberikan manfaat bagi pembangunan sumberdaya manusia dan kesehatan wilayah		
4	Penguatan kolaborasi nasional dan global untuk membangun daya saing dan dampak institusi bagi masyarakat global		
Visi-Misi FKUB			
Menjadi institusi pendidikan kedokteran dan kesehatan, pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional berbasis budaya dan nasionalisme berdasar Pancasila untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat			
Tahapan Pengembangan			
Penguatan kapasitas internal	Pengembangan dan transfer produk inovasi Iptekdok kesehatan	Perluasan inovasi dan keunggulan untuk kemanfaatan umat	Pemantapan peran sebagai agen pengembangan sosial bagi masyarakat global

1.3 KEBIJAKAN YANG TERKAIT DENGAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TINGGI

1.3.1 Kebijakan Perguruan Tinggi Badan Hukum di Indonesia

Tabel 7 menguraikan beberapa konsekuensi pada tingkat fakultas akibat perubahan status UB dari BLU menjadi PTN BH. Pada PTN BH, Fakultas dapat membuka dan menutup program studi dengan izin dari rektor. Fakultas juga dapat membuka unit usaha sendiri, ataupun laboratorium yang dimiliki saat ini jika telah menghasilkan juga dapat dijadikan badan usaha milik fakultas dan dikelola sendiri. Pada aspek pengelolaan SDM, tugas Fakultas ditekankan pada pengangkatan Pejabat Pengelola dengan menekankan pada produktivitas, juga pada Manajemen Kinerja sampai dengan Kinerja Individu, sehingga nantinya ada kontrak kinerja pada tiap masing-masing individu. Pada aspek pengelolaan aset, maka Fakultas perlu menginventarisir asetnya, sehingga di saat PTN BH, kepemilikan aset sudah jelas. Selain itu produktivitas aset harus lebih dipantau pada semua unit kerja. Pada otonomi keuangan Sistem Anggaran akan ditetapkan menggunakan Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang didalamnya mencakup komposisi pendanaan, tarif layanan, dan standar biaya yang akan ditetapkan oleh Rektor. Aspek-aspek inilah yang perlu disiapkan oleh FKUB selama masa transisi ini, agar siap menghadapi PTN BH.

Tabel 7. Konsekuensi perubahan BLU menjadi PTN BH

No	Aspek	Konsekuensi	Pengaturan Pertor
		Pembukaan dan Penutupan Program Studi	Pembukaan Program Studi
		Penetapan Struktur Organisasi	Organisasi dan Tata Kelola (OTK)
		Pembentukan Unit Usaha berbadan hukum	OTK
		Pengangkatan Pejabat Pengelola dengan menekankan pada produktivitas	OTK
		Pengelolaan Pegawai PTN BH	Kepegawaian
		Manajemen Kinerja sampai dengan Kinerja Individu dengan <i>Sistem Cascading</i>	SAKIP
		Remunerasi ditetapkan oleh PTN berbasis kinerja	Remunerasi
		Neraca harus sampai dengan tingkat Fakultas	Sistem Akuntansi
		Produktivitas aset harus lebih dipantau pada semua unit kerja	Pengelolaan Aset PTN BH
		Sistem Anggaran harus ditetapkan (RKA PTN BH termasuk komposisi pendanaan)	Sistem Anggaran
		Komposisi Pendanaan PTN BH menjadi perhatian khusus (Dari Mahasiswa, Non Mahasiswa, Subdisi Pemerintah)	Arsitektur Keuangan
		Tarif Layanan dihitung dengan lebih seksama	Tarif Layanan
		Standar Biaya untuk efisiensi keuangan	Standar Biaya
		Perpajakan lebih komprehensif pada Badan maupun individu	Pengelolaan Perpajakan
		Akuntansi diselenggarakan s.d. level fakultas (secara lengkap sebagai entitas akuntansi)	Sistem Akuntansi PTN BH
		Produktivitas dan Efisiensi keuangan harus terukur hingga level Fakultas	Sistem Akuntansi PTN BH

1.3.2 Minat dan atensi masyarakat (termasuk calon mahasiswa)

Minat dan atensi masyarakat untuk menjadi bagian sivitas akademika Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya sangat tinggi bila dilihat dari proses penerimaan mahasiswa baru. Pelaksanaan sistem rekrutmen mahasiswa baru (kebijakan, kriteria, instrument, tata seleksi dan penerimaan mahasiswa baru) tercantum pada dokumen *Standard Operating Procedure* Penerimaan Mahasiswa

Baru Ujian Tulis Universitas Brawijaya dengan kode dokumen UN10/B11/HK.01.02.a/09 dan dokumen *Standard Operating Procedure* Penerimaan Mahasiswa Baru Ujian Non Tulis Universitas Brawijaya dengan kode dokumen UN10/B11/HK.01.02.a/08. Sistem penerimaan mahasiswa baru ini telah berjalan sesuai dengan Manual prosedur dan peraturan yang ada dan sangat ketat. Hal ini terlihat dalam beberapa tahun terakhir peminat yang ingin masuk ke Program Studi di FKUB selalu menjadi yang terbanyak di Universitas Brawijaya.

Mahasiswa FKUB berasal dari berbagai daerah, baik dari seluruh Indonesia, maupun dari negara lain seperti: Malaysia, Myanmar, Libya dan Timor Leste. Latar belakang sosial ekonomi mahasiswa pun beragam. Kesesuaian karakteristik mahasiswa dengan target keluaran sebagaimana tertera pada tujuan FKUB terlihat dari proses pengenalan mahasiswa baru (ordik ormawa), perwalian mahasiswa dan penyusunan kurikulum yang terus dikembangkan dan ditinjau secara berkala serta alur keterkaitan antar mata kuliah. Bakat dan minat mahasiswa disalurkan melalui organisasi kemahasiswaan yang ada dan melalui program peningkatan *soft skills* mahasiswa.

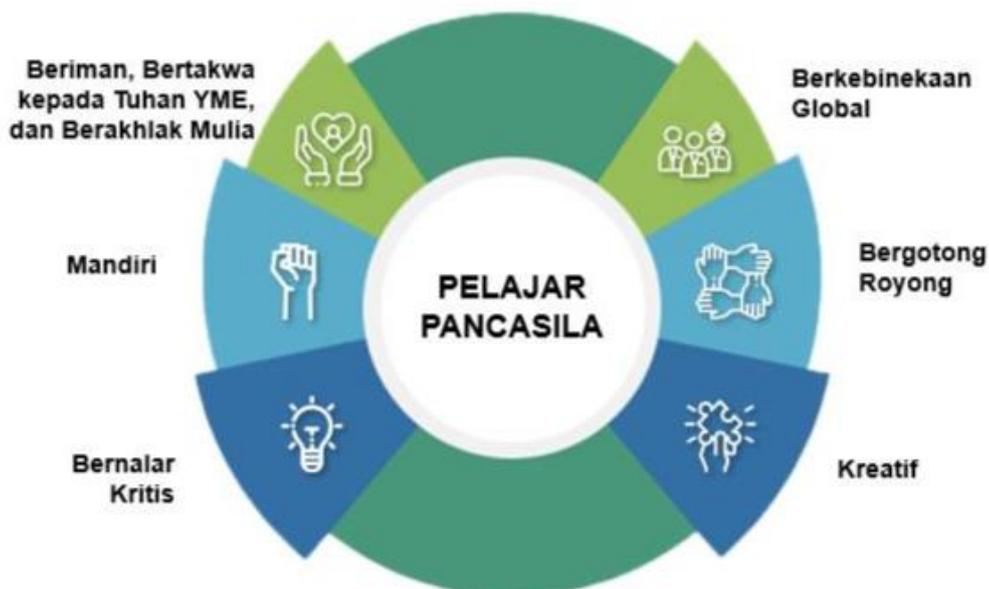
BAB II MANDAT, VISI, DAN MISI

2.1 MANDAT

Sebagai Fakultas yang menyelenggarakan Tridharma pada bidang ilmu Kedokteran dan Kesehatan, mandat yang diacu merupakan mandat dari dua fungsi utama pembangunan yaitu Pendidikan dan Kesehatan. Secara lebih spesifik mandat tersebut telah dituangkan pada Kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) serta Kementerian Kesehatan untuk memenuhi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional yaitu Visi Indonesia: Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian

2.1.1 Visi Pembangunan Pendidikan

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendukung Visi dan Misi Presiden untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global



Gambar 2 Karakteristik Pelajar Pancasila

Keenam ciri tersebut dijabarkan sebagai berikut.

1. Beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia

Pelajar Indonesia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia adalah pelajar yang berakhlak dalam hubungannya dengan Tuhan

Yang Maha Esa. Ia memahami ajaran agama dan kepercayaannya serta menerapkan pemahaman tersebut dalam kehidupannya sehari-hari. Ada lima elemen kunci beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia: (a) akhlak beragama; (b) akhlak pribadi; (c) akhlak kepada manusia; (d) akhlak kepada alam; dan (e) akhlak bernegara.

2. Berkebinekaan global

Pelajar Indonesia mempertahankan budaya luhur, lokalitas dan identitasnya, dan tetap berpikiran terbuka dalam berinteraksi dengan budaya lain, sehingga menumbuhkan rasa saling menghargai dan kemungkinan terbentuknya budaya baru yang positif dan tidak bertentangan dengan budaya luhur bangsa. Elemen kunci dari berkebinekaan global meliputi mengenal dan menghargai budaya, kemampuan komunikasi interkultural dalam berinteraksi dengan sesama, dan refleksi dan tanggung jawab terhadap pengalaman kebinekaan.

3. Bergotong royong

Pelajar Indonesia memiliki kemampuan bergotong royong, yaitu kemampuan untuk melakukan kegiatan secara bersama-sama dengan suka rela agar kegiatan yang dikerjakan dapat berjalan lancar, mudah dan ringan. Elemen-elemen dari bergotong royong adalah kolaborasi, kepedulian, dan berbagi.

4. Mandiri

Pelajar Indonesia merupakan pelajar mandiri, yaitu pelajar yang bertanggung jawab atas proses dan hasil belajarnya. Elemen kunci dari mandiri terdiri dari kesadaran akan diri dan situasi yang dihadapi serta regulasi diri.

5. Bernalar kritis

Pelajar yang bernalar kritis mampu secara objektif memproses informasi baik kualitatif maupun kuantitatif, membangun keterkaitan antara berbagai informasi, menganalisis informasi, mengevaluasi dan menyimpulkannya. Elemen-elemen dari bernalar kritis adalah memperoleh dan memproses informasi dan gagasan, menganalisis dan mengevaluasi penalaran, merefleksikan pemikiran dan proses berpikir, dan mengambil keputusan.

6. Kreatif

Pelajar yang kreatif mampu memodifikasi dan menghasilkan sesuatu yang orisinal, bermakna, bermanfaat, dan berdampak. Elemen kunci dari kreatif terdiri

dari menghasilkan gagasan yang orisinal serta menghasilkan karya dan tindakan yang orisinal.

2.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya mengembangkan Visinya berdasarkan keberlanjutan konsep yang dianggap penting untuk memberikan kekhasan pendidikan di UB yang mengedepankan: (1) sifat entrepreneurial; (2) kemutakhiran bidang *socio-technology*; dan (3) peran sebagai rujukan pembangunan masyarakat (dalam pengertian yang luas). Berdasarkan hal tersebut Visi UB yang dirumuskan adalah: “Menjadi Perguruan Tinggi Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Terutama yang Menunjang Industri Berbasis Budaya untuk Kesejahteraan Masyarakat”

Untuk mencapai visinya, UB menetapkan misi sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan budi pekerti yang luhur, mandiri, serta profesional, dan berjiwa entrepreneur;
- 2) Menyelenggarakan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan, pelopor dan penyebar ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan humaniora serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal yang luhur; dan
- 3) Menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Masing-masing misi memiliki tujuan yang merupakan panduan arah implementasi visi-misi, yaitu:

- 1) Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa entrepreneur, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berbudi pekerti luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing, unggul, di tingkat nasional dan internasional;
- 2) Menghasilkan karya-karya inovasi teknologi, seni, sosial, budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian,

berdasar nilai luhur budaya yang bermanfaat serta unggul di tingkat nasional maupun internasional;

3) Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas academica; dan

4) Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.

2.2 VISI, MISI, DAN TUJUAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2.2.1 Visi

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya menetapkan visi sebagai berikut: Menjadi institusi pendidikan kedokteran dan kesehatan, pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional berbasis budaya dan nasionalisme *berdasar Pancasila* untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Visi tersebut dikembangkan berdasarkan analisis situasi untuk dapat mengemban amanah visi pendidikan nasional dan Universitas Brawijaya. Tabel 8 memetakan keselarasan visi FKUB dengan visi UB dan Kemendikbud. FKUB mengemban mandat untuk memajukan pendidikan melalui kepeloporan dan inovasi dalam bidang Kedokteran dan Kesehatan sehingga mampu bersaing secara internasional dengan tetap berlandaskan pada nilai budaya dengan tujuan utama kualitas hidup masyarakat. Tabel 8 Keberlanjutan visi Pendidikan Nasional pada visi Universitas Brawijaya dan Fakultas Kedokteran

Mendikbud (2020-2024)	UB (2020-2024)	FKUB (2020-2024)
memajukan pendidikan dan kebudayaan	Menjadi Perguruan Tinggi ,.., dalam Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Seni dan Humaniora	Menjadi institusi pendidikan kedokteran dan kesehatan
mengedepankan profesionalitas dan integritas mengedepankan inovasi	Pelopor dan Pembaharu dengan Reputasi Internasional	pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional
melalui terciptanya Pelajar Pancasila	terutama yang menunjang industri berbasis budaya	berbasis budaya dan nasionalisme berdasar Pancasila

Mendikbud (2020-2024)	UB (2020-2024)	FKUB (2020-2024)
yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global	terutama yang menunjang industri berbasis budaya	berbasis budaya dan nasionalisme berdasar pancasila
mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian	berbasis budaya,..., untuk kesejahteraan masyarakat	berbasis budaya dan nasionalisme berdasar Pancasila,..., untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat

2.2.2 Misi

Untuk mencapai visinya, FKUB menetapkan misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di bidang kedokteran dan kesehatan terintegrasi berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan budi pekerti yang luhur, mandiri, profesional, dan inovatif;
2. Menyelenggarakan institusi sebagai agen pengembang dan penyebar ilmu dan teknologi kedokteran dan kesehatan dengan berdasar nilai kearifan nilai luhur yang bertujuan perbaikan kualitas hidup;
3. Menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan

2.2.3 Tujuan

Masing-masing misi memiliki tujuan yang merupakan panduan arah implementasi visi-misi, yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa pelopor dan pembaharu, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berbudi pekerti luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing, unggul, di tingkat nasional dan internasional;
2. Menghasilkan karya-karya inovasi di bidang kedokteran dan kesehatan yang mampu berperan dalam pembangunan bangsa, membangun kemandirian,

berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional;

3. Mewujudkan budaya akademik kedokteran dan kesehatan inter-profesional yang terintegrasi, berdaya saing unggul, berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika;
4. Mewujudkan tata kelola fakultas yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, bersinergi, dan berkelanjutan sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.

2.3 INTEGRASI VISI DAN MISI

Sebuah visi perlu diterjemahkan menjadi misi dan tujuan organisasi berdasarkan pemahaman makna visi yang digali dari analisis organisasi. Tabel 9 integrasi visi menguraikan proses penerjemahan visi menjadi misi dan tujuan organisasi. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi kata kunci, serta menetapkan definisi dan pemahaman kata kunci tersebut sebelum diterjemahkan menjadi misi dan tujuan. Visi FKUB didasarkan pada fungsi utama institusi pendidikan yaitu integrasi tri dharma PT, bidang keilmuan kedokteran kesehatan, peran sebagai pelopor dan pembaharu, berbasis budaya-pengakuan nasional dan global, dengan luaran akhir adalah kualitas hidup masyarakat

Tabel 9 Integrasi Visi dan Misi Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Visi	Kata Kunci	Definisi dan Pemahaman	Misi	Tujuan
Menjadi institusi pendidikan kedokteran dan kesehatan pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional berbasis budaya dan nasionalisme berdasar Pancasila untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat	Institusi pendidikan, reputasi internasional	menyelenggarakan fungsi akademik institusi pendidikan tinggi yaitu tri dharma: pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Reputasi internasional mencerminkan standar pengelolaan dan pengakuan internasional yang ditunjukkan dengan penerapan standar internasional, kompetensi dan daya saing lulusan		
	kedokteran dan kesehatan	Mencerminkan bidang keilmuan yang dipayungi oleh Fakultas. Cakupan kedokteran dan kesehatan mencerminkan integrasi untuk pencapaian kualitas hidup masyarakat. Bidang keilmuan kedokteran meliputi ilmu kedokteran, <i>biomedical</i> , <i>socio-medicine</i> termasuk kedokteran pencegahan dan manajemen kesehatan sebagai determinan penting kesehatan. Bidang ilmu kesehatan mencakup aspek determinan dan profesi kesehatan yaitu keperawatan, kebidanan, gizi, dan farmasi		

Visi	Kata Kunci	Definisi dan Pemahaman	Misi	Tujuan
	Pelopor, pembaharu, berbasis budaya, nasionalisme, Pancasila, kualitas hidup	Peran pelopor dan pembru ditunjukkan dengan menghasilkan inovasi pertama atau pengembangan nilai produk yang telah ada. Berbasis budaya, nasionalisme dan Pancasila menunjukkan bahwa inovasi tersebut ditujukan untuk memecahkan permasalahan lokal dan memperhatikan karakteristik budaya masyarakat Indonesia, atau teknologi yang dikembangkan dari potensi lokal untuk membangun citra (brand image) inovasi Indonesia bagi masyarakat global dengan tujuan utama adalah perbaikan kualitas hidup. Budaya juga memiliki arti budaya akademik yang mendorong kolaborasi interprofessional kesehatan.	2. Menyelenggarakan institusi yang berperan sebagai agen pengembang dan penyebar ilmu dan teknologi kedokteran dan kesehatan dengan berdasar nilai kearifan lokal luhur yang bertujuan perbaikan kualitas hidup;	2. Menghasilkan karya-karya inovasi di bidang kedokteran dan kesehatan yang mampu berperan dalam pembangunan bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional;
				3. Mewujudkan budaya akademik kedokteran dan kesehatan inter-profesional yang terintegrasi, berdaya saing unggul, berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika;
	Institusi pendidikan, reputasi	Reputasi institusi pendidikan juga ditunjukkan melalui akuntabilitas pengelolaan yang mengacu pada good university governance sebagai dasar dalam membangun kepercayaan dunia.	3. Menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan	4. Mewujudkan tata kelola fakultas yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, bersinergi, dan berkelanjutan sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.

2.4 INDIKATOR CAPAIAN TUJUAN

Tabel 10 Indikator Capaian Tujuan

Rumusan Tujuan	Kata Kunci Tujuan	Indikator Capaian Tujuan
	Daya saing nasional dan internasional	Persentase PS dengan status akreditasi unggul Rekognisi internasional institusi, sivitas, dan lulusan Prestasi dan serapan lulusan pd dunia kerja nasional dan global
	Kompetensi akademik lulusan	IPK >3.5 % kelulusan uji kompetensi first taker
	Karakteristik lulusan	Prestasi akademik dan non akademik
Menghasilkan karya-karya inovasi di bidang kedokteran dan kesehatan yang mampu berperan dalam pembangunan bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya serta unggul di tingkat nasional maupun internasional;	Karya inovasi	Publikasi, Produk Inovasi, HKI
Mewujudkan budaya akademik kedokteran dan kesehatan inter-profesional yang terintegrasi, berdaya saing unggul, berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademika;	Budaya akademik	Kepuasan staf, budaya kerja-akademik
Mewujudkan tata kelola Fakultas yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, bersinergi, dan berkelanjutan sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.	Tata kelola yang baik	Audit keuangan, kepuasan pengguna

BAB III

SISTEM PENJAMINAN MUTU

3.1 RASIONALITAS

Sistem jaminan mutu pada pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas layanan secara terus menerus oleh fakultas. Hal ini dilakukan untuk dapat memenuhi standar mutu kualitas maupun kuantitas yang telah ditetapkan di dalam Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT), Standar dan Kriteria Mutu Akreditasi, serta standar mutu Universitas Brawijaya. Oleh karena itu, Rektor membentuk Gugus Jaminan Mutu (GJM) yang berkedudukan di Fakultas Kedokteran yang berfungsi sebagai pelaksana pengawasan, peningkatan Jaminan Mutu di tingkat Fakultas. Gugus Jaminan Mutu (GJM) ini bertanggung jawab langsung kepada Rektor. Gugus Jaminan Mutu (GJM) ini akan berkoordinasi dengan Pusat Jaminan Mutu (PJM) terkait dengan pelaksanaan jaminan mutu proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Sistem jaminan mutu yang dilaksanakan di Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya meliputi penjaminan mutu di Unit Kerja Pelaksana Akademik (UKPA) dan Unit Kerja Penunjang Pelaksana Akademik (UKPPA). Acuan standar mutu Unit Kerja Pelaksana Akademik (UKPA) adalah Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT), BAN-PT, LAM PT-Kes. Adapun untuk Unit Kerja Penunjang Pelaksana Akademik (UKPPA) mengacu kepada ISO Sistem Manajemen Mutu. Gugus Jaminan Mutu (GJM) akan berkoordinasi dengan Dekan Fakultas Kedokteran untuk menjamin mutu pelaksanaan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, berakhlak, profesional, bertanggung jawab, mampu mengembangkan diri dan berdaya saing di tingkat nasional maupun internasional; menjamin mutu penelitian dan pengabdian masyarakat (*community service*) yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat di tingkat nasional dan internasional; serta meningkatkan perbaikan sistem manajemen mutu secara berkelanjutan menuju *world class entrepreneurial university*.

3.2 SISTEM DAN SIKLUS PENJAMINAN MUTU INTERNAL DAN EKSTERNAL DI FAKULTAS KEDOKTERAN

3.2.1 Dasar Kebijakan Penjaminan Mutu Fakultas Kedokteran

Sistem penjaminan mutu internal pada Fakultas merupakan amanah dan penerjemahan dari kebijakan pada tingkat nasional dan Universitas Brawijaya, disamping harus mampu menjamin akuntabilitas eksternal secara global. Secara global standar dan sistem penjaminan mutu juga menjadi bagian dari persyaratan *Good University Governance* dan diacu oleh *World Federation Medical Education*, dan lembaga akreditasi internasional lain. Pada tingkat nasional telah diterbitkan serangkaian kebijakan yang mendorong dan mengatur penerapan sistem penjaminan mutu pada Pendidikan Tinggi yaitu:

- Undang-Undang Pendidikan Tinggi No 12 Tahun 2012 pasal 53 : yang mengamanatkan akuntabilitas Pendidikan Tinggi melalui mekanisme Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) dan Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Internal (SPMI)
- Permenristekdikti SPM PT No 61 Tahun 2016 yang mengatur tentang Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) sebagai basis data sistem penjaminan mutu internal dan No 62 Tahun 2016 yang mengatur tentang SPMI
- Permendikbud No.3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi
- Permendikbud No.5 Tahun 2020 yang mengatur tentang akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi

Pada Universitas Brawijaya kebijakan penjaminan mutu internal dituangkan dalam:

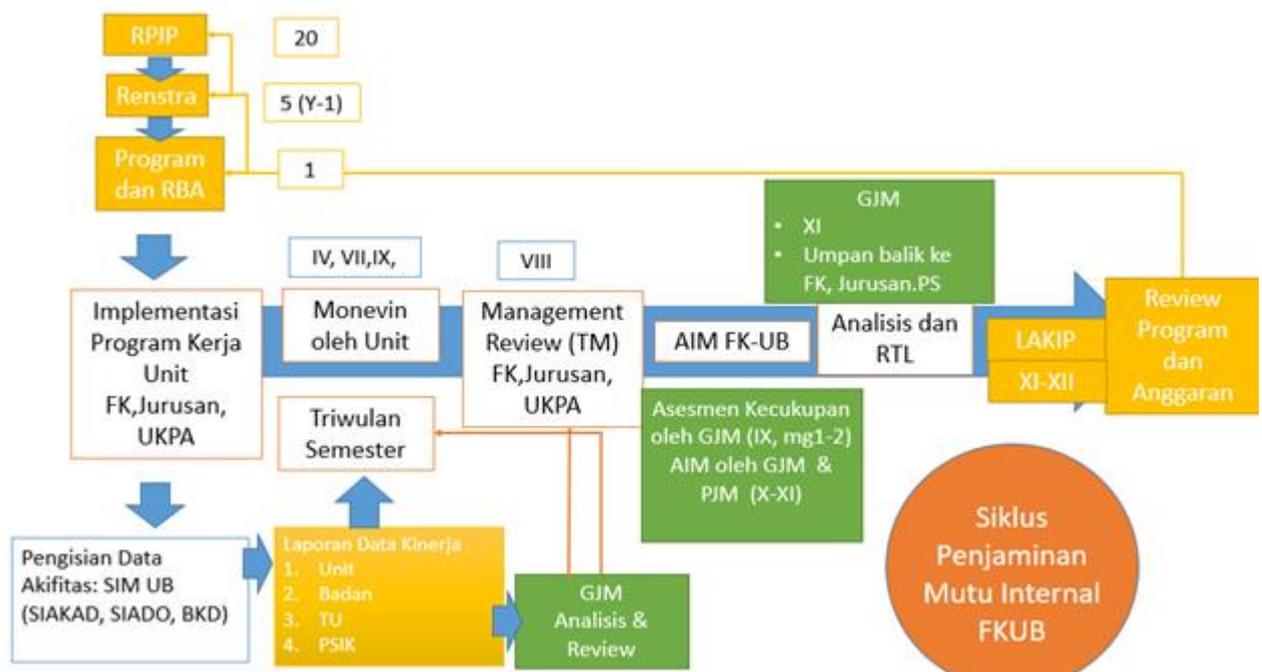
- Standar SPMI Universitas Brawijaya Nomor : UN10/HK.01.02 tertanggal 3 April 2018
- Manual SPMI Universitas Brawijaya Nomor : UN10/HK.01.02 tertanggal 3 April 2018
- Kebijakan SPMI Universitas Brawijaya Nomor : UN10/HK.01.02.b tertanggal 3 April 2018

Pada tingkat Fakultas, kebijakan SPMI perlu dituangkan dalam manual mutu yang mencerminkan siklus Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Perbaikan berkelanjutan (PPEPP) serta Prosedur dan Form dalam implementasi SPMI yang didukung tata kelola organisasi yang baik.

3.2.2 Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Internal Fakultas Kedokteran

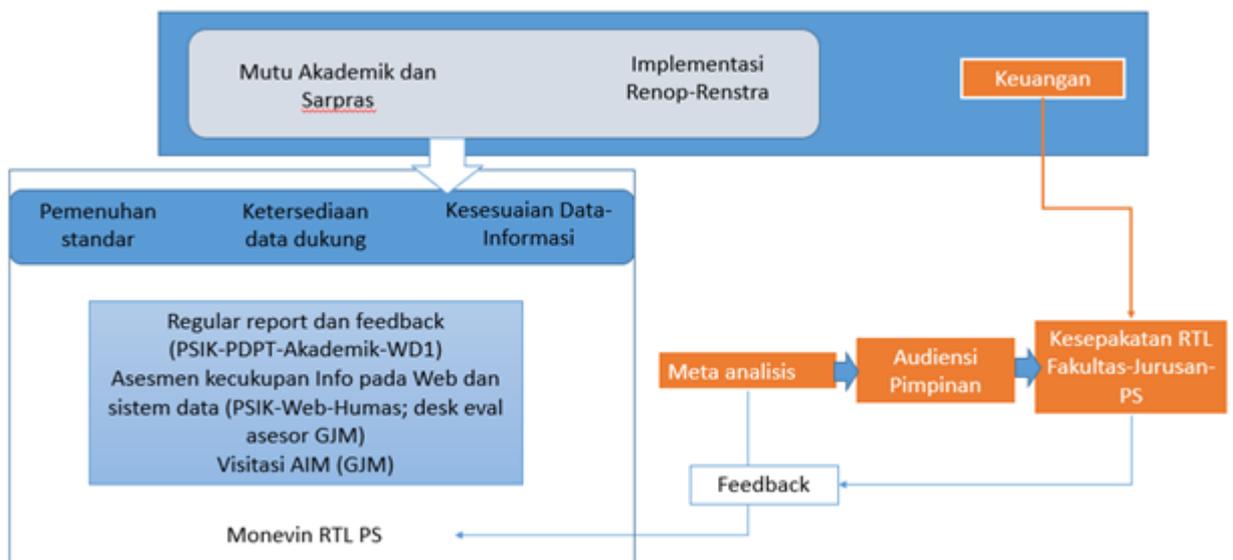
Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Fakultas Kedokteran dilaksanakan dan dikembangkan sebagai bagian integral untuk mencapai standar/kriteria Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang diterapkan melalui akreditasi, sertifikasi atau metode pengakuan lain. Penggabungan SPMI dan SPME sebagai satu bagian skema penjaminan mutu yang terintegrasi bertujuan untuk mencapai standar yang ditetapkan. Terdapat tiga tujuan SPMI FKUB . Tujuan pertama adalah meningkatkan kinerja manajemen unit kerja di lingkungan FKUB yang dicapai dengan: (i) memenuhi standar mutu atau sasaran mutu yang telah ditetapkan, sehingga visi dan misi FKUB dapat dicapai; (ii) meningkatkan pelayanan, sehingga dapat memenuhi harapan atau kepuasan pengguna jasa layanan. Tujuan SPMI selanjutnya adalah meningkatkan akreditasi/sertifikasi Institusi, Program Studi dan Laboratorium serta unit penunjang lainnya; dan mendapatkan pengakuan eksternal dan peningkatan reputasi.

Implementasi SPMI FKUB meliputi: a. monitoring dan evaluasi, baik pada tingkat Program Studi, Jurusan, dan Fakultas; b. Audit Internal Mutu (AIM) yang terintegrasi dengan UB; c. umpan balik, dan; d. tindak lanjut. Proses audit internal FKUB bertujuan untuk menjamin mutu akademik dan implementasi serta ketercapaian renstra FKUB. Proses audit internal dilakukan dengan memeriksa pemenuhan standar, ketersediaan data dukung, dan kesesuaian data dengan informasi.



Gambar 3 Siklus Penjaminan Mutu Internal FKUB

Program SPMI FKUB meliputi empat kegiatan utama. Program pertama adalah pelaporan sistem akademik oleh PS pada awal dan akhir semester. Kegiatan ini dilakukan untuk menjamin kesesuaian data pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDPT) yang akan dikembangkan secara bertahap pada semua indikator, diawali dengan monitoring pada luaran mahasiswa yaitu masa studi dan indeks prestasi kumulatif (IPK). Program kedua adalah pelaporan kinerja Dosen yang terintegrasi dalam sistem pemantauan kinerja Dosen melalui sistem informasi data kepegawaian Dosen (Tenaga Pendidik) yaitu SIADO, SISTER dan SINTA. Program ketiga adalah pelaporan kinerja penelitian, pengabdian masyarakat, kerjasama dan publikasi yang dikelola oleh BPPM (Badan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) dan BPJ (Badan Penerbitan Jurnal). Program yang terakhir adalah meta-audit dan analisis hasil AIM pada Fakultas sebagai dasar penyusunan rencana tindak lanjut



Gambar 4 Lingkup dan Proses Audit Internal di Fakultas Kedokteran

Gambar 4 menggambarkan lingkup dan proses audit internal di FK sebagai satu siklus peningkatan mutu berkelanjutan. Mekanisme audit meliputi mutu akademik (fungsi Tri Dharma) serta sarana prasarana, implementasi perencanaan organisasi dan aspek keuangan. Secara reguler proses dilakukan melalui mekanisme monitoring berkala berdasar informasi yang diolah dari data pada sistem informasi yang tersedia pada tingkata PS dan Fakultas. Mekanisme tersebut ditindaklanjuti dengan analisis dan umpan balik serta kesepakatan rencana tindak lanjut pada semua level organisasi.

3.2.3 Sistem dan Siklus Penjaminan Mutu Eksternal di Fakultas Kedokteran

Akreditasi merupakan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) sebagai bagian dari Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Akreditasi dilakukan terhadap Program Studi berdasarkan interaksi antar standar di dalam Standar Pendidikan Tinggi. Akreditasi bertujuan 1) menentukan kelayakan Program Studi berdasarkan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti); dan 2) menjamin mutu Program Studi secara eksternal baik bidang akademik maupun non akademik untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan masyarakat. Akreditasi program studi kesehatan di lingkungan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya dilakukan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri

Perguruan Tinggi Kesehatan (LAM-PTKes) untuk tingkat nasional dan atau lembaga internasional yang diakui oleh Dikti.



Gambar 5 Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Sistem Penjaminan Mutu eksternal (SPME) atau akreditasi dilakukan melalui penilaian luaran penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) oleh perguruan tinggi untuk penetapan status dan peringkat terakreditasi program studi. Siklus SPME meliputi tahap evaluasi data dan informasi program studi dan unit pengelola program studi, tahap penetapan status akreditasi dan peringkat terakreditasi, dan tahap pemantauan dan evaluasi status akreditasi dan peringkat terakreditasi. Luaran proses akreditasi pada tingkat nasional dinyatakan dengan status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi yaitu terakreditasi dan tidak terakreditasi dengan peringkat meliputi baik, baik sekali dan unggul. Peringkat Baik Sekali yaitu program studi telah menetapkan dan memenuhi standar yang jauh melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti). Peringkat Unggul yaitu program studi telah menetapkan dan memenuhi standar yang sangat jauh melampaui SN Dikti. Melampaui SN Dikti mengandung arti melampaui secara kuantitatif dan kualitatif.

Pencapaian status dan peringkat akreditasi program studi di Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya disesuaikan dengan indikator kinerja

Universitas Brawijaya. Universitas Brawijaya memiliki target 85% program studi terakreditasi internasional pada tahun 2034-2039. Salah satu syarat yang ditetapkan di Universitas Brawijaya untuk dilakukan akreditasi internasional yaitu program studi telah terakreditasi dengan peringkat unggul. Upaya yang perlu dilakukan oleh FKUB untuk pencapaian target akreditasi internasional adalah dengan implementasi SPMI dengan pendekatan PPEPP yaitu Penetapan standar, Pelaksanaan standar, Evaluasi pelaksanaan standar, Pengendalian pelaksanaan standar, dan Peningkatan standar.

Akreditasi program studi Kedokteran dan Kesehatan pada tingkat nasional dilaksanakan oleh LAM PTKes dengan mempergunakan 9 kriteria. Sistem akreditasi ini menekankan pada proses yang berkelanjutan dan membutuhkan data yang akurat yang sesuai dengan kebutuhan data pada beberapa sistem pendataan secara elektronik yang berlaku di Kemendikbud maupun di Universitas. Untuk itu perlu dilakukan pembaruan data secara terus menerus dan terprogram. Pelaksanaan SPME dilakukan dengan melakukan proses pendampingan dan monitoring secara terus menerus untuk memastikan prodi selalu menjalankan kegiatan manajemen pengelolaan pendidikan dengan mengacu pada rincian pada borang akreditasi 9 kriteria

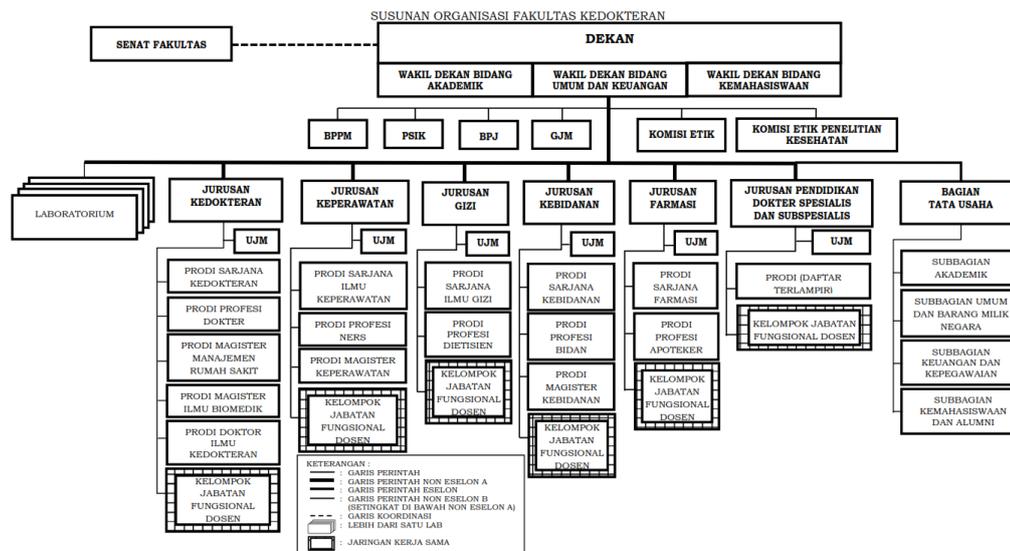
3.3 TATA KELOLA SISTEM PENJAMINAN MUTU DI FAKULTAS KEDOKTERAN

Tata kelola SPMI pada Fakultas Kedokteran mengacu pada tata kelola yang dituangkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kelola (SOTK) UB melalui Peraturan Rektor no 25 tahun 2020 pasal 314-316 dan draft statuta PTN BH UB. Universitas Brawijaya menganut pemisahan pengelolaan antara monitoring dan evaluasi dan pelaksana atau model hibrid. Sistem penjaminan mutu dikelola oleh satu organik tersendiri terpisah dari pelaksana implementasi perencanaan. Organik pengelola SPMI di UB terdiri dari Pusat Jaminan Mutu (PJM) yang berada di level Universitas, Gugus Jaminan Mutu (GJM) yang berada di level Fakultas, dan Unit Jaminan Mutu (UJM) di level Jurusan. Di level Program Studi pada Fakultas Kedokteran dibentuk tim Monitoring dan Evaluasi (Monev) untuk menjalankan fungsi audit internal meskipun tidak terdapat di SOTK. Tugas badan penjamin mutu akademik, antara lain: 1) Menjabarkan baku mutu pendidikan ke dalam dokumen-dokumen mutu akademik di Universitas/ Fakultas/Jurusan/

Program Studi; 2) Memonitor implementasi penjaminan mutu akademik di Universitas/ Fakultas/Jurusan/ Program Studi; 3) Mengevaluasi penjaminan mutu akademik di Universitas/ Fakultas/Jurusan/Program Studi; dan 4) Menyampaikan laporan pelaksanaan penjaminan mutu di Universitas/Fakultas/Jurusan/Program Studi secara periodik kepada Pimpinan.

Gambar 6 Struktur Organisasi Fakultas Kedokteran

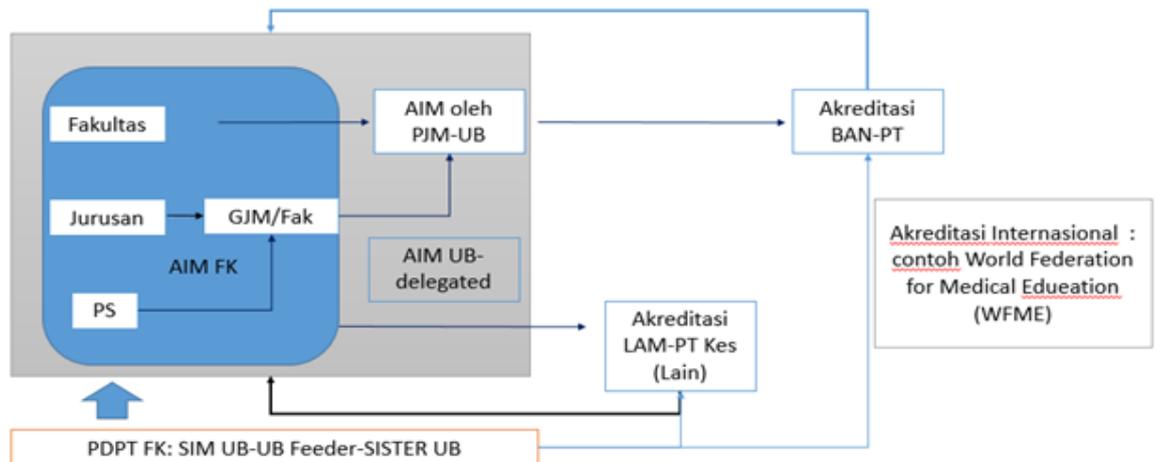
Secara organik berdasarkan ketentuan tersebut, pengelolaan unit penjaminan mutu mulai level Universitas hingga Program Studi tidak memiliki garis langsung, namun antar unit penjamin mutu ini tetap bisa berkoordinasi karena



antar pimpinan unit masing-masing level memiliki garis langsung. Disamping itu SPMI perlu didukung sistem data yang baik sehingga perlu sinergi dengan Pengelola Sistem Informasi dan Kehumasan (PSIK) dan penguatan fungsi data dan analisis pada PSIK, untuk menyelaraskan data pada tingkat unit kerja-fakultas-universitas-dan pangkalan data nasional.

Pusat Jaminan Mutu (PJM) akan menetapkan ruang lingkup standar mutu Universitas Brawijaya pada pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Lingkup standar mutu ini mengacu dari SN Dikti, BAN PT, dan LAMPTKes. Setiap tahun, Pusat Jaminan Mutu (PJM) akan menyusun jadwal pelaksanaan Audit internal Mutu (AIM) Selanjutnya, atas dasar pertimbangan jumlah auditor internal Pusat Jaminan Mutu (PJM) mendelegasikan proses audit internal mutu di Fakultas Kedokteran dapat dilakukan di bawah koordinasi Gugus Jaminan Mutu (GJM).

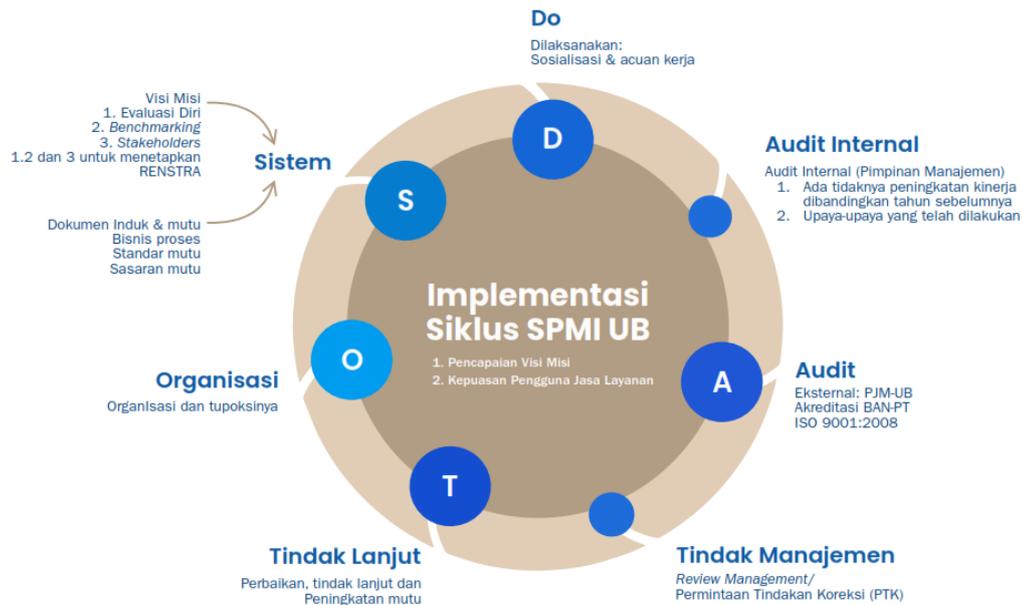
Pendelegasian ini dengan mempertimbangkan jumlah auditor internal di Fakultas Kedokteran.



Gambar 7 Sistem Audit Internal dan Eksternal di Fakultas Kedokteran

3.4 PROSEDUR PENJAMINAN MUTU

Sistem manajemen mutu di Fakultas Kedokteran dilakukan dengan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), sistem penjaminan mutu eksternal (SPME), dan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti). Implementasi sistem manajemen mutu ini disertai dengan komitmen yang kuat dari pimpinan, tanggung jawab untuk menjalankan sistem manajemen mutu dengan baik, adanya kepatuhan terhadap perencanaan yang telah dilakukan, melakukan evaluasi, serta melakukan peningkatan mutu berkelanjutan.



Gambar 8 Sistem Manajemen mutu di Universitas Brawijaya

Tujuan sistem manajemen mutu di Fakultas Kedokteran adalah membangun budaya mutu organisasi menuju organisasi efisien dan efektif melalui (1) tercapainya visi misi melalui pemenuhan standar mutu dengan cara perbaikan berkelanjutan (*Plan Do Check Act* = PDCA) menggunakan manajemen berbasis proses; (2) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) melalui pelayanan prima; (3) Terpeliharanya kepuasan pelanggan (*L*); dan (4) keberlanjutan organisasi. Prosedur penjaminan mutu di Fakultas Kedokteran dilakukan dengan menerapkan sistem manajemen mutu “OSDAT”, yaitu : (1) Menyusun **O**rganisasi penjaminan mutu (O); (2) Menyusun **S**istem (kebijakan mutu, system dokumen mencakup manual mutu, standar mutu, dan manual prosedur sebagai acuan kerja) (S); (3) Sistem **D**ijalankan (sosialisasi dan implementasi sesuai acuan kerja) (D); (4) Melakukan **A**udit Internal Mutu (AIM) (A); dan (5) **T**indak lanjut (T).

3.5 TAHAPAN PEMENUHAN PENJAMINAN MUTU DALAM JANGKA PANJANG

Sesuai dengan tahapan pengembangan pada Universitas Brawijaya, Pengembangan SPMI di FKUB disusun dalam empat pentahapan. Strategi pencapaian dan arah kebijakan pengembangan sistem penjaminan mutu diuraikan pada Tabel 11.

Periode lima tahun pertama: 2020-2024

- Penataan sistem tata kelola dan sistem informasi untuk menunjang data dan informasi dalam siklus PPEP
- Penyelarasan dan integrasi data pada tingkat Fakultas dan Universitas
- Pelatihan sumber daya manusia dalam tata kelola SPMI berbasis data
- Pembentukan budaya peningkatan mutu berkelanjutan

Periode lima tahun kedua: 2025-2029

- Penyelarasan sistem informasi dan database SPMI dengan SIM pada FK-UB-Dikti
- Periode lima tahun ketiga: 2030-2034
- Peningkatan standar/indikator mengacu pada standar internasional

Periode lima tahun keempat: 2035-2039

- Pemenuhan indikator *World Class University (WCU)* pada pengelolaan Program Studi

Tabel 11 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Jaminan Mutu Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	Ketersediaan dokumen SPMI (manual mutu, prosedur dan <i>form</i>)	Penguatan kapabilitas pengelolaan SPMI pada manajemen Fakultas, Jurusan dan Program Studi	Pengembangan SPMI pada Tingkat Fakultas-Jurusan dalam siklus manajemen FKUB
	Keterlaksanaan AIM	Pembudayaan siklus PPEPP (OSDAT) dalam pengelolaan operasional organisasi pada tingkat Fakultas, Jurusan, dan PS	Penyelarasan data base SPMI pada Sistem Informasi dan Database PS-Jurusan-Fakultas-UB dengan Sistem Informasi dan Data base Nasional
	% Tindak Lanjut Temuan Audit	Penguatan komunikasi dan koordinasi dengan <i>stakeholder</i> eksternal dalam implementasi SPMI	Pelibatan <i>stakeholder</i> eksternal dalam evaluasi kinerja organisasi dan SPMI
	Pemenuhan standar akreditasi Internasional		Integrasi standar mutu internasional dalam SM FKUB

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	% PS dengan akreditasi Unggul		
	Tingkat Kepuasan Pengguna Internal dan Eksternal		

BAB IV

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG AKADEMIK YANG MENCAKUP TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI PADA UB/PTN BADAN HUKUM (PTN BH)

4.1 BIDANG PENDIDIKAN

4.1.1 Arah, Kebijakan, dan Kekhasan Pendidikan Kedokteran dan Kesehatan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan kepada Pemerintah untuk mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan, ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa serta memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia. Perguruan tinggi dalam menjalankan amanat tersebut berdasarkan otonomi pengelolaan perguruan tinggi (PT). Adanya otonomi PT baik pada bidang akademik maupun bidang non akademik diperlukan untuk menghasilkan Pendidikan tinggi yang bermutu. Salah satu otonomi PT adalah dengan membentuk PTN (Perguruan Tinggi Negeri) Badan Hukum (PTN BH). Adanya kebijakan kampus merdeka telah memberikan kemudahan bagi PTN untuk mengubah statusnya menjadi PTN BH. Universitas Brawijaya sendiri telah siap merubah statusnya dari BLU menjadi PTN BH. Dengan perubahan status PTN BH, maka UB mempunyai kemandirian pengelolaan, kemampuan sumber pendapatan, kemandirian pengelolaan SDM, dan kemandirian pengembangan institusi.

Fakultas Kedokteran sebagai salah satu fakultas di UB juga menyelaraskan dengan perubahan status UB tersebut yang diimplementasikan dalam arah dan kebijakan strategis sesuaikekhasan pendidikannya. Salah satu kekhasan dalam pendidikan kedokteran dan kesehatan adalah peran penting dalam pembangunan kesehatan wilayah, sebagai pusat pengembangan IPTEKDOKKES yang dapat diserap dalam sistem pelayanan kesehatan secara terintegrasi dan berkesinambungan. Integrasi dan peran tersebut diwujudkan dalam *Academic Health System* (AHS) yang dengan misi utama untuk memberikan pendidikan dan penelitian dasar dan klinis yang berkualitas bagi professional kesehatan, sekaligus pelayanan kesehatan bagi pasien, sesuai

kebutuhan masyarakat sebagai bagian dari sistem pelayanan kesehatan. Implementasi AHS membutuhkan jejaring dan peran aktif Fakultas Kedokteran dan rumpun kesehatan lain, Universitas, RSUB sebagai RS PTN, RS pendidikan, wahana pendidikan serta fasilitas kesehatan primer hingga tersier selaras dengan pengembangan wilayah Malang Raya menuju kota dengan skala 4.0. Pengembangan AHS menjadi bentuk strategi integrasi Tri Dharma membentuk penta helix PT dengan industri (pelayanan kesehatan) dan Pemerintah, yang mendekatkan serapan produk PT bagi kesejahteraan masyarakat.

Secara umum arah kebijakan bidang akademik adalah pendidikan berbasis luaran (*Outcome Based Education*) dengan fokus kearah penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan yang berdaya saing global. Penyelenggaraan pendidikan kedokteran dan kesehatan FKUB diarahkan dan dikembangkan untuk menghasilkan tenaga kerja terampil dan tenaga ahli yang berkarakter serta inovatif yang memiliki daya saing baik dalam dan luar negeri, selaras dengan arah pengembangan UB. Pengembangan UB diarahkan sesuai dengan kekhasan yang ditinjau dari keunggulan, daya saing, reputasi dan sinergi sehingga perlu ditetapkan sasaran dan strategi serta arah kebijakan.

Tabel 12 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Pendidikan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
	Meningkatnya jumlah lulusan FKUB yang bekerja sesuai kompetensinya dan mampu bersaing secara nasional dan global		Peningkatan layanan fasilitas <i>start-up</i> bisnis dan inkubator bisnis bagi mahasiswa FKUB dan alumni
	Meningkatnya persentase kelulusan mahasiswa FKUB yang mengikuti uji kompetensi		Peningkatan kualitas lulusan FKUB yang berdaya saing internasional
		Terwujudnya AHS-UB	Pengembangan AHS FK-UB, RSUB, RS Pendidikan dan jejaring sistem

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan	
			pelayanan kesehatan dikembangkan selarah dengan pembangunan wilayah	
			Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	
			Peningkatan riset yang berorientasi produk unggulan.	
			Tersedianya jurnal terindeks sistem data-based internasional yang dikelola FKUB	
				Peningkatan pengabdian kepada masyarakat yang memberdayakan
				Peningkatan kualitas kerjasama dalam implementasi pengembangan kurikulum dan metode pembelajaran.
				Peningkatan jumlah implementasi kerjasama berbasis pengembangan pendidikan berdaya saing internasional
			Meningkatkan jumlah dan kualitas visiting professor yang diakui dunia di FKUB	Peningkatan jumlah visiting professor di FKUB.
			Meningkatnya peneliti berkelas dunia yang berperan aktif dalam penyelenggaraan Tri Dharma di FKUB	Peningkatan kemitraan peneliti berkelas dunia dalam program integrasi Tri Dharma di FKUB.

4.1.2 Kebebasan Mimbar

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 pasal 9 ayat 1 menyebutkan Kebebasan Mimbar Akademik dikonsepsikan sebagai wewenang Professor dan/atau Dosen yang memiliki otoritas dan wibawa ilmiah

untuk menyatakan secara terbuka dan bertanggung jawab mengenai sesuatu terkait dengan rumpun yang berkenaan ilmu dan cabang ilmunya. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1990 pasal 18 ayat 1 menjelaskan Kebebasan Mimbar Akademik berlaku sebagai bagian dari kebebasan akademik yang memungkinkan dosen menyampaikan pikiran dan pendapat sesuai dengan norma dan kaidah keilmuan dalam rangka kebebasan akademik. Kebebasan akademik diartikan sebagai kebebasan sivitas akademika untuk mendalami dan mengembangkan ilmu pengetahuan secara bertanggungjawab melalui pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kebebasan akademik berlaku bagi segenap warga sivitas akademika, baik para mahasiswa maupun dosen, sedangkan kebebasan mimbar akademik merupakan hak bagi kalangan terbatas diantara para akademisi, yaitu mereka yang diakui memiliki wewenang dan wibawa ilmiah untuk menyatakan pikiran dan pendapatnya mengenai sesuatu yang berkenaan dengan disiplin ilmunya, yang bersifat ilmiah atau bersifat teori yang dikembangkan dalam Pendidikan tinggi dan terbebas dari pengaruh politik praktis. Pengakuan terhadap wewenang dan wibawa itu didasarkan atas terpenuhinya berbagai persyaratan serta reputasi yang bersangkutan sebagai akademikus.

Dosen sebagai anggota sivitas akademika memiliki tugas mentransformasikan ilmu pengetahuan dan atau teknologi yang dikuasainya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan potensinya. Dosen sebagai ilmuwan memiliki tugas mengembangkan suatu cabang ilmu pengetahuan dan atau teknologi melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkanluaskannya sesuai dengan fungsinya sebagai agen pengedukasi, agen peneliti, agen pentransfer budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta agen pengembangan inovasi untuk mengembangkan daya saing lokal, nasional dan internasional. Dalam pelaksanaannya, kebebasan mimbar akademik FKUB diawasi oleh senat akademik.

Tabel 13 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Kebebasan Mimbar Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
	Meningkatnya jumlah sosialisasi tentang etika akademik dan kebebasan mimbar	Meningkatkan kapasitas layanan dan kinerja pusat-pusat unggulan FKUB dan laboratorium terpadu	Peningkatan pemahaman etika akademik dan kebebasan mimbar
	Meningkatnya jumlah prestasi mahasiswa FKUB tingkat nasional dan internasional	Penerimaan mahasiswa FKUB yang selektif, bermutu dan berkeadilan	Menghasilkan masyarakat akademik yang kritis, objektif, analitik dan kreatif
	Meningkatnya penerimaan dosen baru FKUB dengan kualifikasi dan persyaratan yang baik	Penerimaan dosen FKUB secara terbuka dengan mempertimbangkan kemampuan akademik dan rekam jejak penelitian	Terbentuk komitmen dosen yang kompeten dalam mengembangkan IPTEK dan mempertahankan kebenaran ilmiah
			<p>Terciptanya masyarakat akademik yang memiliki dan menjunjung tinggi norma dan susila akademik dan terbuka menerima konflik</p> <p>Terselenggaranya forum ilmiah yang berkelanjutan bagi dosen dan mahasiswa untuk mengembangkan ilmu dan sosialisasi hasil penelitiannya</p>
	Meningkatnya dosen FKUB yang tergabung dalam kegiatan sesuai bidang keilmuannya diforum nasional/internasional	Meningkatkan sarana dan prasarana penelitian yang mudah diakses sivitas akademika FKUB dan stakeholder	Membuka kesempatan yang luas bagi sivitas akademika FKUB untuk mengembangkan dan hilirisasi bidang keilmuannya
	Meningkatnya jumlah kegiatan dosen dan mahasiswa FKUB yang terkait dengan penelitian dan pengabdian untuk	Memberikan kesempatan yang luas bagi sivitas akademika FKUB untuk meningkatkan kompetensinya	Membuka kesempatan terbentuk masyarakat akademi yang dinamis dan

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
	hilirisasi bidang keilmuan		berorientasi ke masa depan

4.1.3 Pengembangan Jurusan dan Program Studi Kedokteran dan Kesehatan

Sebagai suatu perguruan tinggi yang telah siap merubah statusnya dari BLU menjadi PTN BH, Universitas Brawijaya harus membangun kemandirian pengelolaan, kemampuan sumber pendapatan, kemandirian pengelolaan SDM, dan kemandirian pengembangan institusi. Kemandirian pengembangan institusi, termasuk didalamnya pengembangan jurusan dan pembukaan program studi baru sesuai dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan di masyarakat. Pada saat ini di FKUB ada 6 jurusan dengan 33 program studi, maka untuk dapat lebih fokus dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, FKUB akan mengembangkan diri menjadi 2 bidang keilmuan, yaitu Pendidikan Kedokteran dan Kesehatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI No. 50 Tahun 2015 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta menyebutkan bahwa pembukaan program studi bertujuan untuk meningkatkan akses, pemerataan, mutu dan relevansi pendidikan tinggi di seluruh wilayah Indonesia serta meningkatkan mutu dan relevansi penelitian ilmiah serta pengabdian kepada masyarakat untuk mendukung pembangunan nasional.

Dalam rangka meningkatkan akses, pemerataan dan mutu pelayanan di seluruh wilayah Indonesia dengan keragaman kondisi sosiodemografis serta konteks permasalahan kesehatan, diperlukan rancangan program pengembangan (pendidikan) profesional berkelanjutan (salah satunya dalam bentuk *fellowship*) sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan. Penyelenggaraan program tersebut tidak selalu menjadi kewenangan pendidikan tinggi. Meskipun demikian, sejalan dengan KKNi dan kebijakan kampus merdeka, FKUB sebagai penyelenggara pendidikan tinggi bidang kedokteran dan kesehatan memiliki tanggung jawab dalam menyelaraskan kompetensi melalui mekanisme rekognisi pembelajaran lampau (RPL). Sejalan dengan perubahan UB sebagai PTN-BH, FKUB perlu mengembangkan kerjasama penyelenggaraan program pengembangan

profesional berkelanjutan (PKB) yang disesuaikan dengan tata kelola dan kebijakan pembiayaan.

Disamping PKB, FKUB perlu mendukung program pemerintah dalam pemerataan pelayanan kesehatan spesialisik secara Nasional khususnya pelayanan Kesehatan di daerah tertinggal, perlu memberikan alokasi khusus peserta program pendidikan. Program tersebut diantaranya telah diselenggarakan dalam Program Penerimaan Peserta Didik Utusan Khusus (PPUK) pada Program Studi Pendidikan Dokter Spesialis. Pengembangan program PPUK tersebut perlu dituangkan dalam kerjasama dengan pemerintah daerah yang diselaraskan dengan integrasi Tridharma PT.

Perencanaan pengembangan Jurusan dan Program Studi, maupun kerjasama penyelenggaraan PKB perlu memperhatikan persyaratan minimal akreditasi Program Studi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Berdasarkan Permendikbud No. 7 Tahun 2020 pasal 24, syarat minimal pembukaan prodi di kampus utama adalah: 1. Kurikulum Program Studi disusun berdasarkan kompetensi lulusan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan ketentuan peraturan perundang-undangan; 2. Dosen paling sedikit berjumlah lima orang untuk satu Program Studi di Kampus Utama, dengan ketentuan memenuhi usia dan kualifikasi akademik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 3. Pada program Doktor memiliki paling sedikit dua orang calon Dosen tetap dengan jabatan akademik profesor dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan Program Studi; 4. Pada program Doktor terapan memiliki paling sedikit dua orang calon Dosen tetap dengan jabatan akademik doktor/doktor terapan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan Program Studi; 5. Untuk Dosen yang dimaksud bersedia bekerja penuh waktu selama 37,5 jam per minggu; 6. Penempatan Dosen dan tenaga kependidikan pada Program Studi yang dibuka sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 7. Persetujuan Badan Penyelenggara ini untuk pembukaan Program Studi pada PTS; dan 8. Program Studi dikelola oleh unit pengelola Program Studi dengan organisasi dan tata kerja berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tabel 14 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan Jurusan dan Program Studi Kedokteran dan Kesehatan

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
		Pengembangan program post-graduate yang berkualitas, berbasis kebutuhan pasar dan pembangunan nasional	pengembangan program studi berbasis kebutuhan pasar dan pembangunan nasional dilakukan melalui mekanisme kajian kelayakan
		Pengembangan kerjasama	Pengakuan keluaran program pendidikan professional berkelanjutan (termasuk fellowship) dalam pendidikan formal akademik dan profesi melalui mekanisme RPL (Rekognisi Pembelajaran Lampau)
		Meningkatkan kinerja sistem pengendalian mutu internal untuk menjamin kualitas PS	Optimalisasi unit pengendalian mutu melalui sistem penjaminan mutu akademik yang handal, terintegrasi, dan berstandar internasional
		Meningkatkan ketercapaian kriteria standar internasional untuk level PS dan Fakultas	Peningkatan jumlah PS dan jurusan yang memenuhi standar unggul dan berorientasi inovasi riset
			Peningkatan jumlah PS dan jurusan terakreditasi unggul dan berorientasi inovasi riset
		Perluasan akses pendidikan masyarakat untuk pendidikan tinggi	
		Terbentuknya <i>centre of excellence</i> pada program studi	
	Berkembangnya kemandirian jurusan yang berdaya saing	Pengembangan post-graduate dan kemandirian jurusan	Mengembangkan bidang-bidang keilmuan yang berdaya saing untuk kemajuan baru berdasar kajian kelayakan
Peningkatan sumberdaya kesehatan pada daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal) melalui	Jumlah peserta didik jalur khusus (utusan daerah)	Memperluas jejaring kerjasama dengan Pemerintah Daerah diantaranya program PPUK untuk	Koordinasi berkesinambungan dengan instansi Pemerintah terkait PPUK untuk pengembangan Tridarma PT melalui alokasi khusus penerimaan calon peserta didik, berdasar analisis kebutuhan wilayah

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
perluasan akses		mengembangkan Tridarma PT	

4.1.4 Kurikulum Program Studi

Kurikulum Pendidikan tinggi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan ajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan Pendidikan tinggi. Dikembangkan dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi untuk setiap program studi yang mencakup pengembangan kecerdasan intelektual, akhlak mulia, dan keterampilan. Penyelenggaraan dan pengembangan kurikulum pada intinya dimaksudkan untuk mengembangkan potensi yang ada sesuai dengan kekhasan FKUB, mendorong peningkatan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta mendorong terwujudnya keunggulan bangsa. Pada era globalisasi saat ini tidak terelakkan lagi, dunia pendidikan menghadapi tantangan agar menghasilkan sumberdaya manusia (SDM) yang mampu berperan secara global. Untuk itu para lulusan perguruan tinggi diharapkan memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu, tuntutan teknologi dan seni, tuntutan dunia kerja, tuntutan profesi, tuntutan pengembangan kepribadian dengan ciri khas kebudayaan.

Sesuai dengan paradigma yang dipilih UB, maka FKUB juga memilih paradigma untuk mencapai kemampuan SDM Indonesia dengan menggunakan standar yang melampaui yang ada sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan SNPT), yaitu dengan menerapkan *Outcome Based Education* (OBE). Pendidikan Berbasis Capaian (OBE) secara jelas memfokuskan dan mengatur segala sesuatu dalam sistem pendidikan di sekitar apa yang penting bagi semua mahasiswa untuk dapat berhasil di akhir pengalaman belajar mereka, dengan pemenuhan SNPT yang terdiri dari 8 standar bidang pendidikan, yaitu standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana pembelajaran, standar pengelolaan pembelajaran; dan standar pembiayaan pembelajaran. Pemenuhan paradigma OBE ini dilaksanakan dengan melampaui standar-standar tersebut agar mendapatkan akreditasi unggul, dan bahkan akreditasi internasional. Penetapan

Capaian Pembelajaran (CP) program studi pada kurikulum OBE mengacu pada komponen KKNI, yaitu terdiri atas sikap, pengetahuan, keahlian umum, dan keahlian khusus. Capaian pembelajaran ini tidak hanya atas pertimbangan KKNI, namun juga ditambah atas pertimbangan CP program studi yang umumnya ditetapkan oleh lembaga akreditasi internasional. Seluruh program studi di lingkungan UB, tidak terkecuali di FKUB menyesuaikan kurikulumnya dengan pendekatan ini.

Untuk mengevaluasi ketercapaian *learning outcome* mahasiswa, dilakukan assesmen yang efektif dan komprehensif, baik pengukuran secara langsung maupun tidak langsung, serta pengukuran kuantitatif dan pengukuran kualitatif yang relevan sesuai dengan *outcome* yang akan diukur. Berdasarkan Permendikbud No. 03 Tahun 2020, standar penilaian pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Adapun instrumen penilaian terdiri atas penilaian proses dalam bentuk rubrik dan atau penilaian hasil dalam bentuk portofolio. Penilaian sikap dapat menggunakan teknik penilaian observasi.

Tabel 15 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Kurikulum Program Studi Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
	Meningkatnya jumlah program studi yang terakreditasi A	Meningkatkan kualitas dan kontribusi PS dalam pembangunan nasional	Peningkatan jumlah PS terakreditasi
			Peningkatan efisiensi masa studi
			Peningkatan sinergi kurikulum dengan sertifikasi kompetensi calon lulusan
	Meningkatnya mata kuliah yang berbasis <i>socio-academic entrepreneurship</i>	Meningkatkan konsistensi kekhasan akademis dan keunggulan FKUB dalam pengembangan kurikulum PS	Peningkatan kurikulum berbasis <i>socio-academic entrepreneurship</i>
Meningkatnya jumlah implementasi kerjasama guna	Meningkatkan kualitas kerjasama berorientasi pada	Peningkatan jumlah implementasi kerjasama untuk	

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
	pemutakhiran kurikulum PS	pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran	pemutakhiran kurikulum PS
	Meningkatnya jumlah PS yang mempunyai kurikulum berstandar internasional	Peningkatan kualitas kurikulum yang sesuai dengan standar internasional sesuai kompetensi PS	Melakukan evaluasi kurikulum berdasarkan kompetensi PS sesuai dengan standar internasional PS

4.1.5 Proses Pembelajaran

Tujuan pendidikan UB mengacu pada tujuan pendidikan nasional serta mengemukakan keunggulan baik dari segi keefektif dan keefisienan proses pembelajaran, berasaskan 39 kebebasan dalam hal akademik, serta terciptanya etika kehidupan kampus. Prinsip pembelajaran dalam SNPT sesuai pasal 11 Permenristekdikti No.44 tahun 2015 adalah : 1. Interaktif (interaksi mahasiswa-dosen dalam pencapaian pembelajaran; praktek mengajar yang efektif); 2. Holistik dan integratif (mendorong pola pikir komprehensif, internalisasi keunggulan kearifal lokal-internasional, pendekatan inter-multi disiplin); 3. Efektif dan saintifik (pembelajaran kolaboratif, diskusi); 4. Berpusat pada mahasiswa (*high order learning*, strategi pembelajaran, pembelajaran reflektif dan integratif, penalaran kualitatif); 5. Kontekstual, tematik (kualitas interaksi, lingkungan yang mendukung).

Tabel 16 Strategi dan Arah Kebijakan Program Proses Pembelajaran FKUB

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
			Peningkatan literasi dosen untuk memanfaatkan ketersediaan teknologi
			Menyusun dan melaksanakan sistem monev kinerja dosen untuk peningkatan mutu proses belajar-mengajar terbaik
			Pengembangan sarana dan

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah Kebijakan
		pembelajaran baru	prasarana sistem pembelajaran Peningkatan standar isi pembelajaran melalui proses dan metode pembelajaran, penyempurnaan buku ajar dan modul-modul
	Tingkat Kesiapterapan teknologi (TKT) karya inovatif sivitas akademika	Sinergi internal antar lembaga LPPM, sentra HAKI, Inkubator bisnis dan kewirausahaan (BIW) dan badan usaha akademik	Peningkatan sinergisitas antar lembaga dari hulu hingga hilir
	Jumlah kerjasama pengembangan infrastruktur pembelajaran yang mutakhir dan tepat guna	Meningkatkan kerjasama untuk pengembangan infrastruktur pembelajaran berteknologi mutakhir	Peningkatan efektifitas dan efisiensi sistem pembelajaran

4.2 BIDANG PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

4.2.1 Arah, Kebijakan, dan Peta Jalan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Menurut undang-undang nomer 12 tahun 2012 tentang Pendidikan tinggi, penelitian di perguruan tinggi diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa. Arah, kebijakan, dan peta jalan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di FKUB mengacu pada Rencana Induk penelitian (RIP) UB tahun 2021 – 2025 yang dipilih berdasarkan kebutuhan nasional yang tertuang dalam 1) Perpres 38 tahun 2018 untuk Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) 2015-2045; 2) Prioritas riset nasional (PRN) 2020-2024; 3) SN Dikti; dan 4) analisis strategis. Berdasarkan kajian tersebut dimensi dan sasaran RIP FKUB adalah tersedianya 1) produk hasil penelitian berkualifikasi internasional (sasaran: pasar); 2) model, prototipe dan teknologi yang diakui dilingkup global (sasaran: produk teknologi); 3)

konsep, teori, paradigma, pengetahuan yang diakui di lingkup global (sasaran: litbang).

Penelitian di lingkungan Fakultas dilaksanakan secara kompetisi, kompetensi, maupun mandiri. Sesuai Panduan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Edisi XIII (Kementrian Riset dan teknologi/ Badan Riset dan Inovasi Nasional) hasil penelitian wajib memberikan luaran minimal bisa berupa jurnal nasional dengan peringkat sesuai skema, atau jurnal internasional yang terindeks pada database bereputasi, atau satu buku hasil penelitian ber ISBN, atau tiga artikel prosiding yang terindeks pada database yang bereputasi, atau tiga *book chapter* yang terindeks pada database bereputasi atau ber ISBN, paten, Hak cipta, kebijakan dan atau produk industri. Luaran ini disesuaikan dengan skema penelitian. Oleh karena itu hasil penelitian harus bermanfaat untuk 1) Pengayaan ilmu pengetahuan dan teknologi; 2) Peningkatan mutu perguruan tinggi; 3) Peningkatan daya saing perguruan tinggi; dan 4) Peningkatan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat. Untuk menunjang pencapaian luaran tersebut, potensi yang bisa dikembangkan adalah terbentuknya kultur menulis baik buku maupun jurnal ilmiah di kalangan staf pengajar, di samping itu institusi juga memberikan fasilitas pendanaan penulisan buku dan memberikan penghargaan bagi artikel yang telah dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional bereputasi.

Menurut Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan sivitas akademika dalam mengamalkan dan membudayakan ilmu pengetahuan dan tehnologi untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa yang dilakukan dalam bentuk kegiatan sesuai dengan budaya akademik, keahlian dan keilmuan sivitas akademika dan kondisi sosial budaya masyarakat. Sesuai Panduan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Edisi XIII (Kementrian Riset dan teknologi/ Badan Riset dan Inovasi Nasional) hasil pengabdian masyarakat wajib memberikan luaran minimal. Luaran tersebut bisa berupa satu artikel ilmiah dipublikasikan melalui jurnal ber ISSN atau prosiding ber ISBN dari seminar nasional, satu artikel pada media masa, video kegiatan, peningkatan keberdayaang mitra, wirausaha mandiri berbasis iptek, atau pertahun menghasilkan satu artikel ilmiah yang dipublikasikan melalui jurnal nasional terakreditasi, atau artikel dalam prosiding ber ISBN dari seminar internasional yang

dilaksanakan didalam negeri. Hasil penelitian hendaknya dapat diaplikasikan untuk pengabdian masyarakat, sehingga diperlukan peta jalan yang selaras dan terintegrasi antara penelitian, pengabdian masyarakat dan pendidikan. Integrasi tersebut juga perlu dilakukan dengan rencana induk penelitian pada jejaring RS Pendidikan serta disesuaikan dengan permasalahan kesehatan dan prioritas pengembangan wilayah. Hal ini memerlukan strategi jangka panjang pengembangan SDM, sarana prasarana serta kebijakan tentang hilirisasi produk Tri Dharma PT di FKUB. Penelitian dan pengabdian masyarakat juga perlu diintegrasikan dengan Pendidikan dalam *Academic Health Science Center* sebagai perwujudan Pentahelix Perguruan Tinggi

Tabel 17 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Penelitian dan Pengabdian Fakultas Kedokteran

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah kebijakan
Peningkatan produk penelitian penmas dan kerjasama	Meningkatnya jumlah proposal penelitian penmas yang didanai nasional dan internasional Meningkatnya penelitian inovasi berbasis produk Meningkatnya jumlah publikasi internasional bereputasi	Meningkatkan Kerjasama khususnya penelitian dan penmas untuk meningkatkan kualitas penelitian dan penmas sehingga dapat menghasilkan inovasi produk dan jurnal bereputasi Meningkatkan kerjasama dengan industry/ mitra yang mendukung penelitian inovasi berbasis produk	Penyediaan sistem informasi, sosialisasi, monev Kerjasama untuk penelitian dan pengabdian Pemetaan dan alokasi dana penelitian berdasarkan kualifikasi peneliti.
	Meningkatnya penelitian yang dipatenkan / HAKI	Meningkatkan sstem informasi HAKI/paten, bekerjasama dengan LPPM	Meningkatkan kerjasama dengan mitra/industri untuk menghasilkan produk dengn HKI
Peningkatan produk penelitian yang bisa dimanfaatkan masyarakat	Meningkatnya jumlah <i>output</i> penelitian berupa produk, jurnal, naskah kebijakan, buku, penmas yang merupakan aplikasi penelitian.	Membuat <i>road map</i> penmas dan penelitian yang terintegrasi dengan Pendidikan	Menggalakkan departemen/kelompok kajian untuk mensinergikan <i>road map</i> penmas dan penelitian yang terintegrasi dengan pendidikan sesuai rencana induk penelitian UB dan jejaring rumah sakit pendidikan yang

Sasaran	Indikator	Strategi	Arah kebijakan
			diselaraskan dengan agenda pembangunan wilayah
Peningkatan kualitas dan standar sarana prasarana penelitian dan pelayanan Laboratorium	Meningkatnya jumlah laboratorium yang memenuhi standar sertifikasi ISO	Meningkatkan pemenuhan kebutuhan gedung dan peralatan Meningkatkan pemenuhan kualifikasi SDM (sumber daya manusia) Mengembangkan sistem informasi penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana yang terintegrasi	Pengalokasian rencana anggaran untuk pemenuhan standar sarana prasarana serta SDM.

BAB V

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK FAKULTAS KEDOKTERAN PADA PTN BADAN HUKUM

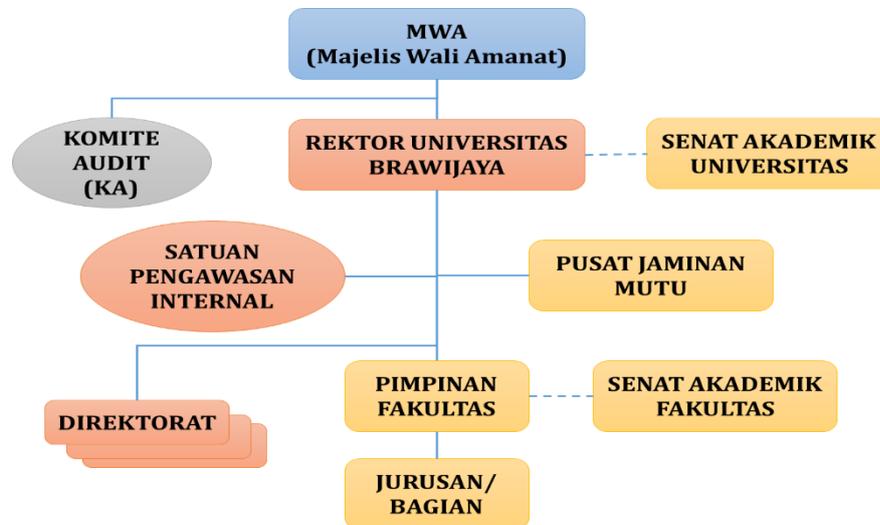
5.1 BIDANG ORGANISASI DAN TATA KELOLA FKUB

Sebagai PTN BH Organ UB terdiri atas MWA, Rektor dan Senat Akademik (Gambar 9) yang dimaksudkan untuk menjalankan fungsi sesuai dengan tugas dan kewenangan masing-masing. Majelis Wali Amanat (MWA) adalah badan tertinggi di universitas yang mewakili kepentingan pemerintah, kepentingan masyarakat dan kepentingan universitas itu sendiri. Dalam melaksanakan tugasnya MWA membentuk Komite Akademik (KA) yang bertanggung jawab kepada MWA. Komite Audit adalah perangkat MWA yang melakukan pengawasan di bidang nonakademik terhadap pengelolaan UB.

Rektor adalah pimpinan universitas yang berfungsi melakukan pengelolaan akademik Universitas Brawijaya. Pengelolaan UB sebagaimana dimaksud meliputi: (1) penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan seluruh kegiatan penunjang serta pendukung lainnya untuk menjamin peningkatan mutu akademik UB secara berkelanjutan; dan (2) penyelenggaraan tata kelola, keuangan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana. Dalam menjalankan fungsi pengelolaan UB, Rektor dibantu oleh wakil rektor, pelaksana akademik, penunjang akademik dan nonakademik, pengembang dan pelaksana tugas strategis, pelaksana administrasi, satuan pengawas internal, satuan penjaminan mutu, satuan pengelola usaha, dan unsur lain yang diperlukan. Senat Akademik (SA) merupakan organ UB yang menjalankan fungsi kebijakan, pemberian pertimbangan, penetapan, dan pengawasan di bidang akademik.

Fakultas pada UB PTN BH merupakan unsur pelaksana akademik yang menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, pendidikan vokasi, dan Pendidikan profesi dalam satu atau beberapa pohon/rumpun/kelompok disiplin ilmu pengetahuan dan teknologi. Fakultas terdiri atas 1) Dekan dan wakil dekan; 2) SAF; 3) Departemen; dan 4) laboratorium/bengkel. Dekan adalah pemimpin Fakultas di lingkungan UB yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di masing-masing Fakultas. Dekan bertanggung jawab kepada Rektor. Wakil Dekan paling banyak berjumlah 3 (tiga) orang yang

diangkat dan diberhentikan oleh Rektor atas usul Dekan serta bertanggung jawab kepada Dekan.



Gambar 9 Organisasi dan Tata Kelola UB PTN BH

Senat Akademik Fakultas yang selanjutnya disingkat SAF adalah organ Fakultas yang menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan, dan melakukan pengawasan di bidang akademik fakultas. SAF berfungsi memberikan pertimbangan dalam penyusunan dan pengawasan pelaksanaan kebijakan akademis di Fakultas. SAF berwenang: merumuskan rencana dan kebijakan Fakultas di bidang akademik; merumuskan norma dan tolok ukur bagi penyelenggaraan kegiatan akademik Fakultas. memberikan pendapat, masukan, dan saran kepada Fakultas di bidang akademik; memberi pertimbangan atas perubahan kurikulum dan pembukaan program studi; dan mengawasi pelaksanaan etika akademik dan integritas di lingkungan fakultas; dan meminta penjelasan tentang pelaksanaan kebijakan akademik. Keanggotaan SAF terdiri atas: Dekan; Wakil Dekan; Kepala Departemen; profesor; dan wakil dosen nonprofesor dari masing-masing departemen. Ketua SAF tidak dijabat oleh Dekan, Wakil Dekan, atau Kepala Departemen. Departemen adalah unsur Fakultas yang mendukung penyelenggaraan kegiatan akademik dalam satu atau beberapa cabang ilmu pengetahuan dan teknologi, dalam jenis pendidikan akademik, pendidikan vokasi, dan pendidikan profesi. Sejalan dengan perubahan tata kelola FKUB dalam PTN-BH UB, Fakultas perlu mengembangkan kebijakan terkait aspek legalitas dan tata kelola keuangan yang memayungi peluang kerjasama dengan

individu, instansi pemerintah dan swasta baik pada tingkat nasional maupun global yang diperlukan dalam mencapai kinerja Tri Dharma.

Tabel 18 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terbentuk dan berfungsinya organisasi yang dapat mendukung tata kelola FKUB dalam PTN BH UB yang mampu mengakomodasi potensi kerjasama	% keluhan pelaksanaan tata kelola perguruan tinggi baik dari pengguna jasa maupun pelaksana		
	Tingkat kepuasan mitra kerjasama terhadap organisasi dan tata kelola FKUB		
	Nilai laporan pertanggungjawaban kinerja PTN BH		
	Jumlah temuan dalam evaluasi kinerja unit/lembaga		

5.2 BIDANG PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA FKUB

5.2.1 Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan statuta PTN BH UB (draft) Pegawai UB terdiri atas Dosen dan Tenaga Kependidikan dengan status kepegawaian terdiri atas: pegawai negeri sipil; dan nonpegawai negeri sipil dengan hak dan kewajiban yang setara. Kewenangan pengelolaan dan pengembangan SDM non PNS menjadi kewenangan Rektor. Disamping itu Universitas juga dapat mengangkat Pegawai negeri sipil yang berasal dari kementerian/lembaga lain sebagai Dosen dan/atau Tenaga Kependidikan UB berdasarkan kebutuhan UB sesuai dengan ketentuan

peraturan perundang-undangan. Universitas juga dapat mengangkat tenaga kerja asing sebagai Dosen atau Tenaga Kependidikan nonpegawai negeri sipil, berdasarkan pendidikan, keahlian, dan kemampuannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada akhir 2020, komposisi SDM Dosen di Fakultas Kedokteran terdiri dari 402 (66,9%) dosen tetap dan 191 (33,1) dosen tidak tetap. Dosen tetap terdiri dari Dosen PNS dan CPNS, serta Dosen non PNS (177) yaitu DT Non PNS (107) dan Profesional dan Purna dengan Perjanjian Kerja (118/402). Keberadaan Dosen dengan status profesional dengan perjanjian kerja (PjK) menjadi ciri kekhususan pada Fakultas Kedokteran, karena besarnya peran profesi dalam pendidikan profesi dan spesialis yang sebagian besar memang merupakan pegawai di Kementrian lain. Dosen PjK ini dalam statuta termasuk sebagai PNS yang berasal dari kementrian lain yang diikat dengan perjanjian kerja. Sebagai Dosen Tetap maka para Profesional PjK ini harus memenuhi minimal beban kinerja dosen dan teregistrasi sebagai dosen dengan nomor induk khusus (NIDK). Disamping Dosen Tetap, pada FKUB juga masih terdapat 199 Dosen Tidak Tetap, sering disebut dengan Dosen Luar Biasa, yang sebagian besar adalah Dosen pada RS Pendidikan afiliasi dan jejaring serta wahana pendidikan lain. Dengan kekhasan tersebut, FKUB perlu mengembangkan kebijakan pengembangan karir Dosen yang berbasis pangkalan data yang diselaraskan dengan sistem pengembangan dan jenjang karir sumberdaya manusia pada institusi mitra pendidikan, diantaranya jejaring rumah sakit pendidikan.

Tabel 19 Komposisi Tenaga Pendidik FKUB

Indikator	Jumlah	%
Jumlah Dosen	402	66.9
Sertifikasi Dosen	147	36.6
Dosen tetap menurut status kepegawaian		
• Dosen PNS-CPNS	177	44%
• Dosen Tetap Non PNS	107	27%
• Profesional Perjanjian Kerja	103	26%
• Purna Perjanjian Kerja	15	4%
Pendidikan		
S3/Sp2	174	43%
S2/Sp 1	221	55%
S1/Profesi	8	2%
Jabatan Fungsional		
Guru Besar	18	4%
Lektor Kepala	19	5%

Indikator	Jumlah	%
Lektor	57	14%
Asisten Ahli	149	37%
Tenaga Pengajar	159	40%

Data jumlah tenaga kependidikan (Tendik) menunjukkan hingga tahun 2019 akhir, FKUB memilih 243 tenaga kependidikan, atau 60% dari jumlah Dosen Tetap. Hampir semua Tendik sudah menjadi pegawai tetap baik PNS maupun non PNS, walaupun ada 2% (6 orang) yang masih berstatus tidak tetap (kontrak UB). Penempatan terbanyak di level Fakultas (41%) termasuk badan dan Jurnal. Penempatan terbanyak berikutnya pada PS dan Departemen. Bila dihitung rasionya dengan 33 PS maka setiap PS dikelola 1-2 Tendik, dan setiap Departemen 1 tendik, dan ada yang tidak secara khusus memiliki Tendik. Sesuai SOTK FKUB Tahun 2017 terdapat 38 Departemen di semua Jurusan pada Fakultas. Tendik pada PS perlu diperkuat karena meskipun PS tidak memiliki kewenangan pengelolaan sumberdaya, namun kegiatan Tri Dharma Dosen berpusat di PS. Selain itu setiap PS juga mengelola keuangan (memiliki perencanaan anggaran) dan harus melakukan pelaporan pengelolaan. Setidaknya setiap PS harus memiliki Tendik pada bidang akademik, serta keuangan dan kepegawaian (data Dosen), dan akan lebih baik jika dilengkapi bagian Umum untuk arsip surat, dokumen, serta manajemen pemeliharaan ruang dan alat kantor.

Tabel 20 Profil Tenaga Kependidikan Menurut Penempatan dan Status Kepegawaian

Penempatan	KONTRAK UB	Non PNS	PNS	Total	%
Fakultas		78	21	99	41%
Labortorium		20	2	22	9%
Jurusan		17	9	26	11%
Departemen	2	19	16	37	15%
Progam Studi	4	48	7	59	24%
Total	6	182	55	243	100%
Persentase	2%	75%	23%	100%	

Sumber daya manusia (SDM) adalah akar dari keberhasilan pembangunan FKUB menuju UB sebagai PTN BH. Pengembangan SDM tenaga pendidik di FKUB difokuskan pada peningkatan kompetensi manajerial dalam tata kelola yang menjamin akuntabilitas eksternal, memiliki daya saing internasional dan berjiwa

spiritualis. Berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar tendik telah memiliki pendidikan tinggi (Sarjana, Profesi dan S2).

Tabel 21 Profil Tenaga Kependidikan Menurut Penempatan dan Tingkat Pendidikan

Penempatan	SD	SMP	SMA	DI	DIII	Profesi	S1	S2	Total
Fakultas	1	1	45		11		38	3	99
Laboratorium			2		5		12	3	22
Jurusan	1		11		5		9		26
Departemen	1		7	2	10		16	1	37
PS	1		6	3	12	2	34	1	59
Total	4	1	71	5	43	2	109	8	243
Persentase	2%	0%	29%	2%	18%	1%	45%	3%	100%

Tabel 22 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Sumberdaya Manusia

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
		Meningkatkan kualitas SDM (baik tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan) melalui pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi daya saing global	Pengembangan <i>Carrier Development path</i> dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan sasaran strategis dan karakter SDM pendidikan kedokteran dan kesehatan
			Pengembangan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi -PT-Fakultas-Jurusan-PS-Individu
			Penyediaan sistem tata kelola SDM yang akuntabel berbasis teknologi informasi yang terintegasi

5.2.2 Sarana dan Prasarana

Penggunaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana

Perencanaan dan penyediaan infra struktur, sarana dan prasarana akademik di FKUB mengacu pada pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan standar-standar asosiasi pendidikan kedokteran dan kesehatan internasional, pemutakhiran untuk mendukung tercapainya reputasi internasional dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Infra struktur, sarana dan prasarana FKUB dapat bersumber dari kekayaan awal, hasil pendapatan UB, bantuan atau hibah dari pihak lain, dan/atau sumber lain yang sah sesuai

ketentuan peraturan perundang-undangan. FKUB bersama UB merencanakan, membangun dan memelihara infra-struktur dengan menitikberatkan fasilitas yang dapat dikelola efisien, berkualitas tinggi, pemeliharaan yang mudah dan tidak mahal, aman serta *sustainable/berkelanjutan*.

Seluruh sarana dan prasarana di FKUB harus dikelola secara transparan, dan akuntabel untuk kepentingan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, pengelolaan, dan pengembangan UB. Dalam penyediaan, penggunaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana, dilakukan dengan sistem yang terintegrasi, sehingga terpantau kejelasan kebutuhan, penggunaan dan pemanfaatannya secara efektif dan efisien dan dapat dipertanggungjawabkan. Sarana dan prasarana yang dikelola FKUB didayagunakan secara optimal untuk kepentingan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, kegiatan penunjang akademik, dan satuan usaha *income generating*, serta pelayanan sosial yang relevan untuk mencapai visi misi FKUB. Penggunaan dan pemanfaatan lahan di lingkungan FKUB memperhatikan tata guna lahan, estetika, kelestarian lingkungan, dan konservasi alam.

Saat ini FKUB mengelola Program Studi pada bidang Kedokteran yang meliputi profesi dan spesialis, Biomedik dan Manajemen Rumah Sakit serta bidang Kesehatan termasuk Keperawatan, Gizi, Kebidanan, dan Farmasi. Pemenuhan pendidikan di bidang kedokteran dan kesehatan, terutama di tingkat profesi, memerlukan sinergi antara FKUB dan banyak wahana praktik pendidikan profesi, di antara Rumah Sakit, Puskesmas, Apotek, industri farmasi, klinik kecantikan, pedagang besar farmasi, dan lembaga kesehatan lainnya. Beberapa wahana dan fasilitas, seperti RSUB, Klinik UB, masih dalam lingkup pengelolaan UB, namun beberapa lainnya bukan milik UB. Pada setiap wahana pelayanan kesehatan tersebut, FKUB bekerja sama dan menegosiasikan perencanaan, penyediaan, dan pemanfaatan infra struktur, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam proses pendidikan dan penelitian dengan pihak-pihak terkait.

Pemeliharaan sarana dan prasarana

Pemeliharaan sarana dan prasarana dengan infra strukturnya memerlukan pengembangan aplikasi khusus pemeliharaan sarana dan prasarana ditujukan untuk penyimpanan data perencanaan dan realisasi, dan efisiensi pengecekan kondisi dan pemanfaatan sarana-prasarana yang dimiliki di FKUB. Dengan aplikasi khusus sarana prasarana tersebut akan terpetakan kategori ruang, barang, barang ruang, pemeliharaan, permintaan pemeliharaan, pengguna, kondisi, status dan kategori barang sehingga dapat dilakukan monitoring *real time*, skala prioritas tindakan yang perlu dilakukan termasuk pemutakhiran, serta pertanggungjawabannya. Pelaksanaan pemeliharaan sarana prasana dengan infrastrukturnya, dilakukan dengan membuat skala prioritas dilengkapi perencanaan pendanaannya. Adapun sasaran, indikator sasaran, strategi dan arah kebijakan sarana dan prasarana Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya dapat dilihat pada Tabel 23.

Tabel 23 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Sarana dan Prasarana Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
			Penyediaan sistem pengelolaan asset infrastruktur dan sarana-prasarana pendukung pendidikan dan penelitian
			Peningkatan efektivitas sistem layanan akademik mahasiswa
			Peningkatan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sarana prasarana (kebijakan sarana prasarana terpadu)
			Peningkatan kapasitas sarana-prasarana menunjang konsep <i>Green campus</i>
	Jumlah laboratorium bersertifikasi nasional/internasional	Pemberdayaan kerjasama untuk pembangunan/ pengembangan infra struktur, sarana	Peningkatan sarana prasarana mutakhir penunjang sistem tata kelola sarana prasarana

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
		prasarana pendukung pendidikan and penelitian	
	Jumlah anggaran untuk pemeliharaan dan pemutakhiran sarana prasarana laboratorium dan proses pembelajaran mutakhir	- Menurunkan anggaran belanja untuk sarana-prasarana inefisien - Mengadakan anggaran untuk pemutakhiran sarana prasana sesuai kebutuhan dan inovasi berbasis <i>triple helix</i> ABG	Peningkatan kerjasama pemanfaatan sarana-prasarana

5.2.3 Sumberdaya keuangan

Anggaran jangka pendek dan jangka panjang

Menurut PP No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, pendanaan PTN BH dapat bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta selain anggaran pendapatan dan belanja negara. Anggaran pendapatan dan belanja negara diberikan dalam bentuk bantuan pendanaan PTN BH dan/atau bentuk lain sesuai perundang-undangan. Bantuan pendanaan PTN BH dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara setiap tahun anggaran pada kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendidikan Tinggi yang merupakan bagian dari 20% alokasi anggaran fungsi pendidikan yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak. Bantuan pendanaan PTN BH digunakan untuk mendanai biaya operasional, biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya investasi dan biaya pengembangan. Untuk memperluas potensi penerimaan sumber pembiayaan perlu dikembangkan kebijakan pada masa peralihan memberikan peluang pada unit kerja di FKUB untuk mengembangkan pelayanan sebagai “unit usaha” yang memperhatikan aspek legal, akuntabilitas, transparansi dan praktik tata kelola strategi keuangan yang baik.

Tabel 24 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Anggaran Jangka Pendek dan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	% capaian sistem informasi anggaran yang semakin terintegrasi	Meningkatkan sistem informasi anggaran yang terintegrasi dengan proses bisnis lainnya	Sistem informasi anggaran yang terintegrasi dengan proses bisnis lainnya termasuk pengukuran kinerja
	Tersedianya perencanaan berbasis kinerja dan terkait dengan rencana pengembangan RPJP dan Renstra	Membuat perencanaan anggaran berbasis kinerja dan terkait dengan rencana pengembangan (RPJP dan Renstra)	Anggaran konsisten dengan arah pengembangan RPJP dan Renstra
	Tersedianya rencana anggaran yang sesuai dengan prioritas dan plafon anggaran serta kebijakan analisis standar biaya	Menyusun prioritas anggaran yang sesuai dengan plafon anggaran kebijakan Analisis Standar Biaya (ASB)	Anggaran disusun atas dasar prioritas dan plafon anggaran dan kebijakan analisis standar biaya (ASB)
	% pagu belanja modal unit kerja yang sesuai dengan prioritas pengembangan Fakultas	Menetapkan pagu belanja unit kerja berdasarkan prioritas pengembangan Fakultas dan Jurusan	Pagu belanja modal unit kerja atas dasar prioritas pengembangan Fakultas
	% pagu belanja operasional ditetapkan berdasarkan indikator kunci	Menetapkan belanja operasional berdasarkan konstanta: <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan; • Aset; • Pegawai; • Mahasiswa; • Program studi; • Kinerja periode sebelumnya 	Pagu belanja operasional ditetapkan atas dasar konstanta (indikator kunci): <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan • Asset • Pegawai • Mahasiswa • Prodi • Capaian kinerja tahun sebelumnya
	Tingkat efisiensi belanja semakin baik dilihat dari rasio-rasio efisiensi dan produktivitas biaya	Membuat perencanaan belanja berdasarkan skenario efisiensi spesifik yang menunjukkan rasio efisiensi dan produktivitas biaya	Belanja direncanakan dengan mengedepankan efisiensi belanja yang terukur dengan rasio-rasio biaya yang menunjukkan adanya pengurangan biaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
			yang tidak bernilai tambah

Tarif setiap jenis layanan pendidikan

Semua layanan pendidikan di Fakultas ditetapkan berdasarkan Peraturan Rektor. Menurut PP No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, PTN Badan Hukum menetapkan tarif biaya pendidikan berdasarkan pedoman teknis penetapan tarif yang ditetapkan oleh menteri. Dalam menetapkan tarif biaya pendidikan, PTN BH wajib berkonsultasi dengan menteri. Tarif biaya pendidikan ditetapkan dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi:

- a. Mahasiswa
- b. Orang tua mahasiswa
- c. Pihak lain yang membiayai mahasiswa

Tabel 25 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Tarif Setiap Jenis Layanan Pendidikan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terselenggaranya tarif layanan pendidikan dengan penetapan legal UB	% tarif layanan pendidikan ditetapkan oleh Rektor	Restrukturisasi prosedur dan legalitas tarif layanan	Penetapan tarif layanan dilakukan sesuai prosedur untuk menjamin Legalitas Tarif Layanan
Terselenggaranya tarif layanan pendidikan yang diselenggarakan dengan kerjasama	% tarif layanan pendidikan kerjasama ditetapkan oleh Rektor		
Terdinya tarif layanan yang berkeadilan dan proporsional guna penyediaan pendidikan yang berkualitas	% tarif layanan berdasar unit cost, dan daya beli	Menentukan besaran tarif layanan berdasar <i>unit cost</i> dan daya beli,	Penentuan besaran tarif berdasarkan analisis biaya dan mempertimbangkan daya beli, kompetisi, dan pengembalian investasi
	% tarif layanan yang ditetapkan oleh rektor	Meningkatkan komposisi tarif layanan yang semuanya ditetapkan oleh Rektor	Semua tarif layanan menggunakan Peraturan Rektor

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	% tarif yang proporsional dan kompetitif	Meningkatkan tarif layanan yang proporsional dan berdaya saing	-Tarif layanan UKT Proporsional -Penundaan Pembayaran -Diskon tarif layanan non-pendidikan untuk meraih pangsa pasar

Penerimaan, pembelanjaan dan pengelolaan uang

Untuk mencapai reputasi internasional secara fisik dan intelektual, maka FKUB perlu meningkatkan penerimaan, pembelanjaan dan pengelolaan uang untuk membiayai pembangunan SDM, sarana prasarana dan kegiatan akademik. Penerimaan dana di FKUB mayoritas berasal dari mahasiswa (>70%). Peningkatan dan diversifikasi sumber pendapatan antara lain akan dicapai dari penerimaan jumlah mahasiswa nasional dan internasional, nisbah mahasiswa internasional hingga 20% dari total mahasiswa FKUB, penerimaan hibah pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dari Pemerintah dan swasta, maupun usaha income generating dari layanan akademik dan non-akademik. Seminar dan pelatihan baik on-site maupun jarak jauh (*e-learning*) dalam rangka *Continuous Profesional Education* akan ditawarkan oleh program studi terkait dan uni-unit lain seperti BPPM, BPJ dan laboratorium di FKUB maupun yang diselenggarakan bekerjasama dengan institusi penyelenggara lain. Sasaran yang ingin dicapai adalah agar tetap seimbang antara penerimaan dan pembelanjaan dan serta sumber pendapatan di luar mahasiswa dapat >30%.

Sumber penerimaan lain di FKUB dilakukan sesuai regulasi Universitas PTN BH. Pendanaan PTN Badan Hukum yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara diberikan dalam bentuk: a) Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum; dan/atau b) Bentuk lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. FKUB merencanakan dan menerapkan pembelanjaan berdasarkan skala prioritas dengan mengutamakan efisiensi, dengan proporsi belanja operasional; dosen; tenaga kependidikan; investasi; dan pengembangan.

Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara setiap tahun anggaran pada kementerian yang

menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendidikan Tinggi. Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum yang dialokasikan dari anggaran pendapatan dan belanja negara merupakan bagian dari 20% (dua puluh persen) alokasi anggaran fungsi pendidikan. Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum merupakan penerimaan PTN Badan Hukum yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak.

Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum digunakan untuk mendanai: biaya operasional; biaya dosen; biaya tenaga kependidikan; biaya investasi; dan biaya pengembangan. Biaya operasional digunakan untuk: penyelenggaraan pendidikan; penyelenggaraan penelitian; penyelenggaraan pengabdian kepada masyarakat; dan pengelolaan manajemen. Biaya dosen merupakan bantuan biaya untuk dosen non PNS yang digunakan untuk: gaji dan tunjangan; tunjangan jabatan akademik; tunjangan profesi; tunjangan kehormatan; uang makan; dan/atau honorarium sesuai dengan penugasan dari pemimpin PTN Badan Hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Biaya tenaga kependidikan merupakan bantuan biaya untuk tenaga kependidikan non PNS pada PTN Badan Hukum yang digunakan untuk: gaji dan tunjangan; uang makan; dan/atau tunjangan kinerja. Biaya investasi merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk pengadaan sarana dan prasarana penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi: gedung dan bangunan; jalan dan jembatan irigasi dan jaringan; peralatan dan mesin; aset tetap lainnya; aset tidak berwujud; dan/atau aset lainnya.

Biaya pengembangan merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk: pengembangan program penyelenggaraan Pendidikan Tinggi; pengembangan keilmuan/keahlian dosen dan tenaga kependidikan; pengembangan lainnya yang disebutkan dalam rencana strategis PTN Badan Hukum; dan/atau pengembangan yang merupakan penugasan dari Pemerintah. Pendanaan PTN Badan Hukum yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara yang diberikan dalam bentuk lain berupa pinjaman yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tabel 26 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Penerimaan, Pembelanjaan dan Pengelolaan Uang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya efisiensi dan efektivitas anggaran	% pendapatan di luar mahasiswa	Meningkatkan sumber pendapatan di luar mahasiswa	30 % pendapatan di luar mahasiswa 15% pendapatan dari unit usaha
	% ketepatan alokasi belanja sesuai dengan prioritas kegiatan dan objek belanja	Meningkatkan prioritas alokasi belanja dan menuangkannya dalam kebijakan anggaran yang proporsional	Pencairan dana ke unit kerja dengan pertimbangan : -Prioritas pengadaan -Realisasi pendapatan -Capain kinerja periode sebelumnya -Alokasi belanja per kegiatan -Maksimal 30% biaya pegawai -20% operasional pendidikan -Minimal 10% penelitian dan pengabdian -5% kemahasiswaan -5% pengembangan SDM -20% pengembangan sarpras -10% administrasi umum -Alokasi per objek belanja: -30 % belanja pegawai -50% belanja barang dan jasa -20% belanja modal
	% efisiensi belanja yang terukur	Meningkatkan efisiensi belanja berdasarkan rasio biaya yang ideal	5% pengurangan biaya tidak bernilai tambah per tahun selama 5 tahun pertama
	% transaksi <i>paperless</i> dan non tunai dalam pencairan dana	Meningkatkan transaksi <i>paperless</i> dan non tunai dalam proses pencairan dana	Transaksi <i>paper-less</i> Transaksi non-tunai <i>Progress</i> transaksi real-time
Terwujudnya <i>management cash</i> yang handal	% ketepatan <i>management cash</i> yang sesuai <i>timing</i>	Terselenggaranya manajemen kas yang sesuai dengan <i>timing</i> , kebutuhan belanja,	Anggaran Kas -1 bulan dan -3 bulan Penetapan saldo kas minimal Pembayaran kas terjadwal
	% <i>idle cash</i> yang dialokasikan	Meningkatkan kinerja manajemen <i>idle cash</i>	<i>Idle cash</i> minimal dan alokasi investasi

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	dalam portofolio investasi	yang lebih menguntungkan	

Investasi jangka pendek dan jangka panjang

Investasi yang dilakukan oleh FKUB mengikuti regulasi Universitas dan peraturan perundang-undangan lainnya. Dalam perencanaan dan realisasi investasi, FKUB bekerja sama dengan Badan Pengelola Usaha UB, dan pihak-pihak lain yang terkait, termasuk dan tidak terbatas pada, bidang pelayanan dan inovasi kedokteran dan kesehatan, dengan mempertimbangkan potensi pemanfaatan ilmu dan teknologi serta inovasi untuk manfaat sosial di masyarakat dan *income generating* FKUB.

Menurut PP No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, investasi merupakan bantuan biaya yang digunakan untuk pengadaan sarana dan prasarana penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi: a) Gedung dan bangunan; b) Jalan dan jembatan; c) Irigasi dan jaringan; d) Peralatan dan mesin, d)Aset tetap lainnya; e) Aset tidak berwujud, dan/atau; f) Aset lainnya. Biaya investasi tidak dapat digunakan untuk pengadaan aset berupa tanah.

FKUB dapat melakukan investasi peningkatan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan manajemen. Saat ini FKUB telah memiliki unit kerja Lab Ketrampilan Medik yang dapat dikembangkan menjadi *skill centre* untuk meningkatkan efisiensi pencapaian kompetensi dari seluruh peserta didik maupun staf, sekaligus memiliki potensi sebagai *income generating*. Selain investasi, FKUB dapat melakukan investasi dalam badan/satuan usaha komersial. Investasi pada badan/satuan usaha komersial tidak boleh bertentangan dengan falsafah, nilai luhur UB, dan tujuan pendidikan karakter bangsa.

Pengelolaan aset FKUB mengacu pada kewenangan pengelolaan aset UB sebagai PTN BH. Nilai aset UB yang dapat diinvestasikan untuk usaha komersial paling banyak 20% (dua puluh persen) dari nilai aset tetap dan aset bergerak. Nilai aset UB merupakan nilai aset yang tercantum dalam laporan keuangan terakhir yang dibuat oleh pihak auditor independen yang ditetapkan oleh KA. Keuntungan yang diperoleh dari kegiatan investasi merupakan pendapatan UB. Investasi UB

hanya dapat dilakukan oleh Rektor setelah mendapat persetujuan Majelis Wali Amanah (MWA). Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara investasi, kegiatan usaha, dan pengawasannya diatur dengan Peraturan MWA.

Tabel 27 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Investasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya skema investasi FKUB yang <i>feasible</i> dan terukur guna mendapatkan tingkat pengembalian yang berkelanjutan	% ketepatan skema investasi dengan kriteria yang ditetapkan	Memenuhi kriteria skema investasi yang berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> - % BCR untuk layanan TUSI positif tahun ke-3 investasi - % Return on Investment (ROI) untuk non TUSI positif mulai tahun ke-4 investasi
	Jumlah investasi semakin luas, sesuai prosedur dan tingkat pengembalian yang layak (<i>profitable</i>)	Meningkatkan dan memperluas kinerja investasi jangka pendek dan panjang secara terukur	Spesifikasi investasi dan kemanfaatannya harus jelas dan terukur
			Investasi didukung dengan SKB yang dapat teruji secara profesional
			% ROI untuk usaha non TUSI sekurang-kurangnya 2 x suku bunga bebas risiko

Pengembangan unit usaha

Unit usaha yang dapat dikembangkan oleh FKUB adalah pelayanan di bidang pendidikan dan penelitian yang memanfaatkan sarana dan prasarana yang dikelola FKUB, yaitu layanan akademik sertifikasi terkait *Continuous Professional Education* (CPE), jasa konsultasi dan pemeriksaan serta penelitian di Departemen dan Unit Laboratorium, dan layanan publikasi di Jurnal-jurnal di FKUB, dan unit penunjang non-akademik layanan mahasiswa seperti kantin. Unit usaha lain dikelola sesuai regulasi universitas melalui kerja sama dengan Badan Pengelola Usaha UB.

Menurut Peraturan Rektor Nomor 62 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Badan Usaha dan Unit Usaha, Badan Usaha adalah satuan usaha di bawah pengelolaan BPU yang menjalankan jenis usaha tertentu melalui Unit Usaha. Unit Usaha adalah satuan usaha di bawah Badan Usaha bidang akademik dan non akademik yang menjalankan jenis usaha tertentu sesuai peraturan perundang-undangan. Badan Usaha Universitas Brawijaya yang relevan dengan FKUB terdiri atas: Badan Usaha Akademik UB; Badan Usaha Non-Akademik UB; Rumah Sakit UB; Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan UB; Rumah Sakit Hewan Pendidikan UB; dan Poliklinik UB, Apotek UB, PBF UB, Industri Farmasi UB. Badan Usaha Akademik UB yang terkait dengan FKUB terdiri dari Unit Usaha: UB Press; Unit Pengembangan Bahasa; Institut Biosains.

Tabel 28 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Pengembangan Unit Usaha Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terwujudnya Unit Usaha Akademik dan Non Akademik dari FKUB yang sesuai dengan ketentuan berlaku	% unit usaha yang berbadan hukum tersendiri (PT/CV)	Melakukan pendampingan Unit Usaha dalam mempersiapkan badan hukum usahanya	Unit usaha memiliki badan hukum tersendiri (PT/CV)
			Restrukturisasi pengelolaan unit penghasil di FKUB
Tersedianya penyertaan modal yang sesuai dengan kontrak dan pendanaan eksternal yang lebih fleksibel	Jumlah investasi (permodalan) yang <i>profitable</i> dan didasarkan atas kesepakatan dalam kontrak	Melakukan investasi yang terukur dan pembagian keuntungan yang jelas	Investasi yang terukur atas dasar pembagian keuntungan yang ditetapkan dalam kontrak
		Memperhitungkan kombinasi struktur pendanaan (<i>capital structure</i>) yang optimal	Struktur pendanaan (<i>capital structure</i>) ditetapkan pada tingkat kombinasi yang optimal
Terwujudnya entitas bisnis yang jelas dalam mencapai unit usaha yang kompetitif	Tersedianya kontrak bisnis yang jelas antara Unit Usaha dengan para pemangku kepentingan	Menyiapkan kontrak bisnis yang legal dan pembagian keuntungan yang jelas	Kontrak bisnis yang legal dan pembagian keuntungan yang jelas

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
			% pembagian keuntungan harus mengakomodasi risiko investasi. Sekurang-kurangnya 2 kali suku bunga bebas risiko

Perjanjian dengan pihak ketiga dalam lingkup Tridharma Perguruan Tinggi

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya menjalin kerjasama akademik dan/atau nonakademik secara institusional dengan perguruan tinggi lain, dunia usaha, dan masyarakat di dalam negeri maupun di luar negeri untuk mendukung penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kerjasama dibangun dan dikembangkan berdasarkan asas kesetaraan, bermanfaat, saling menguntungkan, keterbukaan, berkeadilan, etika bisnis, profesional, dan berkelanjutan. FKUB mendukung dan memfasilitasi Sivitas Akademika untuk menjalin kerjasama secara institusional dengan pihak lain di dalam maupun di luar negeri untuk pengembangan FKUB.

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya telah memiliki banyak kerja sama dalam dan luar negeri, dengan seleksi mitra kerja sama yang masih cenderung reaktif dan dimotori oleh individu, dan kurang atau tidak berdasarkan kriteria serta strategi jangka panjang yang jelas. Untuk selanjutnya, kriteria mitra kerja sama yang harus dipenuhi antara lain adalah (1) lembaga mitra pendidikan yang komitmen pada pendidikan dan penelitian kedokteran atau kesehatan dengan ranking dunia yang lebih baik dari FKUB, (2) aktif secara komprehensif dalam kerja sama (tri darma) dan didukung dengan pendanaan yang baik, (3) mitra bisnis yang menunjukkan keselarasan antara potensi dan rekam jejak dalam pengembangan ekonomi, (4) mitra yang akan mendapat manfaat dari pengembangan kapasitas oleh FKUB sebagai bagian dari pengembangan sosial budaya dan perbaikan ekonomi. Semua kerja sama yang dijalin harus dievaluasi dan mendukung peningkatan kualitas dan ranking FKUB di tingkat nasional dan internasional, serta meningkatkan balans finansial FKUB.

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya akan mematangkan strategi untuk mengidentifikasi prioritas kerja sama, yang bermanfaat baik di bidang akademik (pendidikan dan penelitian) maupun bisnis dan sosial budaya. FKUB mengidentifikasi kesempatan apa saja yang patut dikejar, yang dibutuhkan dan menjadi prioritas pendanaan Pemerintah, lembaga mitra pendidikan, dan industri/swasta terutama kedokteran dan kesehatan untuk kemudian FKUB mengembangkan inisiatif yang sesuai. FKUB juga akan mengidentifikasi, mendukung dan mengembangkan staf dengan kemampuan negosiasi yang tinggi dan mendelegasikan kepada staf tugas untuk menjalin dan mengimplementasikan kerjasama dengan pihak yang paling strategis untuk mencapai reputasi nasional dan internasional FKUB yang makin baik.

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya akan mengembangkan kerjasama lebih baik lagi dengan RS pendidikan diantaranya RSSA dan memperkuat RSUB sebagai rumah sakit pendidikan utama untuk bersama-sama selaras dalam peningkatan pendidikan, penelitian dan layanan pasien serta pengabdian masyarakat berdasarkan kebutuhan dan *evidence-based* Indonesia serta teknologi terkini.

Tabel 29 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kerjasama dengan Pihak Lain Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Adanya kerjasama tingkat Internasional dan nasional yang mendukung upaya kontribusi FKUB sebagai agen pengembangan ekonomi dan sosial-budaya masyarakat	Jumlah MoU/PKS yang ditindaklanjuti	Meningkatkan sinergi akademik FKUB dengan pendidikan tinggi lain (dalam maupun luar negeri).	Peningkatan kualitas kurikulum, sistem pendidikan, dan penelitian FKUB berstandar internasional
			Peningkatan peran serta FKUB dalam aktivitas pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian di tingkat nasional maupun internasional

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	Jumlah PS atau lembaga yang terakreditasi internasional Jumlah kontribusi dana pengembangan infrastruktur pendidikan dan penelitian berbasis kerjasama	Meningkatkan kinerja pusat unggulan, lembaga peneitian dan unit usaha sebagai sumber daya untuk mendukung kegiatan strategic dalam bidang tridharma	Peningkatan atensi mitra untuk bekerja sama dan meningkatkan level implementasi kerjasama
		Meningkatkan kualitas kerjasama dengan RS Pendidikan, RS jejaring dan berbagai wahana kerja praktek profesi maupun swasta (bisnis)	Peningkatan kinerja sistem monitoring dan evaluasi kerjasama

Hutang dan piutang jangka pendek dan jangka panjang

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya bekerja sama dengan Universitas dalam perencanaan dan realisasi hutang piutang jangka pendek dan panjang sesuai regulasi Universitas. Tujuan dari manajemen hutang dan piutang adalah untuk 1) Menjamin ketersediaan dana untuk keperluan operasional dan pengembangan FKUB, 2) Menjaga posisi likuiditas FKUB untuk menghindari risiko gagal bayar sistematis (*technical insolvency risk*) dan risiko kebangkrutan, 3) Mendorong optimalisasi pemanfaatan dana untuk alternatif yang lebih menguntungkan, dan 4) Menjaga keberlangsungan hubungan dengan debitur dan kreditur.

Tabel 30 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Hutang Piutang Jangka Pendek dan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Terimplementasikannya pedoman mekanisme kebijakan hutang dan piutang) yang sesuai dengan SOP dan peruntukannya	% ketercapaian piutang jangka pendek bagi semua pengguna layanan FKUB	Menyediakan peraturan tentang kebijakan piutang jangka pendek sesuai peruntukannya	Kebijakan piutang jangka pendek memuat: (1) ketentuan pemberian piutang, (2) jatuh tempo, (3) penagihan, (4) penyesisihan kerugian dan (5) penghapusan
	% ketepatan waktu hutang jangka pendek dalam proses <i>working capital management</i>	Menyediakan peraturan tentang kebijakan hutang jangka pendek sesuai peruntukannya	Kebijakan hutang jangka pendek memuat: (1) persyaratan hutang jk pendek, (2) jatuh tempo, (3) pembayaran
	% ketepatan penyelesaian piutang jangka pendek	Menyelesaikan kewajiban piutang jangka pendek sesuai jatuh tempo	Tidak diperkenankan adanya piutang jangka panjang
	Tersedianya rencana investasi yang <i>feasible, profitable</i> dan legal	Mengarahkan hutang jangka panjang guna keperluan investasi yang <i>profitable</i>	Hutang jangka panjang digunakan untuk pembiayaan investasi untuk TUSI maupun badan usaha dengan pertimbangan kemampuan

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
			angsuran dan tingkat keuntungan/BCR positif

Sistem pencatatan dan pelaporan keuangan

Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya menyelenggarakan sistem informasi manajemen keuangan yang terintegrasi dengan Universitas dan unit-unit terkait sesuai dengan kebutuhan, pengawasan, dan praktik bisnis yang sehat. Akuntansi dan laporan keuangan diselenggarakan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang diterbitkan oleh Asosiasi Profesi Akuntansi Indonesia. KA melakukan pengawasan penyelenggaraan sistem akuntansi, evaluasi sistem pengendalian internal, dan audit atas laporan keuangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai mekanisme dan tata cara penyelenggaraan akuntansi dan laporan keuangan dalam lingkup UB diatur dengan Peraturan Rektor

Laporan keuangan tahunan FKUB diaudit sebagai bagian dari UB oleh akuntan publik. Laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan tahunan UB dan diumumkan kepada publik. Administrasi dan pengurusan audit dilakukan oleh akuntan publik merupakan tanggungjawab Rektor. Dalam rangka penyusunan laporan keuangan pemerintah pusat, laporan keuangan disampaikan setiap semester dan setiap tahun kepada Menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Penyampaian laporan keuangan kepada Menteri yang menyelenggarakan urusan keuangan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaporan diatur dengan Peraturan MWA.

5.2.4 Sumber Daya Informasi

Pada tahun 2020 kapasitas *bandwidth* internet yang dikelola oleh FKUB sebesar 500 Mbps yang sebagian besar berasal dari Universitas dan sebagian kecil dilanggan sendiri oleh FKUB yang difungsikan untuk cadangan. Kapasitas internet ini didistribusikan ke beberapa lokasi meliputi gedung-gedung FK di kampus utama UB, Kampus UB Dieng, dan RS Saiful Anwar Malang. Total *access point* yang digunakan untuk distribusi jaringan internet sebanyak 180 buah.

Khusus untuk kebutuhan internet di wahana pendidikan di luar kota meliputi RS Wlingi dan RS dr. Iskak Tulungagung, FK melanggan sendiri kebutuhan internet.

Jumlah website resmi di FKUB sebanyak 56 buah yang terdiri dari website fakultas, program studi, laboratorium, badan-badan, dan kelompok kajian penelitian. Walaupun isi dari website menjadi tanggung jawab masing-masing pemilik website, secara umum kelancaran operasional website melibatkan banyak proses yang harus dimonitor dan dikelola secara rutin oleh PSIK.

Untuk menjalankan berbagai kegiatan akademik maupun non-akademik, FKUB sudah memanfaatkan perangkat lunak yang dikembangkan oleh tim IT universitas dan yang dikembangkan oleh tim programmer FKUB. Ada belasan perangkat lunak yang dikembangkan tim universitas untuk diterapkan di semua fakultas seperti SIADO, SIAKAD, SIAM, SIMPEL, SIMPEG, SIMKEU, SIUDA, SELMA/ADMISI, dan sebagainya. Sementara itu di tingkat fakultas juga memiliki perangkat lunak yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan internal fakultas seperti SIMBA, SIAPDOK, aplikasi stok gudang, pengelolaan kendaraan dinas, sistem informasi keuangan (gaji), scan Kartu Tanda Mahasiswa (KTM) untuk *Computer Based Test* (CBT), dan sebagainya. Puluhan aplikasi yang dijalankan tersebut masih belum terintegrasi satu dengan yang lainnya sehingga data yang diperoleh juga masih terpisah sesuai perangkat lunak masing-masing.

Sumber daya manusia yang bertugas mengelola sistem informasi di FKUB terdiri dari 2 orang teknisi jaringan, 2 orang programmer, 1 orang web administrator, dan 1 orang administrasi. Jumlah ini tidak sebanding dengan luas wilayah jangkauan internet, jumlah website resmi, dan jumlah perangkat lunak yang harus dipelihara.

Di masa yang akan datang *Internet of Things* (IOT) akan memiliki peranan yang sangat penting pada semua proses bisnis yang dijalankan di suatu institusi. Kebutuhan internet, perangkat lunak dan ditunjang sarana prasarana yang mutakhir perlu mendapat perencanaan yang tepat agar perkembangan teknologi dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya. Manfaat ini tidak hanya untuk keperluan kegiatan akademik, tetapi juga untuk pengembangan kegiatan penelitian dan kegiatan-kegiatan lain yang memerlukan manajemen pengelolaan data yang dapat diandalkan dan terpercaya termasuk big data. Strategi

pengembangan sumber daya informasi di tingkat fakultas harus selaras dengan rencana pengembangan di tingkat universitas khususnya dalam mewujudkan integrasi sistem informasi dari tingkat universitas, fakultas hingga program studi.

Tabel 31 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Sumber Daya Informasi Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	Kapasitas <i>bandwith</i> sistem informasi FKUB sesuai dengan standar yang berlaku	Optimalisasi pengelolaan kapasitas bandwidth menggunakan teknologi mutakhir	<i>Bandwith</i> jaringan internet bersumber utama dari Universitas dan ditunjang dengan sumber cadangan yang dikelola oleh fakultas untuk menjamin ketersediaan koneksi internet yang merata. Pengelolaan jaringan internet menggunakan teknologi mutakhir (perangkat keras maupun perangkat lunak) dengan tujuan efisiensi sumberdaya yang tersedia.
	Tersedianya infrastruktur penunjang pengelolaan informasi yang mutakhir sesuai dengan kebutuhan	Upgrading infrastruktur yang digunakan untuk mengelola sistem informasi dan komunikasi secara berkala	Infrastruktur yang digunakan harus memiliki nilai efisiensi dan efektifitas sesuai dengan kebutuhan di tingkat fakultas dan mempertimbangkan perkembangan teknologi di masa yang akan datang
	Tersedianya jumlah tenaga kependidikan yang mempunyai kompetensi tersertifikasi di bidang pengelolaan data dan informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan jumlah SDM yang kompeten • Peningkatan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan bersertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah tenaga kependidikan yang mengelola sarana teknologi informasi dan komunikasi sesuai dengan perkembangan kebutuhan • Setiap tenaga kependidikan yang mengelola sarana teknologi informasi dan komunikasi

Sasaran	Indikator sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
			wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensinya.
	Akuntabilitas data fakultas	Data akademik dan non-akademik dapat terintegrasi dan diupdate secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> • Data akademik dan non-akademik dapat dihimpun, dianalisis, dan dilaporkan secara integratif menggunakan sistem pangkalan data yang dikembangkan oleh Universitas dan/atau fakultas. Jika dikembangkan oleh fakultas maka harus dapat disinkronisasi dengan sistem yang dikembangkan Universitas. • Optimalisasi proses updating website dengan data dan informasi yang akuntabel dan dilaksanakan secara berkala

Sasaran utama pengembangan jangka panjang sumber daya informasi adalah ketersediaan sistem informasi yang terintegrasi dari tingkat fakultas hingga program studi untuk menunjang efisiensi dan efektivitas kegiatan baik yang bersifat akademik maupun non-akademik. Ketercapaian sasaran ini dapat dinilai dari empat indikator yaitu kapasitas bandwidth internet yang sesuai dengan standar, ketersediaan infrastruktur penunjang pengelolaan sistem informasi yang mutakhir, ketersediaan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi tersertifikasi, dan akuntabilitas data.

Kapasitas *bandwidth* internet harus memenuhi kebutuhan untuk semua kegiatan baik akademik maupun non-akademik. Kebutuhan internet akan meningkat seiring perkembangan teknologi dan menjadi kebutuhan primer untuk berbagai aktivitas. Sumber utama internet berasal dari Universitas, tetapi fakultas

perlu menyediakan sumber internet cadangan agar kebutuhan internet selalu dapat terlayani dengan baik. Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya memiliki banyak lokasi dan wahana pendidikan yang tersebar di berbagai tempat dan masing-masing tempat harus terjamin koneksi internet khususnya untuk kegiatan yang bersifat akademik. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan kapasitas bandwidth yang optimal dengan memanfaatkan teknologi mutakhir agar didapatkan tingkat efisiensi yang tinggi.

Pengelolaan sistim informasi perlu infrastruktur penunjang yang berkualitas dan mutakhir. Dengan demikian, upgrading infrastruktur ini perlu dilakukan secara berkala. Perkembangan teknologi yang pesat menawarkan berbagai macam kemudahan-kemudahan dan tingkat efisiensi yang semakin baik. Peremajaan infrastruktur harus memperhatikan perkembangan teknologi di masa depan sehingga setiap barang yang digunakan dapat memberikan kemanfaatan yang lebih lama.

Pengelolaan sistim informasi membutuhkan sumber daya manusia yang dapat melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang dilibatkan dalam pengelolaan sistim informasi harus memiliki kompetensi yang selalu ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan bersertifikasi. Jumlah tenaga kependidikan menyesuaikan dengan kompleksitas kegiatan yang dilaksanakan di bidang sistim informasi.

Kualitas data yang disediakan oleh sistim informasi merupakan luaran yang menggambarkan seberapa baik suatu sistim informasi. Sesuai dengan sasaran utama dari sumber daya informasi, sistim informasi yang terintegrasi antara pelaporan kegiatan akademik dan non-akademik dari tingkat fakultas hingga program studi akan menghasilkan data yang dapat dipercaya (*accountable*). Data tersebut dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan di organisasi seperti pimpinan fakultas hingga ketua program studi (*decision support system*).

5.2.5 Kemahasiswaan

Kegiatan kemahasiswaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler

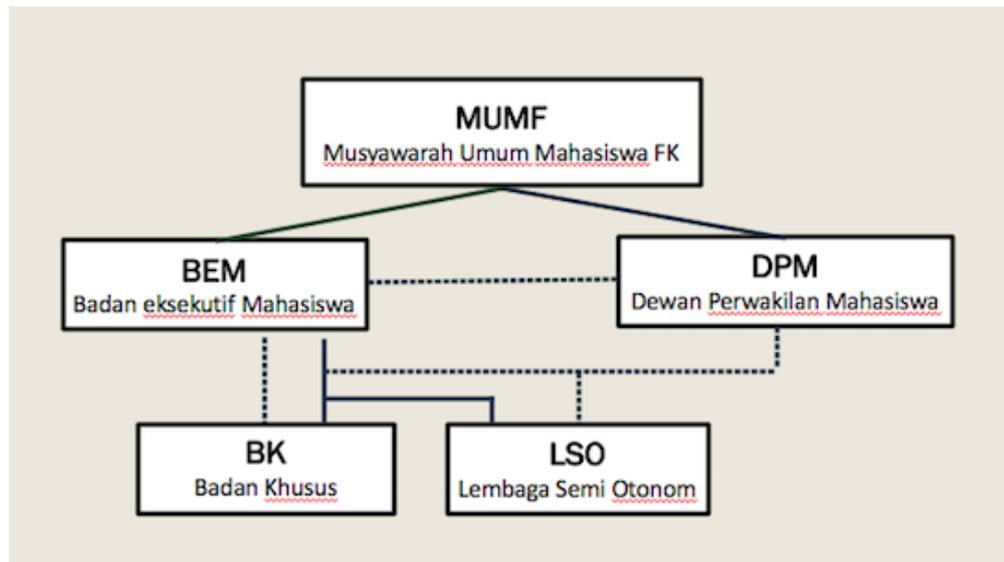
Kegiatan kemahasiswaan intrakurikuler mahasiswa Fakultas Kedokteran diwadahi pada lembaga kemahasiswaan semi otonom di lingkungan Fakultas

Kedokteran dan lembaga kemahasiswaan masing-masing Jurusan di lingkungan FKUB. Kegiatan kemahasiswaan ekstrakurikuler mahasiswa Fakultas Kedokteran, masuk pada Unit Aktifitas Mahasiswa yang merupakan unit pelaksana kegiatan ekstrakurikuler di tingkat universitas yang dapat diikuti oleh mahasiswa FKUB.

- Minat Penalaran: Formasi (Forum Mahasiswa Studi Bahasa Inggris), Fordi Mapelar (Forum Diskusi Mahasiswa Pengembang Penalaran), UAPKM (Unit Aktivitas Pers Kampus Mahasiswa), R-KIM (Riset dan Karya Ilmiah), MW (Mahasiswa Wirausaha)
- Minat Olahraga: Bulu Tangkis, Bola Basket, Bola Voli, Sepak Bola, Tenis Lapangan, Tenis Meja, Renang, Softball / Baseball, Boomerang, Panahan, *Bridge*, *Basic Shooting Club*, *Brawijaya Chess Club*, Perisai Diri, PSHT (Persaudaraan Setia Hati Terate), Tapak Suci, Merpati Putih, *Shorinji Kempo* / Perkemi Dojo, Taekwondo, INKAI (Institut Karate Do Indonesia)
- Minat Kesenian: UAB (Unit Aktifitas Band), Paduan Suara Mahasiswa, UNITANTRI (Unit Aktifitas Karawitan dan Tari), Teater Kutub, Marching Band, Sinematografi "Nol Derajat", Seni Religi
- Minat Khusus: Menwa (Resimen Mahasiswa), KSR (Korps Suka Rela), Impala (Ikatan Mahasiswa Pecinta Alam), Pramuka, Tegasz
- Minat Kesejahteraan Mahasiswa: UAKI (Unit Aktivitas Keagamaan Islam), UAKK (Unit Aktivitas Keagamaan Kristen), UAKKat (Unit Aktivitas Keagamaan Katholik), UAKB (Unit Aktivitas Keagamaan Budha), UNIKAHIDA (Unit Aktivitas Keagamaan Hindu Dharma)

Organisasi kemahasiswaan

Organisasi kemahasiswaan di FKUB terdiri dari Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM), Lembaga Semi Otonom (LSO), dan Badan Khusus (BK). Struktur kekuasaan tertinggi berada pada MUMF (Musyawarah Umum Mahasiswa FK) yang diadakan setahun sekali dengan struktur seperti pada bagan berikut.



Gambar 10 Struktur Organisasi Lembaga Kemahasiswaan FKUB

Terdapat enam Lembaga Semi Otonom (LSO) di FKUB yaitu:

- 1) Lembaga Kerohanian Islam
- 2) Lembaga Lesehatan Mahasiswa (LaKesMa)
- 3) Lembaga Studi Ilmiah Mahasiswa (ISIM)
- 4) Asian Medical Students' Association (AMSA)
- 5) Medical Students' Committee for International Affairs (MSCIA)
- 6) Lembaga Pers Mahasiswa (IPM)

Selain itu terdapat lima Badan Khusus (BK) yaitu badan yang mewadahi aktivitas mahasiswa dalam lingkup jurusan:

- 1) Himpunan Mahasiswa Keperawatan Brawijaya (HIMKAJAYA)
- 2) Organisasi Mahasiswa Gizi Kesehatan (ORMAGIKA)
- 3) Keluarga Mahasiswa Kebidanan (ARMABI)
- 4) Himpunan Mahasiswa Farmasi (HMF)

Pembinaan Bakat dan Minat Mahasiswa.

Selaras dengan dengan visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan IPTEK dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa, Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya memandang pentingnya peran dalam pengembangan kegiatan kemahasiswaan baik pada tataran kelembagaan kemahasiswaan di tingkat Fakultas dan Universitas, peningkatan prestasi mahasiswa serta terus mendorong

pengembangan minat, bakat, penalaran, dan kreativitas serta keilmuan dan keprofesian mahasiswa.

Tabel 32 Sasaran, Indikator Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Bidang Kemahasiswaan Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Peningkatan Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan jumlah mahasiswa yang melaksanakan kegiatan wirausaha baik secara mandiri maupun berkelompok. 2. Kegiatan wirausaha yang dimaksud adalah kegiatan usaha yang dikembangkan dari jiwa dan minat kreatif mahasiswa untuk menghasilkan bentuk-bentuk usaha yang telah atau berpotensi memberikan profit. 	<p>Pembinaan karakter melalui:</p> <p>Optimalisasi probinmaba, BKM, spico, penmas dan pembekalan</p> <p>Menumbuhkan semangat dan jiwa kewirausahaan di kalangan mahasiswa</p>	<p>Memfasilitasi program pembinaan kewirausahaan mahasiswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SK Unit kewirausahaan ▪ Program pengembangan kewirausahaan yang terstruktur ▪ Penyelenggaraan seminar/pelatihan kewirausahaan ▪ Penyediaan gallery display produk
Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dari Profesi	<p>Peningkatan persentase Lulusan UB yang lulus uji kompetensi dan/atau profesi yang diselenggarakan oleh panitia nasional yang ditetapkan oleh Kementerian terkait, organisasi profesi, dan lembaga sertifikasi yang terakreditasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyesuaian kurikulum dengan standar sertifikasi yang telah ditetapkan 2. Melakukan pembimbingan intensif mahasiswa 	<p>Penyediaan sarpras yang mendukung pelaksanaan uji kompetensi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Labskill ▪ Lab CBT
Peningkatan Jumlah Mahasiswa Berprestasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah mahasiswa yang berprestasi di tingkat nasional dan internasional. 2. Prestasi tersebut dicapai dengan perolehan medali (juara 1, 2, dan 3) dari kegiatan yang 	<p>Meningkatkan partisipasi kompetisi</p> <p>Memfasilitasi program untuk mendukung prestasi mahasiswa terkait akademik melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelatihan penulisan publikasi bagi mahasiswa 	<p>Pengaturan terkait pemberian penghargaan terhadap prestasi mahasiswa, tidak hanya di level S1 tapi juga dilevel <i>postgraduate</i></p> <p>Prestasi di level S1 melingkupi akademik & non akademik</p>

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	dilakukan berupa kompetisi/kejuaraan/kontes/lomba/pengakuan dalam bidang penalaran, kreatifitas, minat, bakat dan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegiatan diskusi peningkatan nalar akademik Pendampingan dosen dalam penyusunan proposal dan strategi meningkatkan prestasi mahasiswa.	Prestasi level postgraduate diarahkan pada lingkup akademik
Persentase Lulusan yang langsung bekerja	Persentase lulusan UB yang langsung bekerja atau memperoleh pekerjaan dengan masa tunggu kurang dari 6 bulan terhadap lulusan yang lulus dua tahun sebelum pelaksanaan Tracer Studi (periode TS-2)	Optimalisasi tracer studi	
Jumlah Mahasiswa yang mengikuti kegiatan Merdeka Belajar	Jumlah mahasiswa yang mengikuti Merdeka Belajar meliputi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengambil mata kuliah di luar prodi dalam PT yang sama; ▪ Mengambil matakuliah di PT lainnya; ▪ Magang di Industri/Lembaga Profesi/Lembaga Penelitian dan lain-lain; 		Merdeka belajar diarahkan pada program Sarjana dan integrasi pada filosofi pengembangan kurikulum yang mampu beradaptasi dengan perkembangan
Peningkatan Jumlah Mahasiswa outbound	Peningkatan jumlah mahasiswa FKUB yang mengikuti kegiatan belajar di luar negeri, baik kerja sama antar Universitas, ataupun kegiatan lain, misalnya dalam bentuk Program Pertukaran Mahasiswa, <i>Student Exchange</i> , <i>Summer</i> dan lain-lain	Menyusun rencana kegiatan yang sesuai dengan spesifikasi kegiatan outbound	Pengembangan kebijakan dan SOP kegiatan outbound
Peningkatan Jumlah Mahasiswa Inbound	Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang mengikuti kegiatan di FKUB, baik kerja sama antar Universitas, ataupun kegiatan lain,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana kegiatan yang sesuai dengan spesifikasi kegiatan inbound 2. Melakukan promosi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan dan SOP terkait kegiatan inbound 2. Regulasi kewenangan kegiatan outbound

Sasaran	Indikator Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
	misalnya dalam bentuk Program Pertukaran Mahasiswa, <i>Student Exchange</i> , <i>Summer</i> dan lain-lain.		inbound level spesialis

BAB VI

SISTEM AKUNTABILITAS DAN ANALISIS RISIKO PTN BH-UB TERHADAP FKUB

6.1 SISTEM AKUNTABILITAS PTN BADAN HUKUM

Pemberian otonomi (PTN BH) memberikan tanggung jawab dan keleluasaan pengelolaan lebih besar tetapi disertai dengan tuntutan transparansi dan akuntabilitas. Oleh karena itu sebagai bagian dari Perguruan tinggi, FKUB harus mampu menjamin akuntabilitas kepada semua *Stakeholders* (yang meliputi *stakeholder* internal yaitu mahasiswa, dosen, karyawan dan *stakeholder* external yaitu Pemerintah, Pemerintah Daerah, BSNP, BAN-PT), Majelis Wali Amanah (MWA), Badan Hukum Penyelenggara, Asosiasi Profesi, Masyarakat dan Universitas

Stakeholders menuntut akuntabilitas dalam empat hal yang mencakup dilaksanakannya mandat (amanah) serta arah & kebijakan strategis yang telah ditetapkan, terjaminnya mutu & relevansi *outputs*, adanya sistem penjaminan mutu, PTN harus dikelola sesuai standard (SPM) untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi yang memenuhi Standar Pendidikan Tinggi, Akuntabilitas, transparansi, efisiensi, & efektivitas pengelolaan keuangan, dan terwujudnya manajemen operasional yang baik.

6.1.1 Mandat, Arah & Kebijakan Strategis yang Telah Ditetapkan

Fakultas mengemban mandat dari Pemerintah, Universitas Brawijaya dan perkembangan nasional serta global. Dari perspektif Pemerintah terdapat beberapa mandat yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan FKUB. Mandat pertama adalah konsentrasi kegiatan (pendidikan, penelitian, & pengabdian kepada masyarakat) serta bidang ilmu yang diamanahkan untuk dikembangkan yaitu kedokteran dan kesehatan serta rencana induk penelitian nasional pada bidang tersebut. Pengembangan FKUB juga harus memperhatikan mandat yang diberikan dalam perijinan dan identitas yang dinyatakan dalam statuta, serta mendukung kebijakan serta sasaran strategis nasional. FKUB perlu membuat diferensiasi misi berdasarkan bidang prioritas ilmu, peningkatan & penjaminan mutu, perluasan akses, kesempatan bagi kelompok miskin untuk memperoleh pendidikan tinggi dengan tetap berperan aktif dalam kemajuan iptek sehingga punya dampak peningkatan daya saing internasional

Berdasarkan perpektif Universitas, FKUB mengemban visi dan misi dan kebijakan strategis Universitas. Disamping itu dari perspektif nasional dan global pengembangan FKUB perlu diarahkan pada penerapan model pembelajaran modern, interaksi global untuk kerjasama saling menguntungkan dan kemajuan bersama, serta pentingnya relevansi terhadap kebutuhan nasional, regional, & global.

6.1.2 Mutu dan Relevansi *Output*

Output perguruan tinggi adalah *output* tridharma yang bermutu, terdiri dari Bidang Pendidikan berupa lulusan akademik dan profesi yang memiliki kompetensi sesuai dengan *outcome-based education*, pada Bidang Penelitian berupa publikasi ilmiah, paten dan HKI. *Output* pada Bidang Pengabdian/layanan (services) antara lain teknologi tepat guna, rekomendasi kebijakan dan pemberdayaan masyarakat dengan berbagai bentuknya.

Output tersebut harus relevan dengan kebutuhan lokal, nasional, regional & global, mengikuti perkembangan IPTEK dan memenuhi Standar Pendidikan Tinggi. Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNDIKTI) yang ada meliputi Standar Pendidikan, Standar Penelitian dan Standar Pengabdian kepada Masyarakat. Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh setiap PT, minimal sesuai SNDIKTI yang meliputi standar dalam bidang akademik dan standar dalam bidang non akademik (mahasiswa, keuangan, sarana prasarana, SDM, tata pamong, kerjasama). *Output* tersebut wajib dijamin kualitasnya oleh Satuan Penjaminan Mutu (SPM).

6.1.3 Sistem Penjaminan Mutu

Sistem Penjaminan Mutu pada bidang pendidikan terdiri dari sistem penjaminan mutu internal dan eksternal. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) perlu dipandang sebagai kebutuhan (bukan kewajiban) dorongan internal yang harus diikuti secara disiplin dan sebagai bagian dari budaya organisasi mengikuti pola PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan); akademik & juga non-akademik (manajemen organisasi, keuangan, informasi, SDM, aset). Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) berupa akreditasi program studi & institusi perguruan tinggi jaminan atas pemenuhan standar berdasarkan SNPT (pendidikan, penelitian, & pengabdian masyarakat), adanya peer review: misalnya untuk publikasi jurnal adalah salah satu bentuk akuntabilitas

publik. Sistem penjaminan mutu tersebut juga perlu terintegasi dengan Pangkalan Data Perguruan Tinggi sebagai mekanisme pemantauan dan pengendalian oleh otoritas pusat dan sarana pemberian akses informasi bagi masyarakat

6.1.4 Akuntabilitas, Transparansi, Efisiensi & Efektivitas Pengelolaan Keuangan

Akuntabilitas, transparansi, efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan dapat tercapai dengan diterapkannya sistem perencanaan perguruan tinggi yang terdiri dari RPJP, Rensta dan RKA. Rencana Pengembangan Jangka Panjang – 20 tahun untuk panduan perencanaan jangka panjang, meliputi masterplan akademik dan fisik dengan sasaran yang jelas kondisi yang ingin dicapai. Rencana Strategis – 5 tahun adalah panduan jangka menengah, yang terdiri dari rincian programming & budgeting dengan *outcome* yang terukur. Sedangkan RKA Tahunan bersifat jangka pendek, meliputi programming & budgeting dengan indikator *output* yang terukur.

Untuk menjamin akuntabilitas sistem keuangan perlu diterapkan sistem akuntansi & pengelolaan keuangan yang dapat diaudit sesuai dengan prinsip Sistem Akuntansi Badan Nirlaba. Dokumen laporan keuangan tahunan yang diaudit perlu dibuat dengan tepat waktu serta dapat diakses oleh publik yang meliputi keuangan PT dan Badan Hukum Penyelenggara. Audit dilakukan secara general oleh auditor yg independen dan spesifik jika dipandang adanya *irregularity*.

6.1.5 Manajemen Operasional yang Baik

Manajemen operasional yang baik dan adil yang diperlukan untuk menjamin akuntabilitas FKUB adalah penerapan sistem tata kelola parsipatif yang terdiri dari kerangka institusi dan kerangka regulasi yang baik. Kerangka institusi terdiri dari adanya pembagian peran, kedudukan, fungsi, tugas & tanggung jawab serta terjaminnya fungsi *check & balances*, menghindari *conflict of interest*. Kerangka regulasi yang perlu di buat secara tertulis, dilaksanakan dan dievaluasi secara berkala adalah kebijakan, pedoman, SOTK dan Peraturan baik pada bidang tridarma perguruan tinggi serta bidang manajemen termasuk keuangan yang dapat diterapkan serta disosialisaikan hingga di tingkat Jurusan sesuai dengan tahap pengembangan yang direncanakan.

Sistem manajemen harus sesuai dengan prinsip *Good Governance* yang mencegah KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), menghindari rangkap jabatan,

pelaksanaan kegiatan secara efisien & efektif dan dilandasi prinsip meritokrasi dan terbuka untuk pengangkatan/pemberhentian pejabat struktural dan promosi/demosi staff. Pimpinan Fakultas berkewajiban menaati peraturan perundangan yang berlaku, mengikuti kerangka kebijakan strategis yg telah ditetapkan, melaksanakan secara efektif dan efisien rencana kegiatan yg telah ditetapkan dan disetujui, memenuhi target sesuai dg kontrak kinerja yg telah disepakati, memenuhi standar mutu (internal & eksternal) dan menyampaikan laporan tahunan baik berupa laporan keuangan yang telah di audit dan laporan akademik tahunan.

6.2 ANALISIS RISIKO PERUBAHAN PTN MENJADI PTN BADAN HUKUM TERHADAP FKUB

Risiko adalah Ancaman atau kemungkinan suatu tindakan atau peristiwa akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Risiko perubahan PTN menjadi PTN BH perlu diidentifikasi dan diantisipasi dengan berfokus pada penilaian risiko, pengendalian risiko, dan assurance (sistem pengendalian mutu).

Status PTN BH membawa implikasi utama berupa adanya otonomi yang lebih luas. Penjelasan otonomi ini harus di pahami sebagai suatu tanggung jawab oleh semua pihak agar dapat diterjemahkan secara proporsional pada semua bidang. Konsep otonomi yang perlu ditekankan identifikasinya adalah otonomi keuangan (tanggung jawab pendanaan) berbasis *output* dalam skala internal FKUB hubungannya dengan Universitas (PT) dan PT dengan Kementerian Keuangan serta Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Perlu juga dipertimbangkan kepentingan nasional yang menjadi perhatian PT, kesesuaian dengan bidang kemahasiswaan dan tri darma perguruan tinggi agar tidak terjadi komersialisasi dan penyimpangan dari tujuan utama PT.

Perubahan di tingkat fakultas harus dilakukan secara komperhensif untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi. Perubahan kebijakan pemerintah terhadap PT, kerangka legislatif dan hakekat ekonomi, kebutuhan akan akuntabilitas, mekanisme pendanaan dan kesiapan fakultas menghadapi otonomi. Seluruh aspek tersebut harus menjadi perhatian.

Penilaian risiko juga perlu diidentifikasi secara detail pada setiap tahapan pengembangan FKUB. Berbagai Risiko PTN BH terhadap FKUB terdiri dari risiko

akademik yang terdiri dari risiko kinerja dan risiko reputasi; risiko keuangan berupa risiko likuiditas dan risiko kerugian PTN BH; risiko tata kelola yaitu risiko hukum, kepatuhan, pelaporan dan pelayanan; risiko akibat kurangnya kapasitas sumber daya yang terjadi karena frustrasi, inefisiensi (pemborosan energi, sumberdaya) ketika adanya pembukaan Program Studi atau Unit-unit usaha baru. Ketidak efektifan dan kerugian lain serta risiko lain di masa depan yang terdiri dari *cybersecurity* yaitu serangan siber (*hacker*) yg dapat merusak reputasi organisasi, data protection berupa risiko kebocoran dan pencurian data dan sustainability yaitu kemampuan mengelola risiko yg mengancam keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

BAB VII TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

7.1 TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

Tahapan rencana pengembangan jangka panjang pada Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya mengacu pada RPJP UB dan disesuaikan dengan analisis situasi pada Fakultas. Universitas Brawijaya membagi empat tahapan pembangunan lima tahunan. Tahap pertama diarahkan untuk pemantapan kapasitas internal, tahap kedua mengembangkan inovasi untuk membangun daya saing, dan pada tahap ketiga mulai memperluas dampak dan inovasi, sehingga pada tahap keempat sudah mencapai peran sebagai agen perubahan pembangunan. Indikator utama yang digunakan adalah pemeringkatan internasional, pemenuhan standar akreditasi internasional dan kemampuan pembiayaan



Gambar 11 Tahapan Pengembangan Jangka Panjang Universitas Brawijaya 2019-2039

Selaras dengan tahapan pengembangan jangka panjang UB, FKUB menyusun empat tahapan RPJP sesuai dengan analisis situasi dan arah strategis. Tahap pembangunan jangka menengah pertama ditujukan untuk membangun penguatan kapasitas internal untuk mampu menuju tahap selanjutnya yaitu pengembangan dan transfer produk inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi

kedokteran dan kesehatan (Iptekdok Kes). Dua tahapan selanjutnya adalah perluasan inovasi menuju peran FKUB bagi masyarakat global.

Tabel 33 Tahapan Pengembangan Jangka Panjang FKUB

Tahapan Pengembangan Jangka Panjang FKUB			
Tahap I 2020-2024	Tahap II 2025-2029	Tahap III 2030-2034	Tahap IV 2035-2039
Penguatan kapasitas internal	Pengembangan dan transfer produk inovasi iptekdok kesehatan	Perluasan inovasi dan keunggulan untuk kemanfaatan umat	Pemantapan peran sebagai agen pengembangan sosial bagi masyarakat global
Indikator dan Target di Setiap Tahap			
Reputasi Internasional Peringkat QS WUR/THE Fakultas 600+	500+	400+	300+
Rekognisi dan standar internasional % PS dengan rekognisi dan atau akreditasi internasional 15%	25%	40%	50%
Kemandirian pendanaan % PNBPN Non UKT 10%	25%	40%	50%

Berdasarkan indikator utama pada tahapan RPJP UB 2019-2030 dikembangkan indikator yang lebih spesifik untuk mengukur capaian. Pemeringkatan internasional yang diacu UB adalah *QS World University Ranking* (QS-WUR). Indikator pada pemeringkatan internasional QS WUR meliputi reputasi akademik (40%), reputasi dosen (10%), rasio dosen terhadap mahasiswa (20%), sitasi per dosen (20%), rasio dosen (5%) dan mahasiswa (5%) internasional. Reputasi akademik berdasarkan survei kepada para Akademisi, untuk mengenali universitas domestik dan internasional yang mempunyai penelitian sangat baik dalam bidang yang mereka kuasai dan dosen didasarkan pada hasil survei yang mengukur. Reputasi Dosen diukur berdasarkan survei kepada para *stakeholder* untuk memilih institusi domestik dan internasional yang mereka rekrut, serta pada

bidang apa. Sitasi per dosen bukan hanya menghitung rerata sitasi per dosen, tetapi rerata sitasi per publikasi/paper berdasarkan data indek pada Scopus dan juga SINTA. Secara individu dan departemen, reputasi Dosen juga dilihat dari *H index* yang akan mengikuti indeks sitasi publikasi ilmiah. *The Times Higher Education* memerinci lebih spesifik bahwa reputasi akademik selain dari survei juga dihitung berdasarkan rasio mahasiswa pascasarjana dibandingkan sarjana, dan rasio Doktor terhadap seluruh Dosen. Pada aspek riset, indikator penerimaan berbasis riset, produktifitas riset, dan kerjasama juga menjadi indikator penting. Disamping itu, pada aspek luaran, kerjasama industri (hasil dan penerimaan) juga menjadi indikator penting.

Akreditasi internasional merupakan bentuk pengakuan standar mutu pengelolaan sebuah program studi. Sesuai dengan semangat budaya peningkatan mutu berkelanjutan, FKUB menekankan pada pengacuan dan pemenuhan standar internasional bukan pada ukuran sertifikasi (sertifikat akreditasi). Pada pendidikan bidang ilmu Kedokteran LAM PTKes telah mengacu dan mendapatkan pengakuan dari *World Federation Medical Education* (WFME), Lembaga akreditasi internasional yang mengembangkan standar tata kelola pada level sarjana, klinis dan pasca sarjana termasuk spesialis. Luasnya bidang keilmuan Kedokteran dan Kesehatan juga membuka peluang acuan standar internasional lain. Program studi pada bidang kesehatan juga mengacu pada standar LAM-PT Kes. Disamping itu dapat juga dikembangkan rujukan standar akreditasi yang lebih spesifik sesuai kesepakatan kolegium dan profesi pada tingkat Nasional.

Selain aspek luaran (pemeringkatan), proses (standar akreditasi), UB juga menekankan misi pada tata kelola yang mengacu pada *Good University Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas kepada *stakeholder*, tanggung jawab, penjaminan mutu dan relevansi, independensi, keadilan, efektifitas dan efisiensi, serta nirlaba. Transparansi diterapkan melalui mekanisme *checks & balances* dan upaya menghindari *conflict of interest* dan jabatan rangkap; SA Perguruan Tinggi & Fakultas mengontrol Rektor & Dekan. Akuntabilitas dituangkan dalam kejelasan misi dan tujuan PTS; sejalan dengan mandat pemerintah (masyarakat) dan badan penyelenggara; adanya izin pendirian perguruan tinggi dan penyelenggaraan program studi; berfungsinya SPM; tercapainya indikator kinerja yang dijanjikan dalam Renstra & RKA; adanya satuan audit (SPI) di bawah

Rektor; diterapkannya sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan yang dapat diaudit; adanya laporan tahunan akademik, dan laporan tahunan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik dan diumumkan kepada masyarakat. Tanggung jawab organisasi dituangkan dmelalui statuta perguruan tinggi - penjabaran kedudukan, fungsi, tugas, tanggung jawab, dan kewenangan setiap unsur organisasi; adanya *job description personnel* dan *standard operating procedure* (SOP) yang jelas. Independensi PT menekankan bahwa pengambilan keputusan perguruan tinggi perlu terpisah dari pemerintah atau badan hukum nirlaba yang dimilikinya dan bahwa perguruan tinggi bukan kepanjangan tangan birokrasi. Prinsip keadilan mensyaratkan pengangkatan pegawai dan pejabat berdasarkan kompetensi dan *track record*; - penerapan merit sistem (insentif dan dis-insentif) yang tepat dalam pengelolaan pegawai. Penjaminan mutu diwujudkan melalui sistem penjaminan mutu internal dan eksternal ; - sertifikasi profesi dosen; - *feed back* mahasiswa; - tracer studi (lulusan); - survei pengguna.

Tabel 34 Indikator dan Target Tahapan Pengembangan Jangka Panjang Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya (2020-2040)

Indikator	Baseline (2019/20)	Target Pencapaian di Setiap Tahapan			
		Tahap I 2020-2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035-2039
Reputasi dan Rekognisi Internasional					
Sitasi per paper	9	15	20	25	30
Publikasi/Dosen	0.89	1	2	3	5
% Mahasiswa Pasca sarjana	35.66%	38%	40%	45%	50%
% Doktor	19.90%	30%	40%	50%	60%
% Profesor dan LK	9.20%	15%	20%	30%	35%
	S1	1:12	1:12	1:12	1:12
	S2	1:12	1:12	1:12	1:12
	S3	1:12	1:12	1:12	1:12
	Profesi	(1:5)	(1:5)	(1:5)	(1:5)
	Sp1	(1:3)	(1:3)	(1:3)	(1:3)
Jumlah Dosen Asing/Visiting Profesor	9	5	5	5	5
Jumlah Mahasiswa Asing	55	55	60	70	80
Rekognisi dan Standar Internasional					
% PS mencapai rekognisi/akreditasi internasional	8	15	40	50	85
% PS Terakreditasi Unggul	66	80	90	90	90
Pelaksanaan AIM	Terlaksana	Terlaksana	Terlaksana	Terlaksana	Terlaksana
Persentase Tindak Lanjut AIM	40%	50%	60%	75%	85%
Kemandirian Pendanaan (% PNB Non UKT)					
Laporan Keuangan	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
% Pengembalian Rupiah	100%	100%	100%	100%	100%
% Pendapatan UKT/Total Penerimaan	80%	80%	70%	60%	50%

Indikator	Baseline (2019/20)	Target Pencapaian di Setiap Tahapan			
		Tahap I 2020-2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035-2039
% Penerimaan Riset dan Kerjasama	6.50%	6.50%	10%	15%	20%
Jumlah produk inovasi (TKT 9)	0	15 (3)	15 (5)	16 (7)	16 (7)
Jumlah Paten terdaftar	4 Paten	15 (3)	15 (5)	16 (7)	16 (7)
% Penerimaan Jasa Layanan	2%	13.5%	20%	25%	30%
% Investasi terhadap total penerimaan	5-10%	5%	7.50%	7.50%	7.50%

Dilakukan kajian dimasing-masing bidang engan memperhatikan perkembangan politik, ekonomi, hukum, sosial dan lingkungan untuk mengidentifikasi isu dan sasaran strategis sebagai dasar arah kebijakan untuk mencapai visi. Arah kebijakan tersebut dirangkum dalam Tabel 35. Setiap arah kebijakan mempunyai target implementasi disetiap tahap pengembangan FKUB. Arah kebijakan tersebut menjadi dasar dalam menyusun perencanaan strategis lima tahunan dalam setiap kepemimpinan Dekan.

Tabel 35 Tahapan Arah Kebijakan Rencana Jangka Panjang FKUB

Arah Kebijakan	Tahap I 2020-2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035-2039
Bidang Pendidikan				
A. Terwujudnya kebijakan bidang Pendidikan kedokteran dan kesehatan FKUB yang mampu meningkatkan kualitas lulusan dan alumni yang berdaya saing global				
Peningkatan layanan fasilitas <i>start-up</i> dan inkubator produk inovasi akademik bagi mahasiswa FKUB dan alumni	v			
Peningkatan kualitas lulusan FKUB yang berdaya saing internasional	v			

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Integrasi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat dalam <i>Academic Health Science Center</i> sebagai perwujudan <i>Pentahelix Perguruan Tinggi</i>	v			
B. Kebebasan Mimbar: Terwujudnya integrasi diskusi keilmuan yang bertanggung jawab				
Peningkatan kualifikasi dosen melalui studi lanjut dan keikutsertaan seminar nasional-internasional, penelitian dan pengmas	v			
Peningkatan pemahaman etika akademik dan kebebasan mimbar	v			
Menghasilkan masyarakat akademi yang kritis, obyektif, analitik dan kreatif	v			
Terbentuk komitmen dosen yang kompeten dalam mengembangkan IPTEK dan mempertahankan kebenaran ilmiah	v			
Terciptanya masyarakat akademik yang memiliki dan menjunjung tinggi norma dan susila akademik dan terbuka menerima konflik	v			
Terselenggaranya forum ilmiah yang berkelanjutan bagi dosen dan mahasiswa untuk mengembangkan ilmu dan sosialisasi hasil penelitiannya	v			
Membuka kesempatan yang luas bagi sivitas akademika FKUB untuk mengembangkan dan hilirisasi bidang keilmuannya		v		
Membuka kesempatan terbentuk masyarakat akademi yang dinamis dan berorientasi ke masa depan	v			
C. Pengembangan Jurusan dan Program Studi Kedokteran dan Kesehatan				
Pemandirian Jurusan sebagai Fakultas berdasarkan kebutuhan pengembangan dan kelayakan Program secara bertahap		v	v	v
Pengembangan Program Studi berdasarkan perkembangan kebutuhan dan memenuhi kajian kelayakan	v	v	v	v
Pengembangan sistem dan mekanisme pemisahan (alokasi investasi) dana dan tata kelola secara bertahap	v			
Pengakuan program pendidikan profesional berkelanjutan (termasuk <i>fellowship</i>) dalam pendidikan formal akademik dan profesi melalui mekanisme RPL (Rekognisis Pembelajaran Lampau)				

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Pengembangan sarana dan prasarana Pemandirian Jurusan dan pengembangan PS baru	v	v	v	
D. Meningkatkan daya saing jurusan dan program studi pada level nasional dan internasional				
Optimalisasi unit pengendalian mutu melalui sistem penjaminan mutu akademik yang handal, terintegrasi, dan berstandar internasional		v		
Peningkatan jumlah PS dan jurusan terakreditasi unggul dan berorientasi inovasi riset		v		
Peningkatan jumlah PS dan jurusan terakreditasi unggul dan berorientasi inovasi riset		v		
Terbentuknya <i>centre of excellence</i> pada program studi			v	
Mengembangkan bidang-bidang keilmuan yang berdaya saing untuk kemajuan baru			v	
E. Kurikulum Program Studi				
Peningkatan kualitas kurikulum program studi yang mempunyai kekhasan dan menjadi keunggulan FKUB				
Peningkatan efisiensi masa studi	v			
Peningkatan sinergi kurikulum dengan sertifikasi kompetensi calon lulusan	v			
Peningkatan kurikulum berbasis socio-entrepreneurship	v			
Peningkatan jumlah implementasi kerjasama untuk pemutakhiran kurikulum PS	v			
Melakukan evaluasi kurikulum berdasarkan kompetensi PS sesuai dengan standar internasional	v			
F. Proses Pembelajaran				
Terwujudnya proses pembelajaran yang inovatif dan aplikatif dengan mengimplementasikan teknologi mutakhir				
Peningkatan motivasi dosen untuk memanfaatkan ketersediaan teknologi	v			
Menyusun dan melaksanakan sistem monev kinerja dosen untuk peningkatan mutu proses belajar-mengajar terbaik	v			
Pengembangan sarana dan prasarana sistem pembelajaran	v			

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Peningkatan standar isi pembelajaran melalui proses dan metode pembelajaran, penyempurnaan buku ajar dan modul-modul	v			
Peningkatan sinergisitas antarlembaga dari hulu hingga hilir	v			
Peningkatan efektifitas dan efisiensi sistem pembelajaran	v			
Bidang Kemahasiswaan				
Peningkatan Jumlah Mahasiswa Yang Berwirausaha				
Memfasilitasi program pembinaan kewirausahaan mahasiswa:	v			
SK Unit kewirausahaan	v			
Program pengembangan kewirausahaan yang terstruktur	v			
Penyelenggaraan seminar/pelatihan kewirausahaan	v			
Disediaknya gallery untuk display produk	v			
Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dari Profesi				
Tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan uji kompetensi: <i>Labskill</i> dan <i>Lab CBT</i>	v			
Peningkatan Jumlah Mahasiswa Berprestasi				
Pengaturan terkait pemberian penghargaan terhadap prestasi mahasiswa, tidak hanya di level S1 tapi juga di level postgraduate. Prestasi di level S1 melingkupi akademik & non akademik. Prestasi level postgraduate diarahkan pada lingkup akademik.	v			
Jumlah Mahasiswa yang mengikuti kegiatan Merdeka Belajar				
Fakultas Kedokteran yang merupakan rumpun ilmu Kesehatan tidak diwajibkan untuk mengikuti kegiatan Merdeka Belajar, akan tetapi dikarenakan pada beberapa Jurusan di lingkungan FKUB	v			
Peningkatan Jumlah Mahasiswa outbound				
Perlu adanya kebijakan dan SOP terkait kegiatan <i>outbound</i>	v			

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Peningkatan Jumlah Mahasiswa Inbound				
Perlu adanya kebijakan dan SOP terkait kegiatan <i>inbound</i>	v			
Perlu adanya pengaturan regulasi terkait kewenangan bagi kegiatan <i>outbound inbound</i> level spesialis	v			
Bidang Penelitian, Pengabdian Masyarakat, Kerjasama dan Publikasi				
Menggalakkan departemen/kelompok kajian untuk mensinergikan road map penmas dan penelitian diselaraskan dengan pohon penelitian dan penmas fakultas sesuai rencana induk penelitian UB.	v	v	v	v
Menumbuhkembangkan pohon penelitian baru	v	v	v	v
Mendata kerjasama yang ada di tiap PS dan menyediakan sistem informasi pengelolaan kerjasama	v	v	-	-
Mengoptimalkan kerjasama yang sudah ada untuk tridharma perguruan tinggi	v	v	v	v
Memperluas kerjasama baru nasional dan internasional (<i>bipartite</i> dan <i>multicenter</i>)	v	v	v	v
Meningkatkan kemandirian hilirisasi produk penelitian	-	-	v	v
Meningkatkan kerjasama dengan mitra/industri untuk hilirisasi dari hak cipta/paten yang sudah ada	-	v	v	v
Indexing jurnal internasional di lingkungan FKUB	v	v	v	v
Peningkatan kualitas penelitian dan publikasi tingkat internasional	v	v	v	v
Perbaiki <i>supporting system</i> untuk publikasi	v	v	v	v
Standarisasi laboratorium untuk meningkatkan mutu penelitian	v	v	v	v
Meningkatkan penelitian yang menghasilkan HKI (hak cipta dan paten)	v	v	v	v
Peningkatan produk penelitian yang bisa dimanfaatkan masyarakat (penmas, publikasi, produk, buku, kebijakan)	v	v	v	v
Peningkatan SDM dan perbaikan tata kelola untuk penelitian dan pengabdian masyarakat	v	v	v	v

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Meningkatkan <i>applicative research</i> untuk diintegrasikan dengan pengabdian masyarakat dan pendidikan	v	v	v	v
Bidang Sumberdaya				
Terwujudnya kemampuan sivitas akademika yang mandiri (<i>independent</i>), memiliki otonomi (<i>autonomous</i>) dan mampu mengarahkan dirinya (<i>self-directed</i>).		v	v	v
Pemberdayaan (penguatan) sistem informasi SDM yang terintegrasi sebagai dasar perencanaan peningkatan kualitas SDM	v	v	v	v
Penyediaan sistem tata kelola SDM yang akuntabel berbasis teknologi mutakhir dan aplikatif	v	v	v	v
Penataan kerangka regulasi dan sistem penjenjangan karir Dosen dan Tenaga Kependidikan sesuai dengan keunikan karakteristik SDM FKUB	v	v	v	v
Tersedianya infrastruktur, sarana dan prasarana pendidikan, penelitian, pengabdian yang mendukung keberlanjutan lingkungan, berteknologi mutakhir, mendukung efektif dan efisiensi pengelolaan		v	v	v
Penyediaan sistem pengelolaan asset dan sarana-prasarana pendukung pendidikan		v	v	v
Peningkatan efektivitas sistem layanan akademik mahasiswa	v	v	v	v
Peningkatan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sarana prasarana (kebijakan sarana prasarana terpadu)	v	v	v	v
Peningkatan kapasitas sarana-prasarana menunjang konsep <i>Green campus</i>			v	v
Peningkatan sarana prasarana mutakhir penunjang sistem tata kelola sarana prasarana		v	v	v
Peningkatan kerjasama pemanfaatan sarana-prasarana yang berpotensi <i>income generating</i> , diantaranya Laboratorium Ketrampilan Medik, pemeriksaan penunjang, biomolekuler dan lainnya	v	v	v	v
Penataan tata kelola keuangan organisasi yang mendorong pengembangan <i>income generating</i> dan memayungi kerjasama dalam rangka pencapaian kompetensi pendidikan			v	v
Penguatan sistem Monev Kinerja Keuangan yang terintegrasi pada Fakultas-Jurusan-PS (dan unit pelaksana lain)		v	v	v

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Penguatan kompetensi pengelolaan strategi keuangan pada Fakultas-Jurusan-PS serta pengembangan kemampuan <i>income generating</i>	v	v	v	v
Ketepatan perencanaan dan pelaporan proses serta kinerja keuangan	v	v	v	v
Sistem informasi anggaran yang terintegrasi dengan proses bisnis lainnya termasuk pengukuran kinerja		v	v	v
Anggaran konsisten dengan arah pengembangan RPJP dan Renstra			v	v
Anggaran disusun atas dasar prioritas dan plafon anggaran dan kebijakan analisis standar biaya (ASB)		v	v	v
Pagu belanja modal unit kerja atas dasar prioritas pengembangan universitas		v	v	v
Pagu belanja operasional ditetapkan atas dasar konstanta (indikator kunci)			v	v
Efisiensi anggaran dengan indikator pengurangan <i>non value-added cost</i>				v
Akuntabilitas keuangan (WTP)	v	v	v	v
Peningkatan kapasitas <i>bandwidth</i> sistem informasi FKUB dengan membangun sumber cadangan yang dikelola FKUB	v	v	v	v
Penyediaan sumber cadangan jaringan internet yang dikelola oleh Fakultas untuk menjamin ketersediaan koneksi internet yang merata.	v	v	v	v
Pengelolaan jaringan internet menggunakan teknologi mutakhir (perangkat keras maupun perangkat lunak) dengan tujuan efisiensi sumberdaya	v	v	v	v
Pengembangan Infrastruktur Sistem Informasi yang memiliki nilai efisiensi dan efektifitas serta mempertimbangkan perkembangan teknologi di masa yang akan datang	v	v	v	v
Peningkatan kuantitas dan pengembangan kompetensi berkelanjutan tenaga kependidikan pengelola sarana teknologi informasi dan komunikasi sesuai dengan perkembangan kebutuhan	v	v	v	v
Penguatan integrasi sistem pangkalan data Fakultas-Universitas-dan PD Dikti		v	v	v
Optimalisasi updating website dengan data dan informasi yang akuntabel untuk menunjang <i>visibility</i> dan rekognisi institusi FKUB	v	v	v	v
Bidang Organisasi dan Tata Kelola FKUB				

Arah Kebijakan	Tahap I 2020- 2024	Tahap II 2025 - 2029	Tahap III 2030 - 2034	Tahap IV 2035- 2039
Sistem Penjaminan Mutu				
Terwujudnya Sistem Penjaminan Mutu Fakultas Kedokteran UB sebagai bagian dari tata kelola Fakultas untuk menjamin akuntabilitas internal dan eksternal organisasi				
Pengembangan SPMI pada Tingkat Fakultas-Jurusan dalam siklus manajemen FKUB	v	v	v	v
Pengembangan sistem SPMI	v	v	v	v
Pengembangan dan penetapan indikator SPMI diatas standar SNPT dan SNPK	v	v	v	v
Penyelarasan data base SPMI pada Sistem Informasi dan Database PS-Jurusan-Fakultas-UB dengan Sistem Informasi dan Data base Nasional	v	v		
Pelibatan <i>stakeholder</i> eksternal (alumni dan pengguna) dalam evaluasi kinerja organisasi dan SPMI	v	v	v	v
Integrasi standar mutu internasional dalam SM FKUB sebagai indikator kinerja tambahan		v	v	v
Peningkatan sarana prasarana mutakhir penunjang sistem tata kelola sarana prasarana	v	v	v	
Penetapan <i>One gate system</i> untuk akses layanan dan data	v	v		
Membangun, merevitalisasi, memantapkan, mewujudkan (pelayanan akademik berbasis teknologi informasi)	v	v	v	v
Peningkatan kompetensi dari tenaga kependidikan terjadwal dan terarah sesuai kebutuhan organisasi	v	v	v	v
Pembangunan sistem kendali SDM informasi yang terintegrasi disetiap level kendali manajemen	v		v	
Tersusunnya <i>decision support system</i> yang unggul	v	v		
Tersedianya Informasi berkala berdasar dari sistem manajemen FKUB sesuai dengan kebutuhan stakeholder	v	v	v	v
Pengembangan regulasi dan tata kelola kelayakan pemandirian Jurusan dan pengembangan PS	v			
Pengembangan Sistem Monev Implementasi RPJP, Perencanaan Strategis dan RBA, dalam siklus Manajemen Fakultas-Jurusan-Program Studi	v			

**RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP)
FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA 2020-2040**
dalam Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH)

